

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

**Cattedra: Management delle Imprese
Internazionali**

L'impatto della variabile fiscale
sull'organizzazione delle imprese
multinazionali

Prof. Antonio Majocchi

RELATORE

Prof.ssa
Maria Isabella Leone

CORRELATORE

Manfredi De Simone
Matr. 706571

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

*Alla mia famiglia
e, in particolare, a Federico*

INTRODUZIONE	5
1) CAPITOLO I: le diverse ragioni alla base del processo di internazionalizzazione	
1.1) Globalizzazione e internazionalizzazione	9
1.2) Internazionalizzazione e impresa multinazionale: cenni introduttivi	13
1.3) Le motivazioni interne ed esterne alla base del processo di internazionalizzazione: i fattori <i>push</i> e i fattori <i>pull</i>	16
1.4) Le motivazioni che spingono le imprese a realizzare investimenti diretti esteri	20
1.4.1) <i>Resource seeking</i>	23
1.4.2) <i>Market seeking</i>	25
1.4.3) <i>Efficiency seeking</i> : economie di scala, economie di scopo, diversificazione del rischio e standardizzazione vs adattamento	27
1.4.4) <i>Strategic asset seeking</i>	30
1.5) I fattori di attrattività	32
2) CAPITOLO II: l'impatto dell'aspetto fiscale sulla struttura delle imprese internazionali	
2.1) Introduzione alla struttura organizzativa	36
2.2) Le diverse tipologie di struttura adottate dalle imprese multinazionali: il modello di Stopford & Wells	38
2.3) Evoluzione del binomio strategia-struttura: modello di Porter e modello di Bartlett e Ghoshal	45
2.3.1) Il modello globale	48
2.3.2) Il modello multidomestico	49
2.3.3) Il modello transnazionale	51
2.4) L'effetto della strategia fiscale sulla struttura organizzativa: le <i>special purpose entities</i>	56
2.5) Le determinanti degli strumenti <i>base erosion profit shifting</i> : il <i>transfer pricing</i> , il <i>tax ruling</i> e la <i>tax inversion</i>	59
2.5.1) Il <i>Double Irish with Dutch Sandwich</i>	65
2.5.2) Il <i>Single Malt</i>	69
2.5.3) Il <i>Capital Allowances for Intangible Assets (CAIA)</i>	72

3) CAPITOLO III: casi aziendali	
3.1) Il caso Amazon – Lussemburgo:	
gli aiuti di Stato e il principio di libera concorrenza	79
3.2) Il caso Google – Irlanda: il <i>Double Irish with Dutch Sandwich</i>	85
3.3) Il caso LinkedIn: dal <i>Double Irish</i> al <i>Single Malt</i>	88
3.4) Il caso Apple – Irlanda: l’operazione BEPS più grande della storia	92
CONCLUSIONI	99
APPENDICE	
I) La disaggregazione delle SPE	102
II) La provenienza degli IDE realizzati nei paradisi fiscali	103
III) <i>Pre-tax profits vs shifted profits</i>	104
IV) Allocazione dei <i>profits shifted</i> nei paradisi fiscali	105
V) Perdite di gettito fiscale dovute al <i>profit shifting</i>	106
VI) Profitti e tasse pagate da Apple Sales International nel periodo 2004-2014 (esprese in miliardi di dollari)	106
BIBLIOGRAFIA	107
SITOGRAFIA	116

INTRODUZIONE

L'obiettivo primario delle imprese multinazionali è la massimizzazione del profitto, la quale coincide con la creazione di valore economico per gli azionisti. Tale obiettivo è tanto più facile da raggiungere quanto più l'impresa è in grado di sfruttare a proprio vantaggio le opportunità date dal libero mercato.

Data la competizione economica attuale, infatti, il processo produttivo delle imprese multinazionali è effettuato su scala globale, in quei contesti geografici laddove è maggiore la creazione di valore aggiunto.

Diverse sono le strategie che le multinazionali possono definire e implementare al fine di incrementare il livello dei profitti realizzati. Come rilevato da Porter (1980), le imprese possono creare un valore superiore per i consumatori sostenendo un costo maggiore, definendo, così, una strategia di differenziazione (focus sul valore), oppure possono creare un valore ritenuto da questi accettabile sostenendo un costo minore, definendo, così, una strategia di leadership di costo (focus sui costi).

In particolare, una delle strategie che le multinazionali possono adottare al fine di aumentare i profitti consiste nella riduzione dei costi d'impresa, da quelli di gestione, produzione, logistica e marketing fino a quelli fiscali.

In un contesto globalizzato dominato dalle imprese multinazionali, la variabile fiscale, intesa come motivazione alla base del processo di internazionalizzazione, è considerata in letteratura in maniera molto limitata. Nel primo capitolo, dopo aver analizzato il concetto di globalizzazione, nonché definito le implicazioni che questa determina sulle imprese, consumatori, ambiente competitivo e sul concetto di internazionalizzazione in generale, saranno evidenziate le motivazioni principali, interne ed esterne (rispettivamente fattori *push* e fattori *pull*), che spingono le imprese ad aprirsi ai mercati internazionali. Se le ragioni di natura esterna orientano la strategia di internazionalizzazione dell'impresa in una direzione o in un'altra, determinando veri e propri vincoli alle opzioni di scelta di questa, le ragioni di natura interna determinano i suoi obiettivi principali, orientandola nella scelta della modalità di entrata nel contesto geografico estero. In particolare, saranno analizzate le motivazioni che spingono le imprese a realizzare investimenti diretti esteri di tipo *resource seeking*, *market seeking*, *efficiency seeking* e *strategic asset seeking*.

Relativamente a quest'ultima tipologia di investimenti, assumono elevata importanza quelli realizzati in aree a basso impatto fiscale, volti a determinare il cosiddetto *base erosion profit shifting* (BEPS). Si tratta di una vera e propria strategia implementata dalle multinazionali attraverso la

quale si spostano gli utili dalle giurisdizioni a tassazione più elevata a quelle a tassazione più bassa, riducendo così il prelievo fiscale a cui sono soggette. Ciò è possibile individuando e sfruttando incongruenze e disallineamenti tra le normative fiscali dei diversi Paesi. In tal senso, le imprese multinazionali definiscono varie forme di elusione fiscale, la quale consente una riduzione del carico fiscale, dunque l'ottenimento di un maggior risultato economico, in maniera formalmente lecita.

Se finora il processo di internazionalizzazione è stato analizzato dal punto di vista delle imprese, il capitolo si chiude esaminando la situazione dal punto di vista dei Paesi ospitanti, destinatari degli investimenti esteri. Così come gli obiettivi e le motivazioni dell'impresa, anche i fattori di attrattività dei territori geografici giocano un ruolo fondamentale nel determinare il processo di espansione internazionale di questa.

Tale elaborato, dunque, si pone due obiettivi principali. Da un lato, si intende evidenziare il ricorso sempre più crescente alla componente fiscale come elemento centrale del processo di espansione estera realizzato dalle imprese multinazionali negli ultimi 15 anni. Dall'altro lato, si intende porre in luce le implicazioni che tale strategia di internazionalizzazione determina sulla struttura organizzativa di tali imprese. Il secondo capitolo, infatti, si focalizza sulla relazione tra strategia e struttura, indicando, in particolare, gli effetti che le diverse strategie di *base erosion profit shifting* possono causare sulla configurazione organizzativa delle imprese multinazionali.

Saranno discusse varie teorie e modelli, i quali evidenziano diverse tipologie di struttura organizzativa adottate dalle multinazionali. Il modello di Stopford e Wells (1972), basato sull'impostazione di Chandler (1962) tale per cui "*structure follows strategy*", rileva come la struttura e la dimensione organizzativa aziendale evolvono in relazione al grado di internazionalizzazione raggiunto dall'impresa. Tale modello identifica quattro diverse tipologie di struttura organizzativa sulla base del livello di espansione internazionale dell'impresa: divisione internazionale, divisione per prodotto su scala globale, divisione per area geografica e struttura a matrice globale. È necessario considerare come, al contrario di quanto indicato dal modello di Stopford e Wells, non esiste una struttura organizzativa migliore, in senso assoluto, rispetto alla strategia adottata: la struttura organizzativa di un'impresa, infatti, dipende anche dalle diverse condizioni del mercato. Il modello di Porter e il modello di Bartlett e Ghoshal, invece, evidenziano un legame bidirezionale tra strategia e struttura, riconoscendo a quest'ultima la capacità di influenzare la direzione strategica dell'impresa. Pur ricorrendo a dimensioni differenti, tali modelli identificano le medesime quattro tipologie di struttura organizzativa: globale, multidomestica, transnazionale e internazionale. Nel secondo capitolo saranno ampiamente analizzate le prime tre tipologie, con particolare attenzione a quella transnazionale, mentre sarà trascurata quella

internazionale, poiché, oltre a presentare una struttura piuttosto semplice, non richiede la necessità di trasferire le attività d'impresa all'estero (il focus competitivo rimane sul mercato originario, mentre i mercati esteri hanno importanza solo marginale).

L'evidenza empirica mostra come la quasi totalità delle imprese multinazionali presenti in determinati contesti geografici al solo fine di beneficiare di vantaggi fiscali abbia adottato una struttura organizzativa di tipo transnazionale. Tale struttura, infatti, è caratterizzata dalla presenza di sussidiarie a cui sono assegnate funzioni e compiti differenti. Tra queste assumono particolare importanza le *special purpose entities* (SPE), ossia filiali in grado di facilitare l'elusione delle imposte sul reddito delle società.

La trattazione prosegue con l'ampia analisi degli strumenti di *base erosion profit shifting* maggiormente utilizzati dalle imprese multinazionali e che più di altri influiscono sulla struttura organizzativa di queste. In tal senso, verrà approfondito il *Double Irish with Dutch Sandwich*, il *Single Malt* e il *Capital Allowances for Intangible Assets* (CAIA). Tali strumenti BEPS sono definiti *IP-based* dato il ruolo fondamentale svolto dalla proprietà intellettuale (*intellectual property*, IP) dell'impresa. Essi si fondano su tre pratiche essenziali:

- *transfer pricing*, per il quale si intende l'insieme di metodi e regole adottate al fine di determinare il valore delle operazioni effettuate tra le varie sussidiarie di un gruppo aziendale;
- *tax ruling*, che consiste in un accordo siglato tra l'impresa e le autorità fiscali di un Paese attraverso il quale si stabilisce l'aliquota fiscale ed eventuali agevolazioni da applicare sui profitti realizzati;
- *tax inversion*, con la quale si intende la localizzazione fittizia in un Paese estero della residenza fiscale dell'impresa, pur potendo continuare a svolgere le proprie attività economiche nel Paese originario.

La legislazione in termini di *transfer pricing* è soggetta, oggi, a particolari sfide: ciò è dovuto al sempre maggior coinvolgimento dei beni immateriali nelle transazioni infragruppo, per i quali la determinazione di un valore oggettivo risulta essere molto complesso. Tale situazione favorisce operazioni di elusione fiscale di notevole portata se si considera come solo le multinazionali statunitensi investano negli asset intangibili oltre duemila miliardi di dollari ogni anno. Se nei decenni passati la maggior parte del valore creato dalle imprese risiedeva negli asset materiali, oggi il valore si basa principalmente sugli asset immateriali.

Attraverso gli strumenti BEPS *IP-based*, in relazione ai quali il contratto di *licensing* e l'accordo di ripartizione dei costi tra casa-madre e sussidiarie giocano un ruolo centrale, l'ottenimento di

risparmio fiscale si fonda, dunque, su attività immateriali, attività di Ricerca & Sviluppo, nonché attività ammortizzabili.

Se nel secondo capitolo gli strumenti BEPS (*Double Irish with Dutch Sandwich, Single Malt e Capital Allowances for Intangible Assets*) sono ampiamente discussi da un punto di vista principalmente teorico, nel terzo capitolo si analizza la loro applicazione pratica. Saranno presentati quattro casi di imprese multinazionali statunitensi (Amazon, Google, LinkedIn e Apple) che hanno apportato notevoli cambiamenti alla loro struttura organizzativa attraverso la definizione di investimenti in Paesi europei con il solo fine di ridurre il carico fiscale a cui sono soggette, utilizzando gli strumenti e le pratiche precedentemente citate.

Come si dirà, il ricorso a tali operazioni di elusione fiscale, rese possibili da politiche fiscali aggressive adottate da vari Paesi europei (Irlanda, Olanda, Lussemburgo e Malta su tutti), determina effetti negativi sul principio di libera concorrenza interno all'Unione europea, nonché sull'*arm's length principle* statunitense.

CAPITOLO I

LE DIVERSE RAGIONI ALLA BASE DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il fenomeno della globalizzazione ha notevolmente influenzato l'ambiente competitivo delle imprese. I confini nazionali si affievoliscono sempre di più, esponendo le imprese alla concorrenza internazionale e definendo, così, una dinamica competitiva globale.

Nel corso di questo capitolo si analizzerà il concetto di globalizzazione, nonché le determinanti di questa sul processo di internazionalizzazione e sul comportamento strategico delle imprese.

Saranno, inoltre, evidenziate le diverse ragioni sottostanti al processo di espansione internazionale, distinguendo tra quelle di natura interna e quelle di natura esterna. In particolare, si indicheranno le motivazioni che spingono le imprese a realizzare investimenti diretti esteri di tipo *resource seeking*, *market seeking*, *efficiency seeking* e *strategic asset seeking*.

Si comprende, dunque, come siano molteplici le fonti di vantaggio competitivo che un processo di internazionalizzazione può fornire. Il vantaggio competitivo di un'impresa multinazionale, tuttavia, non è dato dalla somma dei vantaggi ottenuti nei diversi contesti geografici in cui opera. In tal senso, assume un ruolo centrale non solo la capacità di assorbire risorse, competenze, conoscenze dall'ambiente in cui si è inseriti, ma anche la capacità di trasferirle all'interno dell'organizzazione. Si parla in questo caso di vantaggio di sintesi.

1.1) Globalizzazione e internazionalizzazione

Negli ultimi anni la globalizzazione ha avuto un ruolo determinante nello sviluppo della competizione internazionale.

Cosa si intende con il termine “globalizzazione”? Essa si applica a diversi ambiti (economico, commerciale, finanziario, politico, sociale, culturale, tecnologico, psicologico, spaziale, ecc.), tale per cui non esiste una definizione univoca. Fin dalla sua introduzione, diverse sono le interpretazioni fornite da parte di sociologi, filosofi ed economisti.

Albrow e King (1990, p. 9) definiscono la globalizzazione come “*tutti quei processi attraverso i quali le persone di tutto il mondo vengono incorporate in una singola società globale*”.

Bhagwati (2004, p. 3) fornisce una definizione della globalizzazione da un punto di vista economico-spaziale: *“la globalizzazione consiste nell’integrazione di economie nazionali nell’economia internazionale attraverso gli scambi commerciali, gli investimenti diretti esteri, i flussi di capitale a breve termine, i flussi internazionali di lavoratori e di persone in genere, e i flussi di tecnologia, ma ha molte dimensioni di cui non si tiene abbastanza conto”*.

Giddens (1991, p. 64), invece, definisce il fenomeno in un’ottica tipicamente sociologica: *“la globalizzazione può perciò essere definita come l’intensificazione delle relazioni sociali globali che collegano località distanti in un modo tale che gli eventi locali vengono modellati da eventi che si verificano a molte miglia distanti, e viceversa”*.

Secondo Robertson (1992, p. 8) la globalizzazione può essere intesa come *“compressione del mondo e intensificazione della coscienza mondiale in quanto insieme”*.

Da un punto di vista strettamente spaziale, Ricci (2004, p. 11) sottolinea come la globalizzazione indichi *“le trasformazioni della società contemporanea (...), un processo di crescente interdipendenza e interconnessione tra spazi e dimensioni differenti, in modo tale che ciascun evento che accade in uno di essi produce un effetto immediato e diretto sull’intero insieme dello spazio globale. Applicato alla realtà economica e sociale (...), indica il deperimento delle barriere tra i differenti spazi nazionali e tra le diverse dimensioni della vita collettiva”*.

Bauman (2001, p. 5), invece, evidenzia come *“la globalizzazione divide quanto unisce. Divide mentre unisce, e le cause della divisione sono le stesse che, dall’altro lato, promuovono l’uniformità del globo”*.

In generale, la globalizzazione indica l’esistenza di un numero elevato di fenomeni legati all’aumento dell’integrazione economica, sociale e culturale tra le diverse aree del mondo¹.

Essa si sostanzia, dunque, come un processo in base al quale mercati geografici, scelte di consumo e sistemi produttivi differenti divengono interconnessi su scala globale mediante un continuo flusso di scambi che li rende unificati e interdipendenti. I singoli sistemi nazionali, oggi, sono strettamente collegati dal punto di vista economico, politico e sociale. Si tratta di un processo che dura da molto tempo, ma che negli ultimi trent’anni ha subito una forte accelerazione.

La globalizzazione ha profondamente influenzato il comportamento strategico delle imprese in molteplici aspetti.

Gli scenari internazionali sono cambiati: l’ambiente competitivo è notevolmente aumentato, determinando il rapido sviluppo di nuovi mercati geografici in contesti che fino a poco tempo fa erano profondamente marginali dal punto di vista economico. Ciò è stato reso possibile dalla

¹ Cfr. Enciclopedia Treccani

progressiva liberalizzazione degli scambi commerciali e degli investimenti tra i diversi Paesi, dallo sviluppo dei trasporti e delle comunicazioni, dalla disponibilità di lavoro a basso costo o altamente specializzato, nonché dallo sviluppo di piccoli segmenti di mercato, le cosiddette “nicchie globali”, aventi caratteristiche molto simili in molteplici Paesi differenti.

In tale situazione la competizione internazionale si configura in maniera dicotomica: le imprese locali, da un lato, si trovano a dover fronteggiare la minaccia di una concorrenza (estera) più intensa, ma, dall’altro, hanno la possibilità di ampliare il proprio volume d’affari, ottenere una posizione competitiva estera rilevante, conquistare mercati nuovi e profittevoli.

Tutto dipende dall’approccio adottato dalla singola impresa: la globalizzazione danneggia quelle imprese locali esclusivamente legate al contesto geografico originario, mentre promuove quelle pronte ad abbracciare una visione competitiva (e organizzativa) più ampia.

La globalizzazione non deve essere contrastata, poiché determina un nuovo modo di competere, produrre, operare; se non si comprende in tempo l’importanza di adeguarsi al nuovo, si rischia l’esclusione dal mercato.

Inizialmente studiosi e analisti, tra cui Levitt (1983), hanno evidenziato come questo fenomeno abbia definito la tendenza verso l’omogeneizzazione dei modelli di comportamento dei consumatori. Si hanno così, a livello internazionale, atteggiamenti, modalità operative, caratteristiche di prodotto e di processo sempre più omogenei. Tale convergenza è da ricercare nel fatto che gli individui, localizzati in contesti geografici differenti, sono sottoposti agli stessi stimoli, idee e proposte, definendo comportamenti e bisogni sempre più standardizzati e simili. In tal senso, omologazioni culturali rischiano di emarginare la cultura di appartenenza, provocando la perdita dell’identità distintiva di ciascun contesto geografico nel nome dell’evoluzione.

In realtà, ciò non risulta essere completamente vero.

Tale fenomeno ha certamente determinato una progressiva riduzione delle differenze culturali tra i diversi gruppi locali, a cui i modelli di consumo sono notevolmente legati. Questi ultimi, in precedenza, erano molto diversi tra loro: oggi, invece, è possibile delineare un processo di imitazione teso all’uniformità culturale e di comportamento tra i diversi contesti geografici. A tal proposito, è necessario introdurre il concetto di “villaggio globale”, in riferimento al quale tendono ad annullarsi le differenze e i confini tra le diverse realtà nazionali. In realtà, il “villaggio globale” non annulla tali differenze: si tratta di un contesto molto complesso costituito da varie realtà, in relazione al quale la distanza tra i Paesi viene percepita in maniera diversa.

Come Scholte evidenzia, la globalizzazione è un processo che porta a una riconfigurazione della geografia, tale per cui *“lo spazio sociale non si lascia più rappresentare su una mappa in termini di luoghi in un territorio, di distanze, di confini territoriali: ciò che sta accadendo porta ad un*

passaggio dalla geografia tridimensionale (longitudine, latitudine, altitudine) a uno spazio a quattro dimensioni (longitudine, latitudine, altitudine, globalità)” (Cobalti, 2009).

In altri termini, i confini tra i Paesi vengono “ridisegnati”, si assottigliano progressivamente: le distanze tra questi non possono più essere analizzate sulla base dei confini geo-politici. Il legame tradizionale tra impresa e Paese di origine non ha più l’importanza di un tempo.

È fondamentale considerare come nel corso di questi anni le tendenze socioculturali stanno riducendo l’omologazione che finora ha prevalso, andando a vantaggio delle diversità locali. Da ciò emerge la compresenza nello stesso luogo di molteplici gruppi con caratteristiche, esigenze, modelli di comportamento e identità culturali differenti.

Gli individui e le organizzazioni diventano multilocali, dal momento che sono legati non a un singolo luogo (quello di appartenenza o di origine), ma a più luoghi che interagiscono tra loro in relazione al modo in cui tali individui e organizzazioni approcciano e interagiscono.

È necessario, adesso, specificare come la globalizzazione sia un concetto ben differente da quello di internazionalizzazione. Tali termini sono spesso confusi: la globalizzazione è qualcosa di molto più ampio rispetto all’internazionalizzazione.

“[Con il termine internazionalizzazione si] allude non solo allo svolgimento di attività all’estero e alla connessa presenza di imprese estere nel proprio ambiente, ma anche ad una tendenziale attenuazione delle differenze a livello internazionale di modalità e metodologie operative, di caratteristiche dei prodotti, di regolamentazioni e di comportamenti” (Usai, Velo, 1990, p. 7).

La globalizzazione, sulla base di quanto espresso finora, è intesa come interdipendenza tra differenti contesti geografici e relativi attori economici: essa determina l’intensificazione delle relazioni sociali a livello globale che collegano aree distanti tra loro, facendo sì che eventi locali siano influenzati da eventi che si verificano in contesti lontani (Cesareo, 1997).

Questo fenomeno ha contribuito in maniera decisiva al diffondersi del processo di internazionalizzazione delle imprese. Si definisce, così, un processo irreversibile, a tratti ineluttabile, sia per le singole nazioni che per le imprese. In particolare, tale processo di cambiamento impatta fortemente su tutte le regole del gioco economico e competitivo, creando nuovi equilibri economici e sociali a livello globale.

Se nel passato avviare un progetto di espansione internazionale era una scelta dettata dalla volontà di incrementare i profitti e migliorare la propria immagine, oggi è diventata una vera e propria necessità. Nessuna impresa può permettersi, dunque, di chiudere le porte ai mercati esteri.

Ciò non vuol dire, tuttavia, che le imprese debbano necessariamente internazionalizzarsi. Vi sono innumerevoli casi di imprese che non sentono l’esigenza o non hanno risorse sufficienti per definire

un processo di espansione estera. Altre volte quest'ultimo è ostacolato dall'assenza di un *international mindset* da parte dell'imprenditore. È, però, fondamentale che le imprese tengano in considerazione i segnali di opportunità e minaccia provenienti dall'ambiente internazionale, evidenziando il loro potenziale impatto sulla competizione interna. Per avere successo, ogni impresa deve saper confrontare la propria posizione competitiva su orizzonti globali, sia se dovesse decidere di perseguire la propria *mission* anche sui mercati esteri, sia se dovesse decidere di continuare a operare limitatamente al proprio mercato di appartenenza.

Operando all'estero, l'impresa può entrare in contatto con realtà molto diverse dal proprio Paese di origine: ciò può causare problematiche di comprensione, adattamento, coerenza con la linea aziendale intrapresa. In realtà, la diversità deve essere considerata come un potenziale elemento di forza, fondamentale per il successo dell'impresa, nonché un'opportunità di scambio e di apprendimento. Studi scientifici ed evidenze empiriche (Levitt, 1983; Ricci, 2004) mostrano come la presenza di stimoli, ideologie e prospettive differenti, gestite correttamente, consentono lo sviluppo di capacità fondamentali per il raggiungimento e il mantenimento nel corso del tempo di vantaggio competitivo. L'eterogeneità rappresenta certamente una sfida per le organizzazioni, che, per loro natura, privilegiano stabilità, coesione e coerenza. Da ciò deriva la necessità delle imprese di definire al proprio interno una cultura aziendale omogenea, nonché sviluppare strumenti volti a rafforzare la condivisione dei valori, il senso di appartenenza e collaborazione tra soggetti localizzati in Paesi diversi. Diventa, dunque, cruciale trovare il corretto equilibrio tra la possibilità di dar spazio a tutti quegli elementi di diversità e la necessità di mantenere comunque un orientamento unitario e convergente. Tale argomento verrà analizzato in maniera più dettagliata in seguito.

1.2) Internazionalizzazione e impresa multinazionale: cenni introduttivi

Le strategie di crescita del valore dell'impresa si fondano sullo sviluppo e ampliamento dei confini della stessa. I confini dell'impresa si estendono lungo tre dimensioni: orizzontale, verticale e di portafoglio (Besanko, *et al.*, 2013).

Mentre le strategie di estensione dei confini orizzontali attengono a una crescita all'interno del settore per mezzo dell'aumento della dimensione e della quota di mercato dell'impresa, le strategie di estensione dei confini verticali attengono all'aumento del numero di attività di una filiera produttiva realizzate all'interno dei confini organizzativi (strategia di integrazione verticale).

Infine, la crescita della dimensione del portafoglio prevede l'espansione verso nuove aree di business più o meno correlate a quelle originarie (strategia di diversificazione orizzontale) e verso aree di mercato collocate in contesti geografici differenti (strategia di internazionalizzazione) (Fontana, Boccardelli, 2015). La decisione di svilupparsi in mercati esteri rappresenta, quindi, solo una delle possibili alternative di crescita perseguibili dalle imprese.

Il termine "internazionalizzazione" non si limita a indicare l'estensione del business di un attore economico. Il processo di espansione internazionale non consiste nel sommare al proprio Paese di origine un numero più o meno elevato di differenti contesti geografici esteri in cui operare: si tratta, in realtà, di un fenomeno complesso e multidimensionale.

Esso indica come le imprese debbano necessariamente riorganizzare tutte le attività della catena del valore su scala sovralocale, sfruttando le interrelazioni e interdipendenze esistenti tra i diversi territori, trasformandole, quindi, in sinergie.

Si definisce, in questo modo, un vero e proprio cambiamento non soltanto strategico e operativo, ma anche strutturale, organizzativo, culturale.

Le teorie basate sull'impresa considerano il fenomeno dell'internazionalizzazione come il risultato di un sistema complesso di fattori (capitale, tecnologia, risorse e competenze organizzate, qualità, fedeltà dei consumatori, ecc.) dalla cui combinazione scaturisce il vantaggio competitivo dell'impresa stessa.

Data simile complessità, non esiste un indice matematico in grado di valutare, senza margine di errore, il livello di internazionalizzazione di un'impresa (Letto-Gillies, 2009).

È possibile, tuttavia, ricorrere a indicatori in grado di fornire un'idea approssimativa della dimensione estera delle attività complessive di un'impresa.

Il *World Investment Report* (2001) rileva "l'indice di transnazionalità" (ITN), il quale evidenzia il livello di proiezione internazionale dell'attività produttiva di un'azienda. Questo è dato dalla media dei rapporti tra le immobilizzazioni investite nei Paesi esteri e il totale delle immobilizzazioni (K), tra l'occupazione estera e gli occupati totali (X), e tra il valore aggiunto realizzato all'estero e il totale del valore aggiunto.

L'indice può essere espresso secondo quanto segue:

$$I_t = a \cdot K + b \cdot X + c \cdot Y \quad \text{con } 0 < I_t < 1$$

a, b, c rappresentano parametri di ponderazione delle variabili considerate, con valori compresi tra 0 e 1 (*World Investment Report*, 2001).

Un altro indicatore spesso usato per misurare la dimensione internazionale delle imprese è il *network spread index*, proposto da Ietto-Gillies (1998). Il *network spread index* è determinato dal rapporto tra il numero di Paesi laddove un'impresa ha società controllate e il numero di Paesi dove essa potrebbe esser presente attraverso il controllo di società estere.

Secondo tale studiosa, l'indice di transnazionalità, utilizzato da UNCTAD, ignora la diffusione delle attività estere.

Anche il suo indicatore, tuttavia, non tiene in considerazione l'ammontare di attività estere. Ietto-Gillies propone, dunque, di combinare le due soluzioni, cosicché l'indice UNCTAD sia ponderato per il *network spread index*.

Il nuovo indicatore, così determinato, prende il nome di *transnational activity spread index*, in relazione al quale le variabili dell'indice di transnazionalità sono moltiplicate per il numero di Paesi esteri in cui l'impresa è attiva in proporzione al numero totale di Paesi in cui si è verificato un investimento diretto estero, meno uno (ossia il Paese d'origine) (Dörrenbächer, 2000).

Per essere considerata "internazionale", un'impresa deve necessariamente realizzare una o più attività generatrici di valore economico in almeno due differenti Paesi.

L'*Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) fornisce una definizione più descrittiva di impresa multinazionale: si tratta di società e altre entità a capitale privato, pubblico o misto, le quali hanno sedi in diversi contesti geografici. Queste sono più o meno collegate tra loro allo scopo di condividere risorse e conoscenza. Il grado di autonomia di ciascuna filiale può variare da una multinazionale all'altra, a seconda della natura dei legami esistenti tra le unità organizzative e i settori in cui esse operano. Le politiche di gestione delle diverse sussidiarie sono da ricondurre alla strategia internazionale definita a livello *corporate*.

L'internazionalizzazione rappresenta per le imprese un'opzione strategica che richiede elevate risorse e capacità organizzative e che può essere realizzata con successo solo mediante un'efficace azione di pianificazione e coordinamento delle attività e risorse a essa destinate.

Le imprese possono adottare diverse tipologie di approcci al processo di espansione internazionale.

L'approccio reattivo evidenzia un processo decisionale adattivo, incrementale e non sequenziale.

Non vi è pianificazione: esso si sostanzia in un adattamento al manifestarsi di stimoli esterni rappresentati da vincoli e opportunità del momento (Moretta Tartaglione, 2018).

Questo approccio è perseguito solitamente da imprese di piccole dimensioni, poco abituate a pianificare le diverse fasi del processo decisionale e a esplicitare i propri obiettivi. La strategia di espansione internazionale non è esplicitamente elaborata, bensì risulta piuttosto da una sequenza di azioni effettuate allo scopo di affrontare i problemi via via che si presentano.

L'approccio attivo prevede un processo più formale e strutturato, il quale richiede un percorso di ricerca e analisi organizzato allo scopo di identificare e valutare *ex ante* le opzioni strategiche perseguibili. Si definisce, così, un'accurata analisi dell'ambiente interno ed esterno, locale e internazionale.

L'approccio proattivo definisce un processo formale e strutturato in cui l'impresa non procede solamente a un'analisi del mercato estero allo scopo di determinare le eventuali condotte strategiche e operative, ma contribuisce allo sviluppo futuro di quel mercato. Nel caso di una limitata capacità di una parte della domanda di auto-specificare le proprie esigenze, l'impresa ricopre un ruolo propulsore attraverso il quale sviluppa idee in grado di attirare le preferenze dei consumatori, nonché soddisfare le loro esigenze particolari.

In qualunque caso il processo di internazionalizzazione necessita di un approccio strutturato in grado di pianificare i comportamenti futuri: in questo modo, si definisce un processo orientato al lungo periodo, caratterizzato da un livello inferiore di incertezza in mercati tipicamente non familiari all'impresa.

L'attività di pianificazione internazionale, tipica dell'approccio attivo e proattivo, prevede la definizione degli obiettivi e della strategia di entrata nel mercato, la selezione della combinazione Paese-prodotto-mercato e delle modalità di ingresso nel mercato estero, nonché la definizione di un piano marketing relativo alla scelta tra esigenze di adattamento ed esigenze di standardizzazione. Tale modello potrebbe sembrare rigido e meccanicistico: in realtà, esso consente una gestione strategica e ponderata del processo di espansione estera dell'impresa.

1.3) Le motivazioni interne ed esterne alla base del processo di internazionalizzazione: i fattori *push* e i fattori *pull*

In generale, nel momento in cui l'impresa raggiunge una capacità produttiva, un'organizzazione strutturale, una disponibilità di risorse finanziarie, nonché un livello di competenze produttive, procedurali, manageriali, organizzative e di marketing tali da permetterle di progettare un'espansione della dimensione delle sue attività, operare in nuovi contesti geografici è un'evoluzione naturale, se non addirittura necessaria (Caroli, 2016).

Le ragioni che spingono le imprese ad aprirsi ai mercati internazionali sono molteplici: ognuna consente di raggiungere obiettivi di natura diversa.

Queste possono essere evidenziate in maniera più chiara se distinte sulla base della loro natura interna o esterna all'impresa. In altre parole, è possibile identificare due macro-tipologie di motivazioni che, combinate, costituiscono l'origine del processo di internazionalizzazione dell'impresa: i fattori *push*, ossia specifici e interni all'impresa, e i fattori *pull*, ossia condizioni presenti nel contesto ambientale di riferimento dell'impresa (Fontana, Boccardelli, 2015).

Figura 1. Le spinte all'internazionalizzazione: i fattori *push* e i fattori *pull*

Fattori <i>push</i> - interni		Fattori <i>pull</i> - esterni
Export	<ul style="list-style-type: none"> • replicare un prodotto di successo • migliore sfruttamento di capacità produttiva • apprendimento 	internazionalizzazione del mercato e della filiera
Accordi	<ul style="list-style-type: none"> • condivisione di investimento a rischio • superamento di vincoli normativi • sviluppo di competenze 	internazionalizzazione dei principali clienti
IDE	<ul style="list-style-type: none"> • vantaggi localizzativi • sfruttamento dei differenziali di sviluppo di mercato • sfruttamento di condizioni di vantaggio competitivo originato nel mercato locale 	internazionalizzazione dei concorrenti
		sostegno di soggetti pubblici o privati
		presentarsi di opportunità commerciali

Fonte: Wirtz, 2001

Le ragioni di natura esterna possono determinare veri e propri vincoli alle diverse opzioni di scelta dell'impresa, orientando la sua strategia di internazionalizzazione in una direzione o in un'altra. I fattori *pull*, o esterni, possono, dunque, essere sintetizzati in cinque tipologie di condizioni esterne all'impresa in grado di attivarne il processo di espansione estera.

- Internazionalizzazione del mercato e della filiera. Tale condizione può, da un lato, esporre il mercato originario dell'impresa alle forze competitive internazionali, rendendolo più

facilmente aggredibile da attori economici stranieri; dall'altro, può far sì che i business dell'impresa assumano dimensione sovralocale, offrendo a questa l'opportunità di ampliare la propria posizione competitiva.

- Internazionalizzazione dei principali clienti. La riorganizzazione produttiva su scala internazionale dei principali clienti può trainare l'impresa verso nuovi mercati geografici. Tale condizione riguarda particolarmente tutte quelle aziende, aventi anche dimensione limitata, che operano come fornitori specializzati o sub-fornitori di grandi imprese clienti e che, dunque, si trovano nella situazione di dover necessariamente adeguare la propria offerta a tutte le esigenze di questi, tra cui quelle logistico-organizzative. L'espansione estera dell'impresa è, quindi, trainata dal cliente.
- Internazionalizzazione dei concorrenti. La presenza estera dell'impresa può avere origine da una reazione a comportamenti o azioni definite da imprese concorrenti. Queste ultime, avendo definito una strategia di internazionalizzazione o essendo in grado di attuarla, minacciano di modificare gli equilibri esistenti, rafforzando la propria posizione competitiva sui mercati. È possibile distinguere due tipologie di comportamenti reattivi. La prima, quella imitativa, avviene nella situazione in cui l'impresa decide di espandersi in contesti geografici esteri, dove sono già presenti i suoi concorrenti di riferimento, allo scopo di non subire un peggioramento della propria posizione competitiva. Questo è il caso del *bandwagon effect*, o effetto di trascinamento (Aharoni, 1966; Abrahamson, Rosenkopf, 1993): esso si verifica quando l'ingresso di un attore economico in un'area estera viene percepito come una minaccia dalle altre imprese, le quali, temendo che il *first mover* possa così ottenere un significativo vantaggio competitivo, decidono di imitarlo. Ponendosi come *follower*, tali imprese fanno il loro ingresso in quella medesima area estera allo scopo di acquisire parte del vantaggio, non lasciando al leader, dunque, il controllo totale dei vantaggi di prima mossa.

Tale concetto è ripreso nella teoria della rivalità oligopolistica (Knickerbocker, 1973). Data l'interdipendenza oligopolistica dei mercati moderni, la decisione di effettuare investimenti esteri è una reazione agli investimenti esteri realizzati dai propri *competitors*.

Ciò sembra avvenire indipendentemente dal grado di attrattività dell'investimento, essendo questo finalizzato a impedire che il leader si rafforzi troppo sui mercati internazionali (Head, *et al.*, 2004).

La seconda tipologia di comportamento reattivo deriva dalla necessità di rispondere all'ingresso di un concorrente estero nel proprio mercato locale. Questo è il caso

dell'*exchange of threat*, o scambio di minaccia (Graham, 1978). L'impresa A decide di minacciare l'impresa rivale B entrando nel mercato estero dove quest'ultimo ha elevati interessi economici. Tale strategia costituisce una reazione al precedente ingresso di B nel mercato in cui A è leader. In questo modo, l'impresa A non solo limita la capacità di espansione dell'impresa B nel suo mercato, ma palesa anche la volontà di rispondere in maniera aggressiva alla minaccia da questa inizialmente effettuata.

Spesso le due imprese giungono ad accordi di mutuo riconoscimento della posizione di leadership di ciascuna nelle differenti aree geografiche.

Mentre nel *bandwagon effect* il processo di espansione estera di un'impresa è il risultato di una reazione a un comportamento di un'impresa *competitor* originariamente appartenente alla medesima area geografica dell'impresa, nell'*exchange of threat* il processo di internazionalizzazione deriva dal comportamento di concorrenti esteri.

- Sostegno di soggetti pubblici o privati. In questo caso il processo di internazionalizzazione è spiegato dalla presenza di servizi specializzati definiti da istituzioni pubbliche od organizzazioni private (particolarmente rilevanti nel caso di piccole e microimprese). Questi servizi comprendono una consulenza strategica e legale relativa a problematiche riguardanti le operazioni svolte all'estero, l'accompagnamento a fiere ed eventi commerciali internazionali, la fornitura di informazioni approfondite sui contesti geografici esteri e sulle opportunità in essi esistenti, nonché un supporto di tipo finanziario.
- Presentarsi di opportunità commerciali. Spesso le imprese adottano una visione internazionale perché spinte da un intermediario o un cliente estero. Si tratta di uno stimolo all'internazionalizzazione, non ricercata dall'impresa: non si definisce, dunque, un progetto strategico deliberato volto all'espansione estera. Esso può, tuttavia, porre le basi per un eventuale sviluppo futuro dell'impresa nel mercato estero in maniera più consistente, stabile e duratura.

Come si evince dalla tabella, le ragioni di natura interna sono strettamente legate alle modalità di presenza estera adottata. La motivazione che spinge l'impresa verso l'estero determina i suoi obiettivi principali, orientandola nella scelta della modalità di entrata nel contesto estero.

Relativamente alle esportazioni, un elemento che frequentemente spinge l'impresa ad assumere una visione internazionale attiene alla possibilità di replicare il successo di un determinato prodotto o servizio in nuove aree geografiche. Vi sono altri due fattori chiave di spinta alla base della decisione di ricorrere all'export. Il primo risiede nella possibilità di sfruttare al massimo l'elevata capacità

produttiva dell'impresa: questo è il caso in cui la domanda caratterizzante il mercato originario sia notevolmente inferiore rispetto al potenziale volume di produzione. Il secondo riguarda l'opportunità di conoscere un nuovo ambiente competitivo, nonché definire, con un impegno finanziario e organizzativo richiesto limitato, relazioni e, più in generale, condizioni su cui potrebbero fondarsi future strategie di ingresso più impegnative e rischiose.

Per quanto riguarda gli accordi strategici, l'impulso al processo di espansione estera deriva dalla volontà di superare vincoli normativi che impediscono all'impresa di operare in autonomia, nonché dalla possibilità di ampliare il proprio business all'estero, ma condividendo rischi e oneri con uno o più partner. In quest'ultimo modo l'impresa è in grado di mantenere un certo livello di flessibilità organizzativa e strategica. Anche nel caso degli accordi, l'apprendimento è una fondamentale motivazione alla base della decisione di internazionalizzazione: esso offre la possibilità di rafforzare la propria presenza all'estero in un secondo momento, soprattutto se i partner appartengono o sono già presenti nel mercato target.

In riferimento agli investimenti diretti esteri (IDE), è possibile distinguere quattro motivazioni alla base del processo di internazionalizzazione dell'impresa: *resource seeking*, *market seeking*, *efficiency seeking*, *strategic asset seeking* (Dunning, 1993).

Queste motivazioni verranno analizzate nei paragrafi successivi.

È fondamentale considerare tutti i fattori poiché, spesso, non è possibile ricondurre il processo di espansione internazionale a una sola causa. È necessario che vi sia la presenza simultanea di entrambe le tipologie di fattori: se vi fossero ragioni di natura solo interna o solo esterna, non vi sarebbe alcun processo di internazionalizzazione. Detto ciò, la scelta di operare in contesti geografici esteri dipende maggiormente dalle condizioni interne, che, in qualche modo, sono potenziate da quelle esterne. Le variabili esterne rappresentano degli stimoli che l'impresa può cogliere solo se le condizioni interne lo permettono.

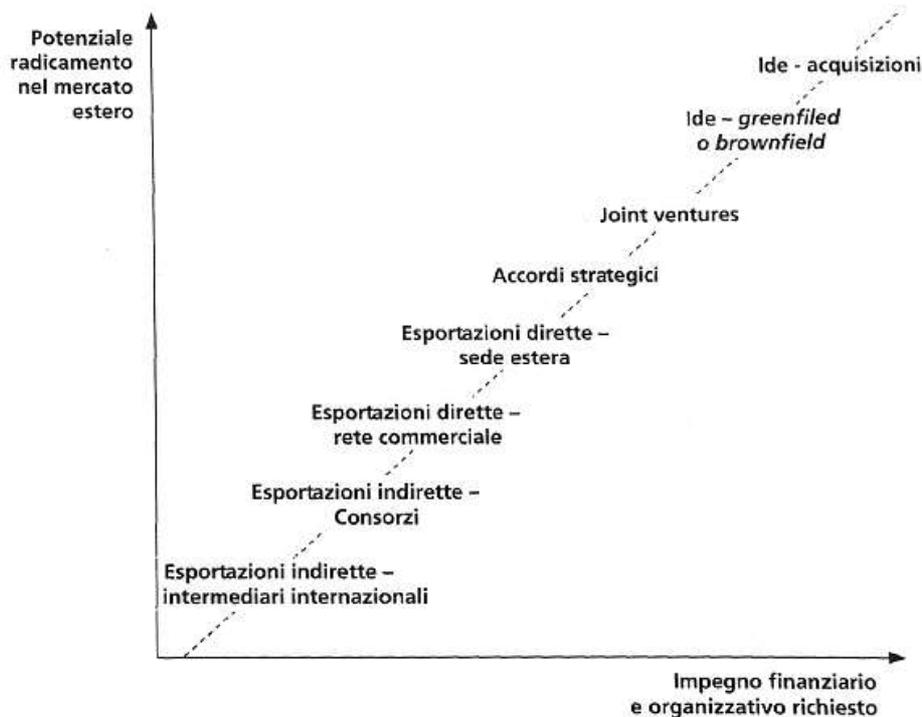
1.4) Le motivazioni che spingono le imprese a realizzare investimenti diretti esteri

È interessante capire cosa spinge le imprese multinazionali a effettuare investimenti diretti esteri in contesti geografici differenti.

Gli investimenti diretti esteri sono solamente una delle diverse modalità di entrata a disposizione delle imprese. Queste possono essere classificate sulla base di due dimensioni: potenziale

radicamento nel mercato estero sull'asse verticale e impegno finanziario e organizzativo richiesto sull'asse orizzontale.

