



1. PERCHÉ INTERNAZIONALIZZARE UN'IMPRESA?

L'internazionalizzazione è un processo evolutivo naturale dell'impresa, che consente di cogliere nuove opportunità commerciali offerte dal mercato internazionale.

Si parla di internazionalizzazione quando l'impresa svolge una o più delle seguenti attività:

- **Produzione all'estero**
- **Esportazione e vendita all'estero dei propri prodotti**
- **Alleanze con partner stranieri**
- **Apporti di capitale di azionisti stranieri**
- **Realizzazione di unità produttive in paesi stranieri**

L'internazionalizzazione costituisce un'ottima opportunità di fare business all'estero soprattutto per gli imprenditori che si trovano in difficoltà a competere nel mercato interno.

Gli obiettivi che un'azienda persegue attraverso l'internazionalizzazione sono:

- **aumento ricavi**
- **riduzione costi**
- **apertura di nuovi sbocchi commerciali**
- **delocalizzazione dell'attività di impresa**
- **ottimizzazione del carico fiscale e del cuneo fiscale**

Non solo: l'internazionalizzazione può costituire la migliore vetrina per l'imprenditore interessato a trovare acquirenti all'estero per la propria produzione o per l'azienda stessa.

Tali obiettivi possono essere raggiunti quando nella vita di un'azienda si verificano una o più delle seguenti circostanze:

- **Messa a punto di un prodotto che si ritiene adatto per uno o più mercati esteri**
- **Esistenza di opportunità di business particolarmente allettanti**
- **Contatti con clienti e fornitori esteri**
- **Contatti con potenziali partner per la produzione e per l'attrazione di capitali esteri**
- **Necessità di approvvigionamento presso fornitori esteri**
- **Ricerca di condizioni vantaggiose per ridurre i costi (minore pressione fiscale, minore costo del lavoro)**



2. QUALI SONO I REQUISITI CHE UN'AZIENDA DEVE AVERE PER INTERNAZIONALIZZARSI?

Non si può pensare di varcare i confini nazionali per ottenere vantaggi e guadagni senza aver prima esaminato lo stato di salute della propria azienda e solo dopo essersi accertati della presenza dei seguenti requisiti:

- solidità economico-finanziaria;
- prodotti di qualità adatti ai mercati-obiettivo
- prezzi competitivi
- sistema d'informazione affidabile
- risorse (tempo, denaro, personale) da investire

Infine, tra i fattori che non bisogna sottovalutare nel processo di internazionalizzazione della propria impresa, c'è la presenza di **interlocutori e controparti estere affidabili**: ciò permetterà all'azienda una drastica riduzione dei rischi connessi ai pagamenti, al trasporto delle merci, agli investimenti. **Se manca una parte estera affidabile**, risulta preferibile non procedere pur in presenza di tutti gli altri requisiti.



3. IL PROGETTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: GLI STEP PRINCIPALI

Per realizzare un buon Progetto di internazionalizzazione occorre procedere a una serie di attività:

-
- **Autovalutazione del merito aziendale e delle possibilità produttive dell'Azienda**, nel breve e medio periodo, per determinare le risorse da destinare ai mercati esteri. Si realizza attraverso:
 - a. **Analisi patrimoniale, economica e finanziaria** basata sui dati di bilancio di almeno tre annualità
 - b. **Business-plan**, indispensabile strumento di programmazione dello sviluppo internazionale, è un documento che consente di descrivere un progetto in tutte le sue parti e di valutarne la fattibilità e l'interesse sotto il profilo economico
-
- **Studio e ricerca del paese - mercato** di riferimento
-
- **Ricerca di eventuali partner**
-
- **Valutazione e Assistenza agli "Accordi di Cooperazione"** (stipula di contratti societari, costituzione di joint-venture, stipula di accordi commerciali e/o accordi di distribuzione, accordi di carattere finanziario, stipula di contratti di fornitura e/o sub-fornitura, etc.)
-
- **Valutazione e Assistenza per ottenere finanziamenti, aiuti e sovvenzioni**, se necessari
-
- **Valutazione e Assistenza finanziaria e/o commerciale** nei Paesi Esteri, post realizzazione del programma
-



4. LA SCELTA DEL PAESE - MERCATO DI RIFERIMENTO

Ci sono numerosi fattori che le aziende che intendono internazionalizzarsi sono chiamate a fronteggiare: si tratta di variabili diverse, legate non solo a fattori geografici, demografici e economici, ma soprattutto culturali. Per questo motivo, è molto importante condurre un'attenta analisi strategica dei mercati esteri, anche dal punto di vista delle differenze culturali rispetto al mercato di origine. Come fare? Adottando un approccio sistematico nella selezione del nuovo mercato.