Figura 2. Modalità di entrata in relazione al radicamento nel mercato estero e all'impegno richiesto

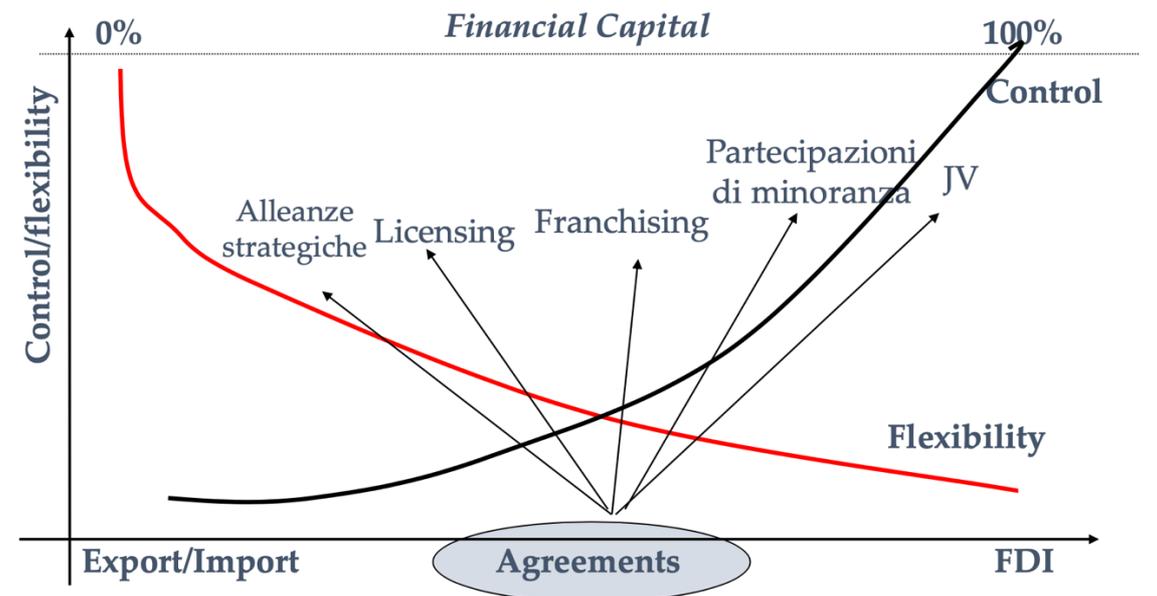


Fonte: Caroli, 2016, p.125

Il livello di radicamento nel mercato estero sintetizza tre aspetti importanti del processo di internazionalizzazione dell'impresa: appropriabilità dei risultati economici e strategici delle operazioni effettuate all'estero, grado di controllo sulle variabili competitive e intensità delle relazioni intessute con gli attori economici presenti nel mercato target.

Seguendo tale ordine crescente, così come evidenziato nel grafico seguente, il livello di controllo e di rischio (inteso come volatilità del reddito dell'impresa, EBIT) posseduto dall'impresa aumenta, ma, di contro, la sua flessibilità diminuisce. Gli IDE costituiscono, dunque, la modalità di ingresso più vincolante e che offre la possibilità di raggiungere il più elevato livello di radicamento nel Paese estero.

Figura 3. Le modalità di entrata: trade-off tra flessibilità e controllo



Fonte: nostre elaborazioni

In linea generale, prima di realizzare investimenti diretti esteri in un determinato Paese, l'impresa multinazionale valuta la capacità di questo di offrire risorse, competenze, tecnologie, conoscenze e mercati attrattivi (Dunning, Zhang, 2008). Essa si localizza in quei contesti geografici in grado di offrire i vantaggi da questa ricercati, coerenti con le motivazioni sottostanti.

Nei paragrafi seguenti verranno approfonditi vari modelli di multinazionalizzazione basati sugli investimenti diretti esteri:

- Investimenti *resource seeking*. Le imprese multinazionali realizzano investimenti diretti esteri in diversi contesti geografici principalmente allo scopo di accedere a risorse specifiche, fonte di vantaggio competitivo.
- Investimenti *market seeking*. Il motivo principale per cui le imprese costituiscono divisioni e sussidiarie estere è da ricercare nel più facile accesso ai mercati locali.
- Investimenti *efficiency seeking*. Si tratta di investimenti realizzati da imprese già internazionali, il cui scopo è massimizzare la propria efficienza.
- Investimenti *strategic asset seeking*. Le multinazionali costituiscono *ex novo* unità organizzative estere o acquistano aziende già esistenti nei mercati esteri al fine di ottenere elementi strategici chiave, quali *know-how*, conoscenza, competenze, tecnologia, capitale umano.

1.4.1) Investimenti *resource seeking*

La diffusione della globalizzazione ha avuto un notevole impatto sulla composizione e sulle motivazioni alla base degli investimenti diretti esteri. Negli ultimi decenni si è sempre più diffusa la pratica di realizzare IDE in Paesi emergenti o sottosviluppati, dove sono reperibili risorse e fattori produttivi strategici superiori o caratterizzati da condizioni d'acquisto più favorevoli rispetto al proprio Paese d'origine.

Gli investimenti diretti esteri verticali, ossia quelli per i quali alcune delle fasi della produzione sono trasferite all'estero, hanno l'obiettivo principale di ridurre i costi dell'azienda, sfruttando tecnologie, manodopera e materie prime a basso prezzo o disponibili solo in contesti geografici esteri. In questo caso, l'approccio seguito dalle imprese è il cosiddetto *resource seeking*, che conduce a una disgregazione del processo produttivo in diverse aree geografiche. Oltre a una riduzione dei costi, esso consente all'impresa di accedere alle migliori fonti di approvvigionamento in grado di garantire un flusso ininterrotto di risorse naturali. In quest'ottica, la multinazionale gode dei vantaggi forniti dal *global sourcing*.

L'essenza di questa tipologia di investimenti è aumentare il proprio vantaggio competitivo e realizzare maggiori profitti (Dunning, Lundan, 2008).

Gli investimenti *resource seeking* evidenziano un processo di internazionalizzazione basato sulle risorse.

Barney (2001) definisce nel seguente modo l'insieme delle risorse produttive a disposizione di un'impresa, che la rendono in grado di realizzare le strategie necessarie per migliorare l'efficacia ed efficienza delle proprie attività. "*Economic resources are all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*".

Le risorse economiche sono, dunque, fattori tangibili o intangibili che permettono all'impresa di svolgere la propria attività produttiva.

La ricerca di risorse efficienti porta l'impresa multinazionale ad avere un accesso privilegiato al capitale finanziario e umano, tecnologie, materie prime e infrastrutture che permettono di ottenere un vantaggio competitivo globale nei confronti dei *competitors*.

Le risorse umane giocano un ruolo fondamentale all'interno del sistema-impresa. L'obiettivo di disporre di un capitale umano eccellente implica la necessità dell'impresa di ricercare risorse umane a potenziale elevato anche al di fuori del suo Paese di appartenenza. Ciò è notevolmente favorito dal

fatto che negli ultimi anni i contesti geografici in cui gli individui ricevono una formazione eccellente sono aumentati, divenendo, inoltre, geograficamente meno concentrati.

Anche le risorse finanziarie coprono un ruolo di primo piano. Lo sviluppo dei mercati finanziari internazionali, avvenuto nel corso degli ultimi decenni, ha costituito il volano degli investimenti esteri. Esso ha determinato le condizioni per la definizione di fruttuose collaborazioni tra le grandi istituzioni finanziarie e i gruppi industriali di Paesi diversi, nonché ha reso disponibili elevati livelli di capitale per la realizzazione di operazioni di acquisizione e fusioni *cross-border*. È così che le banche di investimento internazionali oggi svolgono un ruolo rilevante nel processo di espansione estera produttiva e commerciale delle medie e grandi imprese.

L'apertura dei mercati finanziari ha determinato un altro aspetto da non tralasciare, vale a dire la sempre inferiore corrispondenza della nazionalità dell'impresa con la nazionalità del suo azionariato. Si coglie facilmente, dunque, come la presenza significativa di azionisti di Paesi diversi non possa non riflettersi in un'elevata presenza di dirigenti aventi carattere altrettanto multinazionale.

Ciò riguarda i livelli manageriali e di vertice non soltanto delle sussidiarie estere, bensì anche della *corporate* (compresi i direttori generali e l'amministratore delegato). Tale orientamento è spiegato principalmente dal fatto che la globalizzazione del business richiede un management altrettanto globalizzato.

La dotazione di risorse manageriali è, dunque, un altro elemento importante degli investimenti *resource seeking*.

L'eterogeneità delle risorse umane, tra cui si considera anche il management, che caratterizza le imprese multinazionali, deve essere considerato come un fattore di competitività.

La "diversità", che si sostanzia nella presenza all'interno dell'impresa di individui aventi competenze, abilità, conoscenze, esperienze, culture e valori differenti, deve essere considerata come un elemento imprescindibile per il successo internazionale dell'impresa stessa.

Nei decenni passati, il vantaggio competitivo di una impresa era dato principalmente dalla disponibilità di risorse distintive, che le sue concorrenti non possedevano. Perché le risorse permettano di contrastare le pressioni delle imprese rivali, garantendo non solo il raggiungimento di vantaggio competitivo, ma anche la sua sostenibilità, devono possedere importanti requisiti, nello specifico: valore, rarità, inimitabilità, non sostituibilità (Amit, Schoemaker, 1993). Le imprese che possiedono tali risorse, ottengono un vantaggio comparato rispetto ai concorrenti, che poi si traduce in vantaggio competitivo.

1.4.2) Investimenti *market seeking*

L'affermazione della globalizzazione ha portato le organizzazioni a relazionarsi con un ambiente competitivo sempre più grande e fitto. L'impresa locale si trova, così, a dover fronteggiare la competizione di rivali estere all'interno del proprio mercato domestico.

Diversi sono i motivi che spingono un'impresa a realizzare investimenti *market seeking* in contesti geografici esteri. La ragione principale risiede nella differenza tra le caratteristiche del mercato domestico e quelle del mercato estero target. In tal senso è necessario considerare la struttura, la dimensione e la crescita dei mercati, nonché la qualità, le preferenze e il reddito dei consumatori. Un aspetto altrettanto rilevante è l'opportunità, possibilità e propensione dell'impresa a penetrare i mercati esteri (Waldwa, Reddy, 2011).

Gli investimenti *market seeking* sono effettuati allo scopo di entrare in mercati caratterizzati da elevati tassi di crescita. In questo modo le imprese sono in grado di sfruttare nuovi bacini di domanda, nonché nuove opportunità commerciali e di crescita, diversificando i mercati (per esempio offrendo beni e servizi non disponibili in aree geografiche estere).

Si pensi all'investimento diretto estero effettuato da Ferrero nel mercato nordamericano attraverso un'operazione di *Merge & Acquisition*: si tratta di un'operazione strategica che non solo rafforza il business di Ferrero negli Stati Uniti, ma consente all'impresa di entrare in nuove categorie di prodotti strategici (biscotti, snack alla frutta e gelati).

Secondo G. Ferrero, presidente dell'omonimo Gruppo: *“il business di Kellogg dei biscotti, degli snack alla frutta, dei gelati e delle crostate rappresentano un'eccellente soluzione strategica per Ferrero, perché consentono di continuare ad aumentare la nostra presenza complessiva e l'offerta di prodotti nel mercato nordamericano”*.

“Stiamo acquisendo - aggiunge L. Civiletti, CEO del Gruppo Ferrero - un portafoglio di marchi consolidati amati dai consumatori, con posizioni sul mercato molto forti attraverso le loro rispettive categorie, permettendoci di diversificare in modo significativo il nostro portafoglio e di sfruttare le nuove entusiasmanti opportunità di crescita nel mercato dei biscotti più grande del mondo²”.

La ricerca di mercati attrattivi diventa una vera e propria necessità per l'impresa nel momento in cui si trova a dover affrontare la saturazione della domanda interna. Se il mercato domestico, a causa della sua limitatezza, non è in grado di recepire il prodotto in quantità convenienti per l'impresa, questa può delocalizzare in aree geografiche in cui la domanda assorbe meglio la sua produzione.

² Cfr. www.adnkronos.com

Il vantaggio competitivo è ottenuto da quelle imprese che si muovono prima dei concorrenti, realizzando per tempo investimenti in mercati esteri dove il ciclo di vita dei prodotti presenta uno sfasamento favorevole (Varaldo, *et al.*, 2009).

È necessario, qui, richiamare la teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto (Vernon, 1966). Operando in contesti geografici caratterizzati da un diverso tasso di sviluppo della domanda, l'impresa può sfruttare le differenze di valore che la domanda nei vari Paesi assegna al prodotto o servizio offerto, allungandone, così, il ciclo di vita. Alla base di tale teoria si pone il concetto tale per cui ogni prodotto possiede un ciclo di vita costituito da un numero finito di fasi, le quali seguono una sequenza predeterminata. Questo modello fornisce una delle spiegazioni del processo di internazionalizzazione delle attività delle imprese, il cui scopo è acquisire quote di mercato oltre i propri confini.

Gli investimenti *market seeking* rispondono anche a un altro obiettivo delle imprese, vale a dire abbassare i costi necessari da sostenere per servire il mercato. Questi possono generare vantaggi di costo in tutti quei casi in cui la delocalizzazione all'estero della fase produttiva risulta essere più conveniente rispetto alle esportazioni, a causa dell'aumento delle tariffe doganali o di altre normative (e agevolazioni) dei governi ospitanti.

Tale tipologia di investimenti, inoltre, è effettuata allo scopo di seguire clienti o fornitori importanti che si sono internazionalizzati, nonché per essere presenti sui mercati dove sono presenti anche importanti concorrenti.

Nel primo caso, assumendo una configurazione internazionale, clienti o fornitori hanno la necessità di riorganizzare il proprio rapporto con i partner di filiera. Generalmente, essi mantengono rapporti con le imprese locali in riferimento alle attività a basso valore aggiunto, mentre selezionano a livello internazionale attori economici con cui condividere le attività di maggior importanza strategica. Questi operatori devono avere competenze eccellenti; sono scelti, tuttavia, per il fatto di possedere la capacità produttiva e organizzativa necessaria per servire le unità di business dell'impresa partner, anche se localizzate in Paesi diversi. Tale situazione espone l'impresa a dover decidere se proporsi come partner internazionale o rischiare di compromettere la relazione che la lega a clienti o fornitori ormai internazionalizzati.

Seguire questi ultimi all'estero costituisce un'importante opportunità: il fatto, per esempio, che sia il partner cliente a offrire all'impresa la possibilità di operare in nuove aree geografiche evita a questa tutti i problemi e i costi associati alla comprensione del mercato estero e alla costruzione di un contatto con i nuovi potenziali consumatori. In questo caso, seguendo il cliente all'estero, l'impresa può richiedere misure a supporto del suo impegno, tra cui la durata temporale del rapporto economico, un sostegno finanziario per la realizzazione di investimenti, un supporto organizzativo,

nonché margini economici garantiti per un determinato periodo temporale. Si tratta, dunque, di una serie di condizioni che rendono più semplice il processo di internazionalizzazione dell'impresa. Per quanto riguarda la realizzazione di investimenti *market seeking* allo scopo di essere presenti sui mercati dove sono presenti anche importanti concorrenti, si rimanda al paragrafo precedente relativo ai fattori *pull*.

Lo stimolo alla realizzazione di questo tipo di investimento è dovuto anche dalla necessità di adattare frequentemente i propri prodotti ai gusti dei consumatori locali. In questo modo l'impresa decide di delocalizzare l'attività produttiva al fine di stare più a contatto con i consumatori locali, adattando così il prodotto alle preferenze ed esigenze particolari di questi.

Infine, diversificare i mercati competitivi in cui l'impresa multinazionale svolge le proprie attività consente a questa di ridurre i rischi derivanti dalla dipendenza da uno solo di questi. Essere presenti in un solo Paese fa sì che l'azienda sia completamente legata agli eventi che possono verificarsi in questo.

Diversi sono i vantaggi competitivi risultanti da una strategia di internazionalizzazione a seguito di un approccio *market seeking*. Questi derivano dalla possibilità di effettuare in modo più efficace ed efficiente una determinata attività nel mercato estero target rispetto a quanto sarebbe possibile nel contesto originario, nonché di instaurare relazioni dirette non solo con i nuovi consumatori, ma anche con i diversi attori economici e istituzionali.

1.4.3) Investimenti *efficiency seeking*: economie di scala, economie di scopo, diversificazione del rischio e standardizzazione vs adattamento

Questa tipologia di investimenti è volta a razionalizzare la struttura di imprese già internazionali. L'obiettivo di queste è ottenere economie di scala, economie di scopo e diversificazione del rischio. Le imprese vivono allo scopo di massimizzare il valore generato per gli azionisti e per gli altri stakeholder. Ciò è possibile attraverso un aumento dei ricavi e dei margini di guadagno, ottenuto non soltanto attraverso l'applicazione di prezzi più alti, ma anche riducendo i costi di produzione dell'impresa, ricevendo un beneficio immediato in termini di profitto.

Le economie di scala sono lo strumento più utilizzato dalle imprese multinazionali al fine di ridurre i costi. Esse consentono la riduzione del costo medio (AC) al crescere delle quantità prodotte, poiché i costi fissi sono distribuiti su volumi di prodotto più ampi.

Nella realtà, la curva dei costi medi ha forma a L: ciò indica che le grandi imprese, generalmente, hanno un vantaggio in termini di costo rispetto alle piccole-medie imprese. Esiste, inoltre, un *minimum efficient size* (MES), al di là del quale il costo medio è identico. Oltre il punto q_1 , che coincide con la scala minima efficiente, il costo unitario (c) diventa correlato alla quantità prodotta (q) e inizia a salire.

Per beneficiare di elevate economie di scala sono necessari numerosi investimenti: più l'impresa è grande, maggiori saranno le economie di scala raggiunte, poiché maggiori sono le risorse a disposizione. Esse permettono all'impresa di beneficiare dei seguenti vantaggi.

- **Organizzazione.** La grande impresa può utilizzare funzioni aziendali, servizi, macchinari in comune su più attività e linee di produzione. L'accentramento delle risorse consente di ottenere sinergie produttive e, soprattutto, evitare la duplicazione di centri di spesa (per esempio il management, marketing, trasporti, Ricerca & Sviluppo, approvvigionamento, contabilità, centri logistici, ecc.). L'eliminazione della duplicazione dei centri funzionali, con conseguente accentramento della funzione a disposizione di tutti i comparti aziendali, riduce il costo medio di produzione.
- **Divisione del lavoro.** In un'organizzazione di grandi dimensioni il processo produttivo è suddiviso in un numero considerevole di piccole operazioni di lavorazione. A parità di risorse utilizzate, la divisione del lavoro consente all'impresa di ottenere una crescita della produttività. Ogni singolo lavoratore non soltanto diventa più produttivo, ma, svolgendo un'unica operazione, aumenta anche il suo livello di specializzazione (Pellicelli, 2012). Ciò, invece, non avviene nelle imprese di piccole dimensioni, poiché il volume della produzione non rende conveniente un'elevata divisione del lavoro, considerando anche che la forza lavoro a disposizione è limitata.
- **Fattori produttivi.** Essendo in grado di produrre quantità maggiori grazie a una capacità produttiva più elevata, le grandi imprese acquistano grandi quantità di risorse e fattori produttivi di cui necessitano. Ciò consente loro di avere un forte potere negoziale nei confronti dei fornitori, che si traduce in una riduzione dei costi d'acquisto degli input o condizioni più favorevoli rispetto ai *competitors*.

Le economie di scala fanno sì, dunque, che le grandi imprese siano più efficienti.

Non meno importanti delle economie di scala, sono le economie di scopo. Esse indicano gli effetti positivi di cui l'impresa potrebbe godere a seguito della diversificazione della sua gamma di prodotti. Le economie di scopo emergono quando per un'impresa è più conveniente e meno costoso

realizzare sia il prodotto A, sia il prodotto B rispetto a due imprese che producono separatamente A, l'una, B, l'altra. In questo modo, l'impresa, sfruttando i processi produttivi, logistici e distributivi già esistenti, riduce i propri costi e, contemporaneamente, aumenta le proprie vendite. L'elemento alla base delle economie di scopo è lo sfruttamento delle sinergie tra i diversi prodotti offerti dall'impresa. La gamma dei nuovi prodotti offerti deve essere necessariamente correlata a quella dei prodotti già esistenti. Si è in grado di ridurre, così, quei costi legati alla realizzazione dei nuovi prodotti, che, altrimenti, dovrebbero essere sostenuti per intero.

Le economie di scopo conducono a un vantaggio solo se i costi dell'ampliamento da effettuare sono inferiori a quelli di una eventuale e nuova produzione separata. Affinché la produzione ampliata abbia successo, è necessario sfruttare al massimo i fattori già esistenti all'interno dell'organizzazione (per esempio il magazzino, logistica, marketing, impianti produttivi, risorse, tecnologie, *know-how*, forza lavoro, canali distributivi, ecc.). Se tali fattori non sono sfruttati correttamente, le economie di scopo possono generare effetti negativi, noti come "diseconomie di scopo". Ciò può avvenire, per esempio, quando il management decide di ampliare la gamma di beni e/o servizi offerti rendendone la gestione più complessa, ripercuotendosi negativamente sui profitti. Il processo di espansione internazionale può essere valutato anche nell'ottica della diversificazione del rischio di portafoglio. In tal senso, l'obiettivo dell'impresa multinazionale è la definizione di un portafoglio di aree geografiche ottimale. Una determinata area geografica può essere analizzata in relazione alle sue caratteristiche di potenziale rischiosità e rendimento. È bene specificare che le componenti del rischio di un portafoglio sono due: il rischio specifico e il rischio sistematico. Il primo è riconducibile alla singola area geografica, la quale ha un andamento strettamente legato alle caratteristiche del mercato. Tale rischio può essere ridotto, se non addirittura eliminato, mediante un'attenta strategia di portafoglio. Ciò è possibile diversificando in contesti che presentino livelli di correlazione nulli o negativi: in questo modo, flussi di cassa o andamenti sociopolitici negativi caratterizzanti un mercato geografico possono essere compensati da flussi di cassa o andamenti sociopolitici positivi presenti in altri ambiti competitivi.

La seconda componente del rischio, invece, è data dall'andamento dei macrosistemi-mercato e non può essere neutralizzata.

La diversificazione di portafoglio consente all'impresa di disporre di un maggior numero di contesti competitivi dove poter rispondere agli attacchi dei concorrenti.

Un ultimo aspetto da considerare in relazione agli investimenti *efficiency seeking* attiene alla scelta tra standardizzazione e adattamento dell'offerta. In riferimento alla definizione del piano marketing, scegliere se adottare una strategia di posizionamento globale (standardizzazione) o di posizionamento locale (adattamento) è complicato. Entrambe le soluzioni presentano vantaggi e

svantaggi. La standardizzazione consente il raggiungimento di economie di scala, dunque risparmi di costo. La standardizzazione completa è possibile solo in relazione a prodotti di nicchia e B2B.

L'adattamento, invece, consente di soddisfare le esigenze particolari dei diversi consumatori localizzati nei diversi contesti geografici, ma determina la perdita di economie di scala. Esso implica alti costi unitari, ricerche di mercato e risorse specifiche.

Tale scelta si applica non solo alle quattro P del marketing mix (*product, price, promotion, placement*), ma a molteplici elementi che le imprese devono necessariamente considerare. La standardizzazione e l'adattamento sono solamente gli estremi di un lungo *continuum* di soluzioni adottabili dalle imprese multinazionali nelle diverse aree geografiche in cui queste operano. In tal senso è necessario trovare il giusto equilibrio tra adattamento e standardizzazione.

1.4.4) Investimenti *strategic asset seeking*

Gli *strategic asset seeking* sono investimenti realizzati allo scopo di conseguire obiettivi di tipo strategico (a lungo termine) e rafforzare la propria competitività internazionale. Questa forma di investimento diretto estero permette all'impresa multinazionale di ottenere asset fondamentali per il raggiungimento e il mantenimento di vantaggio competitivo nel corso del tempo.

In linea generale, gli investimenti *strategic asset seeking* si sostanziano nell'acquisizione di altre imprese al fine di evitare che queste siano assimilate dai concorrenti, di imprese fornitrici allo scopo di godere di posizioni di monopolio sul mercato, di catene distributive per promuovere i propri prodotti a livello globale.

Si pensi all'investimento effettuato da Luxottica Group S.p.A. relativamente all'acquisizione di Oakley Inc. Attraverso un'operazione di *Merge & Acquisition*, Luxottica ha acquistato un proprio fornitore (acquisizione a monte). L'azienda statunitense è leader mondiale nel segmento sport, tecnologia e *lifestyle*. Ha un marchio forte e innovativo, nonché una grande potenzialità di sviluppo in diversi segmenti di mercato. Di contro, Luxottica mette a disposizione una piattaforma globale per la diffusione capillare di prodotti a marchio Oakley.

Uno degli asset strategici più importanti di un'impresa è l'insieme delle relazioni intessute con gli altri operatori economici presenti all'interno del contesto competitivo. Il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo deriva dallo sfruttamento del patrimonio di risorse e competenze dell'impresa: questo patrimonio può essere creato e rinnovato sia mediante uno sviluppo interno, sia attraverso l'acquisizione dall'esterno. Deriva da sé che instaurare solidi legami con soggetti esterni

diventa una fonte preziosa per l'individuazione e acquisizione di nuove risorse. Coprire un ruolo principale all'interno degli *strategic network* fa sì che l'impresa sia in grado non solo di accedere a nuove risorse e conoscenze, ma anche di sviluppare nuove competenze e sfruttare opportunità commerciali (Faeth, 2009).

Relazioni positive con le istituzioni possono ridurre l'ammontare delle regolamentazioni imposte all'impresa, poiché verrebbe percepita quale membro già legittimato dalla società. Inoltre, un'impresa multinazionale in grado di definire solide relazioni con i suoi stakeholder in riferimento ai diversi contesti esteri può beneficiare dell'accesso privilegiato a informazioni relative a potenziali problematiche politiche, sociali, ambientali. In questo modo, essa costruisce un quadro più completo delle fonti di incertezza che potrebbero impattare in modo diverso sulla propria performance (Fontana, Boccardelli, 2015).

Essendo presente in realtà differenti, l'impresa può imparare da queste e sfruttare le conoscenze così ottenute in tutti i mercati in cui opera. Così facendo, essa acquisisce maggior forza competitiva rispetto ai concorrenti.

Gli investimenti *strategic asset seeking* non solo consentono all'impresa multinazionale di promuovere relazioni in misura più ampia rispetto ai concorrenti aventi dimensione solo nazionale, ma anche la possibilità di sviluppare la propria immagine e reputazione. Espandersi a livello globale garantisce un vantaggio fondamentale relativo alla strategia di marketing, vale a dire una maggiore riconoscibilità del brand e del prodotto.

Uno strumento molto efficace per rafforzare la propria competitività internazionale è dato dallo sfruttamento dell'effetto *made-in*. Si tratta di un effetto esercitato sul processo di scelta del consumatore, il quale effettua l'acquisto non per le caratteristiche di un determinato prodotto, bensì perché questo è espressione dell'immagine del Paese nel quale è stato realizzato. L'immagine dell'area geografica influenza in maniera rilevante le caratteristiche intrinseche (reali o semplicemente percepite dal mercato) del prodotto nella valutazione della qualità di questo. Il fatto che alcune, quelle ritenute essere più critiche, o tutte le attività dell'impresa multinazionale siano svolte in un contesto geografico che vanta reputazione positiva ed elevata tradizione costituisce un importante elemento di differenziazione del prodotto. Ciò si manifesta nella maggior capacità di design e di innovazione tecnico-produttiva delle imprese presenti sul territorio, nonché creatività ed estro artistico, affidabilità e qualità dei materiali utilizzati, prestigio acquisito nel tempo che caratterizza una determinata area geografica.

L'effetto *made-in*, o effetto Paese, svolge, dunque, un ruolo predominante negli acquisti ad alto coinvolgimento psicologico (Fortunati, 2014). Esso incide positivamente sul brand che ne beneficia;

il consumatore è disposto a corrispondere una maggiorazione del prezzo, consentendo all'impresa di aumentare i propri profitti senza alcun costo aggiuntivo.

Come già accennato nel paragrafo relativo agli investimenti *market seeking*, l'espansione estera può favorire l'ottenimento di condizioni di vantaggio competitivo grazie a opportunità di arbitraggio derivanti dalla diversa situazione economica, competitiva e di mercato dei vari contesti geografici esteri.

Un'opportunità spesso colta dalle imprese multinazionali consiste nell'abbattimento dell'onere fiscale complessivo.

Ciò è possibile attraverso investimenti in aree a basso impatto fiscale, determinando il cosiddetto *base erosion profit shifting* (BEPS). Si tratta di una vera e propria strategia utilizzata dalle imprese multinazionali attraverso la quale si spostano gli utili dalle giurisdizioni a tassazione più elevata a quelle a tassazione più bassa, erodendo così la base imponibile.

Nel concreto le multinazionali spostano la propria sede, i propri profitti o creano nuove società, le *special purpose entities*, in Paesi in grado di offrire vantaggi fiscali, eludendo la pressione fiscale. Come affermato dall'OECD, l'opportunità di arbitraggio risiede, dunque, nello sfruttamento delle lacune e disallineamenti tra i sistemi fiscali dei diversi Paesi.

Tale elaborato ha l'obiettivo di approfondire quest'ultimo aspetto: si intende focalizzare l'attenzione sugli effetti che questa tipologia di investimenti determina sulla struttura organizzativa delle imprese multinazionali.

1.5) I fattori di attrattività

Finora sono state esposte nel dettaglio le principali ragioni tali per cui le imprese oltrepassano i confini nazionali.

È interessante analizzare la situazione non soltanto dal punto di vista delle imprese, ma anche dal punto di vista dei Paesi ospitanti, destinatari degli investimenti esteri.

Gli obiettivi e le motivazioni dell'impresa non sono le sole determinanti del suo processo di espansione internazionale. I fattori di attrattività dei territori geografici giocano un ruolo fondamentale.

È necessario fornire una definizione quanto più precisa di "fattori di attrattività". Con tale termine si fa riferimento all'insieme di tutte le condizioni materiali e immateriali, che caratterizzano un'area

geografica, in grado di favorire lo sviluppo di nuove attività economiche mediante la definizione di investimenti interni ed esterni.

Generalmente tali condizioni vengono associate e definite come “condizioni di contesto”, le quali forniscono un’idea della competitività di un territorio.

L’identificazione dei Paesi verso i quali le imprese convogliano i propri sforzi di internazionalizzazione deve considerare non solo la loro attrattività, ma anche il loro livello di accessibilità. Un’area geografica potrebbe esser ritenuta altamente attrattiva, ma risultare non accessibile per l’impresa. Per tale motivo è bene includere i fattori di accessibilità all’interno dei fattori di attrattività.

Diviene fondamentale, dunque, individuare le condizioni di contesto di ciascun territorio, nonché, basandosi su queste, definire e implementare una strategia volta a rafforzare la propria attrattività e accessibilità quale sede di attività economiche, per quanto possibile, a più elevato valore aggiunto (Caroli, 2016).

Data la competizione attuale, è molto difficile che un unico territorio sia in grado di offrire le condizioni migliori per la realizzazione di tutte le attività di una catena del valore. I Paesi devono, quindi, sviluppare una specializzazione relativa a determinate attività (preferibilmente quelle di maggior valore).

Obiettivo di questo paragrafo è fornire un’indicazione sommaria dei principali criteri di valutazione dell’attrattività di un territorio.

Figura 4. Una tassonomia dei criteri di valutazione dell’attrattività di un territorio

Mercato	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione e tasso di crescita della domanda • Caratteristiche qualitative della domanda • Distribuzione della domanda • Prossimità ai mercati finali e ad altri mercati • Fluttuazioni di mercato
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione della forza lavoro • Qualità delle risorse umane componenti la forza lavoro • Costo del lavoro • Flessibilità del lavoro (efficienza del mercato del lavoro) • Qualità delle relazioni industriali

Infrastrutture	<ul style="list-style-type: none"> • Trasporti • Telecomunicazioni • Infrastrutture logistiche • Infrastrutture per la ricerca e l'innovazione • Sistema universitario e della formazioni superiore • Servizi di pubblica utilità
Tessuto economico	<ul style="list-style-type: none"> • Accesso e disponibilità delle materie prime • Qualità e dimensione dei fornitori locali • Sistema distributivo • Sistema finanziario • Struttura del sistema industriale locale • Risorse <i>country specific</i>
Istituzioni e politiche pubbliche	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblica amministrazione centrale e locale • Istituzioni economiche locali • Politiche economiche e industriali • Politiche per l'impresa (riduzione dei costi di impianto e di gestione) • Politiche per gli investimenti esteri (incentivi e aiuti)
Sistema normativo e burocratico	<ul style="list-style-type: none"> • Leggi e regolamenti in materia amministrativa e ambientale • Leggi e regolamenti in materia contrattuale e societaria • Normativa fiscale • Regolamentazioni settoriali • Efficienza della burocrazia
Qualità sociale e ambientale	<ul style="list-style-type: none"> • Coesione sociale • Sicurezza • Qualità ambientale e urbanistica • Qualità dell'offerta culturale, artistica, ricreativa
Immagine e reputazione	<ul style="list-style-type: none"> • Reputazione generale del luogo • Reputazione del luogo come sede di attività produttive • Politiche di immagine

Fonte: Caroli, 2016, p.34

Altri fattori di attrattività, non compresi in tale classificazione, ma comunque importanti, sono: vicinanza ai clienti o fornitori più importanti, numero e dimensione dei concorrenti, PIL, reddito pro-capite, distribuzione del reddito, saggio medio di consumo e di risparmio, livello di sviluppo

tecnologico, riduzione delle barriere all'entrata delle imprese estere, riduzione della burocrazia con conseguente semplificazione delle procedure amministrative, stabilità politico-sociale, sostegno finanziario diretto (efficace solo nel breve termine), presenza di servizi a beneficio dell'impresa investitrice e forme di integrazione tra questa e determinate categorie di attori economici locali. È importante considerare come l'attrattività di un territorio sia determinata anche da fattori esogeni, al di fuori della sfera d'influenza dei governi e, spesso, aventi natura internazionale.

Come si evince dalla tabella, numerosi sono i fattori che determinano l'attrattività di un'area geografica: essi assumono rilevanza diversa a seconda della natura dell'investimento e delle specificità dell'impresa.

Per quanto riguarda la natura dell'investimento, le attività economiche che richiedono un elevato utilizzo di lavoro poco qualificato e caratterizzate da basso livello tecnologico sono tendenzialmente localizzate in luoghi che offrono costi del lavoro contenuti (in questo caso, per esempio, la vicinanza ai mercati finali non si configura come un fattore attrattivo).

Per quanto riguarda, invece, le specificità dell'impresa, si considerano non solo le caratteristiche, ma anche il Paese di origine di questa. Holt, *et al.* (2006) hanno evidenziato come imprese provenienti da contesti geografici (e culturali) differenti assegnano un peso diverso ai molteplici fattori di attrattività.

Le imprese europee assegnano un'importanza maggiore a fattori quali ambiente finanziario favorevole, ambiente di sostegno per le imprese, bassi costi operativi e relazioni favorevoli per l'occupazione. Sulla base di ciò, la scelta localizzativa sembra essere guidata da un mix unico di intangibili strategici, vale a dire la natura dell'ambiente operativo, e di costi di base.

Le imprese americane attribuiscono un maggior valore a fattori quali compatibilità con la casa-madre, presenza di infrastrutture IT, incentivi governativi e basso costo della vita. La scelta del luogo in cui investire sembra essere basata su incrementi di efficienza derivanti dalla compatibilità con la *corporate*, dalle infrastrutture consolidate e dagli incentivi.

Le imprese orientali, invece, riconoscono importanza più elevata a un ambiente a sostegno delle imprese, alla presenza di relazioni favorevoli per l'occupazione, basso costo della vita e incentivi governativi.

CAPITOLO II

L'IMPATTO DELL'ASPETTO FISCALE SULLA STRUTTURA DELLE IMPRESE INTERNAZIONALI

Nel corso del capitolo precedente sono state illustrate le molteplici motivazioni che spingono le imprese a cercare la via dell'internazionalizzazione. Questo capitolo intende concentrarsi, in particolare, sul *base erosion profit shifting* (BEPS) quale fonte scatenante del processo di espansione internazionale dell'impresa. Si desidera analizzare l'effetto che tale variabile determina sull'organizzazione globale dell'impresa.

Il progressivo cambiamento della struttura organizzativa delle imprese multinazionali avviene sulla base di un disegno globale: ogni investimento è valutato non tanto nella prospettiva dell'area geografica in cui è realizzato, quanto, invece, nel quadro dell'organizzazione internazionale delle attività generatrici di valore economico dell'impresa.

Evidenziando i diversi legami tra strategia e struttura aziendale, saranno analizzati vari modelli, i quali identificano diverse tipologie di struttura organizzativa. In riferimento a quelle imprese che adottano una struttura di tipo transnazionale, si discuterà del ruolo occupato dalle *special purpose entities* (SPE), nonché degli strumenti e pratiche utilizzate al fine di determinare il *base erosion profit shifting* e ridurre, così, il carico fiscale.

Attraverso il ricorso a dati empirici, sarà possibile comprendere, infine, la portata del fenomeno di elusione fiscale attuato dalle imprese multinazionali in Europa.

2.1) Introduzione alla struttura organizzativa

Il top management di ciascuna impresa ha il compito di determinarne gli obiettivi a breve e lungo termine, la strategia e la struttura organizzativa.

Ai fini della trattazione è necessario fornire una definizione di struttura organizzativa. Essa rappresenta l'assetto organizzativo dell'impresa, la sua "spina dorsale": è la risultante delle scelte attraverso le quali il lavoro è diviso, ordinato e coordinato all'interno di un ambiente organizzativo. La struttura organizzativa, dunque, può essere definita come quell'elemento imprescindibile mediante il quale sono individuate le diverse modalità di divisione del lavoro ed è implementato il più adeguato livello di coordinamento delle differenti attività economiche.

Essa può essere analizzata in riferimento a una dimensione verticale e una orizzontale.

Quella verticale attiene all'attribuzione del potere gerarchico all'interno dell'impresa. In altre parole, definisce i rapporti di dipendenza formale, o vincoli di subordinazione, della base operativa rispetto al vertice aziendale.

Quella orizzontale, invece, attiene al coordinamento e alla comunicazione necessaria tra i dipendenti. In questo modo, si oltrepassano le barriere tra le diverse unità organizzative.

Mentre i collegamenti verticali hanno prevalentemente una funzione di controllo, i collegamenti orizzontali presentano una funzione di coordinamento e di collaborazione, riducendo, così, il grado di controllo (Cerica, 2009).

Il passaggio da un ambiente competitivo locale a un contesto internazionale richiede la riconfigurazione di molti aspetti relativi al sistema-impresa. È necessario ripensare il modo con cui si realizzano le attività economiche, a come queste siano organizzate, collegate e coordinate, nonché ridefinire i processi interni.

La struttura organizzativa aziendale deve essere riconfigurata tenendo in considerazione le specificità del business e dei territori geografici dove si è presenti, le risorse finanziarie e il patrimonio tecnico e umano a disposizione. È fondamentale seguire un percorso ragionato e apportare modifiche dove necessario.

La struttura organizzativa può essere sintetizzata graficamente attraverso l'organigramma, il quale evidenzia l'intero sistema di organi, attività e processi fondamentali che caratterizzano un'organizzazione. Esso consente di comprendere in maniera intuitiva il funzionamento dell'impresa, evidenziando gli elementi che la compongono e il modo in cui questi sono collegati, nonché le mansioni svolte da ciascuno dei suoi componenti e i livelli gerarchici adottati.

In conclusione, perché l'impresa abbia successo in ambito internazionale, è basilare che questa sia dotata della struttura organizzativa più adatta a seconda del contesto.

Come si vedrà in seguito, esistono diverse tipologie di struttura che le imprese multinazionali possono adottare. Queste possono optare per un assetto più tradizionale, progettato per raggiungere il più alto livello di efficienza, enfatizzando così il controllo verticale, oppure per una moderna *learning organization*, caratterizzata da un coordinamento e una comunicazione di tipo orizzontale.

Un focus maggiore sul controllo e sull'efficienza determina la presenza di un'autorità gerarchica, di un processo decisionale accentrato, di regole e normative, pochi team e *task force*, sistemi formali di *reporting* e, infine, la specializzazione dei compiti.

Un'attenzione maggiore sull'apprendimento, invece, comporta una gerarchia più blanda, un processo decisionale decentrato e informale, la presenza di poche regole, molti team e *task force*, una comunicazione diretta e informale e, infine, la condivisione dei compiti.

2.2) Le diverse tipologie di struttura adottate dalle imprese multinazionali: il modello di Stopford & Wells

L'evidenza empirica mostra come la struttura organizzativa aziendale evolve in relazione al grado di internazionalizzazione raggiunto dall'impresa.

Stopford e Wells (1972) sono stati tra i primi a studiare lo sviluppo della dimensione organizzativa nel corso del processo di espansione internazionale dell'impresa.

Prima di analizzare nel dettaglio le conclusioni a cui sono giunti, è necessario considerare come il modello da loro sviluppato evidenzia l'esistenza di uno stretto collegamento tra strategia e struttura a livello internazionale.

Tale approccio sostiene che le imprese definiscano prima la strategia su cui intendono basare il proprio processo di espansione; poi, sulla base di questa, determinano l'unica struttura migliore esistente.

La strategia è un sistema di scelte relativamente alle risorse da impiegare e alle azioni da intraprendere in modo tale che l'impresa sia in grado di raggiungere i propri obiettivi. In altre parole, per strategia si intende la determinazione degli obiettivi di base di lungo periodo e l'adozione delle necessarie linee di azione, la pianificazione e la realizzazione dei diversi tipi di crescita, nonché l'assegnazione delle risorse.

Per struttura, invece, si intende la progettazione dell'organizzazione attraverso la quale l'impresa è amministrata. Essa definisce le linee di autorità e comunicazione tra individui posti a livelli gerarchici differenti, nonché i livelli di dati e informazioni che scorrono attraverso tali linee.

L'impostazione fornita da Stopford e Wells era già stata proposta dieci anni prima da Chandler (1962).

Egli ha studiato le strategie mutevoli e le strutture amministrative delle grandi imprese industriali americane al termine della Seconda guerra mondiale. Sono quattro le aziende analizzate: Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears.

Dallo studio di queste, Chandler ha rilevato che la decisione di realizzare nuove attività, assumere nuove funzioni e spostarsi in nuove linee di business richiede l'adozione di un nuovo assetto organizzativo.

Egli conclude che *“structure follows strategy”*: cambiamenti nella strategia provocano cambiamenti nella struttura organizzativa. Durante il loro sviluppo le organizzazioni passano da una struttura a un'altra: ciò è dovuto alle inefficienze della struttura precedentemente adottata.

Chandler, inoltre, ha individuato uno schema che tende a ripetersi: l'impresa definisce e implementa una nuova strategia, nascono nuovi problemi di gestione, gli indicatori di performance presentano una flessione verso il basso, l'impresa escogita una nuova struttura organizzativa, gli indicatori di performance tornano ai livelli precedenti.

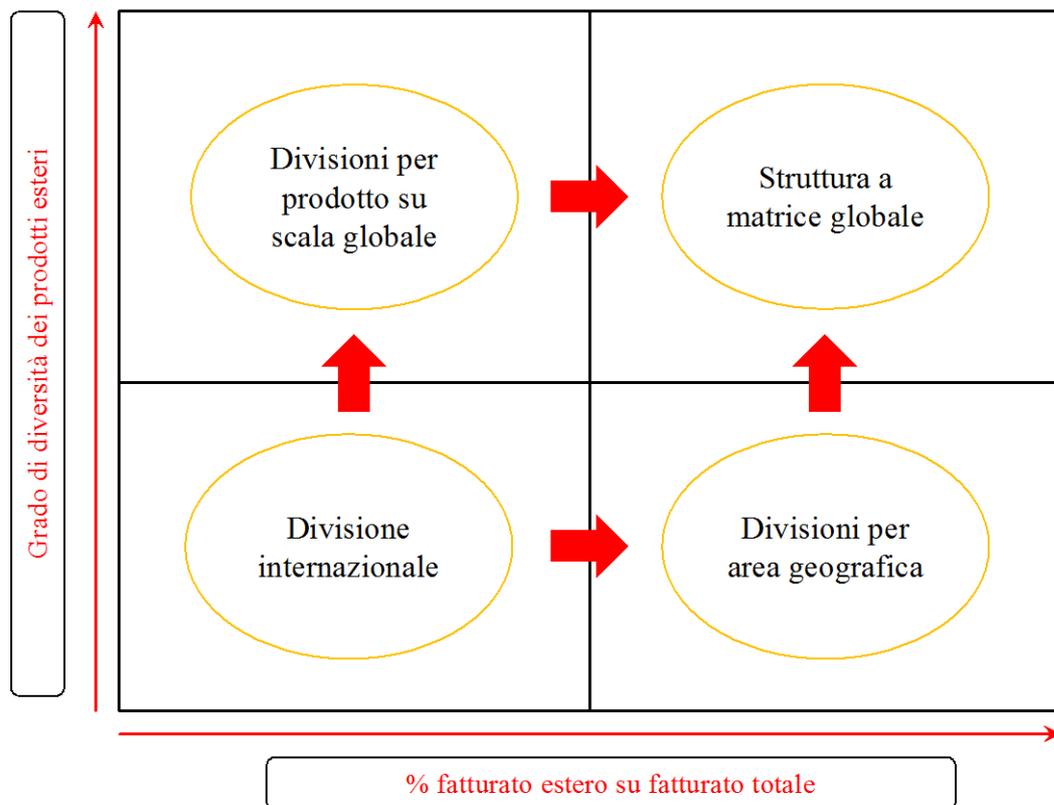
L'idea di fondo è che ogni nuova strategia definita e implementata dall'impresa (per esempio, una strategia di diversificazione in luogo di una strategia mono-business) richiede l'adozione di una nuova struttura organizzativa affinché questa abbia successo.

Il modello di Stopford e Wells applica l'idea di Chandler (*"structure follows strategy"*) al caso dell'impresa internazionalizzata (Caroli, 2000).

Questo identifica quattro diverse tipologie di struttura organizzativa in relazione al grado di internazionalizzazione raggiunto dall'impresa.

Il grado di internazionalizzazione è misurato da due variabili chiave: percentuale del fatturato realizzato all'estero sul fatturato totale e grado di diversità dei prodotti esteri rispetto a quelli domestici.

Figura 5. Il modello evolutivo di Stopford & Wells



Fonte: elaborazione personale su Stopford & Wells, 1972

Nel caso di un basso livello di fatturato estero e basso livello di diversificazione produttiva, l'impresa non necessita di una struttura organizzativa complessa.

Nel momento in cui essa inizia a effettuare i primi investimenti in contesti geografici esteri, non limitandosi dunque a esportare, è indispensabile che si doti di una divisione internazionale responsabile di tutte le attività internazionali.

Per quanto tale struttura organizzativa sia semplice, essa presenta alcuni punti critici. La divisione internazionale, infatti, comporta problemi di coordinamento e possibili conflitti tra le attività domestiche e le attività estere. Inoltre, i manager delle sussidiarie estere hanno generalmente un peso inferiore rispetto ai manager a capo delle attività domestiche.

In linea generale, la divisione internazionale funziona nel caso in cui essa debba gestire un numero ridotto di attività internazionali.

Nel caso di un basso livello di fatturato estero e alto livello di diversificazione produttiva, la struttura organizzativa migliore è la divisione per prodotto. Si tratta della configurazione tipicamente adottata dalle imprese multi-prodotto.

La divisione per prodotto ha la responsabilità globale per l'area di prodotto specifica, possedendo, così, piena autonomia decisionale e operativa. Tutte le attività (produzione, approvvigionamento, marketing, vendita, Ricerca & Sviluppo, finanza, ecc.) relative a un determinato prodotto sono raggruppate all'interno di una singola divisione, sotto la supervisione e responsabilità del manager di divisione.

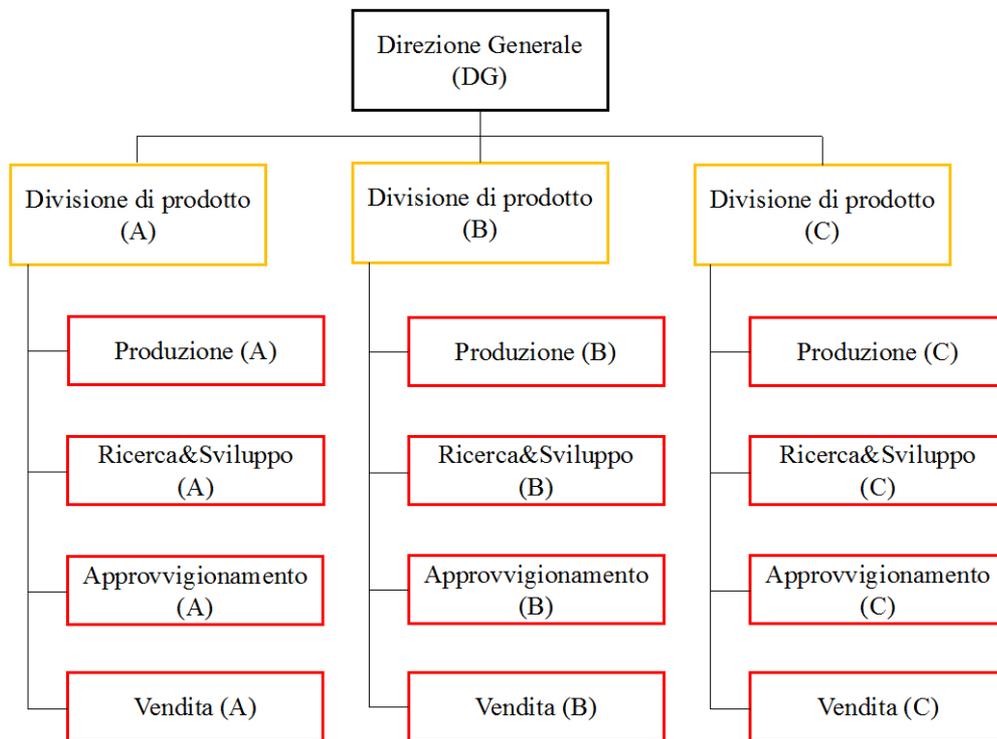
Ciò consente una maggiore flessibilità delle operazioni, nonché un miglior coordinamento delle attività all'interno di ciascuna divisione e una migliore misurazione delle performance di questa.

Ogni divisione corrisponde a un'unità organizzativa.

Questa tipologia di struttura organizzativa permette all'impresa di gestire le diverse linee di prodotto su base globale, nell'ottica di un mercato unificato.

In questo modo essa è in grado di raggiungere elevati livelli di standardizzazione produttiva, riducendo, così, i costi di produzione.

Figura 6. La struttura divisionale per prodotto



Fonte: elaborazione personale su Stopford & Wells, 1972

Nel caso di un alto livello di fatturato estero e basso livello di diversificazione produttiva, la struttura organizzativa migliore è la divisione per area geografica. Questa è generalmente adottata quando i mercati finali e i centri di produzione sono localizzati in territori molto vasti e quando l'impresa realizza prodotti o eroga servizi simili.

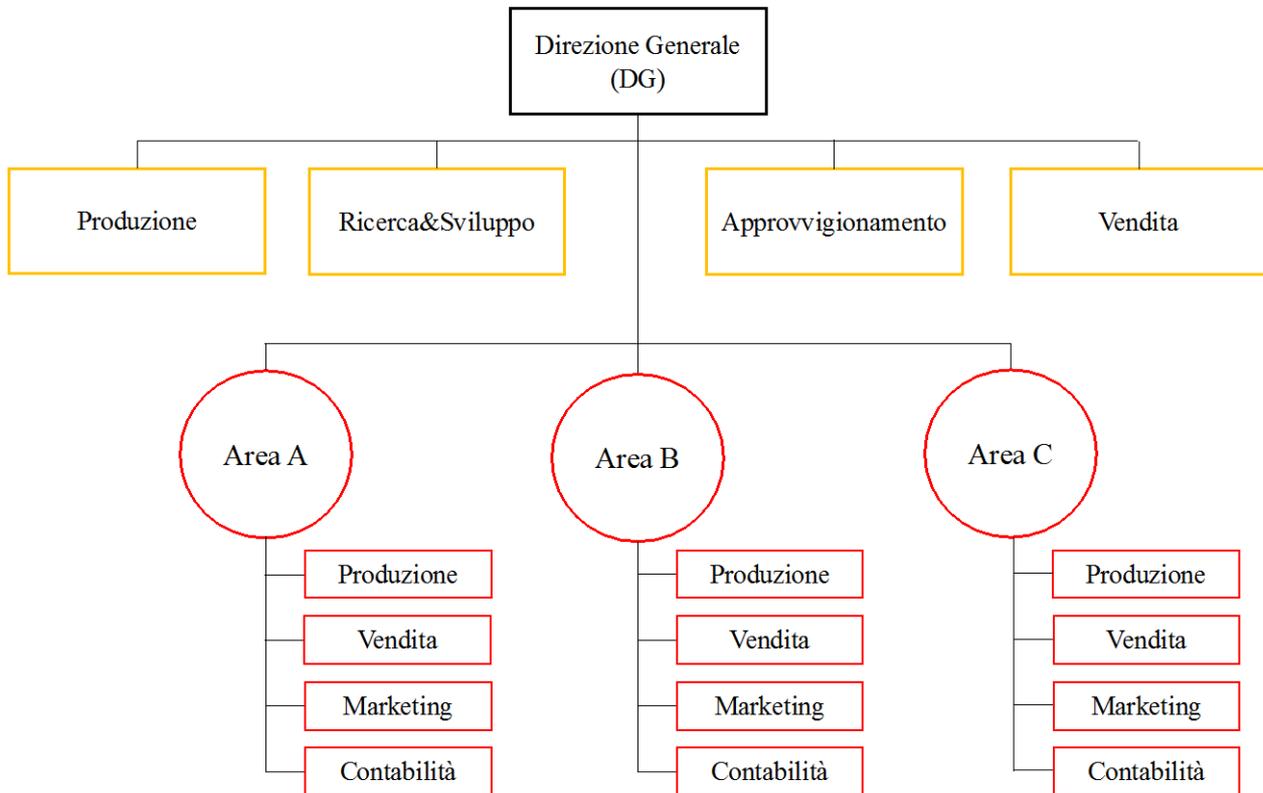
L'idea alla base di tale configurazione è che il mondo sia diviso in aree geografiche: ogni divisione si occupa di servire una determinata area geografica e risponde direttamente alla direzione generale. Anche in questo caso ogni divisione corrisponde a un'unità organizzativa ed è dotata di autonomia decisionale e operativa.

Tale struttura organizzativa presenta numerosi vantaggi. Essa rende più semplice la comunicazione tra le unità operative della medesima area geografica, nonché consente una riduzione dei costi di trasporto e, dunque, una maggiore efficienza nella distribuzione.

Il maggior beneficio apportato dalla struttura divisionale per area geografica attiene alla possibilità di adattare il prodotto o servizio alle specificità ed esigenze dei consumatori locali.

Oltre a ciò, grazie a una maggior vicinanza geografica, l'impresa è in grado di interpretare rapidamente i cambiamenti nei gusti dei consumatori.

Figura 7. La struttura divisionale per area geografica



Fonte: elaborazione personale su Stopford & Wells, 1972

La struttura divisionale, sia per prodotto, sia per area geografica, presenta alcune criticità. Essa è caratterizzata da problemi di coordinamento e possibili conflitti tra lo staff dell'amministrazione generale e lo staff di divisione. È possibile, poi, che si instauri una competizione eccessiva e dannosa tra le differenti divisioni (specialmente per ottenere l'assegnazione delle risorse da parte del vertice) che impedisca lo sfruttamento di interdipendenze e il raggiungimento di sinergie.

Infine, il problema tipico di questa tipologia organizzativa è dato dalla duplicazione delle attività funzionali: ciò conduce a perdite di efficienza, determinando un aumento dei costi.

Tra i punti di forza, invece, bisogna considerare un elevato livello di flessibilità che favorisce una rapida attuazione dei cambiamenti imposti da un ambiente complesso, instabile e mutevole. Inoltre, la redditività generata dalle diverse divisioni è facilmente quantificabile dal momento che ognuna predispone un bilancio autonomo.

Tale struttura è particolarmente adatta alle imprese di grandi dimensioni, in quanto consente di recuperare margini di flessibilità.

In presenza, infine, di un alto livello di fatturato estero e alto livello di diversificazione produttiva, la struttura organizzativa migliore è la struttura a matrice globale. Si tratta della struttura organizzativa più complessa dal punto di vista gestionale.

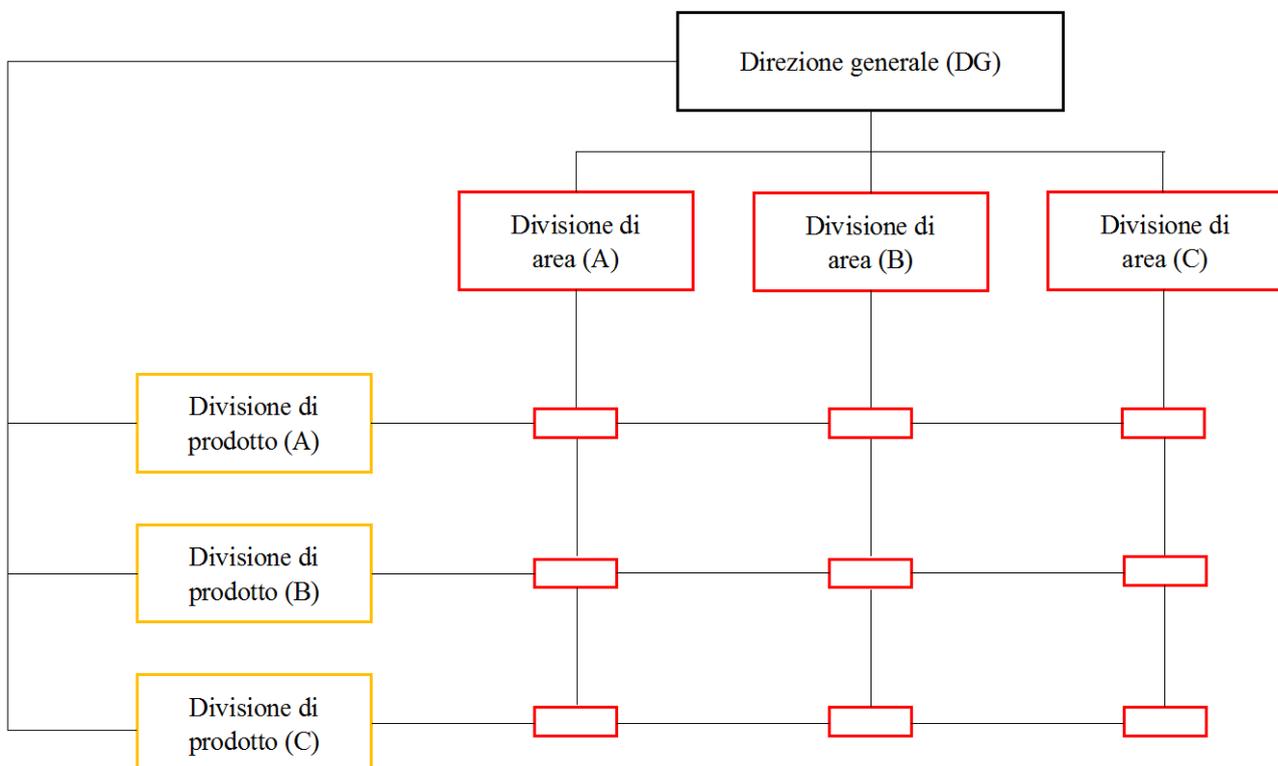
Essa è caratterizzata da una doppia linea di autorità, da un lato quella verticale (laddove è presente una gerarchia funzionale), dall'altro quella orizzontale (in cui vi sono i responsabili di divisione). Il principio del doppio comando ha lo scopo di favorire una maggiore innovazione e flessibilità nell'operatività, limitando le rigidità imposte dalla gerarchia. Questo, tuttavia, è la causa della maggiore criticità di tale struttura organizzativa.

L'equilibrio di poteri tra i manager funzionali e i manager divisionali causa ambiguità delle relazioni e possibilità di conflitto. Il secondo livello gerarchico si trova nella posizione di dover rispondere, per esempio, sia ai responsabili di prodotto, sia ai responsabili di area, i quali possono avere visioni del business molto distanti tra loro.

Si determinano, così, problemi di limitata chiarezza nel comando e di confusione dei ruoli.

I costi gestionali, se paragonati alle strutture più semplici, sono ingenti, ma i vantaggi ottenibili (maggiore innovazione e flessibilità) ripagano del maggiore onere.

Figura 8. La struttura a matrice globale



Fonte: elaborazione personale su Stopford & Wells, 1972

Come mostrato nella figura 8, i nodi delle due linee di autorità corrispondono alle unità organizzative coordinate sia da manager di prodotto, sia da manager di area.

È necessario considerare come il ricorso esclusivo alla percentuale di fatturato estero e al grado di diversità dei prodotti, quali fattori determinanti il grado di internazionalizzazione dell'impresa, costituisce il limite principale del modello.

In questo modo si ignorano dimensioni molto utili a determinare il grado di espansione internazionale delle imprese, tra cui l'attività di Ricerca & Sviluppo, approvvigionamento, produzione, ecc.

Alla luce di ciò, Egelhoff (1988) ha proposto un terzo fattore da tenere presente nella definizione del grado di internazionalizzazione, vale a dire la dimensione delle attività di produzione realizzate all'estero rispetto al totale.

Egli ha sviluppato una rivisitazione del modello di Stopford e Wells utilizzando anche questa terza variabile, la quale si è rivelata essere un importante fattore predittivo della struttura organizzativa di un'impresa multinazionale.

Per concludere: studi successivi hanno dimostrato che il modello di Stopford e Wells si fonda su due principi errati.

Il primo attiene all'esistenza di una struttura organizzativa migliore, in senso assoluto, per ciascuna strategia adottata. Nella realtà, invece, la struttura organizzativa di un'impresa dipende anche dalle diverse condizioni del mercato: vi sono imprese che, pur competendo nello stesso mercato, adottano strutture differenti.

Il secondo attiene al paradigma "*structure follows strategy*" di Chandler. L'evidenza empirica ha mostrato come strategia e struttura siano profondamente legate: tale legame, però, non è unidirezionale. Le scelte relative alla strategia influenzano le scelte relative alla struttura, ma avviene anche il contrario. I due processi sono definiti simultaneamente, influenzandosi a vicenda. Per questi motivi, dunque, il modello di Stopford e Wells non si applica più alla realtà.

2.3) Evoluzione del binomio strategia-struttura: modello di Porter e modello di Bartlett e Ghoshal

Il legame bidirezionale tra strategia e struttura costituisce la base degli studi successivi effettuati sulle imprese multinazionali. Viene, così, riconosciuta, maggiore importanza alla struttura organizzativa, capace di influenzare la direzione strategica dell'impresa.

Nel gestire il processo di internazionalizzazione dell'impresa e nella definizione della struttura organizzativa più adatta, il top management si trova nella posizione di dover effettuare una scelta tra due forze contrastanti: un "imperativo economico" e un "imperativo politico" (Caroli, 2000).

Il primo intende basare il processo di espansione internazionale sulla standardizzazione a livello globale delle scelte strategiche e dell'organizzazione produttiva.

Il secondo, invece, pone maggiore enfasi sulla necessità di considerare gli stimoli provenienti dagli attori locali. Tale imperativo richiede, dunque, l'adattamento dell'indirizzo globale alle singole specificità locali.

La progettazione dei modelli organizzativi internazionali necessita il raggiungimento di un equilibrio tra esigenze di standardizzazione, pressioni all'adattamento locale e costi organizzativi. Come spiegato in precedenza, in riferimento agli investimenti *efficiency seeking*, effettuare una scelta tra una strategia di posizionamento globale, dunque di standardizzazione, e una strategia di posizionamento locale, dunque di adattamento, è molto complesso.

Mentre la standardizzazione permette il raggiungimento di economie di scala, quindi una maggiore efficienza, l'adattamento offre la possibilità di soddisfare le esigenze particolari dei consumatori locali, a fronte, tuttavia, di una riduzione delle economie di scala.

È facilmente intuibile come un maggior grado di differenziazione e adattamento alle specificità dei singoli Paesi determini una maggiore complessità gestionale, che si traduce in un aumento dei costi organizzativi.

Ricordando come la standardizzazione e l'adattamento siano solamente gli estremi di un lungo *continuum* di soluzioni organizzative, i costi organizzativi giocano un ruolo fondamentale nell'indirizzare le decisioni del vertice aziendale.

Partendo dal trade-off tra esigenze di standardizzazione ed esigenze di adattamento, Porter (1986) fornisce una classificazione delle tipologie di imprese multinazionali in relazione alla strategia-struttura adottata.

Due sono le dimensioni considerate: configurazione delle attività sull'asse delle ascisse e livello di coordinamento delle attività sull'asse delle ordinate.

Figura 9. Le strategie internazionali secondo la matrice di Porter



Fonte: elaborazione personale su Porter, 1986

Quella appena riportata è la matrice di Porter, la quale, sulla base delle diverse combinazioni di tali fattori, individua quattro modelli di impresa internazionale: globale, multidomestica, transnazionale e una basata sull'export.

Esistono varie versioni di tale matrice, ciascuna con denominazioni e adattamenti differenti. La seguente è la versione di Bartlett e Ghoshal (1989), la quale si discosta da quella di Porter limitatamente alle dimensioni considerate.

Le dimensioni utilizzate sono: pressioni all'adattamento locale sull'asse delle ascisse e pressioni per l'integrazione globale sull'asse delle ordinate.

Figura 10. Le strategie internazionali secondo la matrice di Bartlett e Ghoshal



Fonte: elaborazione personale su Bartlett, Ghoshal, 1989

Mentre in precedenza è già stato illustrato a fondo il concetto di “adattamento locale”, è importante specificare cosa si intende con “integrazione globale”. Con tale termine si fa riferimento alla centralizzazione delle attività allo scopo di massimizzare le economie di scala, nonché all’apprendimento globale e al trasferimento di conoscenza, *know-how* e competenze da una filiale all’altra.

Un’elevata pressione per l’integrazione globale determina un forte coordinamento locale e globale; una bassa pressione per l’integrazione globale determina, invece, una totale autonomia locale (Bartlett, Ghoshal, 2001).

Analizzando entrambe le matrici, si comprende, dunque, come il coordinamento tra la *corporate* e le sussidiarie sia una variabile fondamentale nella definizione della fisionomia organizzativa dell’impresa multinazionale. I vari modelli organizzativi, infatti, riflettono il modo in cui sono impostate le relazioni tra unità centrale e unità periferiche.

Nei paragrafi successivi verranno analizzate nel dettaglio le strategie internazionali individuate dalla matrice di Porter e dalla matrice di Bartlett e Ghoshal.

Particolare attenzione verrà dedicata alla strategia transnazionale, mentre, per semplicità, sarà omessa la strategia basata sull'esportazione con decentramento del marketing, o strategia internazionale. Ciò è dovuto al fatto che quando non esistono economie di scala e non vi sono particolari adattamenti locali non vi sono, almeno nel breve periodo, rilevanti problemi di organizzazione internazionale.

Per le imprese che adottano tale modello, il mercato originario rimane l'ambiente competitivo rilevante, mentre i mercati esteri hanno importanza solo marginale. Adottando tale strategia non è necessario spostare le proprie attività all'estero e la struttura organizzativa è piuttosto semplice.

2.3.1) Il modello globale

Nella matrice di Porter, l'impresa globale è caratterizzata da un elevato livello di coordinamento e una concentrazione geografica delle attività aziendali.

Nella matrice di Bartlett e Ghoshal, invece, l'impresa globale è caratterizzata da elevate pressioni per l'integrazione globale e basse pressioni all'adattamento locale.

La definizione di una strategia globale trova fondamento nell'imperativo economico descritto in precedenza. Si tratta di un modello accentrato e geocentrico (*world oriented*) (Perlmutter, 1969). È un modello accentrato poiché tutte le principali attività generatrici di valore aggiunto (gestione finanziaria e amministrativa, produzione, Ricerca & Sviluppo, marketing, ecc.) sono localizzate all'interno dell'*headquarter*. Inoltre, vi è completa centralizzazione delle attività di *decision making* e il management proviene dal Paese originario dell'impresa.

Le filiali dislocate nei diversi contesti geografici svolgono, dunque, un ruolo piuttosto limitato: esse realizzano per lo più attività di assemblaggio, vendita e assistenza post-vendita per il mercato locale di riferimento.

In ogni caso le attività svolte dalle sussidiarie estere sono completamente dipendenti dalle decisioni prese a livello centrale e sono organizzate in relazione agli obiettivi definiti dalla *corporate*.

È importante analizzare le relazioni tra la casa-madre e le filiali estere al fine di comprendere come si sostanzia il coordinamento all'interno dell'impresa.

L'*headquarter* standardizza le procedure, assegna alle diverse filiali la strategia da perseguire, nonché fornisce loro i prodotti, gli input e le risorse finanziarie di cui necessitano. Le sussidiarie estere, di contro, trasferiscono alla casa-madre i profitti generati sotto forma di dividendi.

La *corporate*, dunque, effettua il coordinamento internazionale di tutte le unità organizzative sparse a livello globale.

Si evidenzia, così, una struttura verticale, caratterizzata da forte centralizzazione.

Quello globale è un modello geocentrico poiché l'impresa assume che i mercati esteri siano uguali tra loro. Ciò comporta che essa operi in maniera uniforme a livello internazionale, realizzando un'offerta standardizzata.

La catena del valore è configurata in maniera tale che le diverse fasi della produzione siano effettuate in una o pochissime aree geografiche, per poi distribuire il prodotto su scala mondiale. Tale impostazione è spiegata dalla volontà dell'impresa di massimizzare l'efficienza, operando secondo una logica di standardizzazione.

Il punto di forza del modello, infatti, risiede nel raggiungimento di elevate economie di scala, le quali consentono un'importante riduzione dei costi.

Quando il concetto di standardizzazione è estremizzato e applicato a tutte le attività d'impresa (standardizzazione completa), si identifica una strategia globale pura.

Perché il modello globale abbia successo, tuttavia, è necessaria la presenza di un'elevata omogeneizzazione delle preferenze e dei gusti dei consumatori a livello globale.

Le imprese multinazionali adotteranno tale strategia-struttura se i vantaggi derivanti dalla standardizzazione e dalla concentrazione geografica delle attività sono superiori rispetto agli svantaggi derivanti dai maggiori costi di coordinamento tra le attività stesse e dal mancato adattamento locale (Kobrin, 1991).

2.3.2) Il modello multidomestico

Nella matrice di Porter, l'impresa multidomestica è caratterizzata da un basso livello di coordinamento e decentramento geografico delle attività aziendali.

Nella matrice di Bartlett e Ghoshal, invece, l'impresa multidomestica è caratterizzata da basse pressioni per l'integrazione globale ed elevate pressioni all'adattamento locale.

Se il modello globale trova fondamento nell'imperativo economico, il modello multidomestico trova fondamento nell'imperativo politico. Si tratta, dunque, di un modello policentrico (*host-country oriented*) (Perlmutter, 1969).

L'impresa possiede molte filiali, ciascuna collocata nelle aree geografiche ritenute essere più interessanti. Ogni sussidiaria estera è dotata di elevata autonomia strategica e operativa allo scopo di favorire il massimo adattamento possibile alle specifiche esigenze dei consumatori locali.

A tal fine, ciascuna filiale si occupa del mercato domestico definendo strategie appositamente dedicate e adattando al singolo contesto i prodotti pensati a livello centrale.

L'autorità gerarchica risulta essere, così, molto decentrata, definendo una struttura organizzativa molto piatta. Il governo delle unità organizzative locali è riconducibile, dunque, a un modello di gestione di tipo decentralizzato, laddove il centro esercita un'influenza limitata sulla periferia.

In altre parole, il modello multidomestico è strutturato nella forma di "federazione decentralizzata" (Caroli, 2000).

L'impresa gestisce il proprio processo di espansione internazionale adottando la logica dell'investitore.

Le unità organizzative localizzate nei vari contesti geografici esteri sono gestite come un portafoglio di attività internazionali in un'ottica prevalentemente finanziaria. I profitti ottenuti a livello periferico sono inviati alla casa-madre sotto forma di dividendi, la quale, raccogliendo risorse anche sui mercati finanziari, li redistribuisce alle diverse filiali estere sulla base dei risultati raggiunti, definiti da criteri prettamente di tipo finanziario. Ogni controllata estera opera, dunque, come centro di profitto.

Si assiste a un controllo prettamente finanziario da parte dell'*headquarter*.

Ciò è reso possibile dal fatto che ciascuna sussidiaria estera gestisce tutte le attività della catena del valore dell'impresa, potendo autonomamente decidere quali effettuare internamente e quali affidare ad attori economici locali.

Nel caso in cui, invece, le sussidiarie estere svolgessero attività differenziate, il ricorso a un controllo esclusivamente di tipo finanziario, tale per cui l'unico criterio è il profitto, spingerebbe le varie unità di business ad adottare comportamenti tesi a contenere i costi. Così facendo, si andrebbe a penalizzare quelle sussidiarie che svolgono attività di Ricerca & Sviluppo.

L'impresa multidomestica, dunque, replica la propria catena del valore in tutti i territori in cui è presente, senza che vi siano significative relazioni verticali e orizzontali tra le diverse filiali.

Se da un lato tale impostazione consente di raggiungere il livello massimo di adattamento locale, che costituisce il punto di forza del modello multidomestico, dall'altro determina il suo maggiore punto critico, vale a dire la duplicazione delle attività. Quest'ultima genera scarsi livelli di efficienza, impedendo all'impresa di beneficiare di elevate economie di scala.

Inoltre, il basso livello di integrazione tra le attività svolte nei singoli contesti geografici costringe l'impresa a rinunciare a sinergie e interdipendenze ottenibili mediante un maggior coordinamento

organizzativo. Il risultato è che le conoscenze e il *know-how* sviluppato da ciascuna filiale hanno scarsa diffusione all'interno del sistema-impresa.

La strategia-struttura multidomestica si fonda sulla presenza di un elevato livello di eterogeneità dei bisogni dei consumatori localizzati nelle diverse aree geografiche.

In conclusione, se da una parte ogni controllata estera realizza tutte le attività della catena del valore, dall'altra la gestione delle risorse finanziarie, delle risorse umane aventi posizione medio-alta e le attività di Ricerca & Sviluppo sono, invece, svolte a livello centrale.

Il management delle sussidiarie estere è composto da dirigenti provenienti dal rispettivo Paese ospitante, i quali, meglio di altri, conoscono le specificità, le particolarità, le abitudini dei consumatori locali, nonché sono in grado di meglio interpretarne le esigenze e preferenze.

2.3.3) Il modello transnazionale

L'adozione del modello globale e del modello multidomestico da parte delle imprese multinazionali dipende dalla tipologia del business effettuato, dal contesto competitivo in cui operano, dagli obiettivi perseguiti.

I due modelli, descritti in precedenza, presentano punti di forza, ma anche rilevanti punti di debolezza. Se il maggior limite del modello globale è la sola parziale attenzione alle specificità delle singole aree geografiche, il limite maggiore del modello multidomestico consiste nella duplicazione delle attività aziendali, con la conseguente perdita di efficienza.

Il modello transnazionale integra gli aspetti positivi dei due modelli: da un lato, esso consente all'impresa di cogliere le opportunità date dall'integrazione globale, dall'altro, pone l'attenzione sulla necessità di avvicinarsi il più possibile alle esigenze particolari dei consumatori presenti nei diversi contesti geografici.

Il modello transnazionale rappresenta, dunque, la soluzione al problema di dover gestire la crescente complessità dell'ambiente competitivo internazionale.

Nella matrice di Porter, l'impresa transnazionale è caratterizzata da un elevato livello di coordinamento e decentramento geografico delle attività aziendali.

Nella matrice di Bartlett e Ghoshal, invece, l'impresa transnazionale è caratterizzata da elevate pressioni per l'integrazione globale ed elevate pressioni all'adattamento locale.

È facile intuire come si tratti del modello più avanzato e complesso di struttura organizzativa internazionale: l'impresa ricerca contemporaneamente elevate economie di scala ed elevato

adattamento alle esigenze locali, nonché frammentazione della produzione (per aumentare la produttività) e cooperazione orizzontale.

L'impresa transnazionale alloca le attività della catena del valore in quelle aree geografiche in grado di offrire importanti vantaggi di costo o di differenziazione. Essa possiede un elevato numero di filiali sparse a livello globale.

Ciò che realmente distingue tale modello da quelli precedentemente descritti non risiede tanto nel fatto che tali filiali estere svolgano attività differenziate tra loro, quanto nel fatto che queste svolgano attività a elevato valore aggiunto.

Il modello transnazionale costituisce il superamento del concetto di struttura organizzativa fondato sulla classica visione gerarchica. Le unità organizzative assumono un ruolo fondamentale e centrale nella determinazione della competitività dell'intero sistema-impresa. Da semplici destinatarie passive delle risorse e delle competenze della *corporate*, tali per cui si parla di *competence exploiting*, le sussidiarie estere diventano inventori e generatori di sempre nuove fonti di vantaggio competitivo, tanto da esser riconosciute come soggetti *competence creating* (Cantwell, Mudambi, 2005).

Da qui si comprende la principale caratteristica del modello transnazionale: la sede centrale non è più l'unico punto di riferimento per la creazione di valore all'interno del sistema-impresa. Allo stesso modo, le sussidiarie estere non sono più destinatarie di soli compiti marginali, quali attività di vendita e assistenza post-vendita (Bartlett, 1984).

In altre parole, le attività maggiormente critiche per il successo dell'impresa (per esempio la Ricerca & Sviluppo) non sono più concentrate esclusivamente nella *corporate*, bensì sono replicate in diversi Paesi: si assiste, così, a una diffusione delle competenze distintive e della capacità innovativa.

Oltre alla casa-madre, tutte le sussidiarie in grado di generare innovazione e sviluppare competenze distintive fondamentali ai fini del vantaggio competitivo possono coprire un ruolo di primo piano nella realizzazione delle attività economiche o, addirittura, gestire direttamente il business su scala internazionale. In questo modo, esse possono assumere elevata importanza strategico-economica e complessità organizzativa.

In alcuni di questi casi, all'interno delle filiali estere, possono essere presenti uno o più "centri d'eccellenza" (Caroli, 2016). Si tratta di unità operative che, disponendo di migliori risorse e competenze (fattore interno) e una migliore localizzazione geografica (fattore esterno), assumono un ruolo di guida per tutto il gruppo relativamente alla realizzazione di determinate attività.

I centri d'eccellenza sono definiti come "*an organizational unit that embodies a set of capabilities that has been explicitly recognized by the firm as an important source of value creation, with the*

intention that these capabilities be leveraged by and/or disseminated to other parts of the firm” (Frost, *et al.*, 2002).

Essi, dunque, non creano valore limitatamente all’area geografica di competenza, ma condividono e divulgano le *best practices* all’interno del gruppo.

Si viene così a creare un *network* globale in grado di stimolare la condivisione di risorse, competenze, conoscenze, *know-how* e abilità tra le diverse unità organizzative estere.

Le relazioni presenti nel *network* interno all’impresa favoriscono l’emergere di nuove idee, nonché la creazione di nuove competenze in ogni controllata estera ben connessa.

In tal senso, l’impresa transnazionale adotta una filosofia di gestione basata sulla interdipendenza.

Le diverse unità organizzative estere sono altamente interdipendenti, nonché caratterizzate da elevata competizione e cooperazione orizzontale.

L’impresa transnazionale si pone l’obiettivo di trasformare tali interdipendenze in sinergie, nell’ottica di migliorare la propria efficienza operativa.

Si rafforza, così, il legame tra le varie sussidiarie estere: ognuna ha il compito di sviluppare risorse e *skills* ricevute da alcune filiali, per poi trasferire ad altre filiali i prodotti e le *practices* migliorate.

È necessario specificare come le controllate estere non siano tutte uguali tra loro. Oltre ai già citati centri d’eccellenza, i quali hanno un ruolo fondamentale nella diffusione di conoscenza e *know-how* all’interno dell’impresa, vi sono unità organizzative che, occupandosi di attività a elevato valore aggiunto, possono prendere decisioni a livello locale in maniera autonoma. Alcune di queste, inoltre, possono assumere il ruolo di *regional headquarter* relativamente a determinate funzioni: tali filiali sono responsabili di una determinata macro-area geografica e gestiscono tutte le sussidiarie in essa localizzate. Se da un lato i *regional headquarter* supportano le sussidiarie nell’implementazione delle direttive della casa-madre, dall’altro sono di supporto alla definizione della strategia di *corporate*.

L’*headquarter* centrale, tuttavia, mantiene il compito di prendere le decisioni finali e di effettuare il coordinamento all’interno dell’impresa.

Infine, vi sono filiali estere che svolgono un ruolo prettamente marginale, svolgendo prevalentemente attività commerciali o di logistica, nonché attività di supporto a beneficio dell’intero sistema-impresa. Relativamente a queste attività di supporto, è fondamentale considerare quelle sussidiarie (di cui si dota la maggior parte delle imprese transnazionali) che si configurano come strutture volte esclusivamente alla riduzione del carico fiscale, svolgendo, così, un ruolo tutt’altro che marginale. Tale concetto verrà ripreso e approfondito nel paragrafo successivo.

In realtà, il *network* dell’impresa transnazionale si estende anche oltre i confini organizzativi.

L’impresa assume una configurazione “a doppia rete”, i cui nodi, aventi risorse, competenze, ruoli e

caratteristiche differenti, rappresentano non solo filiali di proprietà dell'impresa, chiamate *wholly owned subsidiaries*, ma anche filiali autonome, poste al di là del confine.

La frammentazione della catena del valore, dunque, non coinvolge esclusivamente i nodi della rete interna. Quella transnazionale è una struttura organizzativa che abbraccia il tessuto relazionale esterno.

L'architettura relazionale, così definita, non deve essere considerata come una semplice risposta strutturale al problema della globalizzazione, bensì qualcosa di maggiormente complesso (Lipparini, Fratocchi, 1999): lo sviluppo e la diffusione di competenze distintive all'interno del gruppo avviene attraverso la costruzione di una rete di relazioni sviluppata su tre livelli. Si distinguono relazioni tra la *corporate* e ogni singola sussidiaria, relazioni tra le varie sussidiarie e, infine, relazioni tra ciascuna unità organizzativa e gli attori economici presenti nel contesto locale in cui essa opera.

Il modello transnazionale, dunque, non rivoluziona soltanto i rapporti tra centro e periferia, ma pone il rapporto tra l'impresa e gli attori economici esterni sotto una prospettiva differente, in un'ottica di maggiore integrazione.

Stringere solide relazioni con imprese esterne, a cui affidare la realizzazione di alcune attività della catena del valore, offre all'impresa transnazionale la possibilità di apprendere dai molteplici contesti locali *skills* e competenze che poi potrebbero essere replicate a livello internazionale.

L'integrazione a livello internazionale è raggiunta in maniera graduale attraverso la valorizzazione e la condivisione delle conoscenze maturate a livello locale.

La rete esterna gioca un ruolo fondamentale nel determinare la competitività dell'impresa. Se, da un lato, essa consente all'impresa di stringere collaborazioni con soggetti dotati di competenze eccellenti, dall'altro conferisce flessibilità alla sua struttura organizzativa.

Ciascun nodo del *network* interno instaura relazioni di diversa intensità con imprese esterne: si moltiplicano, così, le connessioni tra le controllate di proprietà dell'impresa e attori economici esterni.

L'esistenza di un *network* così esteso e, più in particolare, la definizione di partnership con soggetti in possesso di competenze complementari ed eccellenti consente all'impresa transnazionale di raggiungere un elevato livello di specializzazione della conoscenza.

Le imprese transnazionali, inoltre, sono caratterizzate da una struttura organizzativa flessibile e mutevole, la quale consente di ridefinire rapidamente i propri confini organizzativi e geografici al fine di cogliere opportunità o affrontare minacce.

Quello transnazionale risulta essere, dunque, il modello più indicato al fine di affrontare una competizione, quella attuale, caratterizzata sempre meno dalla contrapposizione tra le varie imprese e sempre più dalla contrapposizione tra reti produttive.

Finora sono stati affrontati i numerosi punti di forza del modello. Tra gli aspetti più critici, invece, bisogna considerare l'elevato livello dei costi e le difficoltà di coordinamento e controllo.

L'elevata frammentazione della catena produttiva, la quale rende il processo produttivo molto complesso, genera elevati costi di logistica e di trasporto. Tali costi sono tanto più ingenti se si considera come la strategia transnazionale non sia caratterizzata da soli trasferimenti centro-periferia e viceversa, ma anche da trasferimenti orizzontali tra le varie sussidiarie. Si determina, così, un elevato flusso di risorse, persone, competenze.

Un altro aspetto cruciale riguarda il coordinamento. Il decentramento geografico delle attività della catena del valore, la diversità dei contesti locali dal punto di vista politico, economico, sociale, culturale e istituzionale, nonché la decentralizzazione al di fuori della *corporate* di alcuni centri decisionali rendono il coordinamento maggiormente complesso.

In tal senso, il coordinamento (e l'integrazione) tra le diverse componenti dell'impresa transnazionale è ottenuto prevalentemente attraverso la definizione di un sistema comune di valori, costumi, norme di comportamento e la condivisione di metodi gestionali omogenei nei vari contesti geografici (Caroli, 2000).

Anche l'attività di controllo da parte dell'*headquarter* risulta essere piuttosto difficoltosa. Poiché le filiali dell'impresa, sparse a livello globale, svolgono attività economiche differenziate, esse non sono comparabili. Ciò comporta che l'attività di controllo non possa basarsi esclusivamente su criteri finanziari, divenendo, così, più complessa.

Nel caso in cui, invece, si utilizzassero criteri finanziari, pur rendendo l'attività di monitoraggio molto più semplice per l'*headquarter*, si andrebbe notevolmente a penalizzare tutte quelle unità organizzative caratterizzate da elevati flussi di cassa in uscita (quelle, per esempio, che svolgono attività di Ricerca & Sviluppo).

In conclusione, dopo quanto evidenziato, si comprende come il modello transnazionale sia largamente più complesso di quello globale e multidomestico.

La capacità relazionale rappresenta la competenza distintiva su cui si fonda l'impresa transnazionale. La capacità di accedere a nuove conoscenze altamente specializzate o ad abilità complementari, nonché di sfruttare le relazioni e le opportunità, ovunque esse si presentino, emerge come fattore critico per il successo dell'impresa transnazionale (Lipparini, Fratocchi, 1999).

2.4) L'effetto della strategia fiscale sulla struttura organizzativa: le *special purpose entities*

Nel corso di questo capitolo è stata analizzata nel dettaglio la struttura organizzativa delle imprese multinazionali. Si è ritenuto necessario approfondire tale concetto, nonché i diversi modelli, tipologie e le loro caratteristiche al fine di meglio comprendere le implicazioni che un processo di internazionalizzazione fondato sulla ricerca di vantaggi fiscali possa avere sull'organizzazione dell'impresa medesima.

L'evidenza empirica mostra come la quasi totalità delle imprese che abbiano realizzato investimenti in aree a basso impatto fiscale, al fine di determinare il *base erosion profit shifting* (BEPS), abbiano implementato una strategia-struttura transnazionale.

Nel paragrafo precedente si è ampiamente discusso sulla presenza di diverse tipologie di sussidiarie estere caratterizzanti il modello transnazionale. Si è detto come alcune svolgano attività aventi importanza più significativa, altre più marginale.

Per spostare i profitti ed eludere, così, la pressione fiscale, l'impresa transnazionale costituisce una particolare tipologia di unità organizzativa, la cosiddetta *special purpose entity* (SPE), in quei contesti geografici esteri in grado di offrire importanti vantaggi fiscali.

Si tratta di una tipologia di sussidiaria molto particolare, differente da tutte le altre.

Solo di recente alcuni studi hanno esaminato il legame tra struttura organizzativa ed elusione fiscale, anche se l'attenzione è rivolta esclusivamente alle grandi imprese multinazionali. Non si è ancora sviluppata, tuttavia, una letteratura chiara e uniforme relativa alle *special purpose entities*: ancora oggi sono un argomento molto discusso.

Una *special purpose entity* è un'entità giuridicamente distinta con una vita limitata, costituita da un'impresa multinazionale, definita "*sponsor*", allo scopo di svolgere attività strettamente predefinite (Feng, *et al.*, 2009). Essa possiede proprie attività e passività, nonché un proprio status giuridico.

Uno degli elementi di maggiore attrattività delle SPE risiede nella totale assenza di legami formali con la casa-madre: ciò determina la possibilità per gli *sponsor* di evitare il consolidamento del bilancio delle SPE. Queste ultime possiedono, dunque, un bilancio autonomo e separato. Di conseguenza, esse sono diventate lo strumento principale attraverso il quale spostare fuori bilancio debito, spese e attività ad alto rischio al fine di aumentare la propria redditività e ridurre la percezione del rischio (Deméré, *et al.*, 2018).

Questo tipo di unità organizzativa è nata in origine per scopi ben differenti rispetto a quello che si andrà ad analizzare. Oltre al più noto e diffuso utilizzo delle SPE relativamente a operazioni di *leasing* e cartolarizzazione, esse sono sempre più utilizzate in una varietà di operazioni aventi implicazioni fuori bilancio.