Nella scelta del paese-mercato è opportuno analizzare due elementi:

- **Attrattività del mercato, cioè la probabilità di trovare operatori interessati ai prodotti o servizi offerti dall'impresa**
- **Accessibilità del mercato, cioè la possibilità per l'impresa di gestire il nuovo mercato nel prosieguo dei rapporti commerciali**

Ma non è corretto neanche utilizzare solo come criterio di selezione di un mercato la "distanza" geografica e culturale che intercorre fra il paese di origine di un'impresa e quello di destinazione. Tale "distanza" è da intendersi anche sotto il profilo delle differenze in termini di lingua, cultura, sistemi politici, livello di sviluppo industriale, modalità di condurre gli affari, grado di sviluppo economico e così via. Sono molte le variabili che devono essere attentamente valutate.

Le variabili macro-economiche

Le variabili da considerare nella fase di screening preventivo del paese - mercato di riferimento si distinguono in 3 categorie principali:

Indicatori geografici:

- dimensioni del Paese
 - condizioni climatiche
 - caratteristiche morfologiche
-

Indicatori demografici:

- sviluppo demografico
 - numero abitanti
 - stratificazione della popolazione per classi di età
 - densità della popolazione
-

Indicatori economici:

- prodotto interno lordo (PIL)
 - PIL pro-capite
 - disponibilità di spesa pro-capite per consumi personali
 - distribuzione del reddito
-

Questi indicatori sono utili per capire a grandi linee le caratteristiche economiche e l'ampiezza del mercato del paese target. Ma è necessario integrare tali informazioni con quelle risultanti da una vera e propria **ricerca di mercato**, ovvero un'analisi approfondita che unisca agli aspetti generali di un mercato uno studio specifico per il settore di interesse con informazioni relative a:

- Dimensioni del mercato
- Caratteristiche e funzionamento
- Tipologia di consumatori
- Rete distributiva, cioè i canali distributivi esistenti (Buyers/importatori, Agente, Franchising, Filiale di vendita, I.D.E. - Investimento Diretto Estero)
- Prezzi di vendita e margini di guadagno degli operatori

- Concorrenti
- Analisi delle problematiche legali, fiscali, doganali
- Fiere d'interesse

Inoltre, è opportuno approfondire: le caratteristiche della produzione già presente sul mercato, ossia l'attività della concorrenza locale; la distribuzione delle quote di mercato tra i diversi produttori e la copertura geografica dei diversi attori; la gamma di modelli e il tipo di promozione effettuata; i prezzi di riferimento e le condizioni di pagamento utilizzate; le garanzie offerte; le normative locali per la certificazione; le normative tecniche e sanitarie; i regolamenti locali per le etichette; i manuali di istruzioni.

La ricerca di mercato è utile soprattutto a definire il **prezzo export del proprio prodotto**, sulla base dei seguenti elementi: il prezzo di mercato delle merci concorrenti, eventuali tariffe di importazione o tasse locali, eventuali provvigioni per agenti o mark-up per importatori e distributori.

I paesi dove conviene internazionalizzare un'azienda

Nell'ambito di macro-blocchi geografici si possono individuare i paesi che di fatto offrono maggiori opportunità di business per le imprese italiane. Ogni area è caratterizzata da peculiarità territoriali, politiche ed economiche, che determinano differenti potenzialità di sviluppo:

BRICS

Brasile

Russia

India

Cina

Sudafrica

I BRICS devono considerarsi non più paesi emergenti, ma mercati ormai maturi. Attraverso una forma di aggregazione bancaria attuata nel luglio del 2014 in Brasile, i BRICS sono diventati gli antagonisti privilegiati dei blocchi EU-USA. Sono mercati caratterizzati da ingenti disponibilità economiche, propensione alla spesa e interesse agli investimenti.