La *corporate* può decidere di costituire una SPE al fine di isolare legalmente gli elevati rischi di un nuovo progetto, condividendoli, dunque, con altri investitori esterni.

Non meno importante è la possibilità per le SPE di emettere obbligazioni al fine di raccogliere capitali a tassi debitori più favorevoli, divenendo, così, una fonte indiretta di finanziamento della casa-madre. In altre parole, la separazione delle attività con rischi diversi e la corrispondenza di queste con le preferenze di rischio degli investitori può portare a condizioni di finanziamento più favorevoli, aumentando l'attrattiva finanziaria dell'intero gruppo (Shevlin, 1987; Beatty, *et al.*, 1995).

Inoltre, la possibilità di trasferire più agevolmente alcune attività, difficili da trasferire singolarmente, nell'ambito di un'operazione di fusione e acquisizione (M&A) di una SPE è un altro motivo alla base del ricorso a tale tipologia di unità organizzativa. In relazione a ciò, le imprese multinazionali possono ricorrere alle SPE anche al fine di ridurre le implicazioni fiscali derivanti da una vendita di immobili. Ciò avviene in tutti quei casi in cui l'imposta sulla vendita è superiore all'imposta sulla plusvalenza. Lo *sponsor* trasferisce alla SPE l'immobile oggetto della transazione: cedendo formalmente la SPE in luogo dell'immobile, l'impresa dovrà corrispondere l'imposta sulla plusvalenza, anziché l'imposta sulla vendita di immobili.

Nello studio condotto da Deméré, *et al.* (2018), è stato evidenziato come negli ultimi decenni il numero di imprese multinazionali che hanno fatto ricorso alle SPE è aumentato di oltre il 400% dal 1997 al 2014. Quasi un quarto di tutte le società Compustat e metà di S&P 500 utilizzano almeno una SPE (Zion, Carcache, 2003).

Tali numeri sono principalmente spiegati dalla capacità di tali unità organizzative di facilitare l'elusione delle imposte sulle società. Come rileva Deméré, *et al.* (2018), "*anecdotes suggest companies also use them to facilitate tax avoidance. To this end, critics consider special purpose entities a "series of dirty words" in taxation (Forbes and Sharma [2008]), while other groups, including researchers (Mills et al. [2002]; Zion and Carcache [2003]), tax authorities (Internal Revenue Bulletin 2011-39), and regulators (FASB [2003]; JCT [2003], [2011]; OECD [2013], [2015a], [2015b]; United Nations [2013], [2015]; European Parliament [2016]) suspect SPEs contribute to the continuing decline in global corporate tax revenues*".

In altri termini, il ricorso a tale struttura organizzativa consente all'impresa di ridurre le proprie imposte esplicithe.

L'elusione fiscale, in realtà, non implica necessariamente un comportamento improprio, in quanto la gestione dei costi fiscali è una componente importante della strategia di lungo periodo di un'impresa multinazionale (Atwood, *et al.*, 2012). Appare importante esaminare il concetto di elusione fiscale e definirne i fattori distintivi rispetto al concetto di evasione fiscale.

Seppure i due termini indicano situazioni differenti, lo scopo finale è il medesimo, vale a dire corrispondere allo Stato il minor ammontare possibile di tasse, non rispettando o aggirando le norme fiscali. La sostanziale differenza tra evasione ed elusione fiscale risiede nei limiti e nelle conseguenze a livello penale, amministrativo e sanzionatorio relativi ai due comportamenti (Bosi, Guerra, 2020).

L'evasione fiscale è data da tutte quelle pratiche, azioni e comportamenti fraudolenti che hanno lo scopo di ridurre, contrastare, occultare il prelievo fiscale, violando, così, le leggi tributarie.

Mentre l'evasione è una violazione della legge, l'elusione fiscale attiene ad azioni volte ad aggirare la regole allo scopo di ridurre il più possibile l'esborso tributario. Ciò è possibile attraverso interpretazioni o combinazioni legali delle normative esistenti.

Si configura, così, un abuso di diritto: dal punto di vista formale, tali azioni e comportamenti (privi di sostanza economica) sono rispettosi della legge, pur consentendo il raggiungimento di vantaggi fiscali indebiti.

Si comprende, dunque, come il confine tra evasione ed elusione fiscale sia, in realtà, molto sottile. In quanto entità separate, le SPE non generano direttamente vantaggi fiscali, bensì facilitano il risparmio fiscale in due modi (Deméré, *et al.*, 2018).

Il primo fa sì che gli *sponsor* possano condurre una maggiore quantità di attività fiscalmente vantaggiose. Tra queste è necessario considerare una maggiore capacità di indebitamento, con conseguente aumento delle spese per interessi fiscalmente deducibili (Mills, Newberry, 2005), nonché di ottenere finanziamenti esterni, che permettono all'impresa di beneficiare di maggiori detrazioni e crediti d'imposta per le attività di Ricerca & Sviluppo (Shevlin, 1987).

Il secondo modo consente all'impresa di migliorare l'efficienza fiscale delle attività fiscalmente vantaggiose. Ciò è possibile, per esempio, trasferendo i profitti in giurisdizioni con basse aliquote fiscali, determinando, così, il *base erosion profit shifting* (BEPS) (Forbes, Sharma, 2008), definendo operazioni *intra company* che generano una duplicazione delle perdite e del credito d'imposta (Sheppard, 2017), progettando rifugi fiscali (Graham, Tucker, 2006; Wilson, 2009), ecc.

L'ottenimento di tale risparmio fiscale ha per oggetto, dunque, attività di Ricerca & Sviluppo, attività ammortizzabili, attività immateriali, attività estere, riporto delle perdite nette di esercizio e paradisi fiscali.

Chiaramente le imprese multinazionali soggette ad aliquote fiscali elevate sono maggiormente incentivate a istituire SPE.

Come evidenziato in precedenza, il concetto di elusione fiscale si fonda su un limite ben preciso. Si definisce, in tal senso, un lungo *continuum* di strategie di pianificazione fiscale. In alcuni casi si determinano strategie nei limiti delle normative fiscali, in molti altri, invece, tale struttura organizzativa rappresenta lo strumento attraverso il quale perseguire strategie aggressive e illegali. Queste ultime possono esporre le imprese a costi aggiuntivi, dati da verifiche fiscali e sanzioni, nonché aumentare la pressione pubblica.

In conclusione, le SPE facilitano alcune operazioni di elusione fiscale, ma non l'assunzione di posizioni estremamente aggressive, al pari dei paradisi fiscali.

Nei paragrafi seguenti si concentrerà l'attenzione sugli strumenti principalmente utilizzati dalle imprese multinazionali al fine di determinare il *base erosion profit shifting* (BEPS), ottenendo, così, rilevanti vantaggi fiscali. Nel perseguire tale obiettivo le *special purpose entities* giocano un ruolo fondamentale.

2.5) Le determinanti degli strumenti *base erosion profit shifting*: il *transfer pricing*, il *tax ruling* e la *tax inversion*

La variabile fiscale ha un notevole impatto sui profitti finali di qualsiasi impresa. Al fine di proteggere i profitti realizzati, l'impresa multinazionale si pone l'obiettivo di ridurre l'incidenza fiscale. Ciò è possibile abbassando i profitti annuali realizzati da quelle filiali estere che operano in contesti geografici caratterizzati da una tassazione elevata.

Nel primo capitolo, relativamente agli investimenti *strategic asset seeking*, è stato introdotto il fenomeno del *base erosion profit shifting*. Questo è lo strumento principalmente utilizzato dalle imprese multinazionali per raggiungere l'obiettivo preposto.

In tal senso, l'erosione della base imponibile (*base erosion*) e il trasferimento dei profitti (*profit shifting*) costituiscono i punti cardine di alcuni strumenti, che verranno analizzati nei paragrafi successivi, a cui ricorrono prevalentemente le multinazionali statunitensi.

Si intende focalizzare l'attenzione su quegli strumenti che, in misura diversa, hanno un impatto rilevante sulla struttura organizzativa delle imprese multinazionali. Per tale motivo verrà approfondito il *Double Irish with Dutch Sandwich*, il *Single Malt* e il *Capital Allowances for Intangible Assets* (CAIA).

Questi strumenti, definiti BEPS, si fondano su tre pratiche essenziali: il *transfer pricing*, il *tax ruling* e la *tax inversion*.

Negli ultimi anni alcuni Paesi, tra cui Olanda, Irlanda, Lussemburgo, Malta, Singapore, Hong Kong, hanno definito e implementato strategie di *tax planning* molto aggressive, volte ad attrarre investimenti diretti esteri da parte delle *big companies*.

Questi hanno notevolmente incentivato le imprese multinazionali a ricorrere al *transfer pricing* come strumento di elusione fiscale, con lo scopo di trasferire reddito da un Paese ad alta tassazione verso un Paese con tassazione inferiore. Per *transfer pricing* si intende l'insieme di metodi e regole relative alla determinazione dei prezzi di tutte le operazioni effettuate tra le varie sussidiarie, di proprietà o di controllo comune, sparse a livello globale.

Quando i trasferimenti infragruppo si riferiscono a brevetti, marchi e altri asset intangibili creati dalla casa-madre e richiedono il pagamento di un canone (o *royalties*), l'ammontare della remunerazione è di difficile determinazione: tale incertezza consente alle imprese multinazionali di sfruttare gli strumenti BEPS.

I beni intangibili (brevetti, marchi, *know-how*, ecc.), infatti, sono unici, per cui la loro valutazione risulta essere molto complicata. In altre parole, i prezzi possono essere più facilmente manipolati allo scopo di spostare i profitti infragruppo, abbassando, così, l'onere fiscale.

Il *transfer pricing* consente, dunque, di ottimizzare i costi di un'impresa multinazionale. Ciò è reso possibile mediante il trasferimento di profitti, sotto forma di *royalties*, derivanti dallo sfruttamento di asset intangibili, da filiali residenti in Paesi ad alta tassazione a filiali soggette a tassazione più lieve (principalmente *special purpose entities*).

Chiaramente più l'impresa è integrata verticalmente lungo tutta la catena del valore, più risulta semplice attuare operazioni di *transfer pricing* nell'ambito delle sole filiali appartenenti al gruppo, senza coinvolgere società esterne.

Nei paragrafi successivi, quando si parlerà degli strumenti BEPS *IP-based*, ossia quelli che coinvolgono la proprietà intellettuale delle imprese, si concentrerà l'attenzione sulle operazioni di *transfer pricing* tra unità organizzative appartenenti allo stesso gruppo, nonché sul ruolo giocato dall'incertezza relativa alla definizione del valore delle *royalties*.

Un'altra pratica che favorisce l'elusione fiscale da parte delle multinazionali è il *tax ruling*. In base a questo, le autorità fiscali e le imprese si accordano in anticipo per stabilire l'aliquota fiscale ed eventuali agevolazioni (deduzioni e detrazioni dalla base imponibile) da applicare sui profitti realizzati.

Il trattamento fiscale che emerge dal *tax ruling*, valido per un periodo di tempo predeterminato, non si limita alla definizione del prelievo fiscale a cui è soggetta una singola unità organizzativa, bensì

riguarda anche la determinazione dei *transfer pricing* relativi alle transazioni infragruppo aventi come oggetto dividendi, *royalties* e pagamenti di interessi.

I *tax ruling*, chiamati *Advanced Pricing Agreements* (APA), in realtà, da strumenti utilizzati dalle imprese allo scopo di ottenere un maggior livello di certezza relativamente ai rapporti fiscali con un determinato Stato si configurano sempre più spesso in accordi segreti volti a determinare una concorrenza sleale (*dumping* fiscale), *base erosion* indebita e *profit shifting* ingiusti. L'obiettivo finale diventa, dunque, eludere quei regimi a fiscalità elevata.

In questo modo si comprende come attraverso il *tax planning* le imprese multinazionali riescano a ottimizzare il proprio carico fiscale.

Lo sviluppo di tali pratiche in ambito europeo ha leso la concorrenza all'interno dell'Unione in più di un'occasione (ilSole24Ore, 2018), danneggiando l'economia del Paese a cui sono stati sottratti profitti tassabili e favorendo quella del Paese che ha messo in atto strategie aggressive tese ad attrarre investimenti diretti esteri di natura fiscale.

Secondo M. Maslennikov, *policy advisor* sulla giustizia fiscale di Oxfam Italia: “*Sempre più spesso i ruling segreti dei Paesi Ue si rivelano come un tassello fondamentale per la pianificazione fiscale aggressiva delle multinazionali, facilitandone il profit-shifting verso giurisdizioni dal fisco amico e garantendo un trattamento fiscale ad hoc ai grandi colossi che vedono ridursi considerevolmente le proprie aliquote effettive. Da istituto di certezza fiscale i ruling diventano così uno strumento di concorrenza al ribasso a disposizione degli Stati*”³.

Non meno importante, infine, è l'istituto della esteroinvestizione (o *tax inversion*).

Negli Stati Uniti le imprese multinazionali ricorrono a tale espediente al fine di spostare la propria sede fiscale attraverso la costituzione *ex novo* di una filiale estera, l'acquisizione o fusione con un'impresa estera. In questo modo l'impresa multinazionale modifica notevolmente la propria struttura organizzativa: la controllata estera diventa il nuovo *headquarter*, mentre la casa-madre originaria diventa una controllata della controllante straniera. Si tratta di cambiamenti puramente formali: infatti, dirigenti e sedi operative possono rimanere nel Paese originario.

Mediante la *tax inversion*, dunque, un'impresa multinazionale americana è in grado di evitare l'imposta sul reddito globale prevista dalle normative in ambito fiscale (Bloomberg, 2017).

Tale pratica trova applicazione anche in Europa. Il trasferimento della sede fiscale in un Paese membro dell'UE si configura come un'operazione strategica sempre più diffusa, la quale consente alle imprese multinazionali di sfruttare un ordinamento fiscale più vantaggioso rispetto a quello del Paese di provenienza. Focalizzando l'attenzione relativamente alle imprese italiane, tra quelle che

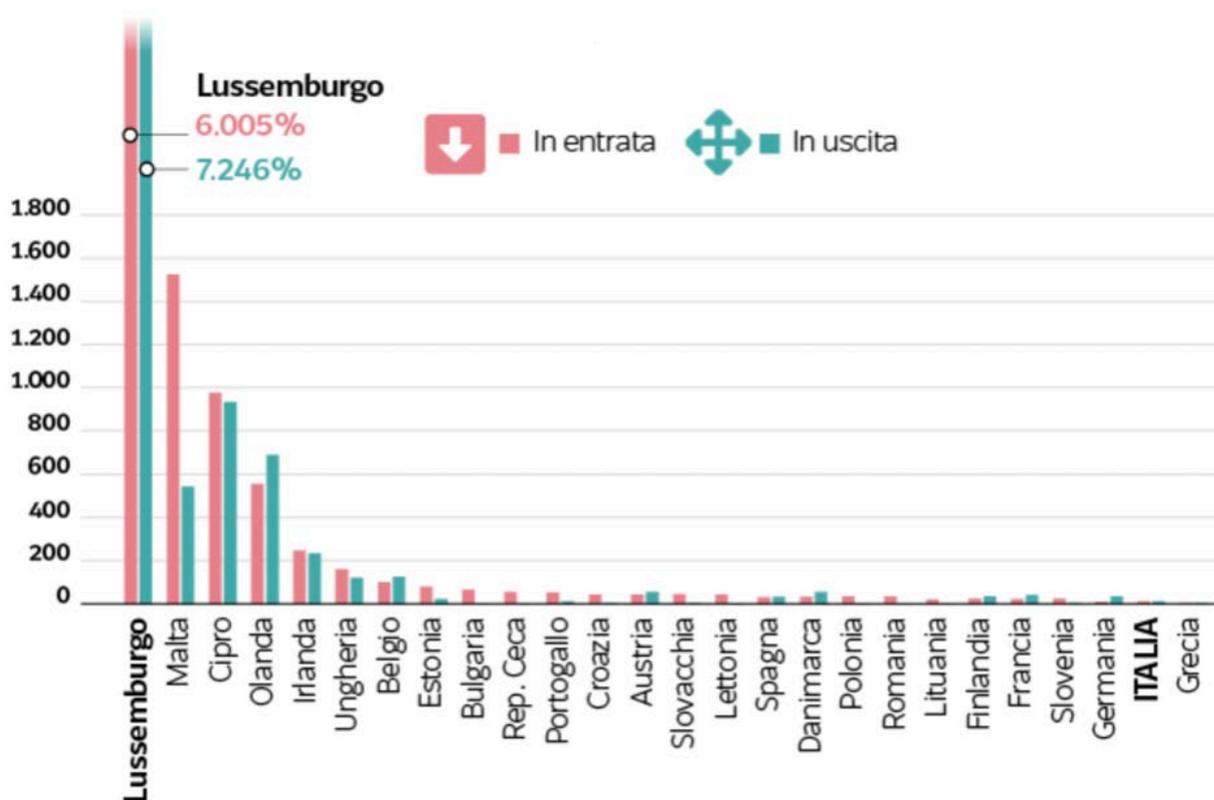
³ Cfr. www.businessinsider.com

hanno spostato la propria sede in Olanda bisogna annoverare FCA, Ferrari, Luxottica, Mediaset, Campari, Eni, Enel, Exor, Telecom Italia, ecc. Ferrero, invece, ha stabilito la propria sede in Lussemburgo.

In Europa le multinazionali sfruttano la libertà di stabilimento prevista dall'articolo 54 TFUE e ribadita dalla sentenza Cartesio del 2008, che consente il trasferimento della sede legale all'interno dell'UE senza alcuna restrizione da parte dei Paesi di origine e dei Paesi ospitanti. In questo modo, l'impresa è soggetta alla legislazione dello Stato membro in cui si trasferisce (Cathiard, 2012).

In linea generale, le pratiche di *transfer pricing*, *tax ruling* e *tax inversion*, nonché il *base erosion profit shifting* che ne consegue, non determinano solamente una concorrenza sleale contraria al principio di solidarietà tra i Paesi membri dell'UE, bensì costituiscono anche il volano per la nascita di nuovi paradisi fiscali. In tal senso, Irlanda, Olanda, Lussemburgo, Belgio, Cipro, Ungheria e Malta sono, ad oggi, i Paesi UE aspramente criticati per le politiche fiscali aggressive adottate, tanto da essere considerati come veri e propri paradisi fiscali europei.

Figura 11. Gli investimenti diretti esteri in percentuale del PIL nel 2017



Fonte: Eurostat, 2017

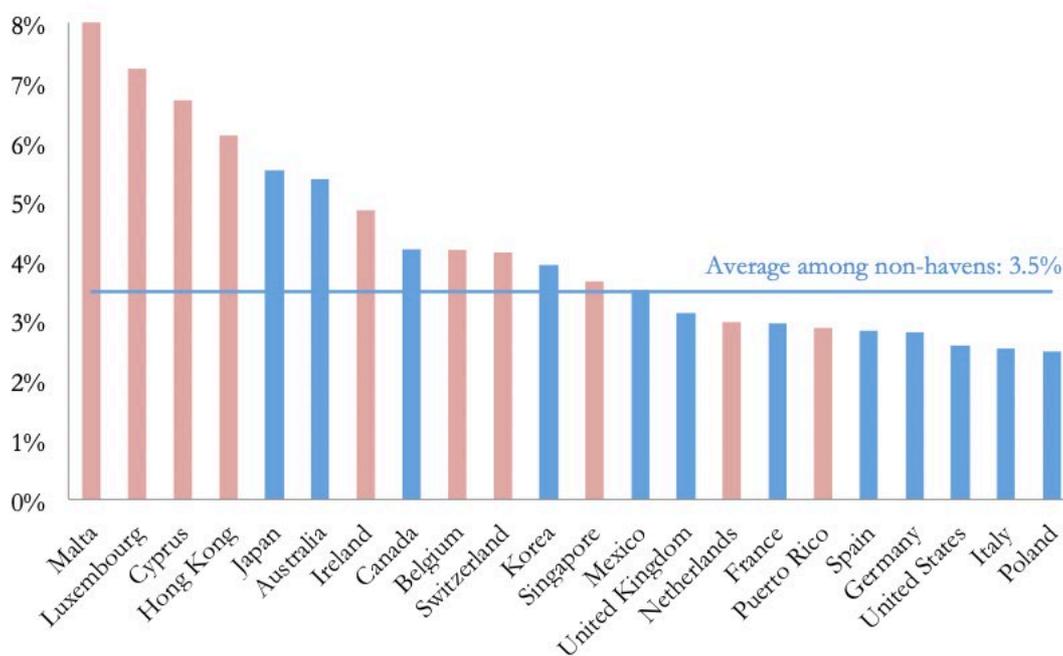
Dal grafico sopra riportato si evince l'impressionante ammontare di investimenti diretti esteri in entrata e in uscita che caratterizzano questi Paesi.

Tali investimenti rappresentano circa il 200% del PIL in Irlanda, il 550% in Olanda, il 6000% in Lussemburgo, il 1000% a Cipro e il 1500% a Malta (Eurostat, 2017). Percentuali così elevate rispetto al Prodotto interno lordo di tali Paesi sono spiegate dall'ampio ricorso a pratiche di *tax ruling* e, più in generale, dall'utilizzo di strutture artificiali al fine di abbattere l'imposizione fiscale. Quindi, dal momento che tali investimenti diretti esteri non sono tesi a creare valore aggiunto, sono definiti "fantasma"⁴.

Un dato in grado di rendere la situazione ancora più chiara è quello relativo alla percentuale di reddito nazionale derivante da entrate fiscali. Lo studio condotto da Zucman, *et al.* (2018), ha rilevato come nel 2015 l'Irlanda abbia raccolto più del 5% del suo reddito nazionale da entrate fiscali, il Lussemburgo il 7%, Malta circa l'8%. Di contro, negli Stati Uniti, in Germania e in Italia (tre dei Paesi con le aliquote fiscali legali più elevate nel 2015), il gettito dell'imposta sulle società ammonta a meno del 3% del reddito nazionale.

Nel grafico sottostante è possibile notare la differenza di entrate, espresse in percentuale rispetto al reddito nazionale, derivanti dall'imposta sul reddito delle imprese tra Paesi considerati paradisi fiscali (in rosa) e altri Paesi che non applicano strategie fiscali aggressive (in blu)⁵.

Figura 12. Entrate derivanti dall'imposta sul reddito delle imprese (% del reddito nazionale)



Fonte: Zucman, *et al.*, 2018

⁴ Cfr. Appendice - I) La disaggregazione delle SPE

⁵ Cfr. Appendice - II) La provenienza degli IDE realizzati nei paradisi fiscali

III) *Pre-tax profits vs shifted profits*

IV) Allocazione dei *profits shifted* nei paradisi fiscali

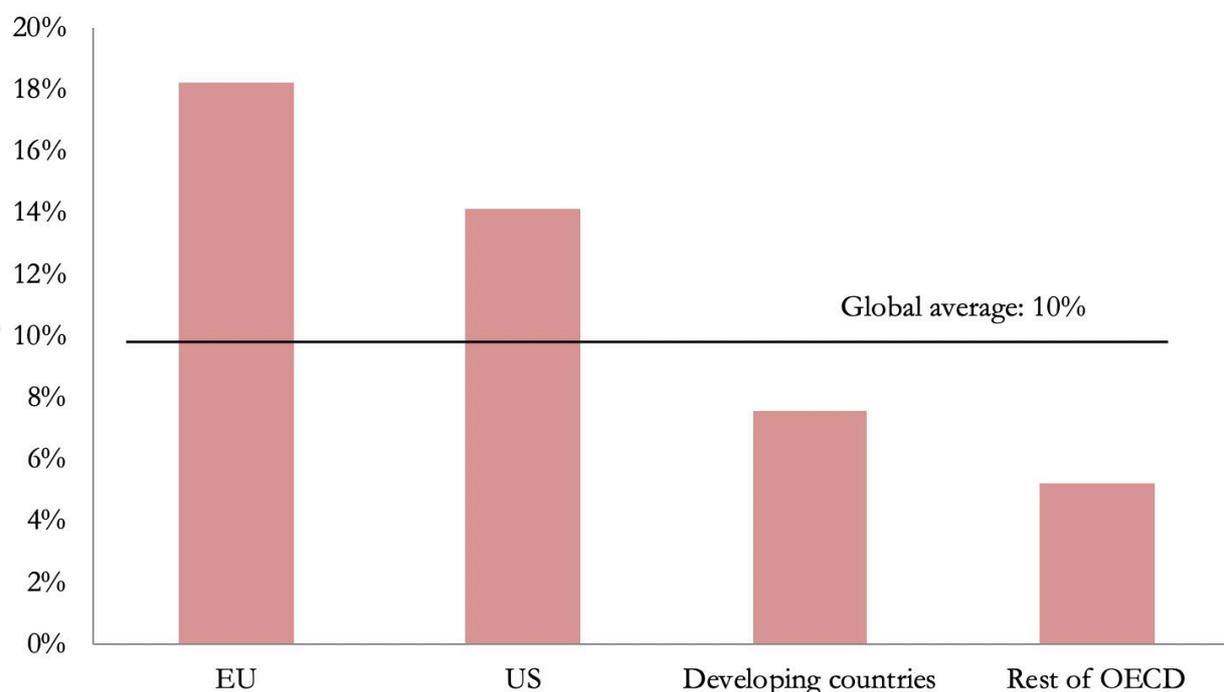
Zucman, *et al.* (2018), inoltre, hanno evidenziato come nel 2015 le imprese multinazionali abbiano realizzato 1.700 miliardi di dollari di profitti a livello globale. Di questi, circa il 36%, ossia 616 miliardi di dollari, sono stati spostati in aree geografiche soggette a tassazione agevolata.

Tale *profit shifting*, dunque, si ripercuote negativamente su tutte quelle giurisdizioni che non possiedono cornici fiscali altrettanto favorevoli per le società.

In tal senso, Zucman, *et al.* (2018), hanno stimato che nel 2015 i profitti delle imprese multinazionali trasferiti in Paesi a tassazione agevolata ammontano a circa 20 miliardi di euro per l'Italia, 54 miliardi per il Regno Unito, circa 28 miliardi per la Francia e 48 miliardi per la Germania. È stato calcolato, inoltre, che nel 2015 l'Italia ha perso circa il 19% di entrate fiscali, il Regno Unito il 21%, la Francia il 24% e la Germania il 29%.

Il grafico sotto riportato fornisce un'idea ancora più chiara relativa alle perdite di gettito fiscale dovute al *profit shifting*⁶.

Figura 13. Perdite di gettito fiscale dovute al *profit shifting* (% del reddito da imposta sulle società)



Fonte: Zucman, *et al.*, 2018

⁶ Cfr. Appendice - V) Perdite di gettito fiscale dovute al *profit shifting*

Il *transfer pricing*, il *tax ruling* e la *tax inversion* occupano un ruolo fondamentale nel funzionamento degli strumenti BEPS. Tra gli APA più emblematici e controversi degli ultimi anni, per esempio, si ricordano (e alcuni di questi si analizzeranno più nel dettaglio nell'ultimo capitolo) quelli stipulati dall'Olanda a favore di Starbucks, dal Lussemburgo a beneficio di Amazon e dall'Irlanda con Apple e Google.

In conclusione, è bene notare che il *base erosion profit shifting* non sia un fenomeno riguardante esclusivamente le grandi imprese del digitale. Si tratta, invece, di un fenomeno trasversale, osservabile anche in quei settori in cui gli asset intangibili svolgono un ruolo relativamente minore nel processo di produzione.

2.5.1) Il *Double Irish with Dutch Sandwich*

Il *Double Irish with Dutch Sandwich* è lo strumento BEPS più diffuso: esso è utilizzato soprattutto dalle multinazionali statunitensi al fine di eludere la tassazione sui profitti realizzati al di fuori degli Stati Uniti.

La diffusione di tale espediente fiscale (*tax loophole*) è stata resa possibile dai disallineamenti tra la normativa fiscale degli Stati Uniti e quella dell'Irlanda.

Secondo la normativa statunitense, un'impresa è fiscalmente residente nel Paese in cui è registrata e ha l'obbligo di pagare le tasse su tutte le fonti di reddito, sia quelle generate negli USA, sia quelle generate all'estero (*worldwide tax system*).

La normativa irlandese, invece, considera un'impresa fiscalmente residente nel Paese in cui si trova la direzione centrale (*territorial tax system*). Secondo tale sistema, l'impresa paga le imposte solo sul reddito generato all'interno dei confini del Paese dove è residente, rappresentando, così, un importante strumento di attrazione di investimenti diretti esteri.

Mentre la tassazione *worldwide* viene applicata a soggetti fiscalmente residenti, la tassazione territoriale viene applicata a soggetti fiscalmente residenti e non. Tale disallineamento normativo, noto con il termine di *lock out*, incentiva le imprese multinazionali statunitensi a mantenere gli utili in società estere, situate principalmente in Paesi a fiscalità privilegiata. In tal senso si colloca il *Double Irish with Dutch Sandwich*. Si tratta di uno strumento BEPS *IP-based* che nel corso degli anni ha subito diverse variazioni in seguito a modifiche della normativa fiscale irlandese.

La prima versione del *Double Irish*, introdotta tra gli anni '80 e '90, utilizza i *transfer pricing* relativi a proprietà intellettuali (IP), come brevetti e marchi, al fine di eludere la pressione fiscale.

Tale strumento BEPS, attraverso la creazione di uno schema di *licensing* basato su proprietà intellettuali e *royalty payments*, consente il trasferimento dei profitti in paradisi fiscali (Swain, 2020).

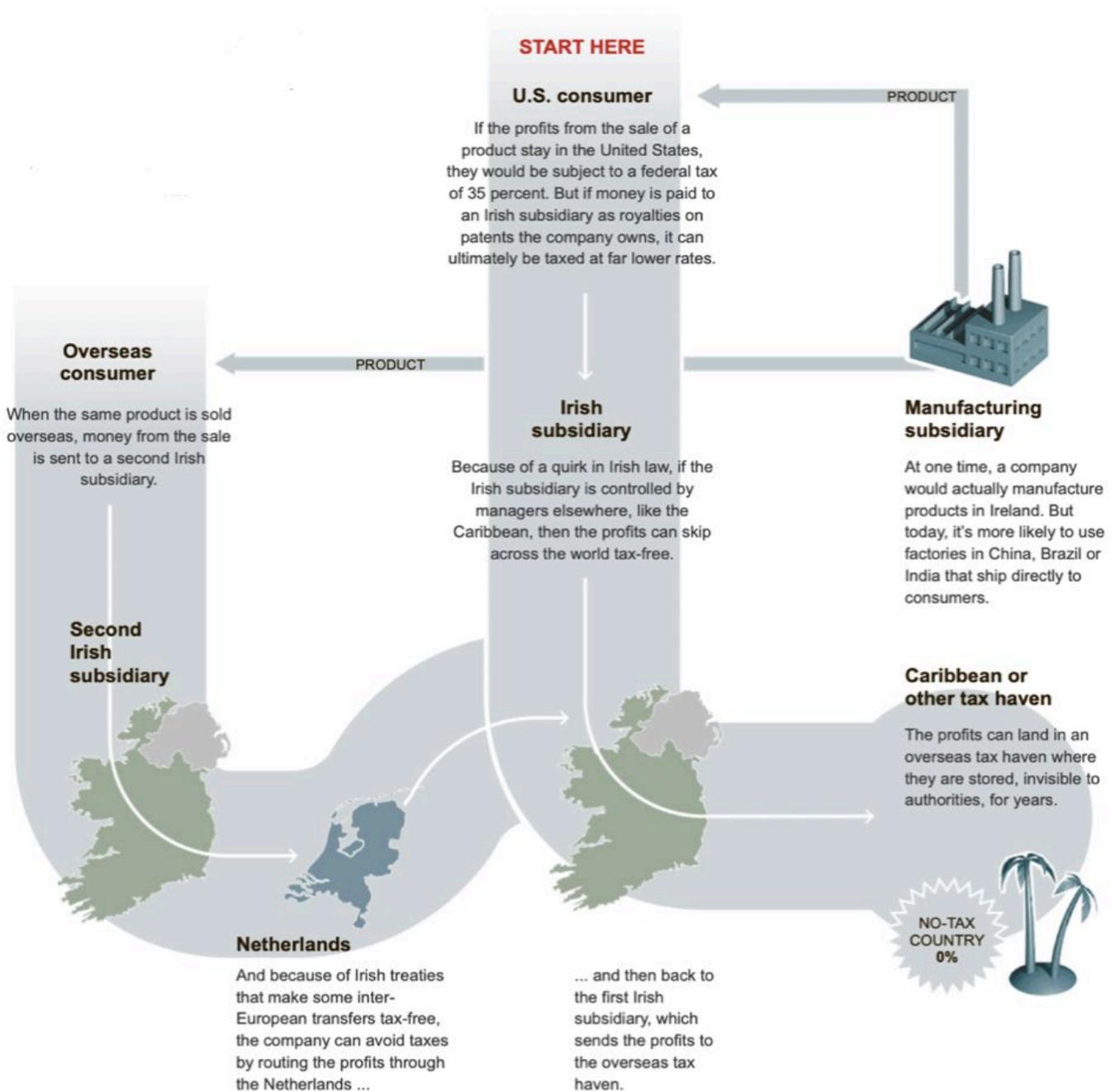
La versione più conosciuta e utilizzata del *Double Irish*, integrata dal cosiddetto *Dutch Sandwich*, è così strutturata: l'impresa multinazionale costituisce due filiali irlandesi, una stabilita in Irlanda e soggetta a un'aliquota fiscale del 12,5%, l'altra stabilita in un Paese *offshore* (per esempio le Bermuda), e una filiale olandese, utilizzata esclusivamente per spostare i profitti e abbassare l'imponibile. Secondo quanto previsto dal diritto irlandese, la seconda filiale, pur essendo fiscalmente residente alle Bermuda, è soggetta alle normative e ai trattati irlandesi.

La casa-madre costituisce una proprietà intellettuale che poi cede, a prezzo di costo, alla sussidiaria irlandese stabilita alle Bermuda. Quest'ultima, poi, rivaluta la proprietà intellettuale a un prezzo maggiore, iscrivendo a bilancio il profitto derivante da tale plusvalenza, senza pagare le tasse.

Poiché la normativa fiscale olandese non prevede la tassazione sulle *royalties* in virtù della Convenzione contro la doppia imposizione tra Irlanda e Olanda, tale proprietà intellettuale viene prima trasferita dalla sussidiaria irlandese stabilita alle Bermuda alla controllata olandese attraverso un contratto di sub-licenza, poi da questa alla filiale irlandese stabilita in Irlanda. Quest'ultima è la sussidiaria che opera effettivamente sul mercato, concedendo anche in sub-licenza la proprietà intellettuale ad altre sussidiarie del gruppo a fronte del pagamento di un canone. I profitti realizzati dalla filiale stabilita in Irlanda sono, quindi, spostati presso la controllata olandese sotto forma di *royalties* e da questa alla filiale irlandese stabilita alle Bermuda.

L'immagine seguente mostra chiaramente il funzionamento del *Double Irish with Dutch Sandwich*.

Figura 14. Lo schema del Double Irish with Dutch Sandwich



Fonte: The New York Times, 2012

In questo modo i profitti realizzati al di fuori dagli Stati Uniti, per esempio, sono soggetti a un *effective tax rate* (ETR) prossimo allo 0%, senza che questi siano nuovamente tassati oltreoceano in virtù degli accordi internazionali contro la doppia imposizione fiscale. Assumono importanza fondamentale, dunque, i *Double Taxation Agreements* (DTAs) che l'Irlanda ha definito con circa 74 Paesi diversi (Revenue, 2020).

A differenza dei Paesi che applicano elevate aliquote fiscali, i quali non stringono convenzioni bilaterali con paradisi fiscali, l'Irlanda possiede un vasto *network* di accordi con Paesi e paradisi fiscali di tutto il mondo.

Sulla base di quanto detto, si comprende il motivo per cui essa sia considerato uno dei Paesi che maggiormente favorisce lo spostamento dei profitti da un qualunque Paese a un paradiso fiscale attraverso la costituzione di una serie di filiali, in gran parte esenti da imposte (Christian Aid Report, 2017).

Anche l'Olanda, tuttavia, gioca un ruolo fondamentale. Mentre l'Irlanda consente il pagamento e la riscossione delle *royalties* senza l'applicazione di una ritenuta alla fonte (*withholding tax*) esclusivamente verso altri Paesi UE, la normativa olandese estende tale agevolazione anche verso i paradisi fiscali extra UE. Per tale motivo, la filiale olandese è utilizzata al fine di trasferire alla filiale irlandese stabilita alle Bermuda i profitti ricevuti, senza dover pagare le ritenute alla fonte in Olanda.

Nel 2010 il Governo irlandese ha uniformato la propria normativa a quella olandese, rendendo meno rigorose le regole sulla tassazione delle *royalties* verso Paesi extra-europei. In questo modo, viene meno la necessità di coinvolgere la sussidiaria olandese, rendendo più semplice la definizione di un'operazione *Double Irish*, senza il *Dutch Sandwich*.

Negli ultimi anni l'Unione europea e, successivamente, gli Stati Uniti hanno intrapreso una lunga battaglia contro le multinazionali che ricorrono al *Double Irish with Dutch Sandwich* come strumento in grado di sfruttare il *tax loophole* tra le varie normative fiscali ed eludere, dunque, le tasse sui profitti (Houlder, *et al.*, 2014).

In seguito alle indagini e sanzioni comminate dalla Commissione europea alle imprese multinazionali (Apple su tutte), nel 2014 l'Irlanda ha sancito la fine del *Double Irish*.

L'anno successivo, infatti, è stata ratificata la modifica della normativa fiscale che rendeva possibile l'utilizzo di tale strumento BEPS.

Illustrando nel dettaglio le nuove norme inserite nel *Finance Act* del 2014, il Ministro delle Finanze irlandese M. Noonan ha riferito al Parlamento che tale cambiamento avrebbe aiutato ad affrontare un “*aggressive tax planning by multinational companies [which] has been criticised by Governments across the globe and has damaged the reputation of many countries. Schemes that exploit mismatches in tax legislation are being heavily scrutinised by the OECD and others and through the Base Erosion and Profit Shifting project they will come to an end over time. The so called “Double Irish” is one of many such schemes. I am abolishing the ability of companies to use the “Double Irish” by changing our residency rules to require all companies registered in Ireland to also be tax resident. This legal change will take effect from the 1st of January 2015 for new*

companies. For existing companies, there will be provision for a transition period until the end of 2020” (Financial Statement of the Minister for Finance Mr. Michael Noonan, T.D., 2014).

Se in precedenza, dunque, il diritto irlandese prevedeva la possibilità di costituire sussidiarie sottoposte alla normativa nazionale, ma con residenza fiscale in un altro Paese, ora le imprese registrate nella Repubblica sono fiscalmente residenti nel Paese. In base a ciò, tutte le imprese registrate in Irlanda dopo il 2015 sono soggette alla nuova normativa, mentre quelle già presenti sul territorio avranno tempo fino a fine 2020 per modificare la propria struttura organizzativa, uniformandosi, così, alla nuova legge fiscale.

Noonan ha poi affermato che “*after the changes made to the residency rules in the Finance Bill 2014, it can be said that the current Irish tax system in general including the system of withholding taxes does not facilitate conduit structures” (Financial Statement of the Minister for Finance Mr. Michael Noonan, T.D., 2014).*

La modifica della normativa fiscale irlandese, almeno nelle intenzioni, avrebbe dovuto impedire l’adozione di pianificazioni fiscali aggressive da parte delle imprese, eliminando la possibilità di utilizzare l’Irlanda come Paese intermediario (*booking center*) verso i paradisi fiscali.

In realtà, la situazione sembra essere piuttosto diversa da quella prospettata. Gli sforzi per porre fine all’uso di strumenti BEPS, come il *Double Irish*, infatti, sembrano essere stati efficacemente neutralizzati.

2.5.2) Il *Single Malt*

Come detto, la riforma della normativa fiscale irlandese non ha raggiunto l’obiettivo preposto.

Mentre il *Double Irish* è stato formalmente abolito nel 2014, diverse imprese multinazionali hanno subito sviluppato strumenti BEPS alternativi (Christian Aid Report, 2017). Tra questi assume elevata importanza il cosiddetto *Single Malt*.

Al fine di comprenderne il meccanismo, è necessario approfondire il funzionamento della normativa fiscale irlandese.

Come spiegato in precedenza, questa prevede che un’impresa sia fiscalmente residente nel Paese in cui si trova la direzione centrale.

La normativa fiscale, prima delle riforme del 2015, ricorreva al test del “*place of effective management*” al fine di determinare l’effettiva residenza fiscale di un’impresa.

In molti casi, tuttavia, tale test poteva essere superato semplicemente tenendo riunioni periodiche del consiglio di amministrazione presso la giurisdizione più conveniente dal punto di vista fiscale. Spesso, inoltre, al fine di ottenere la residenza fiscale in tale giurisdizione, non era nemmeno richiesto lo svolgimento di alcuna attività economica significativa.

I cambiamenti introdotti nel 2015 hanno fatto sì che le sussidiarie registrate in Irlanda non potessero più essere residenti nei tradizionali paradisi fiscali, come le Bermuda e le Isole Vergini britanniche, caratterizzati da un'imposizione fiscale estremamente vantaggiosa.

È ancora possibile, tuttavia, costituire sussidiarie registrate in Irlanda, ma fiscalmente residenti in altre giurisdizioni (comprese quelle europee) con le quali l'Irlanda ha siglato accordi fiscali. Questi ultimi, dunque, hanno prevalso sulla normativa fiscale nazionale, non avendo subito alcuna modifica a seguito della riforma sulla residenza fiscale del 2015.

La maggior parte degli accordi fiscali siglati dall'Irlanda prevede che una qualunque impresa, residente sia nella Repubblica sia nel Paese con cui tale accordo è stato definito, sia considerata fiscalmente residente nella giurisdizione dove essa è effettivamente gestita e controllata.

Si comprende come questa disposizione, comunemente conosciuta come “*residency tiebreaker*”, determini la residenza fiscale di un'impresa al fine di evitare che questa risulti essere fiscalmente residente in entrambi i Paesi ed essere, così, soggetta a un doppio prelievo fiscale.

Pertanto, una sussidiaria registrata in Irlanda, ma effettivamente gestita e controllata in Paesi con cui sono stati stretti accordi fiscali, può essere considerata non fiscalmente residente in Irlanda (Pesta, Barner, 2015).

Quello appena descritto è il modo con cui alcune imprese multinazionali hanno aggirato la riforma della normativa fiscale irlandese.

In tal senso si viene a modificare la struttura del *Double Irish*: sfruttando l'accordo fiscale tra Irlanda e Malta (ma non solo), le imprese multinazionali sono in grado di ridurre l'imponibile fiscale realizzando profitti in un Paese e contabilizzarli in un altro. Si definisce, così, uno schema molto simile a quello del *Double Irish*.

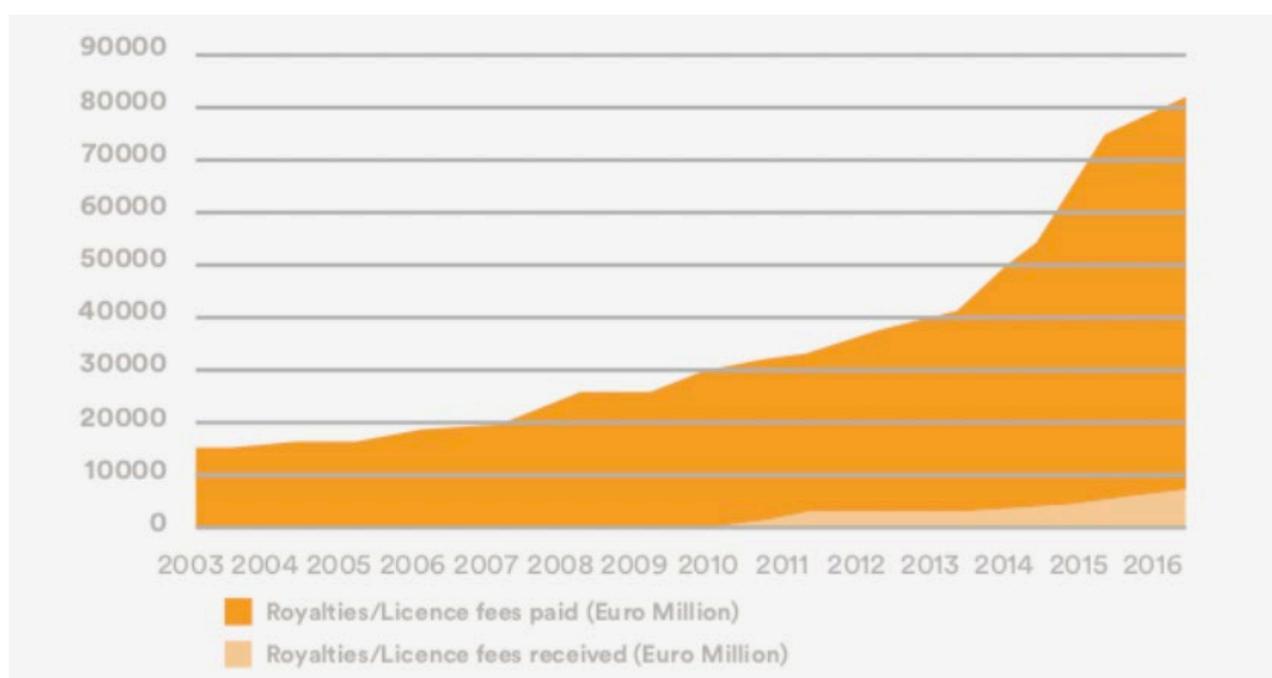
Malta applica un'aliquota del 35% sui profitti delle imprese; le filiali, tuttavia, costituite al di fuori di Malta (non domiciliate), ma gestite e controllate a Malta (residenti) sono tassate solo sul reddito qui ottenuto. Questa, inoltre, prevede un'esenzione dall'imposta sul reddito per le *royalties* ricevute a seguito della concessione di licenze aventi come oggetto brevetti qualificati (Pesta, Barner, 2015).

Tale strumento BEPS, denominato *Single Malt*, si fonda sullo schema del *Double Irish*, sostituendo la sussidiaria fiscalmente residente alle Bermuda con una fiscalmente residente a Malta. Per questo motivo, il *Single Malt* è stato etichettato dagli studiosi come il “figlio” del *Double Irish* (Pesta, Barner, 2015).

La struttura di questo strumento mantiene l'Irlanda come *booking center* a bassa imposizione fiscale per la vendita di beni e servizi in altri Paesi (Christian Aid report, 2017).

Lo sfruttamento degli accordi fiscali tra Malta e Irlanda è stato reso possibile soprattutto dall'assenza di regole in grado di limitare i *transfer pricing* in Irlanda. In tal modo, la filiale stabilita in Irlanda trasferisce i profitti generati a livello globale alla filiale irlandese stabilita a Malta attraverso pagamenti di *royalties* relativi a una proprietà intellettuale ottenuta in licenza da questa. Come mostrato nel grafico seguente, nonostante non sia possibile determinare i flussi verso i paradisi fiscali, è possibile determinare l'ammontare delle *royalties* pagate e ricevute ciascun anno dall'Irlanda.

Figura 15. Royalties annuali in entrata e in uscita in Irlanda (esprese in milioni di euro)



Fonte: Christian Aid report, 2017

Anziché subire un decremento in seguito al “pensionamento” del *Double Irish* nel 2014, si osserva come il flusso di *royalties* in uscita dall'Irlanda presenti un forte aumento, indicando il ricorso a nuovi strumenti BEPS volti a sfruttare il meccanismo dei *transfer pricing* relativo alle licenze dei diritti di proprietà intellettuale.

Nel 2018, tuttavia, dopo anni di inchieste riguardo all'utilizzo del *Single Malt*, l'Irlanda è stata costretta a rivedere gli accordi con Malta. Le autorità fiscali dei due Paesi hanno definito il cosiddetto *Competent Authority Agreement*, il quale ha definitivamente eliminato l'espedito che

permetteva di evitare l'imposizione fiscale spostando i profitti nella filiale irlandese stabilita a Malta. Ciò ha posto fine all'utilizzo del *Single Malt*.

Memori di quanto accaduto con il *Double Irish*, le autorità internazionali hanno chiesto all'Irlanda di chiudere tutte le "scappatoie" fiscali, in modo tale che la chiusura di una non fosse seguita dall'introduzione di una nuova.

Dal 2018, dunque, tutte le imprese registrate in Irlanda sono fiscalmente residenti nella Repubblica e devono pagare l'imposta sul reddito derivante dalle *royalties* relative a licenze dei diritti di proprietà intellettuale.

2.5.3) Il *Capital Allowances for Intangible Assets (CAIA)*

Gli strumenti BEPS fin qui analizzati (*Double Irish with Dutch Sandwich* e *Single Malt*) hanno consentito alle imprese multinazionali di eludere la pressione fiscale facendo leva sulla normativa fiscale irlandese.

L'Irlanda si configura, dunque, come un *Conduit OFC*, ossia un *offshore financial center* che funge da condotto verso i paradisi fiscali, come le Bermuda e le Isole Vergini britanniche.

I *Conduit OFC*, in generale, presentano normative legali e fiscali in grado di favorire il trasferimento di profitti da Paesi ad alta tassazione verso Paesi a tassazione agevolata (nella maggior parte dei casi paradisi fiscali) mediante lo sfruttamento di *tax loopholes*, nonché di un complesso *network* globale di accordi fiscali internazionali.

Nello specifico, le imprese multinazionali possono beneficiare dell'assenza di ritenute alla fonte, sgravi sulle plusvalenze, totale esenzione dalla doppia imposta, esenzione dall'imposta sui dividendi stranieri, trattamento privilegiato in merito alle proprietà intellettuali, ecc.

Si comprende, quindi, come le multinazionali siano notevolmente attratte da tali regimi favorevoli.

Secondo uno studio condotto dal gruppo di ricerca CORPNET (2017) dell'Università di Amsterdam, vi sono cinque *Conduit OFC* che canalizzano oltre il 47% degli investimenti *offshore* verso i paradisi fiscali. Questi sono: Olanda, la quale possiede il *network* di relazioni più esteso, Gran Bretagna, Svizzera, Singapore e Irlanda.

Lo strumento BEPS che si andrà ad analizzare in questo paragrafo risulta essere ben diverso dai due precedenti.

Se il *Double Irish with Dutch Sandwich* e il *Single Malt* hanno reso l'Irlanda uno dei principali *Conduit OFC*, il *Capital Allowances for Intangible Assets (CAIA)* l'ha resa un *Sink OFC*. Anziché

essere il solo intermediario verso i paradisi fiscali, l'Irlanda si pone, dunque, come destinataria dei profitti non tassati; in altre parole, si configura come un paradiso fiscale al pari delle Bermuda.

I *capital allowances*, o ammortamenti fiscali, fanno riferimento a quelle pratiche in base alle quali un'impresa deduce le spese relative a immobilizzazioni materiali dagli utili, prima che questi siano tassati.

La maggior parte delle normative fiscali dei Paesi sviluppati, infatti, prevede la concessione di importanti sgravi fiscali sulle spese in conto capitale relativamente all'acquisizione di asset tangibili. Tali sgravi sono applicati per tutto il periodo di ammortamento dell'asset in questione. La *ratio* di tale disposizione è incentivare le imprese multinazionali a effettuare investimenti in asset tangibili, beneficiando, così, di una riduzione dell'imponibile fiscale.

L'Irlanda, invece, estende tali ammortamenti fiscali anche agli asset intangibili (brevetti, diritti d'autore, marchi, *know-how*, ecc.). In tal senso si afferma il *Capital Allowances for Intangible Assets* (CAIA) quale strumento BEPS *IP-based*.

Oltre a sintetizzare la struttura e il funzionamento del CAIA, si intende approfondire le disposizioni fiscali che rendono possibile l'utilizzo di tale strumento BEPS.

Nello specifico, la normativa fiscale irlandese consente alle imprese una riduzione dell'imponibile fiscale attraverso il ricorso a *capital allowances* per le spese relative ad asset intangibili. Tali *capital allowances* permettono una deduzione sui profitti futuri pari all'80% delle spese sostenute (comprensive di interessi passivi) per acquisire asset intangibili.

In linea generale, *“the profits of the Irish company will typically be subject to the corporation tax rate of 12.5% if the company has the requisite level of substance to be considered trading”* (Maples&Calder, 2018).

Grazie a tale deduzione dell'80%, le imprese pagano le tasse limitatamente al 20% dei profitti realizzati. In questo modo, il CAIA abbassa l'*effective tax rate* dal 12,5% al 2,5%, determinando, così, una notevole detrazione fiscale a beneficio delle imprese.

“The tax depreciation and interest expense can reduce the effective rate of tax to a minimum of 2.5%” (Maples&Calder, 2018).

La normativa fiscale irlandese, tuttavia, prevede un'importante limitazione allo sfruttamento di tale strumento BEPS. Perché un'impresa possa godere di tali *capital allowances* per le spese in conto capitale relative ad asset intangibili, è necessario che dall'impiego di questi ultimi derivi la maggior parte del reddito aziendale. In altre parole, tali asset intangibili devono costituire il fulcro delle “attività economiche rilevanti” dell'impresa multinazionale (Revenue, 2020).

Il CAIA, almeno nelle fasi iniziali, utilizza la medesima struttura del *Double Irish*, semplificandola notevolmente.

Consideriamo il caso di un'impresa multinazionale statunitense, la quale sviluppa un nuovo software al costo di un milione di dollari. Questo software viene venduto a prezzo di costo a una sussidiaria del gruppo localizzata, per esempio, alle Bermuda.

Successivamente, la controllata situata nel paradiso fiscale rivaluta tale *intangible asset* per un miliardo di dollari, registrando a bilancio la plusvalenza senza pagare alcuna tassa.

A questo punto la sussidiaria in Irlanda acquista, per un miliardo di dollari, il software dalla sussidiaria situata alle Bermuda: mediante il ricorso al CAIA, tuttavia, l'importo pagato non è soggetto alla tassazione irlandese.

Al fine di acquistare la proprietà intellettuale, infatti, la filiale irlandese riceve un prestito di un miliardo di dollari proprio dalla filiale delle Bermuda, la quale applica, per esempio, un tasso di interesse del 7% annuo.

Per tutto il periodo di ammortamento, nel caso considerato pari a dieci anni, la filiale irlandese potrà realizzare profitti derivanti dall'utilizzo di tale proprietà intellettuale, beneficiando di importanti sgravi fiscali sia sul costo sostenuto per il suo acquisto, sia sugli interessi pagati sul debito infragruppo.

Al termine del periodo di ammortamento previsto, infatti, tale controllata è in grado di ridurre l'imposizione fiscale su 1,7 miliardi di dollari di profitti generati in tutto il mondo e registrati in Irlanda. La filiale stabilita alle Bermuda, invece, non paga le tasse né sulla vendita della proprietà intellettuale, né sugli interessi ricevuti.

Lo schema così evidenziato tende a ripetersi. Una volta concluso il periodo di ammortamento di un asset intangibile, l'impresa non può più beneficiare di quegli sgravi fiscali concessi su tale asset. Questa, dunque, sviluppa ogni volta un nuovo asset intangibile, replicando i passaggi appena analizzati.

La normativa fiscale irlandese prevede un'altra limitazione all'utilizzo del CAIA: qualora la filiale irlandese dovesse essere liquidata entro cinque anni dall'inizio degli sgravi fiscali, i *capital allowances* relativi all'asset intangibile devono essere obbligatoriamente restituiti (European Parliament, 2018).

Il *Capital Allowances for Intangible Assets* si configura, dunque, come un fondamentale strumento di attrazione di investimenti diretti esteri.

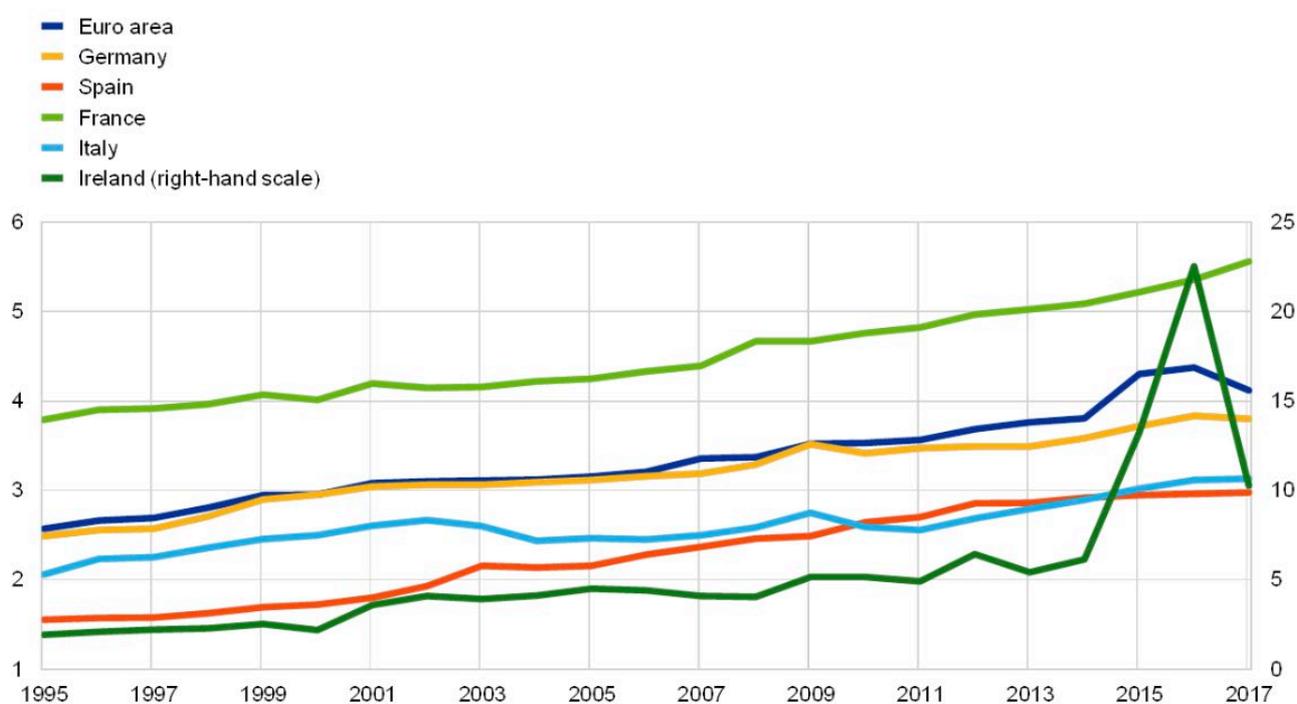
Inoltre, a seguito del *Finance Act* del 2014, il Governo irlandese ha favorito un maggior utilizzo di *capital allowances*, portando la deduzione sui profitti futuri da un massimo dell'80% al 100% delle spese sostenute per l'acquisto di immobilizzazioni immateriali. Ciò ha potenzialmente ridotto l'*effective tax rate* su tali profitti dal 2,5% allo 0% (Christian Aid Report, 2017).

Queste ulteriori agevolazioni fiscali previste sui redditi derivanti da proprietà intellettuale hanno determinato un collocamento di immobilizzazioni immateriali in Irlanda ancora maggiore.

Una revisione indipendente relativa alla tassazione irlandese sulle imprese condotta da Coffey (2017) e presentata al Ministro delle Finanze Donohoe ha rilevato che le imprese multinazionali hanno trasferito alle proprie filiali in Irlanda circa 250 miliardi di euro di attività immateriali solamente nel primo trimestre del 2015, subito dopo l'abolizione del limite dell'80% sui *capital allowances*.

Il grafico sotto riportato mostra la differenza tra l'ammontare di investimenti in asset intangibili effettuati in Irlanda rispetto a quelli realizzati nei maggiori Paesi europei tra il 1995 e il 2017.

Figura 16. Percentuale degli investimenti immateriali sul totale degli investimenti

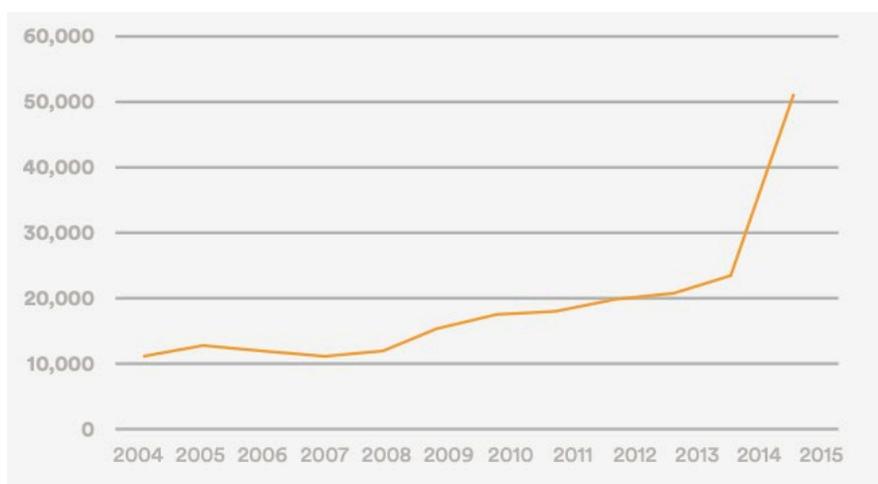


Fonte: European Central Bank, 2018

È evidente come tale differenza sia aumentata notevolmente a partire dal 2014. Il gap più elevato si riscontra nel biennio 2015-2016: l'Irlanda, infatti, presenta una percentuale di investimenti in asset immateriali pari al 23% degli investimenti totali, mentre la media europea si attesta a circa il 4,5%. L'estensione dei *capital allowances* dall'80% al 100% dei profitti futuri ha chiaramente causato un aumento considerevole dei *capital allowances* richiesti e ottenuti dalle multinazionali, determinando l'erosione della quasi totalità dei redditi imponibili derivanti da proprietà intellettuali.

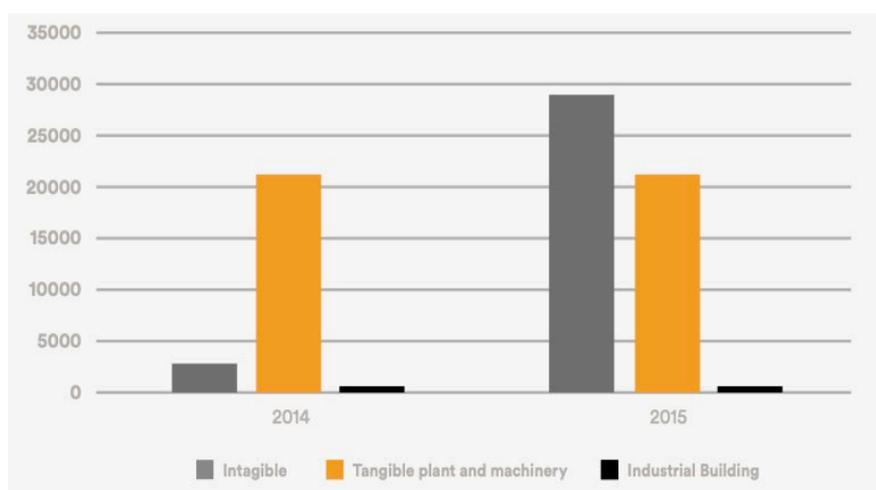
In figura 17 si nota, infatti, come i *capital allowances* siano più che raddoppiati tra il 2014 e il 2015.

Figura 17. Capital allowances relativi ad asset tangibili e intangibili (espressi in milioni di euro)



Fonte: Christian Aid report, 2017

Figura 18. Capital allowances relativi ad asset tangibili e intangibili – suddivisi per categoria (espressi in milioni di euro)



Fonte: Christian Aid report, 2017

In figura 18 si evince come solamente il 2,2% di tale aumento sia dovuto a *capital allowances* relativi a immobilizzazioni materiali. I *capital allowances* relativi ad asset intangibili sono cresciuti del 989%, pari a circa 26 miliardi di euro, tra il 2014 e il 2015 (Christian Aid Report, 2017).

“This increase almost precisely matches the increase in ‘intangible-asset related gross trading profits’ that companies declared in Ireland during 2015. In other words, the enhanced capital allowances regime that Ireland instituted in 2014 has provided an effectively tax-free environment

for the income accruing to billions of euros of IP companies moved into Ireland in early 2015.”
(Christian Aid Report, 2017).

Nel 2017, a seguito di una raccomandazione contenuta nella revisione effettuata da Coffey (2017), tuttavia, il Governo irlandese ha ripristinato il limite dell’80% delle spese sostenute per l’acquisizione di asset intangibili che possono essere dedotte dai profitti futuri generati dallo sfruttamento di questi.

Dai dati sopra esposti, si comprende come il CAIA sia uno strumento molto utilizzato, in quanto, per semplicità di struttura e di realizzazione, risulta essere più efficace degli strumenti BEPS precedentemente analizzati.

A differenza del *Double Irish*, il quale è uno strumento BEPS accertato, sanzionato e abolito, e del *Single Malt*, la cui efficacia oggi è notevolmente ridimensionata, il *Capital Allowances for Intangible Assets* non sfrutta le lacune che caratterizzano la normativa fiscale irlandese. Questo, infatti, risulta essere uno strumento BEPS pienamente consentito e regolamentato in Irlanda: per tale motivo, questo è ancora oggi in vigore.

Inoltre, rispetto ai due strumenti precedentemente analizzati, il CAIA permette di ottenere un maggior scudo fiscale.

Sono molteplici gli strumenti BEPS attraverso i quali le imprese multinazionali sono in grado di ridurre o eludere l’imposizione fiscale. Oltre a quelli analizzati, basati sulla proprietà intellettuale, sono largamente diffusi altri strumenti basati esclusivamente sui *transfer pricing* e sul debito.

Come già detto in precedenza, l’obiettivo di tale elaborato è focalizzarsi su quegli strumenti che, in diversa misura, impattano sulla struttura organizzativa delle multinazionali.

Nel capitolo seguente verranno approfonditi casi reali relativi all’utilizzo di tali strumenti BEPS da parte di imprese multinazionali.

CAPITOLO III

CASI AZIENDALI

Gli investimenti diretti esteri sono generalmente percepiti come investimenti strategici, stabili nel lungo periodo, in grado di creare posti di lavoro, costruire nuove fabbriche, incrementare la produzione, trasferire la tecnologia, ecc., riflettendo le decisioni localizzative delle imprese multinazionali. Si stima che gli investimenti diretti esteri generino un flusso di circa 40mila miliardi di dollari ogni anno: il 37% di questi (circa 15mila miliardi), tuttavia, sono *phantom investments*, ossia investimenti realizzati al solo scopo di eludere le tasse. Il 50% di questi *phantom investments* sono indirizzati in Lussemburgo e Olanda (Damgaard, *et al.*, 2019). Secondo l'*International Monetary Fund* (IMF), tali investimenti sono convogliati in filiali “vuote” (*special purpose entities*), che non effettuano operazioni finanziarie, né attività economiche, ma esistono al solo fine di condurre operazioni infragruppo tese ad abbassare il livello di tassazione a cui è soggetta l'impresa multinazionale.

Come evidenziato nel capitolo precedente, gli strumenti BEPS *IP-based* definiscono il trasferimento di asset intangibili tra le varie sussidiarie del gruppo. Determinare un valore oggettivo risulta essere molto complesso: l'incertezza relativamente al prezzo da assegnare all'asset ceduto dalla casa-madre e acquisito *una tantum* dalla filiale *offshore*, nonché al valore delle *royalties* trasferite tra le varie filiali favorisce notevolmente la riduzione del carico fiscale a cui l'impresa multinazionale è soggetta.

In riferimento a ciò, all'interno dell'Unione europea vige il principio della libera concorrenza, secondo il quale “*i pagamenti tra due società di uno stesso gruppo devono essere conformi ad accordi che intervengono a condizioni commerciali tra imprese indipendenti*” (Commissione europea, 2017). In altre parole, i costi delle operazioni infragruppo devono essere calcolati in modo corrispondente alla realtà economica.

Mentre nel capitolo precedente sia gli strumenti BEPS *IP-based* (*Double Irish with Dutch Sandwich*, *Single Malt* e *Capital Allowances for Intangible Assets*), sia le pratiche su cui questi si fondano (*transfer pricing*, *tax ruling* e *tax inversion*) sono stati analizzati prevalentemente da un punto di vista teorico, nel corso del capitolo conclusivo si intende discutere la loro applicazione pratica. Per tale motivo, saranno presentati quattro casi di imprese multinazionali statunitensi che hanno apportato notevoli cambiamenti alla loro struttura organizzativa attraverso la realizzazione di investimenti diretti esteri in Lussemburgo (Amazon), Irlanda (Google, LinkedIn, Apple), Olanda

(Google), Malta (LinkedIn dopo l'acquisizione da parte di Microsoft) con il solo obiettivo di ridurre il prelievo fiscale a cui sono soggette, utilizzando gli strumenti e le pratiche precedentemente citate. Si intende, inoltre, sottolineare il ruolo svolto da tali Paesi europei, i quali, attraverso politiche di *tax planning* aggressive, hanno determinato (e continuano a determinare) una concorrenza sleale a danno degli altri Paesi europei, violando il principio di libera concorrenza interno all'Unione europea.

3.1) Il caso Amazon – Lussemburgo: gli aiuti di Stato e il principio di libera concorrenza

Nella lista dei paradisi fiscali pubblicata dal Consiglio europeo il Lussemburgo occupa la sesta posizione tra i Paesi più aggressivi in materia di elusione fiscale.

Il Lussemburgo, infatti, concede alle *holding* significative esenzioni fiscali sui dividendi derivanti da partecipazioni (superiori al 10%), *royalties* e interessi derivanti da operazioni infragruppo, oltre a prevedere trattati contro la doppia imposizione con circa 60 Paesi. In altre parole, dividendi, *royalties* e interessi non sono soggetti a tassazione, favorendo il *base erosion profit shifting* attraverso il ricorso a una sussidiaria lussemburghese.

Per capire l'entità del fenomeno, si consideri come in Lussemburgo un dipendente di un'impresa multinazionale produce più di 8 milioni di euro all'anno, mentre un dipendente in Italia e in Germania circa 42 mila (ilSole24Ore, 2020).

In riferimento al principio di libera concorrenza che vige all'interno dell'Unione europea, assumono particolare rilievo le indagini svolte dalla Commissione europea relativamente agli indebiti aiuti di Stato concessi alle multinazionali (in particolare a quelle statunitensi) al fine di attrarre investimenti diretti esteri. Nell'ambito dell'Unione europea, l'attività di monitoraggio degli aiuti di Stato ha l'obiettivo di assicurare che gli Stati membri non riservino a determinate imprese un trattamento fiscale vantaggioso, per esempio attraverso *tax ruling*, rispetto ad altre.

Un'indagine del 2014 condotta dall'*International Consortium of Investigative Journalists* (ICIJ) ha rivelato l'esistenza di numerosi trattamenti privilegiati e regimi fiscali agevolati di cui le imprese multinazionali hanno goduto trasferendo i profitti realizzati nel Granducato. Molti di questi accordi, siglati con 343 imprese, hanno dunque violato le norme europee in tema di aiuti di Stato e concorrenza all'interno dell'Unione.

È interessante, in particolare, analizzare gli accordi definiti nel corso degli anni tra il Lussemburgo e Amazon (la quale possiede più di millecinquecento dipendenti nel Granducato), nonché l'impatto di questi sulla struttura organizzativa del colosso di Seattle.

Dati i diversi *tax loopholes* sfruttati dalle imprese multinazionali, il Lussemburgo è il Paese europeo che causa agli Stati Uniti le maggiori perdite di gettito fiscale (ilSole24Ore, 2020). Nello specifico, Amazon è stata accusata dalle autorità americane di aver eluso al fisco statunitense circa 1,5 miliardi di dollari (Angioni, 2020).

Da quanto emerso dalle indagini statunitensi, ha avuto inizio l'inchiesta da parte della Commissione europea. Questa ha rivelato come Amazon abbia eluso il pagamento delle imposte da maggio 2006 a giugno 2014. Ciò è stato reso possibile mediante la definizione di un accordo segreto e privato, chiamato *Project Goldcrest*, tra il Lussemburgo e la multinazionale di Seattle, siglato nel 2003 e rinnovato nel 2011, il quale consentiva di beneficiare di un trattamento favorevole relativamente alle imposte da pagare sui profitti realizzati in ambito europeo.

Oltre al *tax ruling*, tale elusione fiscale è stata favorita dal ricorso alla pratica del *transfer pricing*, attraverso la quale i profitti realizzati sono trasferiti, sotto forma di *royalties* infragruppo per l'utilizzo di proprietà intellettuale, da filiali residenti in Paesi ad alta tassazione a filiali residenti in Paesi a tassazione più lieve.

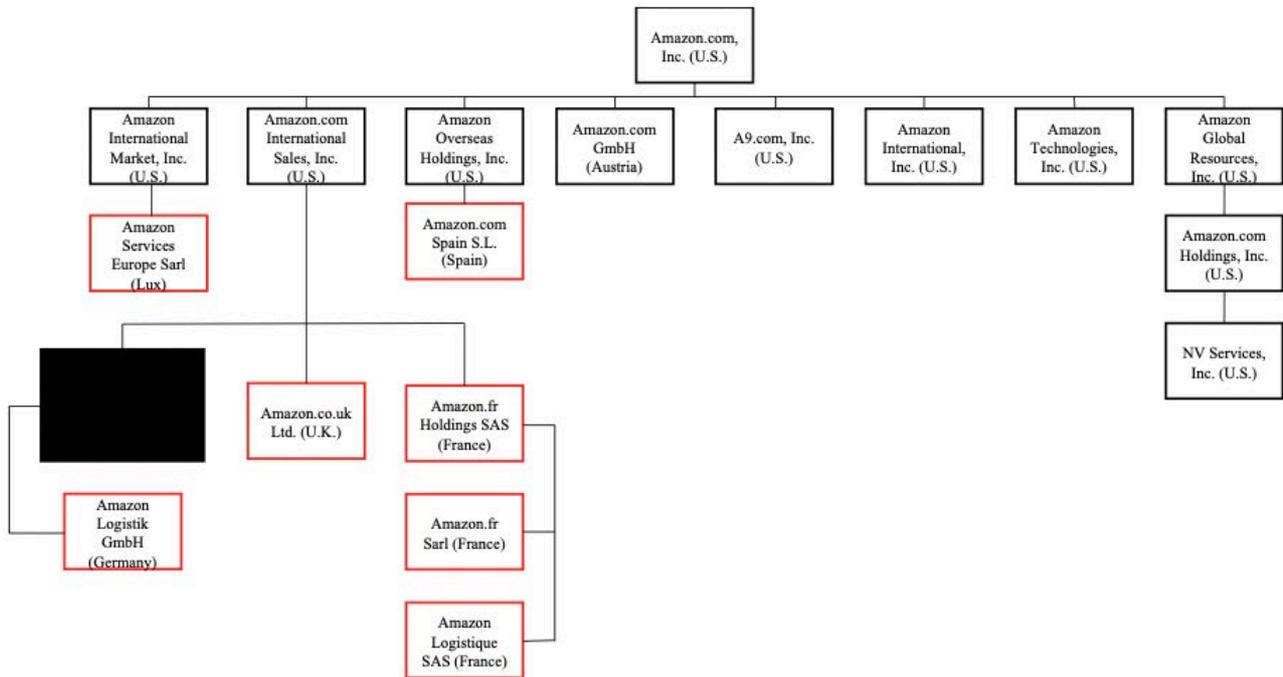
Amazon, inoltre, è stata accusata di aver sottostimato il valore della proprietà intellettuale ceduta dalla casa madre (Amazon Inc.) a una filiale europea (Amazon Europe Holding Technologies). Quest'ultima, infatti, ha pagato ad Amazon Inc. 217 milioni di dollari per gli asset immateriali, valutati dalle autorità circa 3,6 miliardi.

Così come dichiarato nel 2017 dalla Commissaria alla Concorrenza M. Vestager: *"Luxembourg gave illegal tax benefits to Amazon. As a result, almost three quarters of Amazon's profits were not taxed. In other words, Amazon was allowed to pay four times less tax than other local companies subject to the same national tax rules. This is illegal under EU State aid rules. Member States cannot give selective tax benefits to multinational groups that are not available to others"* (Commissione europea, 2017).

Secondo quanto rilevato da Reuters (2017), i profitti sui quali non sono state pagate le tasse ammonterebbero a 900 milioni di euro.

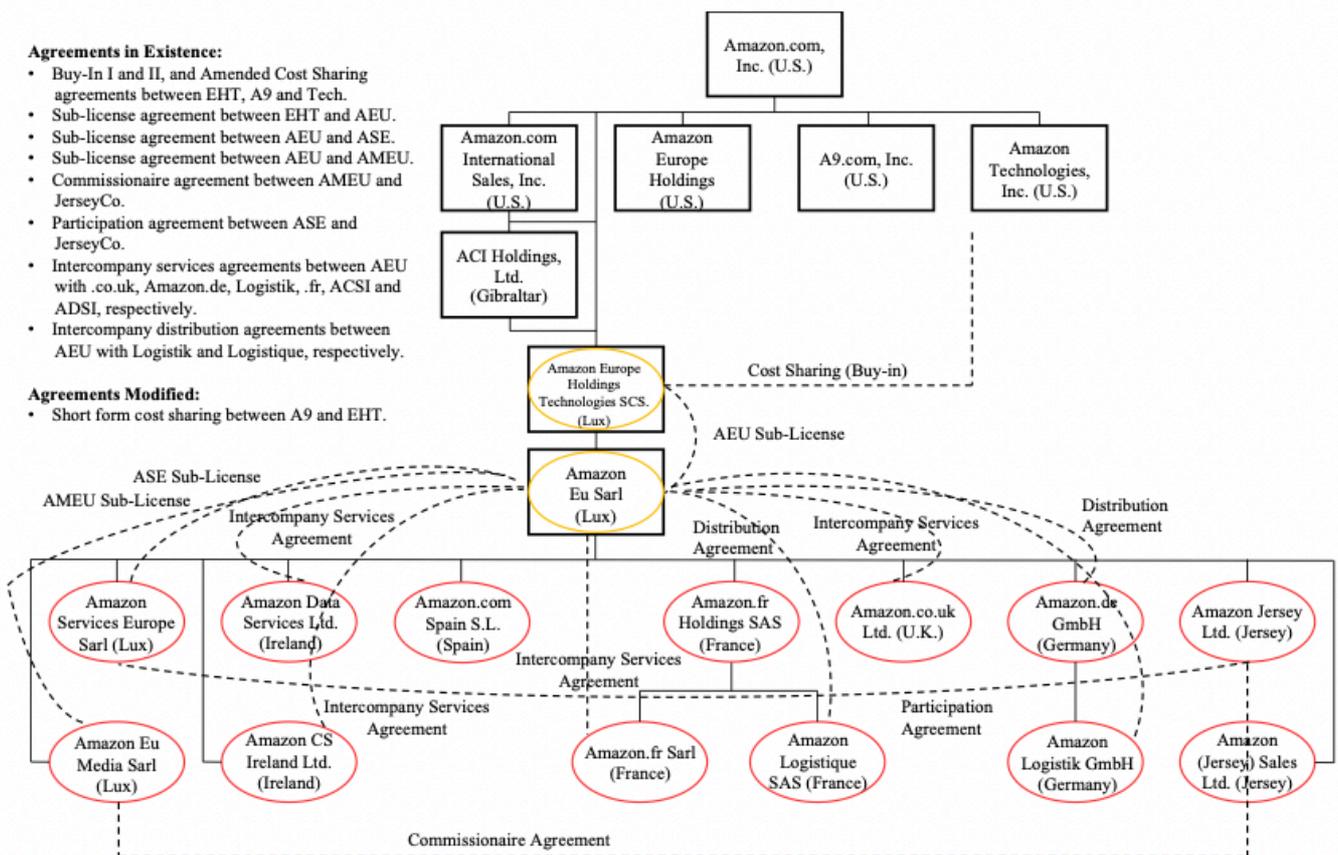
Le immagini proposte di seguito evidenziano chiaramente i cambiamenti avvenuti nella struttura organizzativa di Amazon successivi alla definizione del *Project Goldcrest*.

Figura 19. La struttura organizzativa di Amazon prima del Project Goldcrest



Fonte: elaborazione personale su The Guardian, 2016

Figura 20. La struttura organizzativa di Amazon dopo il Project Goldcrest



Fonte: elaborazione personale su The Guardian, 2016

Si configura, così, una struttura transnazionale, come la precedente, ma più verticale, gerarchica e centralizzata. Le funzioni svolte da numerose sussidiarie statunitensi sono, ora, effettuate da un numero ridotto di filiali controllate direttamente da Amazon Inc. Le filiali operanti in Europa, sia quelle preesistenti al *Project Goldcrest*, sia quelle di nuova costituzione, sono poste sotto il controllo di Amazon EU, la quale, a sua volta, è direttamente controllata da Amazon Europe Holding Technologies. La figura 20, inoltre, mostra chiaramente i molteplici accordi definiti tra le varie filiali.

L'indagine della Commissione europea ha messo sotto la lente di ingrandimento le due nuove filiali appartenenti al gruppo, Amazon EU e Amazon Europe Holding Technologies. Si tratta di due sussidiarie fiscalmente residenti in Lussemburgo volte a eseguire due compiti ben distinti all'interno del gruppo.

Amazon EU è una società di gestione che opera nel commercio al dettaglio in Europa: essa seleziona i prodotti da acquistare, controlla il processo di vendita e di consegna di questi in tutto il continente, si occupa della gestione di clienti e fornitori, raccoglie i dati sui clienti, si occupa dello sviluppo, aggiornamento e controllo del software relativamente al mercato europeo. La struttura societaria è stata organizzata in modo tale che i consumatori, sulla base del contratto accettato, acquistino i prodotti direttamente da Amazon EU. Ciò consente di registrare in Lussemburgo gli utili derivanti da tutte le vendite europee.

Amazon Europe Holding Technologies, invece, è una società in accomandita semplice di *holding*: essa è una struttura “vuota”, priva di uffici e dipendenti, non svolge alcuna attività commerciale, ma agisce da intermediaria tra Amazon EU e Amazon Inc. Questa detiene determinati diritti di proprietà intellettuale, validi per l'Europa, in forza di un accordo di ripartizione dei costi definito con Amazon Inc. Secondo tale accordo, Amazon Europe Holding Technologies effettua pagamenti annuali a favore della capogruppo allo scopo di finanziare attività di Ricerca & Sviluppo e contribuire, così, allo sviluppo della proprietà intellettuale ricevuta da questa in licenza. Tali diritti di proprietà intellettuale sono, poi, concessi in licenza esclusiva ad Amazon EU che li utilizza per gestire il commercio al dettaglio relativamente al mercato europeo.

Amazon Europe Holding Technologies, essendo una *holding* che detiene diritti sulla proprietà intellettuale, i cui soci sono sussidiarie statunitensi riconducibili ad Amazon Inc. (dunque non residenti in Lussemburgo), non avendo dipendenti, né presenza fisica e personalità fiscale divisa da quella dei soci, non è tassabile né sul reddito, né sul patrimonio nel Granducato. Tale filiale non paga le tasse attraverso il ricorso a un espediente fiscale, definito *hybrid mismatch*: per il Lussemburgo la *holding* è presenza fiscalmente “trasparente”, mentre per gli Stati Uniti è fiscalmente “non trasparente”, ossia non esiste, almeno finché non vengono rimpatriati parte dei

fondi che possiede. In altre parole, essa è considerata un'entità fiscale separata, residente in Lussemburgo, i cui partner sono soggetti a tassazione differita al momento in cui decideranno di rimpatriare parte degli utili precedentemente non tassati (ciò è avvenuto, in parte, a seguito della riforma Trump mediante *buy back*) (Angioni, 2020).

Amazon Europe Holding Technologies, dunque, non è fiscalmente residente in alcun Paese.

La Commissione europea ha constatato come il *tax ruling* definito tra Amazon e Lussemburgo abbia autorizzato il pagamento di *royalties* da parte di Amazon EU ad Amazon Europe Holding Technologies, riducendo, così, gli utili imponibili di Amazon EU. Le *royalties* così corrisposte costituiscono in media più del 90% degli utili di esercizio di Amazon Europe Holding Technologies e sono notevolmente superiori (di circa 1,5 volte) a quanto questa filiale dovrebbe versare ad Amazon Inc. sulla base dell'accordo di ripartizione dei costi.

L'immagine seguente riassume con chiarezza lo schema organizzativo definito e implementato dal colosso di Seattle.

Figura 21. Lo schema di profit shifting di Amazon in Europa



Fonte: Commissione europea, 2017

L'indagine della Commissione, in realtà, non era volta a stabilire né l'equità della normativa fiscale lussemburghese, né investigare circa il *profit shifting* effettuato da Amazon per mezzo della sua struttura organizzativa nell'ambito dell'accordo di ripartizione dei costi.

Ciò che è stato fortemente contestato dalla Commissione europea era la pratica di gonfiare notevolmente l'importo delle *royalties* (esenti da ritenute) rispetto alla realtà economica, al fine di abbassare l'imponibile fiscale di Amazon EU. Ai sensi della legislazione fiscale lussemburghese, mentre Amazon EU è soggetta all'imposta sulle società in Lussemburgo, lo stesso non può dirsi della *holding*, data la forma giuridica di società in accomandita semplice. Gli utili registrati dalla *holding*, infatti, sono tassati solo al livello dei soci e non al livello della società. Poiché risiedono negli Stati Uniti, i soci di Amazon Europe Holding Technologies hanno la possibilità di rinviare i loro obblighi fiscali a data da destinarsi.

In questo modo, il Lussemburgo ha definito un vantaggio economico selettivo a beneficio di Amazon, consentendole un'imposizione fiscale agevolata rispetto ad altre imprese soggette alle medesime norme fiscali nazionali. Tale vantaggio si è concretizzato nell'attribuzione indebita alla società di *holding*, che non può essere tassata, di circa tre quarti degli utili generati dalle vendite effettuate nel mercato europeo. Essendo una filiale "vuota", Amazon Europe Holding Technologies non poteva svolgere alcuna attività in grado di giustificare gli importi delle *royalties* percepite. L'elusione fiscale di Amazon in Europa si fonda, dunque, su pratiche di *tax ruling* e *transfer pricing*.

Nel 2014 Amazon ha deciso di ristrutturare la propria organizzazione europea: la vendita di prodotti non è più centralizzata in Amazon EU. Le diverse filiali europee sono, ora, dotate di partita IVA: a queste sono imputabili i ricavi derivanti dal *buy-sell* e dal servizio di *retailing*, mentre i ricavi derivanti da commissioni legate alla piattaforma on-line e da servizi digitali sono rimasti in capo ad Amazon EU e tassati in Lussemburgo (Angioni, 2020).

L'indagine, alla fine, non si è risolta in alcuna multa né per la società di Seattle, né per il Granducato. La Commissione europea, tuttavia, ha preteso che il gruppo di Bezos restituisse al Lussemburgo 250 milioni di euro di tasse non pagate durante il *ruling*, al fine di ripristinare la condizione di libera concorrenza con le altre imprese (ilSole24Ore, 2017). In realtà, così come il Granducato, Amazon ha continuamente negato l'esistenza di *tax ruling* o di qualsiasi aiuto di Stato: in una nota ha affermato "*di non aver ricevuto alcun trattamento speciale dal Lussemburgo e di aver pagato le tasse in piena conformità con la legislazione fiscale lussemburghese ed internazionale*" (ilSole24Ore, 2017).

Nel marzo 2020 Amazon ha intrapreso un'azione legale nei confronti della decisione della Commissione europea, poiché derivante, secondo il colosso americano, da un'indagine "*senza*

prove, che si sostiene sia piena di errori di fatto e di diritto” (Reuters, 2020). Le ragioni di Amazon, inoltre, si fondano sulla considerazione che, essendo stata emessa la sentenza nel 2017 relativamente ad avvenimenti accaduti nel 2006, il periodo di prescrizione di 10 anni fosse stato raggiunto.

Mettendo in evidenza i *ruling* con le autorità lussemburghesi volti a ledere il principio di concorrenza, tale vicenda ha portato alla luce la struttura fiscale di quella che, oggi, è considerata da molti la multinazionale più potente al mondo (Angioni, 2020).

3.2) Il caso Google – Irlanda: il *Double Irish with Dutch Sandwich*

Secondo uno studio effettuato dal *National Bureau of Economic Research*, le multinazionali americane fanno ricorso agli strumenti BEPS più di ogni altro Paese dell’OECD, mentre l’Irlanda è il centro principale utilizzato da tali imprese per eludere il prelievo fiscale (G. Zucman, 2018).

Se il *Double Irish with Dutch Sandwich* è lo strumento BEPS che più di ogni altro ha influenzato la struttura organizzativa delle imprese multinazionali, esso è diventato lo strumento più conosciuto soprattutto a seguito dell’ampio utilizzo effettuato da Google a partire dal 2004.