MENA (Middle East North Africa)

Emirati Arabi Uniti (anche in virtù dell'Expo 2020 vinto da Dubai)

Arabia Saudita

Qatar (dove si disputeranno i Mondiali del 2022)

Iran

Algeria

Marocco

I paesi del MENA hanno assunto, attraverso lo sfruttamento di risorse petrolifere e gas naturali, il ruolo di player del "lusso" (EAU, Qatar), capaci di attrarre manifestazioni quali l'Expo 2020 (Dubai) e i Mondiali di calcio del 2022 (Qatar), ove l'expertise europeo potrebbe risultare di sicura utilità.

L'Arabia Saudita risulta essere una zona di business ad altissimo potenziale, ma ancora poco considerata nei processi di internazionalizzazione delle imprese italiane, anche se di sicuro interesse commerciale per tutti i produttori europei. La mossa vincente in questo mercato consiste nell'individuazione di un partner locale di alto livello per sviluppare con sicurezza il proprio business.

L'Iran è un territorio estremamente interessante, quanto poco conosciuto. La previsione di un prossimo ritiro dell'embargo, che affligge da anni questo paese, lo candida a nuovo mercato di riferimento sia economico che commerciale del Golfo.

I paesi della zona Nord Africana (Marocco - Algeria) sono paesi adatti alla delocalizzazione dell'attività produttiva, in forte sviluppo grazie a politiche di incentivazioni di zone franche e siti industriali.

ASEAN

Singapore

Indonesia

Malesia

Korea

Taiwan

Thailandia

Vietnam

Laos

Cambogia

Nella zona del Sudest Asiatico, oltre ai mercati già maturi di Indonesia, Malesia, Korea, Taiwan e Singapore - quest'ultimo considerato la migliore piazza per il "Doing Business" nella classifica della Banca Mondiale - si stanno affermando paesi quali Thailandia, Vietnam, Laos e Cambogia, soprattutto nell'ottica della delocalizzazione dell'attività d'impresa o comunque di produzione, grazie al basso costo della manodopera. Un dato da tenere in considerazione è il forte ritmo di crescita dell'Asean, pari al 6,4%.

AFRICA SUB SAHARIANA

Repubblica Popolare del Congo

Mozambico

Angola

Sud - Sudan

L'Africa sub sahariana è la seconda area commerciale al mondo per crescita: nel 2013 il PIL è aumentato del 5,5%. Le ricchezze derivano principalmente da risorse minerarie e idrocarburi presenti nel sottosuolo. L'assenza di infrastrutture rende il territorio appetibile in termini di sviluppo di attività di diverso tipo, soprattutto nel settore dell'edilizia e grandi opere civili. Alcuni autorevoli economisti hanno individuato nel lusso un comparto di grande interesse per l'Africa sub-sahariana.

La top 5 per l'internazionalizzazione

1 Dubai (EAU)

2 Singapore

3 Abu Dhabi (EAU)

4 Qatar

5 Thailandia



5. CINQUE MODI PER INTERNAZIONALIZZARE UN'IMPRESA

E' molto importante che l'internazionalizzazione si sviluppi attraverso un processo graduale, composto da una serie di fasi che garantiscano un'attenuazione dei rischi derivanti dall'esercizio dell'attività d'impresa già al momento dell'ingresso nel nuovo mercato. La realizzazione delle prime fasi del processo consente di avere una percezione verosimile delle effettive prospettive di business in loco.

Le fasi di internazionalizzazione sono:

1. Export

l'azienda si limita a vendere direttamente all'estero prodotti o servizi in base alla domanda, senza aver prima effettuato nessun tipo di attività di ricerca o sviluppo sul mercato di riferimento.

2. Retailing

la vendita dei prodotti all'estero viene attuata attraverso distributori locali. Questa fase implica la ricerca e selezione di soggetti in loco in grado di incrementare la vendita dei prodotti, ma non necessita di una fase di sviluppo aziendale all'estero in senso lato.

3. Self sale

prevede l'apertura di un ufficio commerciale estero, che organizza la vendita dei propri prodotti attraverso azioni di comunicazione e marketing mirate.

4. Base development

determina l'apertura di una Società di diritto estero, che organizza la vendita dei propri prodotti utilizzando una struttura commerciale appositamente costituita in loco.