Come già approfondito nel capitolo precedente, lo schema del *Double Irish with Dutch Sandwich* si fonda su tre disposizioni fiscali fondamentali:

- la filiale paga le imposte nel Paese in cui si trova la direzione centrale, secondo quanto stabilito dalla normativa fiscale irlandese;
- il trasferimento di profitti tra Irlanda e qualsiasi paradiso fiscale *offshore* è soggetto a prelievo fiscale, come indicato dalla normativa fiscale irlandese;
- il trasferimento di profitti tra Irlanda e Olanda non è soggetto a tassazione, secondo quanto previsto dalle normative tributarie irlandesi e olandesi.

Lo strumento BEPS utilizzato dal gruppo di Alphabet Inc., attraverso la definizione di una catena di contratti di *licensing* che collega le varie sussidiarie, ha notevolmente influenzato la struttura organizzativa dell’impresa.

Il *licensing* è un contratto attraverso il quale un’impresa (*licensor*) concede a un’altra impresa (*licensee*) il diritto di utilizzare un marchio, brevetto, *know-how* o qualsiasi altro asset che costituisce proprietà intellettuale per realizzare e commercializzare determinati beni e servizi, dietro il pagamento di un canone (Del Re, 2016).

Google LLC, residente negli Stati Uniti, attraverso un contratto di licenza, ha ceduto i diritti di sfruttamento della proprietà intellettuale (tecnologia, *know-how*, brevetti, ecc.) a Google Ireland Holdings Unlimited Co., una filiale con sede in Irlanda. Pur essendo registrata in Irlanda, in realtà, secondo quanto disposto dalla normativa fiscale irlandese, tale filiale risulta essere fiscalmente residente nelle Bermuda, poiché vi ha stabilito la propria sede di direzione effettiva. Questa, poi, ha sottoscritto un contratto di sub-licenza di tali asset intangibili con una sussidiaria residente in Olanda, la Google Netherlands Holdings B.V. Si tratta di una controllata “vuota”, non operativa, priva di beni, dipendenti o asset. Essa si configura, quindi, come una *special purpose entity* o *Conduit company* (o società veicolo), il cui scopo è movimentare i profitti realizzati dalla multinazionale. La Google Netherlands Holdings B.V., a sua volta, ha subappaltato tale licenza a un'altra filiale irlandese, la Google Ireland Limited. Questa, infine, concede i diritti di sfruttamento della proprietà intellettuale a tutte le filiali operative del gruppo sparse nei vari contesti geografici europei.

A differenza della Google Ireland Holdings Unlimited Co., la Google Ireland Limited è fiscalmente residente in Irlanda, ha circa 2000 dipendenti e si configura come centro di fatturazione dei ricavi realizzati a livello globale (Stati Uniti esclusi) derivanti dall'utilizzo della proprietà intellettuale della multinazionale, di cui Google LLC rimane proprietaria legale.

La società soggetta a tassazione, dunque, è esclusivamente Google Ireland Limited: la base imponibile, tuttavia, è ampiamente erosa dalle *royalties* (molto elevate) corrisposte annualmente alla Google Netherlands Holdings B.V. Su tali *royalties*, inoltre, non sono previste le ritenute alla fonte, in quanto la normativa fiscale irlandese dispone che i flussi diretti a qualunque società dell'Unione Europea ne siano esenti.

Google Netherlands Holdings B.V., poi, gira le *royalties* ricevute a Google Ireland Holdings Unlimited Co., la quale, essendo fiscalmente residente nelle Bermuda, è soggetta a un'aliquota d'imposta sul reddito pari allo 0% (Bloomberg Tax, 2019).

Mentre la normativa fiscale irlandese consentiva il pagamento e la riscossione di *royalties* senza l'applicazione di una ritenuta alla fonte esclusivamente verso altri Paesi UE, la normativa olandese estende tale agevolazione anche verso i paradisi fiscali extra UE. Google Netherlands Holdings B.V., dunque, ha svolto un ruolo cruciale fino al 2010, consentendo, come detto, il trasferimento dei profitti da Google Ireland Limited a Google Ireland Holdings Unlimited Co., senza dover pagare alcuna ritenuta alla fonte (The Guardian, 2020). Nel 2010 il Governo irlandese ha uniformato la propria normativa a quella olandese, rendendo così superfluo l'utilizzo di una sussidiaria olandese. L'estensione di tale vantaggio, tuttavia, richiedeva la presenza di condizioni molto difficili da

raggiungere per le multinazionali, tale per cui molte di queste, tra cui Google, hanno continuato a utilizzare il *Double Irish* assieme al *Dutch Sandwich*.

L'erosione dei profitti, dunque della base imponibile, di Google Ireland Limited, a seguito dell'ampio schema di *royalties* appena analizzato, non è l'unico espediente utilizzato dal colosso di Mountain View al fine di ridurre il prelievo fiscale.

Le autorità fiscali statunitensi richiedevano che Google LLC ricevesse “*arm's-length*” *royalties* da Google Ireland Holdings Unlimited Co. a fronte della licenza trasferita (Blair-Stanek, 2015). Per *arm's length principle* si intende il principio di libera concorrenza stabilito dalle Linee Guida dell'OECD secondo il quale il prezzo applicato alle transazioni infragruppo deve essere almeno uguale a quello definito per transazioni simili poste in essere da attori economici indipendenti. Le “*arm's-length*” *royalties* sono, dunque, quei canoni che, a parità di altre condizioni, Google LLC avrebbe preteso qualora avesse ceduto il diritto di sfruttamento della proprietà intellettuale a un'impresa indipendente.

L'*arm's length principle* non è previsto solamente dalla legislazione fiscale statunitense. Come evidenziato nel paragrafo precedente, anche nell'Unione europea vige il principio della libera concorrenza, teso ad assicurare alle imprese pari condizioni di mercato. Tale principio, inoltre, è richiamato nei numerosi trattati fiscali bilaterali che gli Stati Uniti hanno siglato con i propri partner commerciali, Irlanda compresa.

Sulla base di ciò, la Google Ireland Holdings Unlimited Co. avrebbe dovuto pagare al fisco statunitense un'aliquota del 35% su tali “*arm's-length*” *royalties*. Poiché Google, tuttavia, non ha mai trasferito la proprietà intellettuale ad attori economici indipendenti, non esiste alcun prezzo “*arm's-length*” osservabile.

La proprietà intellettuale di un'impresa è unica: assegnare un valore agli asset intangibili di un'impresa, valutandone le potenzialità a livello economico, è un'operazione difficile, complessa e caratterizzata da elevata soggettività. In tale situazione, Google ha potuto assegnare alla proprietà intellettuale trasferita un valore ampiamente inferiore rispetto al suo valore intrinseco, riducendo, così, l'imponibile fiscale a danno del fisco statunitense.

Grazie alla struttura organizzativa così adottata, basata sul *Double Irish with Dutch Sandwich*, il colosso di Mountain View è stato in grado di far confluire quasi il 98% dei suoi profitti netti globali (Stati Uniti esclusi) alle Bermuda, sottraendo somme ingenti al fisco statunitense (almeno finché tali profitti non vengano trasferiti negli Stati Uniti) e di molti altri Paesi europei.

Bloomberg (2018) ha rilevato come Google, sfruttando tale meccanismo finanziario, abbia spostato alle Bermuda 15,5 miliardi di dollari soltanto nel 2015 (circa il 40% in più rispetto alla somma trasferita nell'anno precedente), consentendo un risparmio di circa 3,6 miliardi di dollari di tasse.

Tali cifre sono ulteriormente aumentate negli anni successivi: 19,2 miliardi nel 2016, 23,4 miliardi nel 2017, 24,5 miliardi nel 2018, 19,9 miliardi nel 2019 (Reuters, 2019).

Come affermato da E. Schmidt, amministratore delegato di Google dal 2001 al 2011, oggi presidente del consiglio di amministrazione: “*Evitare di pagare le tasse fa parte del capitalismo. Noi sfruttiamo le leggi in vigore e siamo orgogliosi di questo schema. [...] Google rispetta le normative fiscali in Italia e in tutti i Paesi in cui opera. La realtà dei fatti è che la maggior parte dei governi usa gli incentivi fiscali per attrarre investimenti stranieri e questo crea posti di lavoro e crescita economica e, naturalmente, le aziende rispondono a questi incentivi. È una delle ragioni per cui Google ha stabilito la propria sede europea in Irlanda, unitamente alla possibilità di assumere personale qualificato*” (The Telegraph, 2012; Poto, 2016).

La multinazionale americana, tuttavia, non potrà più beneficiare di tali vantaggi dalla fine del 2020 a seguito dell’abolizione del *Double Irish with Dutch Sandwich* dovuta alla modifica della normativa fiscale irlandese imposta dalla Commissione europea sulla base delle raccomandazioni dell’OECD.

3.3) Il caso LinkedIn: dal *Double Irish* al *Single Malt*

“*I need to pay higher taxes...I’ve paid in absolute more taxes — \$10 billion — than anyone, but the government should require people in my position to pay significantly higher taxes*”. Ciò è quanto auspicato da Bill Gates in un’intervista del 2018 alla CNN, chiedendo al governo statunitense di aumentare le imposte per le persone che, come lui, ricoprono una posizione di rilievo nello scenario mondiale.

In realtà, anche Microsoft ha fatto ricorso a strumenti BEPS al fine di eludere l’imposizione fiscale sui profitti realizzati al di fuori degli Stati Uniti.

Nel 2016 Microsoft Corporation ha acquisito il sito di *networking* aziendale LinkedIn per circa 26 miliardi di dollari (The Times, 2019): a seguito di tale operazione di *Merge & Acquisition*, LinkedIn ha dovuto apportare modifiche alla propria struttura organizzativa.

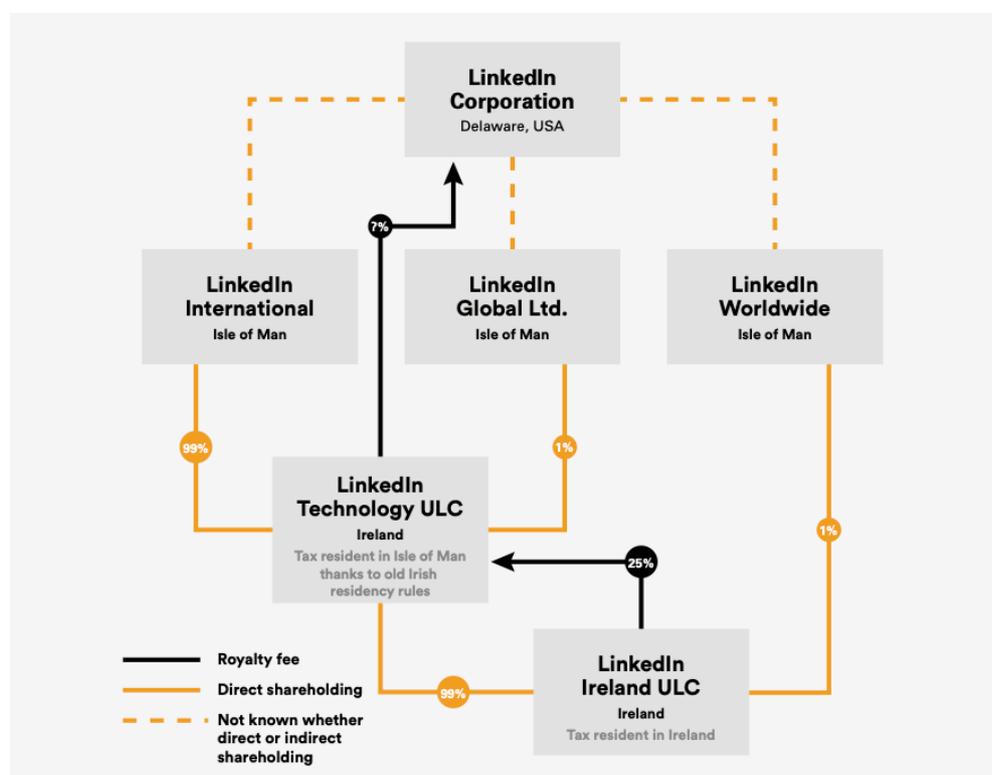
È necessario, tuttavia, analizzare l’organizzazione aziendale di LinkedIn antecedente all’acquisizione da parte di Microsoft Corporation. Nel 2009 l’azienda aveva già definito e implementato una struttura tesa a ridurre la pressione fiscale sui profitti generati nella macro-area definita dall’acronimo EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa) attraverso lo sfruttamento del *Double Irish* (Christian Aid Report, 2017). Essa, infatti, stipulava contratti di vendita di servizi di

reclutamento e marketing, nonché abbonamenti “premium” con clienti non statunitensi attraverso una sussidiaria irlandese, la LinkedIn Ireland. Le filiali residenti nei diversi Paesi si impegnavano a commercializzare i servizi di LinkedIn (ricevendo pagamenti da LinkedIn Ireland per i servizi di marketing effettuati), i cui ricavi, tuttavia, erano contabilizzati presso la società irlandese.

Al fine di ridurre l'imponibile fiscale ed evitare il pagamento dell'imposta sulle società del 12,5% applicata dalla normativa irlandese, LinkedIn Ireland corrispondeva una somma pari al 25% del suo fatturato come *royalty fee* a una seconda società registrata in Irlanda, la LinkedIn Technology Ltd, al fine di utilizzare la proprietà intellettuale ottenuta da questa in sub-licenza (Christian Aid Report, 2017). LinkedIn Technology Ltd svolgeva prevalentemente un ruolo di collegamento tra LinkedIn Ireland e LinkedIn Corporation, la *holding* del gruppo, residente in Delaware (USA), da cui ha ricevuto in licenza la proprietà intellettuale.

L'immagine seguente mostra chiaramente la struttura organizzativa adottata da LinkedIn al fine di sfruttare i vantaggi fiscali forniti dal *Double Irish*. Inoltre, sono posti in evidenza i rapporti di controllo fra le diverse filiali, nonché i flussi di *royalties* tra LinkedIn Ireland e LinkedIn Technology Ltd e tra quest'ultima e LinkedIn Corporation.

Figura 22. La struttura organizzativa di LinkedIn al 1° gennaio 2017



Fonte: Christian Aid Report, 2017

Diversi sono i vantaggi fiscali così ottenuti. LinkedIn Technology Ltd, pur essendo registrata in Irlanda, era fiscalmente residente nell'Isola di Man, la cui normativa fiscale non applica alcuna imposta sugli utili delle società. Le *royalties* ricevute da LinkedIn Ireland, dunque, erano completamente esenti da tassazione.

Inoltre, essendo la proprietà intellettuale un asset intangibile il cui valore è di difficile valutazione, LinkedIn Corporation ha attribuito alla proprietà intellettuale concessa in licenza a LinkedIn Technology Ltd un valore notevolmente inferiore a quello di mercato al fine di ridurre il carico fiscale su tale transazione. Per comprendere la reale entità del risparmio fiscale, è interessante confrontare l'importo corrisposto da LinkedIn Technology Ltd per il diritto di utilizzare la proprietà intellettuale con i flussi di *royalties* ricevuti successivamente da tale sussidiaria.

LinkedIn Technology Ltd ha acquisito i diritti di proprietà intellettuale per la vendita dei prodotti LinkedIn nel 2010, pagando a LinkedIn Corporation 536.234 dollari⁷. Nello stesso anno la filiale fiscalmente residente presso l'isola di Man ha ricevuto da LinkedIn Ireland quasi 11 milioni di dollari⁸ (esentasse) in *royalties* per i diritti di sfruttamento di tale proprietà intellettuale.

Come evidenziato da un'indagine del Senato degli Stati Uniti del 2012, dunque, sebbene le regole sui *transfer pricing* richiedano che l'ammontare dell'importo (tassabile) da corrispondere alla *holding* sia "arm's-length", ossia determinato dal valore di mercato degli asset intangibili trasferiti, nella pratica "[v]aluing intangible assets at the time they are [internally] transferred is complex....The valuation problems are due in part because, in many cases, the assets transferred offshore are not traded on the open market, and therefore cannot be pegged to any comparable, third party transaction prices. Rather, the prices are typically based on estimates devised by the companies themselves".

Nel 2011 i ricavi non statunitensi di LinkedIn si attestavano a 168,4 milioni di dollari, di cui un quarto (circa 41,7 milioni di dollari) era stato trasferito come *royalty* presso l'Isola di Man (Christian Aid Report, 2017).

Nel 2016, nell'anno in cui LinkedIn è stata acquistata da Microsoft, i ricavi non statunitensi sono aumentati di quasi sette volte rispetto al 2011, pari a circa 1,14 miliardi di dollari.

Nel caso in cui la percentuale di fatturato trasferita da LinkedIn Ireland a LinkedIn Technology Ltd sia stata mantenuta al 25% nel periodo 2013-2016 (si possiedono informazioni relative alle *royalties* trasferite sull'isola di Man esclusivamente per il periodo 2009-2012, poiché successivamente le

⁷ Cfr. LinkedIn Technology Ltd, Annual Accounts, CY 2010, p. 11

⁸ Cfr. LinkedIn Technology Ltd, Annual Accounts, CY 2010, p. 9

sussidiarie irlandesi di LinkedIn hanno interrotto la registrazione dei conti), l'impresa avrebbe realizzato nel 2016 circa 285 milioni di dollari di ricavi esentasse.

Oltre a trasferire il reddito non statunitense in un paradiso fiscale, il *Double Irish* aveva come obiettivo evitare che tale reddito fosse tassato negli Stati Uniti. La normativa fiscale statunitense, infatti, permetteva alle imprese multinazionali di designare le filiali estere come “*disregarded entities*”, ossia società considerate non separate dalla propria controllante ai fini fiscali. In questo caso, LinkedIn Ireland poteva essere considerata come parte di LinkedIn Technology Ltd e qualsiasi eventuale pagamento di *royalties* tra queste sussidiarie non veniva preso in considerazione dal fisco statunitense (Christian Aid Report, 2017).

Le riforme introdotte nel *Finance Act* del 2014 hanno imposto che tutte le imprese registrate in Irlanda siano, dal 2021, fiscalmente residenti nel Paese. In questo modo, il reddito da *royalties* di LinkedIn Technology Ltd sarebbe soggetto all'imposta sul reddito delle società previsto dalla normativa fiscale irlandese.

Come detto in precedenza, LinkedIn è stata acquistata da Microsoft Corporation nel 2016. Il colosso di Redmond aveva già fatto ricorso al *Double Irish* per spostare i profitti realizzati nei Paesi EMEA in una sussidiaria irlandese registrata nelle Bermuda.

In seguito a tale acquisizione, LinkedIn ha dovuto apportare dei cambiamenti alla propria struttura organizzativa. Il 21 marzo 2017 essa ha registrato una nuova società irlandese, la LinkedIn IP Holdings I Unlimited Company, di proprietà di Microsoft Ireland Research. Sebbene sia registrata in Irlanda, la sua sede operativa è localizzata a La Valletta, Malta. Per tale motivo, la LinkedIn IP Holdings I Unlimited Company risulta essere fiscalmente residente a Malta (Christian Aid Report, 2017).

Data tale modifica nella struttura organizzativa di LinkedIn, si evince come Microsoft sia stata una delle prime multinazionali ad abbandonare il *Double Irish* e definire pratiche elusive attraverso l'utilizzo del *Single Malt*.

Le riforme previste nel *Finance Act*, infatti, hanno sancito la fine del *Double Irish*. In realtà, è ancora possibile costituire sussidiarie registrate in Irlanda, ma fiscalmente residenti in altre giurisdizioni (comprese quelle europee) con le quali l'Irlanda ha siglato accordi fiscali. L'accordo fiscale tra Irlanda e Malta, dunque, prevalendo sulla riforma della normativa fiscale irlandese, ha consentito a LinkedIn di registrare in Irlanda la LinkedIn IP Holdings I Unlimited Company, rendendola, tuttavia, fiscalmente residente a Malta.

Dal momento che nessuna delle società irlandesi, in quanto società illimitate, è tenuta a presentare conti finanziari, non è possibile determinare l'entità dei flussi di reddito tra le sussidiarie operanti in questa nuova struttura organizzativa.

3.4) Il caso Apple – Irlanda: l'operazione BEPS più grande della storia

È possibile considerare Apple l'impresa multinazionale che più di ogni altra ha sfruttato (e continua a sfruttare) i disallineamenti esistenti tra le normative fiscali dei diversi Paesi al fine di eludere il pagamento delle imposte.

La società di Cupertino, nel corso degli anni, ha fatto ampio ricorso a pratiche di *transfer pricing* e *tax ruling*, a diverse varianti di *Double Irish*, nonché ha sviluppato il *Capital Allowances for Intangible Assets* (CAIA). L'utilizzo di tali strumenti BEPS ha richiesto diversi cambiamenti nella struttura organizzativa, mantenendo l'Irlanda come centro delle proprie attività elusive.

La proprietà intellettuale, quale asset intangibile, è sempre più la fonte di valore dominante nell'economia globale. A differenza dei beni fisici e tangibili, essendo altamente mobile, il suo valore può essere trasferito in tutto il mondo con relativa facilità.

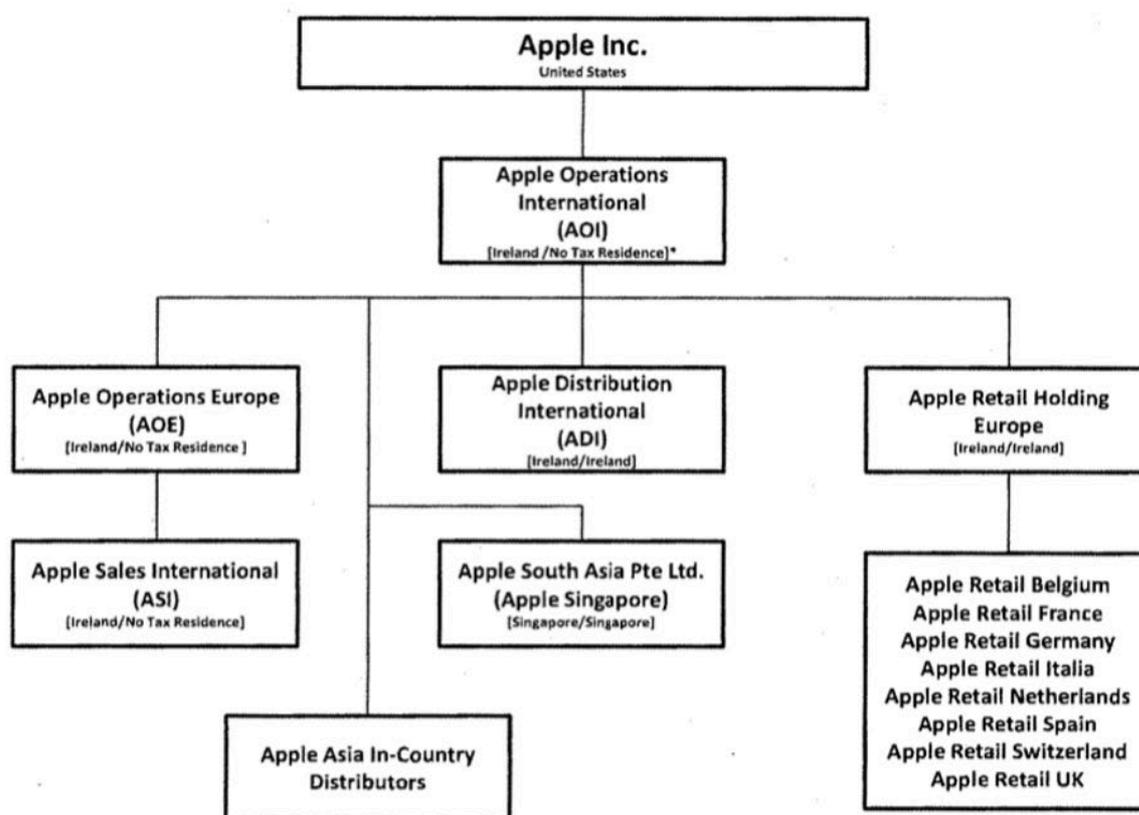
La strategia di elusione fiscale basata sugli strumenti BEPS *IP-based* si articola in due parti. In primo luogo, è necessario definire il trasferimento della proprietà intellettuale dell'impresa dalla casa-madre, solitamente residente in un Paese caratterizzato da un'elevata pressione fiscale, a una sussidiaria residente in un Paese a tassazione agevolata. In secondo luogo, è fondamentale definire una serie di tattiche tese ad assicurare che il reddito *offshore*, generato dallo sfruttamento della proprietà intellettuale, non sia aggredibile dalle autorità fiscali del Paese da cui la proprietà intellettuale stessa è stata trasferita.

Molte società americane, tra cui Apple, utilizzano i *transfer pricing* per trasferire alle affiliate *offshore* i diritti di proprietà intellettuale, nonché i redditi associati, in modo tale che questi ultimi non siano tassati negli Stati Uniti (dove la proprietà intellettuale è stata sviluppata), bensì in paradisi fiscali, dove le filiali *offshore* sono residenti.

Vi sono diversi modi per trasferire i diritti di proprietà intellettuale all'estero: il metodo principale utilizzato da Apple consiste nella definizione di un accordo di condivisione dei costi. Attraverso tale accordo, la casa-madre, Apple Inc., ripartisce tra essa stessa e determinate sussidiarie estere i costi da sostenere al fine di sviluppare la proprietà intellettuale dell'impresa. L'obiettivo, in realtà, non è definire una mera condivisione dei costi. Apple Inc. mantiene potere legale sulla proprietà intellettuale sviluppata, nonché i diritti di commercializzazione di questa relativamente al Nord e Sud America; in riferimento ai mercati esteri, invece, i diritti di commercializzazione, nonché i relativi ricavi, sono assegnati a filiali residenti in Irlanda, le quali effettuano pagamenti annuali a favore della capogruppo, contribuendo al finanziamento delle attività di Ricerca & Sviluppo. Si comprende, dunque, come l'accordo di ripartizione dei costi permetta ad Apple di sottrarre al fisco

statunitense i profitti generati mediante l'utilizzo della proprietà intellettuale (sviluppata negli USA) e di convogliare la maggior parte di questi nelle filiali irlandesi al fine di ridurre il carico fiscale. Inizialmente, l'azienda di Cupertino ha implementato una struttura organizzativa volta allo sfruttamento dei vantaggi forniti dal *Double Irish*, come chiaramente descritto in un'indagine effettuata da una Commissione speciale costituita dal Senato degli Stati Uniti nel 2013. Apple Inc., la casa-madre, ha costituito in Irlanda tre sussidiarie *offshore*, le quali realizzano decine di miliardi di dollari di ricavi: esse, tuttavia, non hanno residenza fiscale né in Irlanda, dove sono registrate, né negli Stati Uniti, dove è localizzato il management che effettivamente le gestisce. La normativa fiscale irlandese, infatti, prevede che solo le società gestite e controllate nella Repubblica siano considerate ivi fiscalmente residenti; la normativa fiscale statunitense, invece, si applica solo alle società registrate (dunque, non anche gestite e controllate) su territorio americano.

Figura 23. La struttura organizzativa di Apple al di fuori degli Stati Uniti



*Listed countries indicate country of incorporation and country of tax residence, respectively.

Fonte: Permanent Subcommittee on Investigations of the Committee on Homeland Security and Governmental affairs, United States Senate, 2013

La Apple Operations International, come si evince dall'immagine in alto, possiede direttamente o indirettamente le altre due filiali prive di residenza fiscale, la Apple Operations Europe e la Apple Sales International, la quale detiene i diritti economici sulla proprietà intellettuale di Apple in Europa, Medio Oriente, Africa, India e Asia.

Al fine di comprendere la reale portata dello schema messo in atto dalla società di Cupertino, si considerino i seguenti dati rilevati dall'indagine del Senato statunitense. Apple Operations Europe non ha pagato alcuna imposta sul reddito negli ultimi 5 anni; Apple Sales International⁹ paga all'Irlanda un'imposta limitatamente all'1% del suo reddito totale (nel 2011, per esempio, ha pagato 10 milioni di dollari di tasse su 22 miliardi di dollari di ricavi prodotti). Inoltre, nell'ambito dell'accordo di ripartizione dei costi, nel periodo compreso tra il 2009 e il 2012, a fronte di un profitto complessivo pari a circa 74 miliardi di dollari, Apple Sales International ha pagato solamente 5 miliardi di dollari ad Apple Inc. come quota dei costi di Ricerca & Sviluppo.

Quest'ultima, nel medesimo periodo considerato, a fronte di un profitto pari a 38 miliardi di dollari (circa la metà di Apple Sales International) derivante dalle vendite americane, ha pagato 4 miliardi di dollari nell'ambito dell'accordo di *cost-sharing*. È evidente, dunque, come Apple Inc. non avrebbe mai definito un accordo così favorevole per la controparte nel quadro di una trattativa con un soggetto esterno, non correlato all'impresa.

Oltre al ricorso al *Double Irish*, nonché a pratiche di *transfer pricing*, Apple ha definito e implementato una strategia di elusione fiscale basata sul *tax ruling*. Essa ha negoziato segretamente con il Governo irlandese al fine di beneficiare di un'aliquota d'imposta sul reddito inferiore al 2%, ben al di sotto sia dell'aliquota del 12,5% prevista dalla normativa fiscale irlandese, sia delle aliquote degli altri Paesi europei.

Un'indagine più approfondita riguardo ai profitti realizzati in Europa e non tassati in virtù della struttura organizzativa e dei *tax ruling* definiti da Apple è stata svolta dalla Commissione Europea, che nel 2016 ha condannato la società di Cupertino a pagare una multa di 13 miliardi di euro. La Commissaria responsabile per la Concorrenza, M. Vestager, ha affermato: “*Member States cannot give tax benefits to selected companies – this is illegal under EU state aid rules. The Commission's investigation concluded that Ireland granted illegal tax benefits to Apple, which enabled it to pay substantially less tax than other businesses over many years. In fact, this selective treatment allowed Apple to pay an effective corporate tax rate of 1 per cent on its European profits in 2003 down to 0.005 per cent in 2014*” (Commissione europea, 2016).

⁹ Cfr. Appendice - VI) Profitti e tasse pagate da Apple Sales International nel periodo 2004-2014 (esprese in miliardi di dollari)

Se dall'indagine condotta dalle autorità fiscali relativamente a trasferimenti di denaro tra filiali appartenenti allo stesso gruppo dovesse risultare essere rispettata la condizione di mercato, non vi è ragione per ritenere presente un aiuto di Stato. Se, invece, la condizione di mercato non dovesse risultare essere rispettata, le filiali otterrebbero vantaggi rispetto a filiali esterne al gruppo, definendo, così, la presenza di aiuti di Stato. In altre parole, i *tax ruling* sono considerati illegali qualora permettano una suddivisione dei ricavi tra filiali appartenenti allo stesso gruppo in maniera difforme dalla realtà economica.

L'indagine avviata nel 2014 da parte della Commissione europea si è focalizzata sul calcolo della base imponibile di Apple Operations Europe e di Apple Sales International. È stato rilevato come la base imponibile di tali filiali sia stata ampiamente sottovalutata dalle autorità irlandesi, consentendo a tali sussidiarie di pagare meno tasse, definendo, così, un vantaggio illecito (Commissione europea, 2014).

Inoltre, così come il *Double Irish*, anche i *tax ruling* hanno avuto un impatto rilevante sulla struttura organizzativa di Apple in Europa. I *tax ruling* siglati con l'Irlanda nel 1991 e nel 2007 hanno permesso alla multinazionale statunitense di definire una struttura organizzativa leggermente diversa da quella prevista dal *Double Irish* tradizionale (The Irish Times, 2016). Apple Sales International, infatti, è suddivisa in due parti (o *branches*): la prima si occupa delle attività gestionali, amministrative e di distribuzione, mentre la seconda, considerata la sede centrale, è costituita da un ufficio centrale *offshore*, privo di residenza fiscale. I profitti realizzati venivano registrati quasi totalmente presso la sede centrale, pur non effettuando alcuna attività economica o finanziaria in grado di giustificare profitti di tale portata. A differenza di altre multinazionali (tra cui Google e LinkedIn, come evidenziato nei paragrafi precedenti), il trasferimento di denaro avveniva, dunque, tra due parti della medesima società, non tra due società separate (Commissione europea, 2016).

Questo accordo con i *Revenue Commissioners* (le autorità fiscali irlandesi) è stato determinante per la decisione finale della Commissione europea (The Irish Times, 2016). Questa ha ritenuto che la struttura organizzativa di Apple fosse eccessivamente artificiale, forzata, nonché in grado di conferirle un vantaggio selettivo, non disponibile ad altre imprese.

Come nel caso Amazon-Lussemburgo, analizzato precedentemente, l'Irlanda, secondo quanto evidenziato dalla Commissione europea, ha concesso aiuti di Stato ad Apple, violando il principio di libera concorrenza interno all'Unione Europea.

La multa di 13 miliardi di euro comminata alla società di Cupertino è stata calcolata prendendo in considerazione gli utili contabilizzati dalle filiali registrate in Irlanda, ma non fiscalmente residenti

né in Irlanda, né negli Stati Uniti. Gli utili non tassati di tali filiali ammontavano a circa 111 miliardi per il periodo 2004-2014 (Commissione europea, 2016).

Se la decisione di Apple di impugnare la sentenza della Commissione europea poteva sembrare scontata, ha sorpreso il ricorso in appello da parte del Governo irlandese. M. Noonan, Ministro delle Finanze irlandese, ha insistito affinché Dublino si opponesse a qualunque ingerenza dell'Unione europea sulla propria politica fiscale. L'inchiesta della Commissione europea, infatti, era considerata come un'intrusione negli affari fiscali irlandesi, in grado di inficiare notevolmente l'attrattività degli investimenti esteri. Al 2016, infatti, quelle americane costituivano il 50% delle imprese multinazionali residenti in Irlanda e pagavano circa l'80% delle imposte societarie incassate da Dublino (Revenue, 2017).

Il 15 Luglio 2020 il Tribunale dell'Unione europea ha accolto il ricorso di Apple, annullando la decisione assunta dalla Commissione relativamente ai *tax ruling* definiti tra la società di Cupertino e l'Irlanda. Secondo quanto evidenziato nella sentenza, la Commissione europea “*non è riuscita a dimostrare in modo giuridicamente adeguato l'esistenza di un vantaggio anticoncorrenziale ai sensi dell'Articolo 107. [...] Nonostante il Tribunale si rammarichi della natura incompleta e talvolta inconsistente del tax ruling contestato, i difetti individuati dalla Commissione non sono, da soli, sufficienti a provare l'esistenza di un vantaggio*” (Irlanda, et al. contro Commissione europea, cause T-778/16 e T-892/16, 2020).

La maggior parte dei 14,3 miliardi di euro, di cui 1,2 miliardi di interessi, ottenuti dall'Irlanda nel 2018 in seguito alle indicazioni della Commissione, rimarrà in un deposito a garanzia fino alla pronuncia del verdetto finale da parte della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, l'organo di giustizia più elevato (The Irish Times, 2019).

A seguito della soppressione del *Double Irish*, avvenuta nel 2014, Apple ha deciso di ristrutturare la propria organizzazione interna sviluppando un nuovo strumento BEPS, il *Capital Allowances for Intangible Assets* (CAIA). Questo è chiamato anche *Green Jersey*, dato il ruolo fondamentale svolto dalle sussidiarie di Apple residenti nell'isola di Jersey. Nel 2015 Apple Operations International e Apple Sales International sono diventate, infatti, fiscalmente residenti a Jersey, mentre Apple Operations Europe è diventata fiscalmente residente in Irlanda (The New York Times, 2017). Inoltre, Apple Operations International non detiene più i diritti sulla proprietà intellettuale di Apple e la responsabilità delle vendite non-statunitensi passa da Apple Sales International ad Apple Distribution International, residente in Irlanda.

Tale ristrutturazione ha consentito ad Apple di trasferire i profitti realizzati attraverso l'utilizzo di *intangible assets*, riducendo, nuovamente, il prelievo fiscale irlandese.

Mentre il *Double Irish* determina un flusso di *royalties* in uscita dall'Irlanda verso filiali registrate in Irlanda, ma fiscalmente residenti *offshore*, il CAIA definisce l'*onshoring* in Irlanda della proprietà intellettuale e dei profitti risultanti dalle vendite effettuate al di fuori degli Stati Uniti. Nonostante ciò, le autorità fiscali irlandesi non hanno rilevato un aumento del prelievo fiscale sul reddito della società (GUE/NGL, 2018).

I profitti risultanti dalle vendite non-statunitensi sono, dunque, contabilizzati in Irlanda, ma le spese sostenute da Apple Operations Europe (residente in Irlanda) per acquistare la licenza sulla proprietà intellettuale da Apple Sales International (residente a Jersey) possono essere dedotte dai profitti realizzati anche negli anni successivi utilizzando il *capital allowance programme for intangible assets*.

In tal senso, è vantaggioso per Apple utilizzare le filiali a Jersey al fine di integrare l'ammortamento fiscale, ma non le *royalties* in uscita da versare. Apple Operations International, infatti, ha il compito di immagazzinare liquidità e fornire ad Apple Operations Europe le somme necessarie per acquistare la licenza sulla proprietà intellettuale. La spesa relativa a tale acquisto *una tantum* viene ammortizzata a un'aliquota del 100%, così come gli interessi sul debito infragruppo corrisposti da Apple Operations Europe ad Apple Operations International, la quale, in questo modo, accumula denaro contante non tassato (GUE/NGL, 2018).

È necessario considerare come nel 2015 M. Noonan, Ministro delle finanze irlandese, ha deciso di incrementare la deduzione sui profitti futuri da un massimo dell'80% al 100% delle spese sostenute per l'acquisto di immobilizzazioni immateriali, riducendo l'*effective tax rate* su tali profitti dal 2,5% allo 0%.

La struttura organizzativa e l'ammortamento fiscale così definiti consente ad Apple, dunque, di azzerare quasi tutti i profitti derivanti dalle vendite non-statunitensi, riducendo notevolmente l'imponibile fiscale.

Si stima che tra il 2015 e il 2017 Apple abbia pagato solo lo 0,7% di tasse sui profitti realizzati al di fuori degli Stati Uniti (GUE/NGL, 2018). L'economista S. Coffey, inoltre, stima un'elusione fiscale di circa 2,5-3 miliardi di dollari l'anno per il periodo 2015-2018, per la quale Apple potrebbe essere nuovamente indagata e sanzionata dalla Commissione europea con una multa di circa 10 miliardi di dollari (Business Post, 2018).

In conclusione, nel 2015 Apple ha trasferito da Jersey all'Irlanda circa 300 miliardi di dollari di proprietà intellettuale, definendo l'operazione di *base erosion profit shifting* più grande della storia (Fortune, 2020; Zucman, *et al.*, 2018).

Tale trasferimento ha contribuito alla cosiddetta "*leprechaun economics*". Si tratta di un aumento del PIL irlandese pari al 26,3%, poi rivalutato al 34,4%, registrato nel 2015 (Irish Central Statistics

Office, 2016). In virtù di tale incremento, le statistiche riguardanti il PNL, importazioni ed esportazioni, investimenti e debito estero irlandese hanno subito notevoli distorsioni. La maggior parte di queste sono da attribuire alle operazioni definite dalla società di Cupertino. Coffey, per esempio, attribuisce l'aumento delle esportazioni alle vendite effettuate e registrate, ora, in Irlanda, mentre l'aumento delle importazioni è dato dall'acquisto di componenti da produttori cinesi, nonché l'aumento degli investimenti in Ricerca & Sviluppo (sui quali, data la presenza di crediti d'imposta, si applica un'aliquota pari al 3,75%) è da ricondurre all'accordo di condivisione dei costi siglato con Apple Inc. (GUE/NGL, 2018).

Il governo irlandese, dunque, ha deciso di sostituire il PIL come unità di misura dell'economia e del livello di indebitamento con il reddito nazionale lordo modificato, meglio in grado di isolare le distorsioni provocate dai flussi dovuti al ricorso a strumenti BEPS.

“I cannot see a justification for giving large amounts of Irish tax relief to the intragroup acquisition of a virtual group asset, except that it is for the purposes of facilitating corporate tax avoidance”
(Stewart, 2016).

CONCLUSIONI

Data la struttura organizzativa delle imprese multinazionali che hanno adottato una strategia di tipo transnazionale, è molto complesso determinare dove i ricavi siano effettivamente realizzati, specialmente per quanto riguarda i grandi colossi del digitale. Ciò, dunque, rende difficile evitare che le multinazionali trasferiscano i profitti da Paesi a tassazione elevata a Paesi a tassazione agevolata.

L'analisi dei casi aziendali, inoltre, ha mostrato chiaramente come accordi fiscali internazionali, *tax ruling*, regole inefficaci relative alla definizione dei *transfer pricing*, ammortamenti fiscali relativi ad asset intangibili continuino a limitare gli sforzi legislativi volti a impedire alle imprese multinazionali di sfruttare i disallineamenti tra le normative fiscali dei diversi Paesi al fine di ridurre, in modo legale, il carico fiscale a cui sono soggette.

Modificare i trattati fiscali bilaterali irlandesi per garantire, senza eccezioni, che le società registrate in Irlanda siano ivi fiscalmente residenti, l'applicazione di regole più stringenti relativamente alla valutazione della proprietà intellettuale e dei suoi rendimenti, nonché il consolidamento dei profitti europei con apporzionamento della base imponibile tra i Paesi in cui le multinazionali conducono le proprie attività economiche sono solo alcune delle proposte avanzate al fine di ridurre il problema dell'elusione fiscale, specialmente all'interno dell'Unione europea (Business Insider Italia, 2016; Christian Aid Report, 2017). A causa di ciò, infatti, come specificato in un report pubblicato dal *Polish Economic Institute*, ogni anno l'Unione europea perde circa 170 miliardi di euro, 60 dei quali dovuti allo spostamento di profitti da parte delle imprese multinazionali (Reuters, 2020).

Interventi per ridurre l'elusione, tuttavia, non ne rimuovono la causa, vale a dire le enormi differenze tra le politiche fiscali dei Paesi membri dell'Unione europea. Armonizzare tali politiche fiscali consentirebbe la definizione di un "*level playing field*" europeo, ossia un mercato unico dove gli investimenti sono allocati sulla base di motivazioni economiche e non di distorsioni causate da concorrenza fiscale determinata dai Paesi più piccoli.

L'inerzia politica e l'elevata difficoltà nella definizione di un'azione concreta è evidente: le modifiche in materia fiscale, infatti, richiedono l'unanimità, tale per cui i paradisi fiscali interni all'Unione si oppongono costantemente a ogni discussione di revisione delle norme, in nome della sovranità fiscale.

Secondo M. Devereux, professore di *business taxation* alla Saïd Business School dell'Università di Oxford: "*the existing framework is totally broken. You can respond to these problems by blaming*

multinationals [for taking advantage of the rules] or blaming tax havens but I think we have to blame the tax system” (The Irish Times, 2020).

È necessario, tuttavia, considerare il periodo storico in cui ci troviamo. La crisi legata al Covid-19 può costituire l’opportunità perché i Governi si riuniscano e discutano in maniera concreta relativamente all’adozione di misure in grado di definire un trattamento fiscale europeo paritario, equo e trasparente.

I Paesi di tutto il mondo hanno risposto alla pandemia attraverso una massiccia spesa pubblica, istituendo fondi di emergenza a sostegno dei cittadini e delle imprese, tra cui quelle che in più di un’occasione hanno fatto ricorso a strumenti BEPS al fine di ridurre il prelievo fiscale. A un certo punto, però, i Governi dovranno iniziare a pensare a come coprire in futuro i loro disavanzi. Ciò può costituire il volano al fine di ridisegnare un quadro istituzionale particolarmente deficitario quando si tratta del sistema fiscale a cui sono soggette le imprese multinazionali.

Secondo A. Cobham, amministratore delegato di Tax Justice Network: *“The coronavirus pandemic has exposed the grave costs of an international tax system programmed to prioritise the interest of corporate giants over the needs of people. [...] Now more than ever, EU countries must reprogramme their tax systems to prioritise people’s wellbeing over the interests of the wealthiest corporations. That starts with transparency – where the real obstacle comes from EU multinationals rather than their US counterparts, since it’s EU multinationals that have lobbied to prevent their country by country reporting data from becoming public” (Cobham, et al., 2020).*

Piccole, medie, grandi imprese sono fallite a causa della recessione economica attuale. Le imprese multinazionali, in particolare quelle digitali, hanno manifestato una maggior resistenza agli effetti economici negativi generati dalla crisi sanitaria: per tale motivo, orientare il prelievo fiscale verso di queste potrebbe rappresentare una soluzione efficace alla crisi economica, fornendo ai Paesi membri risorse finanziarie essenziali per rilanciare il sistema economico post-pandemia. In tal senso, secondo B. Le Maire, Ministro dell’economia e delle finanze francese: *“It is simply a matter of fairness. We owe it to our citizens and companies, especially SMEs, who pay their fair share of taxes. [...] Digitalisation and international tax optimisation have created, for too long, loopholes allowing some companies to escape taxes. We need to re-establish a system based on fair taxation. [...] [The coronavirus crisis] has made this reform more urgent than ever. It is time for tech companies that have been thriving in this crisis to contribute to the public effort” (The Irish Times, 2020).*

Diversi Paesi europei (Polonia, Danimarca, Austria su tutti) hanno annunciato che avrebbero negato qualsiasi tipologia di aiuto a quelle società con sede nei paradisi fiscali: questa, ad avviso di chi

scrive, non rappresenta la soluzione ottimale. Come accennato in precedenza, l'obiettivo è eliminare la causa dell'elusione fiscale *ab origine*.

La questione, pertanto, risulta essere ben più ampia. È fondamentale che si sviluppi una maggiore *awareness* non soltanto in riferimento ai gruppi multinazionali, ma anche a quei Paesi che oggi attuano una politica dannosa di *dumping* fiscale al fine di attrarre investimenti esteri.

Partendo da considerazioni di carattere prettamente tributario, dunque, l'emergenza da Covid-19 potrebbe favorire la creazione di un'Unione più profonda. Si tratta di porre le basi per un'evoluzione dell'Unione europea in senso "federale", un sistema istituzionale che sia più comunitario e meno intergovernativo, basato su una solidarietà impositiva strategicamente fondata possibile solamente nel momento in cui "*le forze della Storia si imporranno agli egoismi individuali*" dei Paesi membri europei (Moschetti, 2010).

APPENDICE

I) La disaggregazione delle SPE (Fonte: Damgaard, Elkjaer, 2017)

Table I.1. Inward FDI Positions Broken Down by SPEs and Non-SPEs

	FDI (percent of GDP)			FDI country rank		Change in rank
	Total	SPEs	Non-SPEs	Total	Non-SPEs	
Luxembourg	5,658	5,266	393	1	1	0
Netherlands	525	428	97	2	3	-1
Hungary	161	92	69	3	7	-4
Switzerland	132	19	114	4	2	2
Belgium	100	6	94	5	4	1
Chile	87	1	85	6	5	1
Estonia	84	2	82	7	6	1
Austria	70	24	46	8	14	-6
Iceland	66	19	47	9	13	-4
Sweden	61	4	57	10	9	1
Czech Republic	60	0	60	11	8	3
Portugal	58	6	51	12	12	0
Slovak Republic	56	0	56	13	10	3
Latvia	55	0	55	14	11	3
United Kingdom	54	14	41	15	16	-1
Spain	46	3	42	16	15	1
New Zealand	39	0	39	17	17	0
Poland	39	0	38	18	18	0
Denmark	38	4	34	19	21	-2
Norway	37	0	36	20	19	1
Finland	35	0	35	21	20	1
Slovenia	29	0	29	22	22	0
France	27	0	27	23	23	0
Germany	23	0	23	24	24	0
Turkey	21	0	21	25	25	0
Italy	19	0	19	26	26	0
United States	17	0	17	27	27	0
Korea	12	0	12	28	28	0
Greece	12	0	12	29	29	0
Japan	4	0	4	30	30	0

Source: IMF (World Economic Outlook Database) and OECD (BMD4 Partner Country and Main Aggregates Databases).

Note: Includes all countries as reported as of end-2015 to the OECD for publication by January 2017. Some OECD countries may have reported zero when no information about SPEs was available.

II) La provenienza degli IDE realizzati nei paradisi fiscali (*Fonte: Zucman, et al., 2018*)

Table C3: Who are the ultimate owners of the FDI stocks in tax havens?											
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[12]
	FDI stocks in havens (million USD)										
	All havens	EU havens	Belgium	Cyprus	Ireland	Luxembourg	Malta	Netherlands	Non-EU tax havens	Switzerland	Rest
OECD countries	1.751.575	1.054.623	128.961	3.662	259.313	150.580	323	511.783	696.953	430.943	266.009
Australia	5.751	-510	-616	1	105	0	0	0	6.261	0	6.261
Austria	7.319	1.218	433	0	31	0	24	729	6.101	5.916	185
Belgium	77.227	70.582	20.788	0	597	2.364	3	46.829	6.645	6.083	562
Canada	53.962	14.156	-745	0	513	12.954	0	1.435	39.806	32.630	7.176
Chile	-343	-400	-396	0	-25	7	0	14	57	0	57
Czech Republic	1.551	1.551	1.548	0	3	0	0	0	0	0	0
Denmark	11.939	6.948	689	1	311	0	3	5.944	4.991	2.886	2.105
Estonia	-13	-13	-13	0	0	0	0	0	0	0	0
Finland	7.422	6.702	2.869	1	-54	0	0	3.886	720	342	378
France	211.427	167.112	129.603	25	4.381	-1.060	56	34.106	44.315	37.781	6.535
Germany	117.081	83.335	12.670	2.248	867	3.213	0	64.336	33.746	28.482	5.264
Greece	1.444	1.441	1.064	273	10	0	0	94	3	0	3
Hungary	1.643	1.620	1.273	0	0	291	0	56	23	0	23
Iceland	45	43	43	0	0	0	0	0	2	0	2
Ireland	49.321	49.107	-7.702	8	15.352	19.108	0	22.340	214	0	214
Israel	1.754	217	-127	11	78	156	0	0	1.537	1.312	225
Italy	12.296	8.279	832	11	2.124	-597	84	5.825	4.017	3.552	464
Japan	63.380	27.882	13.875	0	413	0	0	13.594	35.497	10.268	25.230
Korea	5.142	2.561	1.073	0	0	0	0	1.488	2.580	0	2.580
Latvia	-4	-5	-6	1	0	0	0	0	0	0	0
Luxembourg	97.896	73.693	34.535	0	7.307	11.354	0	20.497	24.203	22.456	1.747
Mexico	11.942	9.876	-2.420	0	61	0	0	12.235	2.066	0	2.066
Netherlands	159.709	90.748	37.016	978	7.242	9.153	41	36.319	68.961	56.498	12.464
New Zealand	2.182	-356	-386	1	29	0	0	0	2.538	0	2.538
Norway	17.842	12.611	12.160	0	115	0	0	335	5.231	0	5.231
Poland	-8.300	-8.306	-9.820	0	-60	0	0	1.574	6	0	6
Portugal	913	10	-514	0	168	0	0	356	903	0	903
Slovakia	295	284	265	0	0	0	0	19	12	0	12
Slovenia	-23	-25	-25	0	0	0	0	0	2	0	2
Spain	10.182	3.622	-3.066	16	2.307	-732	9	5.088	6.559	5.567	992
Sweden	31.146	22.128	11.742	5	537	209	0	9.635	9.018	8.736	283
Switzerland	55.212	45.775	2.081	8	2.201	3.383	45	38.057	9.437	0	9.437
Turkey	1.537	1.473	61	0	0	0	12	1.400	64	0	64
United Kingdom	178.912	127.426	-7.215	967	9.845	29.628	126	94.076	51.486	27.117	24.369
United States	1.003.154	563.743	-35.889	0	237.552	106.511	9	255.559	439.411	266.355	173.055
Main developing countries	207.790	22.170	12.356	4.052	-221	-606	0	6.590	185.620	0	185.620
Brazil	22.255	21.280	17.705	0	-167	1.602	0	2.140	975	0	975
China	149.505	21	-3.233	43	-48	311	0	2.948	149.484	0	149.484
Colombia	3.281	-10	-10	0	0	0	0	0	3.291	0	3.291
Costa Rica	392	-5	-5	0	0	0	0	0	396	0	396
India	15.361	95	92	3	0	0	0	0	15.267	0	15.267
Russia	2.480	2.358	-613	3.992	-5	-2.518	0	1.501	122	0	122
South Africa	14.516	-1.569	-1.581	14	-2	0	0	0	16.085	0	16.085
Non-OECD tax havens	386.837	93.746	5.118	2.760	15.204	26.842	1.156	42.665	293.091	0	293.091
Andorra	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Anguilla	214	0	0	0	0	0	0	0	214	0	214
Antigua and Barbuda	13	0	0	0	0	0	0	0	13	0	13
Aruba	123	0	0	0	0	0	0	0	123	0	123
Bahamas	1.545	391	0	0	0	391	0	0	1.154	0	1.154
Bahrain	811	-193	-199	7	0	0	0	0	1.004	0	1.004
Barbados	216	24	0	13	10	0	0	0	192	0	192
Belize	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
Bermuda	69.457	45.189	0	0	12.239	7.295	0	25.655	24.268	0	24.268
Bonaire	-5	0	0	0	0	0	0	0	-5	0	-5
BVI	155.036	5.270	45	947	0	4.207	0	71	149.766	0	149.766
Cayman Islands	56.965	13.257	117	0	1.976	5.048	0	6.117	43.708	0	43.708
Curacao	116	-16	-16	0	0	0	0	0	131	0	131
Cyprus	7.272	6.686	512	1.703	43	414	10	4.005	586	0	586
Jersey	3.383	2.894	-16	3	664	2.242	0	0	489	0	489
Grenada	4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
Guemsey	956	772	-47	36	0	783	0	0	184	0	184
Gibraltar	3.266	3.040	2	4	0	2.756	0	277	227	0	227
Hong Kong	44.685	10.282	4.274	10	59	1.682	0	4.257	34.404	0	34.404
Isle of man	154	5	0	5	0	0	0	0	149	0	149
Lebanon	217	117	95	22	0	0	0	0	100	0	100
Liechtenstein	969	601	0	0	0	601	0	0	368	0	368
Macau	2.670	0	0	0	0	0	0	0	2.669	0	2.669
Malta	2.106	2.099	416	0	214	325	1.146	0	7	0	7
Marshall Islands	1.072	323	323	0	0	0	0	0	749	0	749
Monaco	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Sint Maarten	32	0	0	0	0	0	0	0	32	0	32
Mauntius	3.155	6	-1	7	0	0	0	0	3.149	0	3.149
Seychelles	149	0	0	0	0	0	0	0	149	0	149
Singapore	30.328	3.019	-365	2	0	1.099	0	2.284	27.309	0	27.309
St. Kitts and Nevis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
St. Lucia	-39	-1	-1	0	0	0	0	0	-38	0	-38
St. Vincent and the G	9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	9
Turks and Caicos	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Panama	1.878	-19	-19	0	0	0	0	0	1.897	0	1.897
Puerto Rico	68	0	0	0	0	0	0	0	68	0	68
Rest of World	65.442	8.149	1.695	158	52	4.895	51	1.298	57.293	0	57.293
World total	2.851.009	1.508.593	234.847	11.626	307.047	227.073	1.620	726.379	1.342.417	515.980	826.437
Non-haven total	2.024.807	1.084.942	143.012	7.871	259.144	154.869	374	519.671	939.865	430.943	508.922

III) *Pre-tax profits vs shifted profits (Fonte: Zucman, et al., 2018)*

	Reported pre-tax profits	Of which: Local firms	Of which: Foreign firms	Shifted profits	Effective corporate tax rate	Corp. tax revenue loss/gain (% collected)	
OECD countries							
Australia	179	151	28	13	30%	7%	7%
Austria	48	37	11	4	18%	11%	7%
Canada	143	96	47	19	35%	10%	13%
Chile	68	58	10	5	15%	12%	8%
Czech Republic	34	16	17	2	20%	5%	5%
Denmark	52	47	5	3	15%	8%	6%
Estonia	4	3	1	0	12%	10%	6%
Finland	25	21	4	3	20%	11%	11%
France	188	156	32	32	27%	21%	17%
Germany	553	510	43	55	11%	28%	10%
Greece	23	21	1	1	19%	7%	5%
Hungary	21	11	10	2	11%	21%	12%
Iceland	2	2	0	0	19%	22%	20%
Israel	54	48	6	1	17%	2%	1%
Italy	212	199	13	23	18%	19%	11%
Japan	634	602	32	9	26%	2%	1%
Korea	248	246	3	5	18%	3%	2%
Latvia	4	3	1	0	10%	7%	5%
Mexico	325	302	23	13	12%	11%	4%
New Zealand	44	37	6	2	18%	5%	3%
Norway	76	69	7	5	22%	8%	7%
Poland	88	68	19	4	10%	8%	4%
Portugal	27	22	5	3	23%	9%	10%
Slovakia	12	6	5	1	25%	5%	5%
Slovenia	3	2	1	0	18%	6%	7%
Spain	159	138	21	14	18%	14%	9%
Sweden	63	39	24	9	23%	13%	13%
Turkey	213	209	4	5	6%	8%	2%
United Kingdom	425	353	72	62	17%	18%	14%
United States	1.889	1.737	153	143	21%	14%	8%
Main developing countries							
Brazil	274	245	30	14	20%	9%	5%
China	2.069	1.906	162	61	20%	4%	3%
Colombia	59	52	7	1	29%	2%	2%
Costa Rica	13	12	1	1	12%	21%	8%
India	376	368	8	9	10%	9%	3%
Russia	290	253	37	12	14%	6%	4%
South Africa	76	68	9	4	25%	6%	5%
Tax havens							
Belgium	80	48	32	-13	19%	16%	-16%
Ireland	174	58	116	-106	4%	58%	-61%
Luxembourg	91	40	51	-47	3%	50%	-51%
Malta	14	1	13	-12	5%	90%	-90%
Netherlands	195	106	89	-57	10%	32%	-29%
Caribbean	102	4	98	-97	2%	100%	-95%
Bermuda	25	1	25	-24	0%		-94%
Singapore	120	30	90	-70	8%	41%	-59%
Puerto Rico	53	10	43	-42	3%	79%	-79%
Hong Kong	95	45	50	-39	18%	33%	-41%
Switzerland	95	35	60	-58	21%	20%	-61%
Other				-51			
EU non havens	2.013	1.720	294	222			
EU non havens high tax	1.112	1.003	109	124			

IV) Allocazione dei *profits shifted* nei paradisi fiscali (Fonte: Zucman, et al., 2018)

	Table C4: Allocating the profits shifted to tax havens																															
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	[20]	[21]	[22]										
	Excessive high risk payments (million USD)													Ultimate ownership (million USD)																		
														All havens	EU havens	Belgium	Cyprus	Ireland	Luxembourg	Malta	Netherlands	Non-EU tax havens	Switzerland	Rest								
														Rest	Switzerland	Non-EU tax havens	Malta	Luxembourg	Ireland	Cyprus	Belgium	All havens	EU havens	Belgium	Cyprus	Ireland	Luxembourg	Malta	Netherlands	Non-EU tax havens	Switzerland	Rest
OECD countries	435,144	234,793	29,994	1,124	63,084	77,985	1,071	61,535	200,351	39,839	160,512	533,275	321,085	39,263	1,115	78,949	45,845	98	155,815	212,190	131,203	80,988										
Australia	12,959	4,115	261	2	1,860	641	11	1,341	8,844	726	8,118	1,751	-155	-188	0	32	0	0	0	1,906	0	1,906										
Austria	3,569	2,076	320	8	751	629	36	331	1,514	1,176	338	2,228	371	132	0	9	0	7	222	1,857	1,801	56										
Belgium	18,916	3,337	252	2	612	1,093	12	1,366	15,579	1,279	14,300	16,429	4,310	-227	0	156	3,944	0	437	12,119	9,934	2,185										
Canada	5,182	1,008	43	0	249	267	37	413	4,174	3,831	-104	-122	-413	-121	0	-8	0	0	4	17	0	17										
Czech Republic	1,761	1,409	274	15	266	348	5	501	351	317	35	472	472	471	0	1	0	0	0	0	0	0										
Denmark	2,962	2,332	311	1	1,169	453	12	386	630	367	263	3,635	2,115	210	0	95	0	1	1,810	1,520	879	641										
Estonia	244	175	30	1	13	107	0	23	69	43	26	-4	-4	-4	0	0	0	0	0	0	0											
Finland	2,715	1,745	206	1	787	501	3	247	970	410	560	2,260	2,041	874	0	-16	0	0	1,183	219	104	115										
France	32,084	24,196	6,197	15	5,280	8,876	62	3,766	7,888	789	7,099	64,370	50,878	39,458	8	1,334	-323	17	10,384	13,492	11,502	1,989										
Germany	94,904	41,385	4,373	82	9,156	14,839	168	12,967	13,320	8,867	4,932	33,846	23,372	3,857	685	284	978	0	19,587	10,274	8,671	1,603										
Greece	2,357	1,866	166	40	297	211	4	204	111	111	22	439	439	324	0	3	0	0	29	0	0	1										
Iceland	2,395	1,689	214	0	72	382	6	304	705	360	45	500	489	366	0	0	0	0	17	7	0	7										
Ireland	438	338	38	0	72	181	1	46	100	9	92	14	13	-13	0	0	0	0	1	0	0	1										
Israel	681	278	21	6	148	32	27	45	403	33	370	534	66	-39	34	24	47	0	468	399	69	69										
Italy	22,702	19,453	2,138	15	5,664	9,177	77	2,362	9,249	2,249	1,000	3,744	2,521	263	3	647	-182	26	1,773	1,223	1,082	141										
Japan	8,554	4,544	332	72	2,179	862	2	1,096	4,010	329	3,681	19,296	8,489	4,224	0	126	0	0	4,139	10,807	3,126	7,681										
Korea	4,835	1,157	129	29	273	253	0	474	3,677	302	3,375	1,565	780	327	0	0	0	0	453	786	0	786										
Latvia	201	141	1	1	46	66	2	15	60	15	45	-1	-1	-2	0	0	0	0	0	0	0	0										
Luxembourg	13,096	4,037	430	0	387	744	10	2,467	9,058	744	8,315	3,636	3,007	-737	0	19	0	0	3,725	2,746	2,660	86										
Mexico	1,523	651	43	0	215	115	8	119	1,023	84	939	664	-109	-118	0	9	0	0	0	773	0	773										
Netherlands	4,523	2,944	24	0	1,482	715	34	716	2,922	164	2,085	5,192	3,199	3,102	0	35	0	0	102	1,593	0	1,593										
New Zealand	3,696	2,884	40	13	833	516	6	613	1,135	133	102	-2,537	-2,539	-1,600	0	18	0	0	4	275	0	275										
Portugal	2,638	2,357	373	1	533	742	8	700	281	223	50	278	278	-156	0	51	0	0	108	275	0	275										
Slovakia	637	535	120	1	90	194	5	120	101	81	20	90	86	81	0	0	0	0	0	0	0	0										
Slovenia	225	115	29	0	40	29	0	16	110	80	30	-7	-8	-8	0	0	0	0	0	0	0	0										
Spain	14,362	11,307	896	9	2,265	3,148	17	4,970	3,056	1,724	1,332	1,103	-934	-534	5	702	-223	3	1,549	1,997	1,695	302										
Sweden	8,541	6,671	939	3	2,192	2,388	106	1,043	1,870	680	1,189	9,483	6,737	3,575	1	164	64	0	2,933	2,746	2,660	86										
Switzerland	4,975	1,616	172	0	521	268	22	633	3,359	276	3,083	468	449	19	0	0	0	4	426	20	0	20										
Turkey	61,501	48,545	5,175	506	16,920	15,956	233	9,756	12,956	3,807	9,149	54,471	38,795	-2,197	284	2,997	9,020	38	28,642	15,675	8,256	7,419										
United Kingdom	142,565	43,113	5,712	299	8,360	14,164	145	14,413	99,452	13,731	85,721	305,415	171,634	-10,926	0	72,324	32,428	3	77,806	133,781	81,093	52,687										
Main developing countries	102,589	24,169	1,315	483	8,661	6,015	131	7,563	78,431	6,439	71,991	63,263	6,750	3,762	1,234	-67	-184	0	2,006	56,513	0	56,513										
Brazil	14,212	5,267	339	0	891	957	4	3,076	8,945	734	8,210	6,776	6,479	5,390	0	-51	488	0	652	297	0	297										
China	60,526	6,130	371	59	3,077	1,321	3	1,299	54,396	4,466	49,930	45,517	6	-984	13	-15	95	0	898	45,511	0	45,511										
Colombia	1,404	973	44	11	305	66	55	92	831	68	763	999	3	-3	0	0	0	0	1,002	0	0	1,002										
Costa Rica	1,058	432	33	9	229	49	42	69	628	49	575	119	-1	-1	0	0	0	0	0	121	0	121										
India	9,476	2,762	90	8	2,053	137	2	674	6,714	551	6,163	4,677	29	28	1	0	0	0	0	0	0	0										
Russia	11,843	1,266	371	390	1,242	3,135	22	2,108	4,375	376	4,199	718	1,215	-186	4	-767	0	0	457	37	0	37										
South Africa	4,081	1,736	66	7	865	351	2	446	2,344	192	2,152	4,475	-478	-481	4	-1	0	0	0	4,897	0	4,897										
Rest of World	78,718	32,128	2,457	643	17,082	3,677	3,101	5,168	46,590	3,825	42,765	19,924	2,481	516	48	16	1,490	15	395	17,443	0	17,443										
Non-haven total	616,462	291,090	33,765	2,250	88,827	87,678	4,303	74,266	325,372	50,103	275,268	616,462	330,315	43,541	2,396	78,897	47,150	114	158,216	286,146	131,203	154,944										

V) Perdite di gettito fiscale dovute al *profit shifting* (Fonte: Zucman, et al., 2018)

Table C4d: Lost tax revenue due to profit shifting

	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]
	Corporate tax revenue (Bn. USD)	Corporate tax rate	Tax losses (billion \$US)						Tax losses (% of corp. tax revenue)					
			Excessive high risk payments			Ultimate ownership			Excessive high risk payments			Ultimate ownership		
			All havens	EU havens	Non-EU tax havens	All havens	EU havens	Non-EU tax havens	All havens	EU havens	Non-EU tax havens	All havens	EU havens	Non-EU tax havens
OECD countries	1.127		135,3	68,3	67,0	185,7	110,5	75,2	12%	6%	6%	16%	10%	7%
Australia	53	30%	3,9	1,2	2,7	0,5	0,0	0,6	7%	2%	5%	1%	0%	1%
Austria	8	25%	0,9	0,5	0,4	0,6	0,1	0,5	11%	6%	4%	7%	1%	5%
Belgium														
Canada	49	27%	5,0	0,9	4,1	4,4	1,1	3,2	10%	2%	8%	9%	2%	6%
Chile	10	24%	1,2	0,2	1,0	0,0	0,0	0,0	12%	2%	10%	0%	0%	0%
Czech Republic	7	19%	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,0	5%	4%	1%	1%	1%	0%
Denmark	8	22%	0,7	0,5	0,1	0,8	0,5	0,3	8%	7%	2%	10%	6%	4%
Estonia	0	20%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10%	7%	3%	0%	0%	0%
Finland	5	20%	0,5	0,3	0,2	0,5	0,4	0,0	11%	7%	4%	9%	8%	1%
France	51	33%	10,7	8,1	2,6	21,5	17,0	4,5	21%	16%	5%	42%	33%	9%
Germany	58	30%	16,3	12,4	4,0	10,6	7,5	3,1	28%	21%	7%	18%	13%	5%
Greece	4	29%	0,3	0,3	0,0	0,1	0,1	0,0	7%	6%	1%	3%	3%	0%
Hungary	2	19%	0,5	0,3	0,1	0,1	0,1	0,0	21%	15%	6%	4%	4%	0%
Iceland	0	20%	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	22%	17%	5%	1%	1%	0%
Ireland														
Israel	9	25%	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	2%	1%	1%	1%	0%	1%
Italy	37	31%	7,1	6,1	1,0	1,2	0,8	0,4	19%	16%	3%	3%	2%	1%
Japan	166	34%	2,9	1,5	1,4	6,5	2,9	3,7	2%	1%	1%	4%	2%	2%
Korea	46	24%	1,2	0,3	0,9	0,4	0,2	0,2	3%	1%	2%	1%	0%	0%
Latvia	0	15%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7%	5%	2%	0%	0%	0%
Luxembourg														
Mexico	37	30%	3,9	1,2	2,7	1,1	0,9	0,2	11%	3%	7%	3%	2%	1%
Netherlands														
New Zealand	8	28%	0,4	0,1	0,3	0,2	0,0	0,2	5%	2%	4%	2%	0%	3%
Norway	17	27%	1,4	0,8	0,6	1,5	1,0	0,4	8%	5%	4%	9%	6%	3%
Poland	9	19%	0,7	0,5	0,2	-0,5	-0,5	0,0	8%	6%	2%	-5%	-5%	0%
Portugal	6	21%	0,6	0,5	0,1	0,1	0,0	0,1	9%	8%	1%	1%	0%	1%
Slovakia	3	22%	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	5%	4%	1%	1%	1%	0%
Slovenia	1	17%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6%	3%	3%	0%	0%	0%
Spain	28	28%	4,0	3,2	0,9	2,9	0,3	0,6	14%	11%	3%	3%	1%	2%
Sweden	15	22%	1,9	1,5	0,4	2,1	1,5	0,6	13%	10%	3%	14%	10%	4%
Switzerland			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0						
Turkey	12	20%	1,0	0,3	0,7	0,1	0,1	0,0	8%	3%	5%	1%	1%	0%
United Kingdom	70	20%	12,3	9,7	2,6	10,9	7,8	3,1	18%	14%	4%	16%	11%	4%
United States	405	40%	57,0	17,2	39,8	122,2	68,7	53,5	14%	4%	10%	30%	17%	13%
Main developing countries	592		27,4	6,5	20,9	17,0	2,2	14,8	5%	1%	4%	3%	0%	2%

VI) Profitti e tasse pagate da Apple Sales International nel periodo 2004-2014 (esprese in miliardi di dollari) (Fonte: Stewart, 2016)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2014
Pre-Tax profits	\$0.268	\$0.725	\$1.18	\$1.844	\$3.127	\$4.794	\$12.0	\$22.0	n.a.
Tax charge in	\$2.1	\$3.9	\$6.5	\$8.9	\$14.9	\$3.653	\$7.0	\$10.0	n.a.
Effective Tax Rate	0.78%	0.54%	0.55%	0.48%	0.48%	0.08%	0.06%	0.045%	0.005%

BIBLIOGRAFIA

Abrahamson, E., Rosenkopf, L., *Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion*, in “The Academy of Management review”, Vol. 18, Issue 3, p. 487-517, 1993.

Aharoni, Y., *Changing Roles of State Intervention in Services in an Era of Open International Markets*, State University of New York Press, 1997.

Albrow, M., King E., *Globalization, Knowledge and Society: Readings from International Sociology*, Sage Pubns Ltd, 1° edizione, p. 9, 1990.

Amit, R., Schoemaker, P., *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, Vol. 14(1), p. 33-46, 1993.

Andersson, M., Saiz, L., *Investment in intangible assets in the euro area*, European Central Bank, 2018.

Angioni, M., *Amazon: dietro le quinte*, Raffaello Cortina Editore, 2020.

Atwood, T. J., et al., *Home Country Tax System Characteristics and Corporate Tax Avoidance: International Evidence*, The Accounting Review, Vol. 87(6), 2012.

Badayi, S. A., *A critical view of the theories of international production*, Dutse Journal of Economics and Development Studies, Vol. 2, No. 2, 2017.

Balestreri, G., *1.444 accordi segreti con il Fisco: così le multinazionali eludono le tasse*, Business Insider Italia, 2016.

Barney, J., *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes.*, Academy of Management Review, Vol. 26(1), p. 41-56, 2001.

Bartlett, C.A., *Organization and Control of Global Enterprises: Influences, Characteristics and Guidelines*, Harvard Business School, 1984.

Bartlett, C. A., Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.

Bartlett, C. A., Ghoshal, S., *Management globale – La soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*, Etas, 2001.

Bartunek, R. J., *EU orders Amazon to repay \$295 million in Luxembourg back taxes*, Reuters, 2017.

Bauman, Z., *Dentro la globalizzazione. Conseguenze sulle persone*, Laterza, p. 5, 2001.

Beatty, A., et al., *Motives for Forming Research & Development Financing Organizations*, Journal of Accounting and Economics, Vol. 19, 1995.

Besanko, D., et al., *Economia dell'industria e strategie d'impresa*, ISEDI, 2° edizione, 2013.

Bhagwati, J., *In Defense of Globalization*, Oxford University Press, p. 3, 2004.

Blair-Stanek, A., *Intellectual Property Law Solutions to Tax Avoidance*, UCLA Law Review, 2015.

Bosi, P., Guerra, M. C., *I tributi nell'economia italiana*, Il Mulino, 2020.

Cantwell, J., Mudambi, R., *MNE competence - creating subsidiary mandates*, Strategic Management Journal, Vol. 26, Issue 12, 2005.

Caroli, M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 3° edizione, 2016.

Caroli, M., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, 2000.

Cathiard, C., *European Added Value Assessment on a Directive on the cross-border transfer of company seats (14th company law Directive): Legal effects of the requested legislative instrument*, European Parliament, 2012.

Cerica, R., *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, Firenze University Press, 2009.

Cesareo, V., *La società della globalizzazione. Regole sociali e soggettività*, in “Studi di Sociologia”, 1997.

Chandler, A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of The Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962.

Chee, F. Y., *Amazon's fight against \$277 million EU tax order kicks off in court on Thursday*, Reuters, 2020.

Christensen, M. B., Clancy, E., *Exposed: Apple's golden delicious tax deals. Is Ireland helping Apple pay less than 1% tax in the EU?*, GUE/NGL, 2018.

Christian Aid Report, *“Impossible” structures: tax outcomes overlooked by the 2015 tax. Spillover analysis*, 2017.

Cobalti, A., *Globalizzazione e istruzione*, Il Mulino, 2009.

Cobham, A., et al., *The axis of tax avoidance. Time for the EU to close Europe's tax havens*, Tax Justice Network, 2020.

Coffey, S., *Review of Ireland's Corporation tax code*, Ministry of Finance, p. 124-127, 2017.

CORPNET, *Highly developed countries canalise almost 50% of equity flows to tax havens*, University of Amsterdam, 2017.

Damgaard, J., Elkjaer, T., *The Global FDI Network: Searching for Ultimate Investors*, International Monetary Fund, 2017.

Damgaard, J., et al., *The Rise of Phantom Investments*, International Monetary Fund, Vol. 56, 2019.

Davies, H., Marks, S., *Revealed: how Project Goldcrest helped Amazon avoid huge sums in tax*, The Guardian, 2016.

Del Re, C., *I contratti di licenza di trasferimento tecnologico in ambito accademico. La licenza d'invenzione universitaria fra diritto e prassi*, il Mulino, 2016.

Deméré, P., et al., *The Economic Effects of Special Purpose Entities on Corporate Tax Avoidance*, SSRN, 2018.

Dörrenbächer, C., *Measuring Corporate Internationalisation: A Review of Measurement Concepts and their Use*, in "Intereconomics", Vol. 35, p. 119-126, 2000.

Drucker, J., Bowers, S., *After a Tax Crackdown, Apple Found a New Shelter for Its Profits*, The New York Times, 2017.

Dunning, J. H., *Multinational enterprises and the global economy*, Wokingham Addison-Wesley Publishing Company, 1993.

Dunning, J. H., Lundan, S. M., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, 2° edizione, 2008.

Dunning, J. H., Zhang, F., *Foreign direct investment and the locational competitiveness of countries*, in "Transnational corporations", Vol. 17(3), p. 1-30, 2008.

Egelhoff, W. G., *Strategy and structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and wells model*, Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 1, p. 1-14, 1988.

Faeth, I., *Determinants of foreign direct investment - A tale of nine theoretical models*, Journal of Economic Surveys, Vol. 23(1), p. 165-196, 2009.

Feng, M., et al., *Special Purpose Entities: Empirical Evidence on Determinants and Earnings Management*, SSRN, 2009.

Fontana, F., Boccardelli, P., *Corporate Strategy – Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, HOEPLI, 2015.

Forbes, T., Sharma, R., *Getting Tax Value from Intangibles and SPVs*, *International Tax Review*, Vol. 19(9), p. 16-17, 2008.

Fortunati, L., *Effetto made in – L'alta qualità e il primato delle contraffazioni*, *Wall Street International Magazine*, 2014.

Frost, T. S., *et al*, *Centers of excellence in multinational corporations*, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Issue 11, 2002.

Giddens, A., *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, p. 64, 1991.

Gocłowski, M., *Tax avoidance, evasion costs EU 170 billion euros a year, says Poland*, Reuters, 2020.

Graham, E. M., *Global Corporations and National Governments*, The Peterson Institute for International Economics, 1996.

Graham, J., Tucker, A., *Tax Shelters and Corporate Debt Policy*, *Journal of Financial Economics*, Vol. 81, 2006.

Head, K., *et al.*, *Revisiting Oligopolistic Reaction: Are Decisions on Foreign Direct Investment Strategic Complements?*, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 11, Issue 3, 2004.

Helmore, E., *Google says it will no longer use 'Double Irish, Dutch sandwich' tax loophole*, *The Guardian*, 2020.

Holt, J., *et al.*, *Decision Factors Influencing MNEs Regional Headquarters Location Selection Strategies*, Center for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School, 2006.

Horgan-Jones, J., *Apple tax bill could climb by €9bn as firms dig in*, *Business Post*, 2018.

Houlder, V., *et al.*, *Tax Avoidance: The Irish Inversion*, The Financial Times, 2014.

Ietto-Gillies, G., *Conceptual issues behind the assessment of the degree of internationalization*, in “Transnational Corporations”, Vol. 18, No. 3, p. 60-83, 2009.

Ietto-Gillies, G., *Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization: An Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations*, in “Transnational Corporations”, Vol. T, p. 17-39, 1998.

Kahn, J., *Google’s ‘Dutch Sandwich’ Shielded 16 Billion Euros From Tax*, Bloomberg, 2018.

Kassam, S., *Google Cuts Taxes By Shifting Billions to Bermuda—Again*, Bloomberg Tax, 2019.

Kinder, T., Agyemang, E., *‘It’s a matter of fairness’: squeezing more tax from multinationals*, The Irish Times, 2020.

Knickerbocker, F. T., *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*, in “Harvard University, School of Business Administration”, 1973.

Kobrin, S. J., *An empirical analysis of the determinants of global integration*, Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991.

Levitt, T., *Globalization of Markets*, Harvard Business Review, 1983.

Lipparini, A., Fratocchi, L., *The Capabilities of the Transnational Firm: Accessing Knowledge and Leveraging Inter-firm Relationships*, European Management Journal, Vol. 17, No. 6, p. 655-667, 1999.

Lu, J., *et al.*, *From LLL to IOL: Moving dragon multinationals research forward*, Asia Pacific Journal Management, Vol. 34, p. 757–768, 2017.

Maples&Calder, *Ireland – A Leading Location for Holding and Managing Intellectual Property*, 2018.

- McCabe, S., *Multinationals replacing 'Double Irish' with new tax avoidance scheme*, Irish Independent, 2014.
- Mider, Z., *Tax Inversion*, Bloomberg, 2017.
- Mills, L., Newberry, K., *Firms' Off-Balance Sheet and Hybrid Debt Financing: Evidence from Their Book-Tax Reporting Differences*, Journal of Accounting Research, Vol. 43(2), 2005.
- Mincuzzi, A., *Sempre più tax ruling. Così gli Stati Ue si fanno concorrenza fiscale*, ilSole24Ore, 2018.
- Mincuzzi, A., *La follia dei paradisi fiscali. In Lussemburgo ogni dipendente fa utili per 8 milioni di euro, in Italia e Germania per 42mila euro*, ilSole24Ore, 2020.
- Mincuzzi, A., Galullo, R., *Squilibri fiscali: il Lussemburgo attrae più multinazionali degli Usa*, ilSole24Ore, 2019.
- Moretta Tartaglione, A., *Le capacità dinamiche nei processi di internazionalizzazione delle PMI - Profili teorici ed evidenze empiriche*, FrancoAngeli, 2018.
- Moschetti, F., *I principi di giustizia fiscale della Costituzione italiana, per "l'ordinamento giuridico in cammino" dell'Unione europea*, in Riv. dir. trib., 2010.
- O'Donoghue, P., *LinkedIn arm made €80m but paid no corporate tax*, The Times, 2019.
- O'Halloran, B., *Revenue to close 'single malt' tax loophole*, The Irish Times, 2018.
- Pellicelli, M., *I prezzi nelle strategie dell'impresa - I contributi del management accounting*, Maggioli Editore, 2012.
- Perlmutter, H. V., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, Columbia Journal of World Business, Vol. 4, 1969.
- Pesta, M., Barner, B., *Reports of the Double Irish's death are greatly exaggerated*, The Tax Adviser, 2015.

- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.
- Porter, M. E., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School, 1986.
- Poto, D., *Italia diseguale: Poveri e ricchi nel Belpaese*, Edizioni Gruppo Abete, 2016.
- Priem, L., Butler, J., *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?*, *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, 2001.
- Ricci, A., *Dopo il liberismo. Proposte per una politica economica di sinistra*, Fazi Editore, p.11, 2004.
- Robertson, R., *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Sage Publications Ltd, p. 8, 1992.
- Romano, B., *L'Ue: «Amazon paghi le tasse non versate al Lussemburgo». Irlanda deferita alla Corte di giustizia per Apple*, *ilSole24Ore*, 2017.
- Sheppard, L., *Partnership Basis Stripping Inside a Consolidated Return*, *Tax Notes*, p. 385-394, 2017.
- Sherman, E., *New Laws Meant to Close Down Tax Havens and Shut Loopholes Could Have the Opposite Effect*, *Fortune*, 2020.
- Shevlin, T., *Taxes and Off-Balance-Sheet Financing: Research and Development Limited Partnerships*, *The Accounting Review*, Vol. 62, 1987.
- Smyth, P., *Explainer: Apple's €13bn tax appeal has huge implications*, *The Irish Times*, 2019.
- Sterling, T., *Google to end 'Double Irish, Dutch sandwich' tax scheme*, *Reuters*, 2019.
- Stewart., J., *MNE Tax Strategies and Ireland*, Trinity College, 2016.

Stopford, J. M., Wells, L. T., *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiary*, NY: Basic Books, 1972.

Swain, S., *Loopholes Games: A treatise on Tax Avoidance Strategies*, Wolters Kluwer, 2020.

Tancred, P., *An Analysis of 2015 Corporation Tax Returns and 2016 Payments*, Revenue, 2017.

Taylor, C., *Apple's Irish company structure key to EU tax finding*, The Irish Times, 2016.

Usai, G., Velo, D., *Le imprese e il mercato unico europeo*, Pirola Editore, 1990.

Varaldo, R., et al., *Un tesoro emergente - Le medie imprese italiane dell'era globale*, FrancoAngeli, 2009.

Vernon, R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 80(2), p. 190-207, 1966.

Waldwa, K., Reddy, S., *International Journal of Business and Management*, Canadian Center of Science and Education, Vol. 6, No. 11, 2011.

Wilson, R., *An Examination of Corporate Tax Shelter Participants*, The Accounting Review, Vol. 84(3), 2009.

Zion, D., Carcache, B., *FIN 46: New Rule Could Surprise Investors*, Credit Suisse/First Boston Equity Research, 2003.

Zucman, G., et al., *The missing profits of Nations*, National Bureau of Economic Research, 2018.

SITOGRAFIA

<http://blog.projectgroup.it/cose-linternazionalizzazione/>

<https://www.alzarating.com/imprese-e-mercato-estero-le-aziende-si-internazionalizzano/>

https://www.itconsult.it/contrib/uploads/itc_WP_Globalizzazione_Cap1.pdf

https://unctad.org/Sections/press/docs/pr01_21.it.pdf

<https://www.epertutti.com/economia/Un-modello-per-la-definizione-81597.php>

http://www.treccani.it/enciclopedia/impresa-multinazionale_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

https://ebrary.net/21266/management/III-framework_linkage_leverage_learning

<http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid225431.pdf>

https://www.adnkronos.com/soldi/economia/2019/04/01/ferrero-prende-biscotti-snack-kellogg_bT29VV4lpBU64UNgL7dPIJ.html

https://www.okpedia.it/economia_di_scala

https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/economie-scala.html?refresh_ce=1

<http://facoltaeconomia.blogspot.com/2011/03/economia-e-gestione-delle-imprese.html>

<https://www.ionos.it/startupguide/gestione/economie-di-scopo/>

<http://www.luxottica.com/it>

<http://www.oecd.org/tax/beps/>

<https://marketingdelterritorio.info/index.php/it/notizie/3239-che-cosa-rende-attrattivo-un-territorio-mt-in-pillole>

<https://www.pdfcor.com/userfiles/files/lesson3.pdf>

http://docenti.unimc.it/p1.silvestrelli/teaching/2016/16068/files/lezione%20_struttura%20organizzativa.pdf

<https://www.ebcconsulting.com/organigramma-aziendale-del-personale.html>

<https://core.ac.uk/download/pdf/11169025.pdf>

<https://core.ac.uk/download/pdf/11184867.pdf>

http://docenti.unimc.it/p1.silvestrelli/teaching/2016/16068/files/lezione%20_struttura%20organizzativa.pdf

<http://docenti.unimc.it/maria.zifaro/teaching/2017/17859/files/dispensa-riflessioni-sulle-strutture-organizzative>

https://learn.luiss.it/pluginfile.php/799574/mod_resource/content/1/8%20-%20Strategia%20e%20struttura%20nelle%20MNCs.pdf

<https://www.tasse-fisco.com/societa/evasione-fiscale-elusione-tributi/8165/>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/special-purpose-vehicle-spv/>

<https://it.businessinsider.com/2-053-accordi-segreti-tra-governi-ue-e-multinazionali-per-non-pagare-le-tasse-litalia-perde-10-miliardi/>

<https://corrierequotidiano.it/economia/il-tax-ruling-trattamenti-privilegiati-a-livello-fiscale/>

<https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/tasse-evasione-ecco-come-sei-paesi-europei-sottraggono-all-italia-65-miliardi-euro/84ad216c-baf3-11ea-9e85-8f24b6c04102-va.shtml>

<https://www.investopedia.com/terms/c/corporateinversion.asp>

<http://www.budget.gov.ie/Budgets/2015/FinancialStatement.aspx>

<https://fiscomania.com/tassazione-negli-stati-uniti/>

<https://fiscomania.com/international-tax-planning-metodologie/>

<https://www.theguardian.com/business/2014/oct/13/ireland-close-double-irish-tax-loop-hole>

<https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/interactive/2012/04/28/business/Double-Irish-With-A-Dutch-Sandwich.html?ref=business>

<https://tayros.bg/index.php/2019/04/04/i-sistemi-di-tassazione-nel-mondo/>

<https://www.nytimes.com/2012/04/29/business/apples-tax-strategy-aims-at-low-tax-states-and-nations.html>

<https://www.revenue.ie/en/tax-professionals/tax-agreements/double-taxation-treaties/index.aspx>

<https://www.mhc.ie/latest/insights/ireland-expands-withholding-tax-exemption-on-royalties>

<https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/er/its/internationaltradeinservices2016/>

<https://transferpricingnews.com/ireland-malta-close-single-malt-tax-avoidance-structure/>

<https://www.revenue.ie/en/companies-and-charities/reliefs-and-exemptions/capital-allowances-for-intangible-assets/index.aspx>

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-8-2018-003711_EN.html

https://unctad.org/en/Docs/wir2001_en.pdf

<https://startupitalia.eu/78721-20171006-amazon-perche-del-lussemburgo-aiuti>

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/IP_17_3701

<https://www.irishtimes.com/business/technology/amazon-fights-250m-bill-over-luxembourg-tax-arrangement-1.4193867>

<https://ilmanifesto.it/i-250-milioni-di-vantaggi-illeciti-di-amazon-in-lussemburgo/>

<https://www.courthousenews.com/european-court-to-decide-if-amazon-owes-277-million-in-taxes/>

<https://www.courthousenews.com/amazon-fights-eu-order-to-pay-back-taxes-to-luxembourg/>

<https://edition.cnn.com/videos/politics/2018/02/18/bill-gates-i-should-be-paying-higher-taxes-sot-fareed.cnn>

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-112shrg76071/pdf/CHRG-112shrg76071.pdf>

<https://static.guim.co.uk/ni/1455711787868/Goldcrest-Transaction-Steps.pdf>

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-113shrg81657/pdf/CHRG-113shrg81657.pdf>

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/IP_16_2923

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/IP_14_663

https://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/253200/253200_1851004_674_2.pdf

https://www.repubblica.it/economia/2020/07/15/news/apple-irlanda_il_tribunale_ue annulla_la_richiesta_da_13_miliardi_di_bruelles-261979018/?refresh_ce

<http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=228621&pageIndex=0&doclang=EN&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=152706>

<https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/p-mip/mip2016/ef/>

<http://www.ictbusiness.it/cont/news/il-panino-olandese-di-google-arriva-fino-alle-bermuda/38443/1.html#.Xy2cVi2uZ0u>

<https://www.money.it/Come-fa-Google-a-risparmiare>

<http://www.paolosoro.it/news/1192/Dai-Panama-Papers-ai-Paradise-Papers-dal-Double-Irish-al-Single-Malt-fatta-la-legge-trovato-linganno.html>

<https://www.telegraph.co.uk/technology/google/9739039/Googles-tax-avoidance-is-called-capitalism-says-chairman-Eric-Schmidt.html>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/04/20/paradisi-fiscali-in-ue-ecco-quant-soldi-ci-sottraggono-olanda-irlanda-e-lussemburgo-offrendo-alle-multinazionali-una-tassazione-di-favore/5773468/>

https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=128_128575-o6raktc0aa&title=Tax-and-Fiscal-Policy-in-Response-to-the-Coronavirus-Crisis

INTRODUZIONE

- 4) CAPITOLO I: le diverse ragioni alla base del processo di internazionalizzazione
 - 1.1) Globalizzazione e internazionalizzazione
 - 1.2) Internazionalizzazione e impresa multinazionale: cenni introduttivi
 - 1.3) Le motivazioni interne ed esterne alla base del processo di internazionalizzazione: i fattori *push* e i fattori *pull*
 - 1.4) Le motivazioni che spingono le imprese a realizzare investimenti diretti esteri
 - 1.4.1) *Resource seeking*
 - 1.4.2) *Market seeking*
 - 1.4.3) *Efficiency seeking*: economie di scala, economie di scopo, diversificazione del rischio e standardizzazione vs adattamento
 - 1.4.4) *Strategic asset seeking*
 - 1.5) I fattori di attrattività

- 5) CAPITOLO II: l'impatto dell'aspetto fiscale sulla struttura delle imprese internazionali
 - 2.1) Introduzione alla struttura organizzativa
 - 2.2) Le diverse tipologie di struttura adottate dalle imprese multinazionali: il modello di Stopford & Wells
 - 2.3) Evoluzione del binomio strategia-struttura: modello di Porter e modello di Bartlett e Ghoshal
 - 2.3.1) Il modello globale
 - 2.3.2) Il modello multidomestico
 - 2.3.3) Il modello transnazionale
 - 2.4) L'effetto della strategia fiscale sulla struttura organizzativa: le *special purpose entities*
 - 2.5) Le determinanti degli strumenti *base erosion profit shifting*: il *transfer pricing*, il *tax ruling* e la *tax inversion*
 - 2.5.1) Il *Double Irish with Dutch Sandwich*
 - 2.5.2) Il *Single Malt*
 - 2.5.3) Il *Capital Allowances for Intangible Assets (CAIA)*

- 6) CAPITOLO III: casi aziendali
 - 3.1) Il caso Amazon – Lussemburgo: gli aiuti di Stato e il principio di libera concorrenza

- 3.2) Il caso Google – Irlanda: il *Double Irish with Dutch Sandwich*
- 3.3) Il caso LinkedIn: dal *Double Irish* al *Single Malt*
- 3.4) Il caso Apple – Irlanda: l’operazione BEPS più grande della storia

CONCLUSIONI

RIASSUNTO

L’obiettivo primario delle imprese multinazionali è la massimizzazione del profitto, la quale coincide con la creazione di valore economico per gli azionisti. Tale obiettivo è tanto più facile da raggiungere quanto più l’impresa è in grado di sfruttare a proprio vantaggio le opportunità date dal libero mercato.