5. Direct offshore investment (D.O.I.)

l'impresa delocalizza in tutto o in parte l'attività produttiva, oltre all'attività di commercializzazione, per ottenere un più efficace presidio del mercato in cui è già presente o l'ingresso in un nuovo mercato. In questa fase l'azienda tende a uno sviluppo dei propri prodotti con adattamento dei beni al mercato di riferimento.



6. IL RUOLO STRATEGICO DEI PARTNER ECONOMICI

Nell'avvio e nella gestione di un'attività imprenditoriale da parte di un'azienda italiana in un paese estero è di grande importanza selezionare una serie di partner e collaboratori locali affidabili e di sicura competenza.

Sono numerose le tipologie di contratto che possono legare un'impresa a un partner locale:

Franchising Internazionale

Il Franchisor, ovvero l'impresa interessata ad affermarsi in un certo paese estero, consente in base a un accordo con uno o più franchisee locali (affiliati) l'utilizzazione della propria formula organizzativa e commerciale, compreso il diritto di avvalersi del suo know-how, del suo marchio e delle sue insegne. L'affiliato si impegna al pagamento delle royalties e a sostenere tutti gli investimenti necessari per attuare un'adeguata commercializzazione dei beni. In questa tipologia di accordo, gli affiliati si trovano in paesi diversi da quello in cui ha sede l'affiliante (impresa madre), che riesce a espandersi in mercati esteri pur mantenendo presso di sé il controllo delle attività "critiche". L'accordo di franchising internazionale è possibile solo quando non esistano ostacoli allo sviluppo di un prodotto e di un marchio standardizzati nei vari paesi. Tra i vantaggi, il fatto che l'azienda può produrre una gamma molto ampia grazie a una distribuzione differenziata tra i vari affiliati, secondo le esigenze del singolo mercato.

Piggy Back

Il produttore o distributore locale offre a un produttore o distributore estero i servizi della propria organizzazione distributiva. Ecco in sintesi il contenuto dell'accordo definito Piggy Back, che prevede due controparti: l'impresa industriale di maggiori dimensioni (il carrier), già presente nel mercato estero, che si incarica della distribuzione, e l'impresa italiana che vuole entrare nel mercato estero. Importante la scelta effettuata dal carrier che riguarda un prodotto in grado di integrare la gamma già offerta, per evitare un eventuale sovrapposizione con un prodotto già presente. Questo accordo risulta di grande utilità quando il sistema distributivo del mercato in cui si vuole entrare è difficilmente accessibile. In tale ipotesi, il contatto con il cliente estero è solo indiretto poiché mediato dal carrier, sulle cui politiche commerciali il rider spesso non può interferire.

Accordi nell'area della produzione

Con queste pattuizioni, l'ingresso in un mercato estero avviene trasferendo a un partner locale la responsabilità del processo di produzione, ma mantenendo il controllo delle attività di marketing, di distribuzione e di servizio al cliente finale. La rilevanza di questi contratti si limita alla realizzazione all'estero di prodotti che poi saranno venduti nei mercati nazionali e internazionali.

Tra questi possiamo annoverare:

■ Contratti di produzione

L'impresa che intende entrare in un determinato paese affida a un'azienda locale la fabbricazione dei prodotti, che vengono poi riconsegnati all'impresa committente, a cui compete la gestione della distribuzione; in molti casi può succedere che il prodotto venga rifinito dall'impresa acquirente che appare sul mercato come il produttore ufficiale. Questo tipo di accordo serve a superare barriere particolarmente difficili poste all'ingresso del mercato estero oppure se le dimensioni del mercato non giustificano un insediamento produttivo proprio. Numerosi i vantaggi: costi più bassi per la lavorazione, per il trasporto, per gli obblighi burocratici. Non solo. Grazie alla sua flessibilità, la durata dell'accordo può variare in base alla capacità di assorbimento del mercato.

■ Contratti di licenza

Secondo tale accordo un'impresa (licenziante) concede a un'altra impresa (licenziataria) il diritto di utilizzare una tecnologia particolare o un processo produttivo brevettato, oppure un marchio, per realizzare un determinato prodotto e il diritto di commercializzarlo dietro pagamento di un compenso. La licenza è un accordo avente per oggetto la concessione del diritto di uso di un marchio, di un brevetto, di know-how dal titolare, quindi è coesenziale rispetto al franchising, poiché un contratto di licenza non manca mai in un rapporto di affiliazione.