Data la competizione economica attuale, infatti, il processo produttivo delle imprese multinazionali è effettuato su scala globale, in quei contesti geografici laddove è maggiore la creazione di valore aggiunto. Il fenomeno della globalizzazione, infatti, ha notevolmente influenzato l’ambiente competitivo delle imprese. I confini nazionali si affievoliscono sempre di più, esponendo queste alla concorrenza internazionale e definendo, così, una dinamica competitiva globale.

La globalizzazione, dunque, ha contribuito in maniera decisiva al diffondersi del processo di internazionalizzazione delle imprese. Per essere considerata “internazionale”, un’impresa deve necessariamente realizzare una o più attività generatrici di valore economico in almeno due differenti Paesi.

In generale, nel momento in cui l’impresa raggiunge una capacità produttiva, un’organizzazione strutturale, una disponibilità di risorse finanziarie, nonché un livello di competenze produttive, procedurali, manageriali, organizzative e di marketing tali da permetterle di progettare un’espansione della dimensione delle sue attività, operare in nuovi contesti geografici è un’evoluzione naturale, se non addirittura necessaria (Caroli, 2016).

Le ragioni che spingono le imprese ad aprirsi ai mercati internazionali sono molteplici e possono essere sintetizzate in due macro-tipologie che, combinate, costituiscono l’origine del processo di internazionalizzazione dell’impresa. Da un lato vi sono i fattori *push*, ossia specifici e interni all’impresa, dall’altro i fattori *pull*, ossia condizioni presenti nel contesto ambientale di riferimento dell’impresa (Fontana, Boccardelli, 2015). Le ragioni di natura esterna possono determinare veri e propri vincoli alle diverse opzioni di scelta dell’impresa, orientando la sua strategia di internazionalizzazione in una direzione o in un’altra. Tra queste è necessario considerare

l'internazionalizzazione del mercato e della filiera, l'internazionalizzazione dei principali clienti e dei concorrenti, il sostegno di soggetti pubblici o privati e il presentarsi di opportunità commerciali. Le ragioni di natura interna, invece, determinano gli obiettivi principali dell'impresa, orientandola nella scelta della modalità di entrata nel contesto estero (esportazioni dirette e indirette, accordi strategici e *joint ventures*, investimenti diretti esteri *greenfield-brownfield* o attraverso acquisizioni). È fondamentale considerare tutti i fattori poiché, spesso, non è possibile ricondurre il processo di espansione internazionale a una sola causa. È necessario che vi sia la presenza simultanea di entrambe le tipologie di fattori: se vi fossero ragioni di natura solo interna o solo esterna, non vi sarebbe alcun processo di internazionalizzazione.

Gli obiettivi e le motivazioni dell'impresa, tuttavia, non sono le sole determinanti del suo processo di espansione internazionale. I fattori di attrattività (e di accessibilità) dei territori geografici, in grado di favorire lo sviluppo di nuove attività economiche, giocano un ruolo fondamentale.

È interessante capire cosa spinge le imprese multinazionali a effettuare, in particolare, investimenti diretti esteri in contesti geografici differenti. Si tratta della modalità di entrata che determina il più alto grado di potenziale radicamento nel mercato estero, nonché di impegno finanziario e organizzativo richiesto. Inoltre, si configura come la modalità più vincolante, caratterizzata da un elevato livello di controllo e di rischio, ma da un basso livello di flessibilità.

L'impresa si localizza in quei contesti geografici in grado di offrire i vantaggi da questa ricercati, coerenti con le motivazioni sottostanti. È possibile identificare vari modelli di multinazionalizzazione basati sugli investimenti diretti esteri:

- Investimenti *resource seeking*. Le imprese multinazionali realizzano investimenti diretti esteri in diversi contesti geografici principalmente allo scopo di ottenere un accesso privilegiato a risorse specifiche, fonte di vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*. Tra queste è necessario considerare le materie prime, tecnologie, capitale finanziario e umano (anche manageriale), infrastrutture.
- Investimenti *market seeking*. Il motivo principale per cui le imprese costituiscono divisioni e sussidiarie estere è da ricercare nel più facile accesso ai mercati locali. In questo modo, esse possono approfittare delle differenze tra le caratteristiche del mercato domestico e quelle del mercato estero target in termini di struttura, crescita, dimensione, qualità, preferenze e reddito dei consumatori. L'obiettivo è, dunque, sfruttare nuovi bacini di domanda, nonché nuove opportunità commerciali e di crescita, diversificando i mercati. Tale soluzione diventa necessaria nel momento in cui l'impresa si trova a dover affrontare la saturazione della domanda interna.

- Investimenti *efficiency seeking*. Si tratta di investimenti volti a razionalizzare la struttura di imprese già internazionali. L'obiettivo di queste è ottenere economie di scala, economie di scopo e diversificazione del rischio.
- Investimenti *strategic asset seeking*. Le multinazionali costituiscono *ex novo* unità organizzative estere o acquistano aziende già esistenti nei mercati esteri al fine di ottenere elementi strategici chiave, quali *know-how*, conoscenza, competenze, tecnologia, capitale umano, relazioni. L'obiettivo è rafforzare la propria competitività internazionale. Appartengono a questa categoria gli investimenti realizzati in aree a basso impatto fiscale, i quali determinano il cosiddetto *base erosion profit shifting* (BEPS). Si tratta di una vera e propria strategia utilizzata dalle imprese multinazionali attraverso la quale si spostano gli utili dalle giurisdizioni a tassazione più elevata a quelle a tassazione più bassa, erodendo così la base imponibile. Ciò è possibile individuando e sfruttando incongruenze e disallineamenti tra le normative fiscali dei diversi Paesi.

Tale elaborato si pone due obiettivi principali. Da un lato, si intende evidenziare il ricorso sempre più crescente alla componente fiscale come elemento centrale del processo di espansione estera realizzato dalle imprese multinazionali negli ultimi 15 anni. Dall'altro lato, si intende porre in luce le implicazioni che tale strategia di internazionalizzazione determina sulla struttura organizzativa di tali imprese.

La struttura rappresenta l'assetto organizzativo dell'impresa, la sua "spina dorsale": è la risultante delle scelte attraverso le quali il lavoro è diviso, ordinato e coordinato all'interno di un ambiente organizzativo. Perché l'impresa abbia successo in ambito internazionale, è basilare che questa sia dotata della configurazione organizzativa più adatta a seconda del contesto.

Esistono varie teorie e modelli, i quali, focalizzandosi sulla relazione tra strategia e struttura, evidenziano diverse tipologie di struttura organizzativa adottate dalle multinazionali. Il modello di Stopford e Wells (1972) rileva come la struttura e la dimensione organizzativa aziendale evolvono in relazione al grado di internazionalizzazione raggiunto dall'impresa. Questo identifica quattro diverse tipologie di struttura organizzativa sulla base della percentuale di fatturato estero sul fatturato totale realizzato e sul grado di diversificazione produttiva estera dell'impresa. Esse sono: divisione internazionale, divisione per prodotto su scala globale, divisione per area geografica e struttura a matrice globale. Il modello di Stopford e Wells applica l'idea di Chandler ("*structure follows strategy*", 1962) al caso dell'impresa internazionalizzata (Caroli, 2000). L'idea di fondo è che ogni nuova strategia definita e implementata dall'impresa richiede l'adozione di una nuova struttura organizzativa affinché questa abbia successo. Una volta identificata la strategia su cui

basare il processo di espansione internazionale, l'impresa ricorre all'unica struttura migliore esistente. Studi successivi, tuttavia, hanno dimostrato che, al contrario di quanto indicato dal modello di Stopford e Wells, non esiste una struttura organizzativa migliore, in senso assoluto, rispetto alla strategia adottata: la struttura organizzativa di un'impresa, infatti, dipende anche dalle diverse condizioni del mercato. Il modello di Porter e il modello di Bartlett e Ghoshal, invece, evidenziano un legame bidirezionale tra strategia e struttura, riconoscendo a quest'ultima la capacità di influenzare la direzione strategica dell'impresa. Tali modelli, pur ricorrendo a dimensioni differenti (configurazione e livello di coordinamento delle attività per quello di Porter, pressioni all'adattamento locale e pressioni per l'integrazione globale per quello di Bartlett e Ghoshal), identificano le medesime quattro tipologie di struttura organizzativa.

- **Globale.** Si tratta di un modello accentrato e geocentrico. È un modello accentrato poiché tutte le principali attività generatrici di valore aggiunto sono localizzate all'interno dell'*headquarter*. Le filiali dislocate nei diversi contesti geografici, le cui attività dipendono dalle decisioni prese a livello centrale, svolgono, dunque, un ruolo piuttosto limitato. È un modello geocentrico poiché l'impresa, assumendo che i mercati esteri siano uguali tra loro, opera in maniera uniforme a livello internazionale, realizzando un'offerta standardizzata e massimizzando l'efficienza.
- **Multidomestica.** Si tratta di un modello decentrato e policentrico. L'impresa possiede molte filiali estere, ciascuna delle quali è dotata di elevata autonomia strategica e operativa allo scopo di favorire il massimo adattamento possibile alle specifiche esigenze dei consumatori locali. A tal fine, ciascuna filiale si occupa del mercato domestico definendo strategie appositamente dedicate e adattando al singolo contesto i prodotti pensati a livello centrale. L'impresa multidomestica, dunque, replica la propria catena del valore in tutti i territori in cui è presente, massimizzando l'adattamento locale. Ciò, tuttavia, determina non solo la duplicazione delle attività aziendali, generando scarsi livelli di efficienza e impedendo all'impresa di beneficiare di elevate economie di scala, ma anche un basso grado di integrazione tra le attività svolte nei diversi contesti esteri, costringendo questa a rinunciare a sinergie e interdipendenze ottenibili mediante un maggior coordinamento organizzativo.
- **Transnazionale.** È il modello più avanzato e complesso. L'impresa ricerca contemporaneamente elevate economie di scala ed elevato adattamento alle esigenze locali, nonché frammentazione della produzione (per aumentare la produttività) e cooperazione orizzontale. Essa possiede un elevato numero di filiali sparse a livello globale, le quali non solo svolgono attività differenziate tra loro, ma svolgono attività a elevato valore aggiunto.

La sede centrale, dunque, non è più l'unico punto di riferimento per la creazione di valore all'interno del sistema-impresa, tale per cui si assiste a una diffusione delle competenze distintive e della capacità innovativa. Il modello transnazionale è caratterizzato da “centri d'eccellenza”, i quali assumono un ruolo di guida per tutto il gruppo relativamente alla realizzazione di determinate attività, filiali che possono prendere decisioni a livello locale in maniera autonoma, altre che possono assumere il ruolo di *regional headquarter* relativamente a determinate funzioni e gestire, così, le sussidiarie localizzate nella propria macro-area geografica di riferimento, altre ancora che svolgono attività prevalentemente di supporto, a beneficio di tutto il gruppo. Le diverse unità organizzative estere sono altamente interdipendenti, nonché caratterizzate da elevata competizione e cooperazione orizzontale. Tra gli aspetti critici bisogna considerare l'elevato livello dei costi e le difficoltà di coordinamento e controllo da parte dell'*headquarter* centrale.

- Internazionale o basata sull'export. Tale strategia, oltre a presentare una struttura piuttosto semplice, non richiede la necessità di trasferire le attività d'impresa all'estero. Il focus competitivo rimane sul mercato originario, mentre i mercati esteri hanno importanza solo marginale.

L'evidenza empirica mostra come la quasi totalità delle imprese multinazionali presenti in determinati contesti geografici al solo fine di beneficiare di vantaggi fiscali abbia adottato una struttura organizzativa di tipo transnazionale. In tal senso, tra le filiali che svolgono attività di supporto assumono particolare importanza le *special purpose entities* (SPE). Si stima che gli investimenti diretti esteri generino un flusso di circa 40mila miliardi di dollari ogni anno: il 37% di questi (circa 15mila miliardi), tuttavia, sono *phantom investments*, ossia investimenti realizzati al solo scopo di eludere le tasse. Secondo l'*International Monetary Fund* (IMF), tali investimenti sono convogliati in filiali “vuote”, ossia le *special purpose entities*, che non effettuano operazioni finanziarie, né attività economiche, ma esistono al solo fine di condurre operazioni infragruppo tese ad abbassare il livello di tassazione a cui è soggetta l'impresa multinazionale. Nello studio condotto da Demeré, *et al.* (2018), è stato evidenziato come negli ultimi decenni il numero di imprese multinazionali che hanno fatto ricorso alle SPE è aumentato di oltre il 400% dal 1997 al 2014. Quasi un quarto di tutte le società Compustat e metà di S&P 500 utilizzano almeno una SPE (Zion, Carcache, 2003). In quanto entità separate, le SPE non generano direttamente vantaggi fiscali, bensì facilitano il risparmio fiscale in due modi (Demeré, *et al.*, 2018). Il primo fa sì che le imprese possano condurre una maggiore quantità di attività fiscalmente vantaggiose. Tra queste è necessario considerare una maggiore capacità di indebitamento, con conseguente aumento delle spese per interessi fiscalmente deducibili (Mills, Newberry, 2005), nonché di ottenere finanziamenti esterni,

che permettono all'impresa di beneficiare di maggiori detrazioni e crediti d'imposta per le attività di Ricerca & Sviluppo (Shevlin, 1987). Il secondo modo consente all'impresa di migliorare l'efficienza fiscale delle attività fiscalmente vantaggiose. Ciò è possibile, per esempio, trasferendo i profitti in giurisdizioni con basse aliquote fiscali, determinando, così, il *base erosion profit shifting* (BEPS) (Forbes, Sharma, 2008), definendo operazioni *intra company* che generano una duplicazione delle perdite e del credito d'imposta (Sheppard, 2017), progettando rifugi fiscali (Graham, Tucker, 2006; Wilson, 2009), ecc. L'ottenimento di tale risparmio fiscale ha per oggetto, dunque, attività di Ricerca & Sviluppo, attività ammortizzabili, attività immateriali, attività estere, riporto delle perdite nette di esercizio e paradisi fiscali. Chiaramente le imprese multinazionali soggette ad aliquote fiscali elevate sono maggiormente incentivate a istituire SPE. È bene tener presente come queste facilitino alcune operazioni di elusione fiscale, ma non l'assunzione di posizioni estremamente aggressive, al pari dei paradisi fiscali.

L'erosione della base imponibile (*base erosion*) e il trasferimento dei profitti (*profit shifting*) costituiscono i punti cardine di alcuni strumenti a cui ricorrono le imprese multinazionali, prevalentemente statunitensi. Si intende focalizzare l'attenzione su quegli strumenti che, in misura diversa, hanno un impatto rilevante sulla struttura organizzativa di tali imprese. Per questo motivo verrà approfondito il *Double Irish with Dutch Sandwich*, il *Single Malt* e il *Capital Allowances for Intangible Assets* (CAIA). Tali strumenti BEPS sono definiti *IP-based* dato il ruolo fondamentale svolto dalla proprietà intellettuale (*intellectual property*, IP) dell'impresa.

La strategia di elusione fiscale basata sugli strumenti BEPS *IP-based* si articola in due parti. In primo luogo, è necessario definire il trasferimento della proprietà intellettuale dell'impresa dalla casa-madre, solitamente residente in un Paese caratterizzato da un'elevata pressione fiscale, a una sussidiaria residente in un Paese a tassazione agevolata. In secondo luogo, è fondamentale definire una serie di tattiche tese ad assicurare che il reddito *offshore*, generato dallo sfruttamento della proprietà intellettuale, non sia aggredibile dalle autorità fiscali del Paese da cui la proprietà intellettuale stessa è stata trasferita.

Gli strumenti BEPS *IP-based* si fondano, dunque, su tre pratiche essenziali: *transfer pricing*, *tax ruling* e *tax inversion*.

Per *transfer pricing* si intende l'insieme di metodi e regole adottate al fine di determinare il valore delle operazioni effettuate tra le varie sussidiarie di un gruppo aziendale. In riferimento a ciò, all'interno dell'Unione europea vige il principio della libera concorrenza, secondo il quale “*i pagamenti tra due società di uno stesso gruppo devono essere conformi ad accordi che intervengono a condizioni commerciali tra imprese indipendenti*” (Commissione europea, 2017). Il principio di libera concorrenza vigente negli Stati Uniti, invece, prende il nome di *arm's length*

principle: questo, stabilito dalle Linee Guida dell'*Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), prevede che il prezzo applicato alle transazioni infragruppo debba essere almeno uguale a quello definito per transazioni simili poste in essere da attori economici indipendenti. In altre parole, i costi delle operazioni infragruppo devono essere calcolati in modo corrispondente alla realtà economica.

Quando i trasferimenti infragruppo si riferiscono a brevetti, marchi e altri asset intangibili creati dalla casa-madre e richiedono il pagamento di un canone (o *royalties*), l'ammontare della remunerazione è di difficile determinazione: tale incertezza consente alle imprese multinazionali di sfruttare gli strumenti BEPS *IP-based*. I beni intangibili (brevetti, marchi, *know-how*, ecc.), infatti, sono unici, per cui assegnare loro un valore, valutandone le potenzialità a livello economico, risulta essere un'operazione difficile, complessa e caratterizzata da elevata soggettività. Poiché le imprese multinazionali molto raramente trasferiscono la proprietà intellettuale ad attori economici indipendenti, non esiste alcun prezzo "*arm's-length*" osservabile. In questo modo i prezzi possono essere più facilmente manipolati allo scopo di trasferire i profitti (sotto forma di *royalties*), derivanti dallo sfruttamento di asset intangibili, da filiali residenti in Paesi ad alta tassazione a filiali soggette a tassazione più lieve, abbassando, così, l'onere fiscale.

Il *tax ruling* consiste in un accordo siglato tra l'impresa e le autorità fiscali di un Paese attraverso il quale si stabilisce l'aliquota fiscale ed eventuali agevolazioni (deduzioni e detrazioni dalla base imponibile) da applicare sui profitti realizzati. I *tax ruling*, chiamati *Advanced Pricing Agreements* (APA), in realtà, da strumenti utilizzati dalle imprese allo scopo di ottenere un maggior livello di certezza relativamente ai rapporti fiscali con un determinato Stato si configurano sempre più spesso in accordi segreti volti a determinare una concorrenza sleale (*dumping* fiscale), *base erosion* indebita e *profit shifting* ingiusti. Lo sviluppo di tali pratiche in ambito europeo ha leso la concorrenza all'interno dell'Unione in più di un'occasione (ilSole24Ore, 2018), danneggiando l'economia del Paese a cui sono stati sottratti profitti tassabili e favorendo quella del Paese che ha messo in atto strategie aggressive tese ad attrarre investimenti diretti esteri di natura fiscale.

Si considerino gli accordi definiti nel corso degli anni tra il Lussemburgo e Amazon. Un'inchiesta della Commissione europea ha rivelato come il colosso di Seattle abbia eluso il pagamento delle imposte da maggio 2006 a giugno 2014. Secondo quanto rilevato da Reuters (2017), i profitti sui quali non sono state pagate le tasse ammonterebbero a 900 milioni di euro. Ciò è stato reso possibile mediante la definizione di un accordo segreto e privato, chiamato *Project Goldcrest*, siglato nel 2003 e rinnovato nel 2011, a cui sono seguiti molteplici cambiamenti nella struttura organizzativa di Amazon. Questa è diventata più verticale, gerarchica e centralizzata. Le filiali operanti in Europa, sia quelle preesistenti al *Project Goldcrest*, sia quelle di nuova costituzione, sono, ora, poste sotto il

controllo di Amazon EU, la quale, a sua volta, è direttamente controllata da Amazon Europe Holding Technologies. L'indagine della Commissione europea ha messo sotto la lente di ingrandimento proprio le due nuove filiali appartenenti al gruppo, le quali, fiscalmente residenti in Lussemburgo, eseguono due compiti ben distinti. Mentre Amazon EU è la sussidiaria che opera direttamente sul mercato e che registra gli utili derivanti da tutte le vendite europee, Amazon Europe Holding Technologies, invece, è una società in accomandita semplice di *holding*. Si tratta di una filiale “vuota”, priva di uffici e dipendenti, che non svolge alcuna attività commerciale, ma agisce solamente da intermediaria tra Amazon EU e la casa-madre, Amazon Inc. Questa detiene determinati diritti di proprietà intellettuale, validi per l'Europa, in forza di un accordo di ripartizione dei costi definito con Amazon Inc. Secondo tale accordo, Amazon Europe Holding Technologies effettua pagamenti annuali a favore della capogruppo allo scopo di finanziare attività di Ricerca & Sviluppo e contribuire, così, allo sviluppo della proprietà intellettuale ricevuta da questa in licenza. Tali diritti di proprietà intellettuale sono, poi, concessi in licenza esclusiva ad Amazon EU che li utilizza per gestire il commercio al dettaglio relativamente al mercato europeo.

Poiché Amazon Europe Holding Technologies non ha dipendenti, né presenza fisica e personalità fiscale divisa da quella dei soci, i quali sono sussidiarie statunitensi riconducibili ad Amazon Inc. (dunque non residenti in Lussemburgo), non è tassabile né sul reddito, né sul patrimonio nel Granducato. Tale filiale non paga le tasse attraverso il ricorso a un espediente fiscale, definito *hybrid mismatch*: per il Lussemburgo la *holding* è presenza fiscalmente “trasparente”, mentre per gli Stati Uniti è fiscalmente “non trasparente”, ossia non esiste, almeno finché non vengono rimpatriati parte dei fondi che possiede. Data la forma giuridica di società in accomandita semplice, gli utili registrati dalla *holding*, infatti, sono tassati solo al livello dei soci e non al livello della società. Poiché risiedono negli Stati Uniti, i soci di Amazon Europe Holding Technologies hanno la possibilità di rinviare i loro obblighi fiscali a data da destinarsi. Amazon Europe Holding Technologies, dunque, non è fiscalmente residente in alcun Paese.

In questo modo, il Lussemburgo ha definito un vantaggio economico selettivo a beneficio di Amazon, consentendole un'imposizione fiscale agevolata rispetto ad altre imprese soggette alle medesime norme fiscali nazionali, determinando, così, un aiuto di Stato. Tale vantaggio si è concretizzato nell'attribuzione indebita alla società di *holding*, che non può essere tassata, di circa tre quarti degli utili generati dalle vendite effettuate nel mercato europeo. Essendo una filiale “vuota”, Amazon Europe Holding Technologies non poteva svolgere alcuna attività in grado di giustificare gli importi delle *royalties* percepite.

Per *tax inversion* si intende la localizzazione fittizia in un Paese estero della residenza fiscale dell'impresa, pur potendo continuare a svolgere le proprie attività economiche nel Paese originario.

In questo modo l'impresa multinazionale modifica notevolmente la propria struttura organizzativa: la controllata estera diventa il nuovo *headquarter*, mentre la casa-madre originaria diventa una controllata della controllante straniera.

In linea generale, nell'ambito dell'Unione europea, le pratiche di *transfer pricing*, *tax ruling* e *tax inversion*, nonché il *base erosion profit shifting* che ne consegue, non determinano solamente una concorrenza sleale contraria al principio di solidarietà tra i Paesi membri, bensì costituiscono anche il volano per la nascita di nuovi paradisi fiscali. In tal senso, Irlanda, Olanda, Lussemburgo, Belgio, Cipro, Ungheria e Malta sono, ad oggi, i Paesi UE aspramente criticati per le politiche fiscali aggressive adottate, tanto da essere considerati come veri e propri paradisi fiscali europei.

Se il *Double Irish with Dutch Sandwich* è lo strumento BEPS che più di ogni altro ha influenzato la struttura organizzativa delle imprese multinazionali, esso è diventato lo strumento più conosciuto soprattutto a seguito dell'ampio utilizzo effettuato da Google a partire dal 2004.

Questo si fonda sui disallineamenti tra la normativa fiscale degli Stati Uniti e quella dell'Irlanda. Secondo la normativa statunitense, un'impresa è fiscalmente residente nel Paese in cui è registrata e ha l'obbligo di pagare le tasse su tutte le fonti di reddito, sia quelle generate negli USA, sia quelle generate all'estero (*worldwide tax system*). La normativa irlandese, invece, considera un'impresa fiscalmente residente nel Paese in cui si trova la direzione centrale (*territorial tax system*), per cui questa paga le imposte solo sul reddito generato all'interno dei confini del Paese dove è residente. Mentre la tassazione *worldwide* viene applicata a soggetti fiscalmente residenti, la tassazione territoriale viene applicata a soggetti fiscalmente residenti e non. Tale disallineamento normativo, noto con il termine di *lock out*, incentiva le imprese multinazionali a ricorrere a uno schema di *licensing*, basato su proprietà intellettuali e *royalty payments*, al fine di mantenere gli utili in società estere, situate principalmente in Paesi a fiscalità privilegiata.

Prendendo a riferimento il caso Google-Irlanda, è possibile analizzare la struttura del *Double Irish with Dutch Sandwich*. La casa-madre, Google LLC, residente negli Stati Uniti, costituisce due filiali irlandesi: da un lato, la Google Ireland Limited, registrata in Irlanda e soggetta a un'aliquota fiscale del 12,5%, la quale si configura come centro di fatturazione dei ricavi realizzati a livello globale (Stati Uniti esclusi) derivanti dall'utilizzo della proprietà intellettuale della multinazionale, dall'altro la Google Ireland Holdings Unlimited Co., registrata in Irlanda, ma fiscalmente residente alle Bermuda, poiché vi ha stabilito la propria sede di direzione effettiva. Inoltre, Google ha costituito la Google Netherlands Holdings B.V., ossia una filiale olandese "vuota", non operativa, priva di beni, dipendenti o asset, il cui scopo è movimentare i profitti realizzati dalla multinazionale, abbassando, così, l'imponibile fiscale.

Google LLC, attraverso un contratto di licenza, ha ceduto, a un prezzo molto basso, i diritti di sfruttamento della proprietà intellettuale a Google Ireland Holdings Unlimited Co. Quest'ultima, dopo aver rivalutato l'asset intangibile a un prezzo maggiore e iscritto a bilancio il profitto derivante da tale plusvalenza (senza pagare le tasse), ha concesso tale asset in sub-licenza a Google Netherlands Holdings B.V., la quale, a sua volta, ha subappaltato tale licenza a Google Ireland Limited. Questa, infine, ha trasferito i diritti di sfruttamento della proprietà intellettuale a tutte le filiali operative del gruppo sparse nei vari contesti geografici europei, dietro pagamento di un canone.

La società soggetta a tassazione, dunque, è esclusivamente Google Ireland Limited: la base imponibile, tuttavia, è ampiamente erosa dalle *royalties* (molto elevate) corrisposte annualmente alla Google Netherlands Holdings B.V. La sussidiaria olandese, poi, gira le *royalties* ricevute a Google Ireland Holdings Unlimited Co., la quale, essendo fiscalmente residente nelle Bermuda, è soggetta a un'aliquota d'imposta sul reddito pari allo 0% (Bloomberg Tax, 2019).

Come l'Irlanda, anche l'Olanda gioca un ruolo fondamentale. Mentre l'Irlanda consente il pagamento e la riscossione delle *royalties* senza l'applicazione di una ritenuta alla fonte esclusivamente verso altri Paesi UE (nell'esempio considerato, da Google Ireland Limited a Google Netherlands Holdings B.V.), la normativa olandese estende tale agevolazione anche verso i paradisi fiscali extra UE (da Google Netherlands Holdings B.V. a Google Ireland Holdings Unlimited Co.) In altre parole, la filiale olandese è utilizzata al fine di trasferire alla filiale irlandese stabilita alle Bermuda i profitti ricevuti, senza dover pagare alcuna ritenuta alla fonte.

Grazie alla struttura organizzativa così adottata, basata sul *Double Irish with Dutch Sandwich*, il colosso di Mountain View è stato in grado di far confluire quasi il 98% dei suoi profitti netti globali (Stati Uniti esclusi) alle Bermuda, sottraendo somme ingenti al fisco statunitense (almeno finché tali profitti non vengano trasferiti negli Stati Uniti) e di molti altri Paesi europei.

Bloomberg (2018) ha rilevato come Google, sfruttando tale meccanismo finanziario, abbia spostato alle Bermuda 15,5 miliardi di dollari soltanto nel 2015 (circa il 40% in più rispetto alla somma trasferita nell'anno precedente), consentendo un risparmio di circa 3,6 miliardi di dollari di tasse. Tali cifre sono ulteriormente aumentate negli anni successivi: 19,2 miliardi nel 2016, 23,4 miliardi nel 2017, 24,5 miliardi nel 2018, 19,9 miliardi nel 2019 (Reuters, 2019).

La struttura del *Double Irish* può variare a seconda delle esigenze delle varie imprese. Mentre Google ha utilizzato una filiale fiscalmente residente nelle Bermuda, LinkedIn ha optato per una filiale nell'isola di Man. Inoltre, i *tax ruling* siglati con l'Irlanda nel 1991 e nel 2007 hanno permesso ad Apple di definire una struttura organizzativa molto diversa da quella prevista dal *Double Irish* tradizionale. A differenza di Google, LinkedIn e altre multinazionali, il trasferimento

di denaro non avveniva tra due società separate, bensì tra due parti della medesima società, registrata in Irlanda, ma priva di residenza fiscale.

In seguito alle indagini e sanzioni comminate dalla Commissione europea a diverse imprese multinazionali (Apple e Google su tutte), nel 2014 l'Irlanda ha sancito la fine del *Double Irish*. Se in precedenza il diritto irlandese prevedeva la possibilità di costituire sussidiarie sottoposte alla normativa nazionale, ma con residenza fiscale in un altro Paese, con le nuove norme inserite nel *Finance Act* le imprese registrate nella Repubblica sono ora fiscalmente residenti nel Paese. In base a ciò, tutte le imprese registrate in Irlanda dopo il 2015 sono soggette alla nuova normativa, mentre quelle già presenti sul territorio avranno tempo fino a fine 2020 per modificare la propria struttura organizzativa.

La riforma della normativa fiscale irlandese, tuttavia, non ha raggiunto l'obiettivo preposto. Diverse imprese multinazionali, infatti, hanno subito sviluppato strumenti BEPS alternativi (Christian Aid Report, 2017). Tra questi assume elevata importanza il cosiddetto *Single Malt*: al fine di comprenderne il meccanismo, si consideri il caso di LinkedIn. In seguito all'acquisizione da parte di Microsoft nel 2016 per una cifra pari a 26 miliardi di dollari, LinkedIn ha apportato cambiamenti alla propria struttura organizzativa. Il 21 marzo 2017 essa ha registrato una nuova società irlandese, la LinkedIn IP Holdings I Unlimited Company, direttamente controllata da Microsoft Ireland Research. Sebbene sia registrata in Irlanda, essa risulta essere fiscalmente residente a Malta, poiché la sua sede operativa è localizzata nella capitale, La Valletta.

Si comprende come sia ancora possibile costituire sussidiarie registrate in Irlanda, ma fiscalmente residenti in altre giurisdizioni (comprese quelle europee) con le quali l'Irlanda ha siglato accordi fiscali. L'accordo fiscale tra Irlanda e Malta, dunque, ha prevalso sulla normativa fiscale irlandese, non avendo subito alcuna modifica a seguito della riforma sulla residenza fiscale del 2015.

Tale strumento BEPS prevede il medesimo schema del *Double Irish*, sostituendo la sussidiaria fiscalmente residente alle Bermuda con una fiscalmente residente a Malta. In questo modo, LinkedIn è stata in grado di ridurre l'imponibile fiscale realizzando profitti in un Paese e contabilizzarli in un altro.

Nel 2018, tuttavia, dopo anni di inchieste relative al *Single Malt*, l'Irlanda è stata costretta a rivedere gli accordi con Malta. È stato così eliminato l'espedito che permetteva di evitare l'imposizione fiscale mediante il trasferimento di profitti nella filiale irlandese stabilita a Malta, ponendo fine all'utilizzo diffuso di tale strumento BEPS.

Se Microsoft, attraverso LinkedIn, a seguito della riforma della normativa fiscale irlandese, è stata una delle prime multinazionali ad abbandonare il *Double Irish* e definire pratiche elusive mediante il *Single Malt*, Apple ha deciso di ristrutturare la propria organizzazione interna sviluppando un

nuovo strumento BEPS *IP-based*, il *Capital Allowances for Intangible Assets* (CAIA). Si tratta di uno strumento ben diverso da quelli analizzati in precedenza.

I *capital allowances*, o ammortamenti fiscali, fanno riferimento a quelle pratiche in base alle quali un'impresa deduce le spese relative a immobilizzazioni materiali dagli utili, prima che questi siano tassati. Mentre la maggior parte delle normative fiscali dei Paesi sviluppati prevede la concessione di tali sgravi fiscali limitatamente alle spese in conto capitale relative all'acquisizione di asset tangibili, l'Irlanda estende tali ammortamenti fiscali anche agli asset intangibili (brevetti, diritti d'autore, marchi, *know-how*, ecc.). Questi *capital allowances* permettono una deduzione sui profitti futuri pari all'80% delle spese sostenute (comprensive di interessi passivi) per acquisire asset intangibili. Grazie a tale deduzione dell'80%, le imprese pagano le tasse limitatamente al 20% dei profitti realizzati. In questo modo, il CAIA abbassa l'*effective tax rate* dal 12,5% al 2,5%, determinando, così, una notevole detrazione fiscale a beneficio delle imprese.

Nel 2015 Apple Operations International e Apple Sales International sono diventate fiscalmente residenti nell'isola di Jersey, mentre Apple Operations Europe è diventata fiscalmente residente in Irlanda (The New York Times, 2017). Nell'ambito di un accordo di ripartizione dei costi, Apple Inc. ha ceduto i diritti di sfruttamento della proprietà intellettuale ad Apple Sales International, la quale, con un contratto di sub-licenza, li ha trasferiti ad Apple Operations Europe. Quest'ultima è la filiale che opera direttamente sul mercato e che registra i profitti derivanti da tutte le vendite non-statunitensi. Anziché essere il solo intermediario verso i paradisi fiscali (come avviene nel caso del *Double Irish with Dutch Sandwich* e del *Single Malt*), l'Irlanda si pone, ora, come destinataria dei profitti non tassati. Mediante il ricorso al CAIA, infatti, l'importo pagato da Apple Operations Europe ad Apple Sales International non è soggetto alla tassazione irlandese. Al fine di acquistare la proprietà intellettuale, Apple Operations Europe ha ricevuto un prestito da Apple Operations International. In questo modo, per tutto il periodo di ammortamento, la filiale irlandese potrà realizzare profitti derivanti dall'utilizzo di tale proprietà intellettuale, beneficiando di importanti sgravi fiscali sia sul costo sostenuto per il suo acquisto, sia sugli interessi pagati sul debito infragruppo. Oltre a ciò, le filiali residenti a Jersey non pagano le tasse né sulla vendita della proprietà intellettuale, né sugli interessi ricevuti.

È necessario considerare come nel 2015 il Governo irlandese ha favorito un maggior utilizzo di *capital allowances*, portando la deduzione sui profitti futuri da un massimo dell'80% al 100% delle spese sostenute per l'acquisto di immobilizzazioni immateriali, riducendo l'*effective tax rate* su tali profitti dal 2,5% allo 0% (Christian Aid Report, 2017). Il limite dell'80% è stato poi ripristinato due anni più tardi.

La struttura organizzativa e l'ammortamento fiscale così definiti consente ad Apple, dunque, di azzerare quasi tutti i profitti derivanti dalle vendite non-statunitensi, riducendo notevolmente l'imponibile fiscale. Nel 2015 Apple ha trasferito da Jersey all'Irlanda circa 300 miliardi di dollari di proprietà intellettuale, definendo l'operazione di *base erosion profit shifting* più grande della storia (Fortune, 2020; Zucman, *et al.*, 2018). Si stima, infatti, che tra il 2015 e il 2017 Apple abbia pagato solo lo 0,7% di tasse sui profitti realizzati al di fuori degli Stati Uniti (GUE/NGL, 2018).

L'economista S. Coffey, inoltre, stima un'elusione fiscale di circa 2,5-3 miliardi di dollari l'anno per il periodo 2015-2018.

Il *Capital Allowances for Intangible Assets* si configura, dunque, come un fondamentale strumento di attrazione di investimenti diretti esteri: per semplicità di struttura e di realizzazione, esso risulta essere più efficace degli strumenti BEPS precedentemente analizzati. A differenza del *Double Irish*, il quale è uno strumento BEPS accertato, sanzionato e abolito, e del *Single Malt*, la cui efficacia oggi è notevolmente ridimensionata, il CAIA non sfrutta le lacune che caratterizzano la normativa fiscale irlandese. Questo, infatti, risulta essere uno strumento BEPS pienamente consentito e regolamentato in Irlanda: per tale motivo, questo è ancora oggi in vigore.

I casi aziendali descritti mostrano chiaramente come accordi fiscali internazionali, *tax ruling*, regole inefficaci relative alla definizione dei *transfer pricing* e ammortamenti fiscali relativi ad asset intangibili continuino a limitare gli sforzi legislativi volti a impedire alle imprese multinazionali di sfruttare i disallineamenti tra le normative fiscali dei diversi Paesi al fine di ridurre, in modo legale, il carico fiscale a cui sono soggette.

Modificare i trattati fiscali bilaterali irlandesi per garantire, senza eccezioni, che le società registrate in Irlanda siano ivi fiscalmente residenti, l'applicazione di regole più stringenti relativamente alla valutazione della proprietà intellettuale e dei suoi rendimenti, nonché il consolidamento dei profitti europei con apporzionamento della base imponibile tra i Paesi in cui le multinazionali conducono le proprie attività economiche sono solo alcune delle proposte avanzate al fine di ridurre il problema dell'elusione fiscale, specialmente all'interno dell'Unione europea (Business Insider Italia, 2016; Christian Aid Report, 2017). A causa di ciò, infatti, come specificato in un report pubblicato dal *Polish Economic Institute*, ogni anno l'Unione europea perde circa 170 miliardi di euro, 60 dei quali dovuti allo spostamento di profitti da parte delle imprese multinazionali (Reuters, 2020).

Interventi per ridurre l'elusione, tuttavia, non ne rimuovono la causa, vale a dire le enormi differenze tra le politiche fiscali dei Paesi membri dell'Unione europea. Armonizzare tali politiche fiscali consentirebbe la definizione di un "*level playing field*" europeo, ossia un mercato unico dove gli investimenti sono allocati sulla base di motivazioni economiche e non di distorsioni causate da concorrenza fiscale determinata dai Paesi più piccoli.

L'inerzia politica e l'elevata difficoltà nella definizione di un'azione concreta è evidente: le modifiche in materia fiscale, infatti, richiedono l'unanimità, tale per cui i paradisi fiscali interni all'Unione si oppongono costantemente a ogni discussione di revisione delle norme, in nome della sovranità fiscale. Secondo M. Devereux, professore di *business taxation* alla Saïd Business School dell'Università di Oxford: “*the existing framework is totally broken. You can respond to these problems by blaming multinationals [for taking advantage of the rules] or blaming tax havens but I think we have to blame the tax system*” (The Irish Times, 2020).

È necessario, tuttavia, considerare il periodo storico in cui ci troviamo. La crisi legata al Covid-19 può costituire l'opportunità perché i Governi si riuniscano e discutano in maniera concreta relativamente all'adozione di misure in grado di definire un trattamento fiscale europeo paritario, equo e trasparente. I Paesi di tutto il mondo hanno risposto alla pandemia attraverso una massiccia spesa pubblica, istituendo fondi di emergenza a sostegno dei cittadini e delle imprese, tra cui quelle che in più di un'occasione hanno fatto ricorso a strumenti BEPS al fine di ridurre il prelievo fiscale. A un certo punto, però, i Governi dovranno iniziare a pensare a come coprire in futuro i loro disavanzi. Ciò può costituire il volano al fine di ridisegnare un quadro istituzionale particolarmente deficitario quando si tratta del sistema fiscale a cui sono soggette le imprese multinazionali.

Piccole, medie, grandi imprese sono fallite a causa della recessione economica attuale. Le imprese multinazionali, in particolare quelle digitali, hanno manifestato una maggior resistenza agli effetti economici negativi generati dalla crisi sanitaria: per tale motivo, orientare il prelievo fiscale verso di queste potrebbe rappresentare una soluzione efficace alla crisi economica, fornendo ai Paesi membri risorse finanziarie essenziali per rilanciare il sistema economico post-pandemia.

Diversi Paesi europei (Polonia, Danimarca, Austria su tutti) hanno annunciato che avrebbero negato qualsiasi tipologia di aiuto a quelle società con sede nei paradisi fiscali: questa, ad avviso di chi scrive, non rappresenta la soluzione ottimale. Come accennato in precedenza, l'obiettivo è eliminare la causa dell'elusione fiscale *ab origine*.

La questione, pertanto, risulta essere ben più ampia. È fondamentale che si sviluppi una maggiore *awareness* non soltanto in riferimento ai gruppi multinazionali, ma anche a quei Paesi che oggi attuano una politica dannosa di *dumping* fiscale al fine di attrarre investimenti esteri.

Partendo da considerazioni di carattere prettamente tributario, dunque, l'emergenza da Covid-19 potrebbe favorire la creazione di un'Unione più profonda. Si tratta di porre le basi per un'evoluzione dell'Unione europea in senso “federale”, un sistema istituzionale che sia più comunitario e meno intergovernativo, basato su una solidarietà impositiva strategicamente fondata possibile solamente nel momento in cui “*le forze della Storia si imporranno agli egoismi individuali*” dei Paesi membri europei (Moschetti, 2010).