Rappresenta la migliore soluzione d'ingresso in un mercato estero per le imprese che dispongono di risorse e di competenze significative. Nello specifico, succede che il licenziante fornisce al licenziatario una tecnologia o una conoscenza e anche tutte le capacità e le informazioni necessarie per l'utilizzazione di un brevetto definito. Una forma particolare dell'accordo di licenza è il cosiddetto cross-licensing, ossia uno scambio reciproco di licenze, per cui le parti diventano ognuna licenziataria dell'altra.

■ Joint-venture

Nata per organizzare modalità di cooperazione più durature, oggi si traduce nella figura dell'Equity joint venture, che determina l'utilizzazione di un'apposita struttura societaria controllata congiuntamente dai partner. Nasce, quindi, un nuovo soggetto giuridico, partecipato da entrambe le imprese. La nuova società si costituisce per volontà di altre due imprese, le quali mettono in comune risorse e competenze al fine di svolgere attività economiche definite ma non occasionali e di raggiungere obiettivi comuni. Essa si distingue dalla non Equity joint venture (contrattuale, che si limita al compimento di un singolo affare. Poi, il rapporto si scioglie.

Il ruolo che ciascun partner può ricoprire all'interno dell'iniziativa varia secondo:

- a. la quota di capitale sociale che ciascuna impresa-socia vanta nei confronti della venture in comune (che porta alla distinzione tra j.v. di maggioranza e paritarie)
- b. il grado di coinvolgimento nella gestione della venture in comune



7. LE RETI DI IMPRESA

Nata per accrescere la capacità innovativa e competitiva nel mercato delle impresa, la costituzione di reti di impresa all'estero rappresenta una strategia giuridica sempre più utilizzata nell'ambito dell'internazionalizzazione di impresa, perché garantisce una coesione di intenti tra le varie imprese e la comunione degli sforzi economico - imprenditoriali.

Di fatto le reti d'impresa hanno facoltà di condividere:

- programmi di produzione e di marketing
- un marchio comune
- siti web su cui attivare vendite e-commerce
- software comuni per gestire la contabilità, le certificazioni, la documentazione doganale etc.

Attraverso il contratto di rete si ottengono notevoli vantaggi in termini di alleggerimento del carico d'imposta gravante sul fondo di destinazione della rete. Infatti, è prevista una esenzione parziale sugli utili destinati dalle aziende ad essere impiegati nel progetto imprenditoriale condiviso.



8. FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Lo svolgimento di un'attività economica all'estero da parte di un operatore economico italiano può essere effettuato attraverso l'apertura di una stabile organizzazione formale (nella prassi definita con il termine anglosassone di branch) ovvero attraverso la costituzione di una società in loco partecipata, integralmente o meno, dalla società madre italiana.

In alcuni casi, la normativa locale non consente la costituzione da parte di un soggetto economico estero di società operative **controllate** integralmente da quest'ultimo ma richiede la presenza, nella compagine sociale, di un socio locale che in alcuni casi deve detenere una partecipazione di maggioranza (almeno formale) nel capitale sociale della costituenda società.

La branch non costituisce un soggetto autonomo di diritto rispetto alla casa madre, benché

essa sia assoggettata ad imposizione nello Stato estero ove l'attività economica è esercitata. L'articolo 5 del modello OCSE, trasposto in Italia nell'articolo 162 del Tuir, identifica la branch come "una sede fissa di affari per mezzo della quale l'impresa non residente esercita in tutto o in parte la sua attività nel territorio dello Stato".

Con riferimento ad una stabile organizzazione di un'impresa italiana all'estero, si evidenzia che (in mancanza di autonomia giuridica della branch) i costi, i ricavi ed eventualmente le rimanenze della stabile organizzazione divengono parte integrante del bilancio della società italiana e concorrono alla formazione del suo reddito imponibile. Dal punto di vista contabile, è previsto l'obbligo (articolo 14 del D.P.R. 600 del 1973) di rilevare i fatti di gestione relativi all'esercizio della stabile organizzazione con determinazione separata dei risultati della gestione ad essa riferibili.

Viene riconosciuto in Italia un credito d'imposta per le imposte pagate all'estero in via definitiva relativamente al reddito prodotto dalla stabile organizzazione (art. 165 del Tuir). Non essendo la stabile organizzazione un soggetto giuridicamente distinto rispetto alla casa madre, non è generalmente prevista l'applicazione di ritenute alla fonte sui profitti (netti) che sono attribuiti dalla stabile organizzazione alla propria casa madre, applicazione che, come vedremo è invece prevista – ma in taluni casi attenuata o eliminata in forza di apposite clausole pattizie – nel caso di distribuzione di dividendi da parte di una controllata estera alla partecipante italiana.

Data la mancanza di soggettività giuridica della stabile organizzazione, a fronte della contabilizzazione dei profitti da questa generati, come differenza – positiva - tra ricavi e costi, si evidenzia che qualora la stabile organizzazione sia in perdita (differenza negativa tra ricavi e costi) essa avrà una diretta rilevanza nei conti della casa madre italiana.

Tra i vantaggi della stabile organizzazione, si può indicare la possibilità, prevista dall'articolo 12 del D.Lgs. 446/1997, di scomputare dalla base imponibile della casa madre la quota di reddito attribuibile alla stabile organizzazione situata all'estero. Ciò, naturalmente, in conseguenza della diretta contabilizzazione delle componenti positive e negative di reddito della stabile organizzazione nella contabilità della casa madre.

D'altro canto, c'è da evidenziare, tra gli aspetti negativi dell'operare attraverso una stabile organizzazione, la possibilità che si manifesti una doppia imposizione a causa delle diverse regole di determinazione del reddito, nonché la necessità di duplicare gli obblighi contabili e fiscali derivanti dall'applicazione, da un lato, delle regole e delle procedure contabili (oltre che della lingua) del Paese estero in cui la stabile organizzazione opera e di quelle italiane dall'altro.

Un ulteriore aspetto di assoluto rilievo è dato dalla eventuale cessione a terzi delle attività d'impresa esercitate all'estero per il tramite della stabile organizzazione. In tal caso, infatti, non essendo essa dotata di autonomia giuridica e patrimoniale, l'eventuale cessione sarebbe integralmente assoggettabile a tassazione in capo alla società madre italiana come differenza tra i valori fiscalmente ammessi in bilancio (rimanenze di magazzino, eventuali immobilizzazioni materiali ed immateriali attribuibili alla stabile organizzazione) e il prezzo di cessione.

Qualora, invece, si decidesse di operare all'estero attraverso una società partecipata, si evidenzia come essa sia dotata di piena autonomia giuridica e fiscale, per cui il reddito da essa prodotto viene assoggettato a tassazione esclusivamente nel Paese estero di residenza.

Ad eccezione del caso in cui la società sia residente o domiciliata in un Paese a fiscalità privilegiata, il dividendo eventualmente distribuito dalla partecipata estera alla società italiana partecipante è imponibile nel limite del 5% del suo importo, con aliquota Ires del 27,5%. I dividendi non rientrano nella base imponibile ai fini Irap. Ciò si traduce, a tutti gli effetti, in un'imposizione pari all'1,375% ($27,5\% \times 5\%$).

Anche la plusvalenza derivante dalla cessione della partecipazione è soggetta ad imposizione, qualora ricorrano le condizioni previste dall'articolo 87 del Tuir3, nei limiti del 5%, generando una tassazione effettiva dell'1,375%.

Come indicato in precedenza, le regole sopra illustrate non si applicano nel caso in cui la società partecipata sia residente o domiciliata in un paese cosiddetto "black listed".

In tal caso, infatti, le regole contenute negli articoli 167 e 168 del Tuir (rispettivamente, disposizioni in materia di imprese estere controllate e disposizioni in materia di imprese estere collegate) prevedono la tassazione per trasparenza dei redditi prodotti dalle controllate ivi residenti, indipendentemente dalla effettiva distribuzione degli utili. Naturalmente, al momento della effettiva distribuzione, essi non saranno di nuovo assoggettati a tassazione.

Per evitare che i profitti siano direttamente attribuiti alla società partecipante, in ossequio al principio cosiddetto della trasparenza fiscale, è necessario che venga accolta apposita istanza di interpello disapplicativo, atto a dimostrare che "la società o altro ente non residente svolge un'effettiva attività industriale o commerciale, come sua principale attività, nel mercato dello stato o territorio di insediamento". È quindi necessario, come anche confermato dalle circolari dell'Agenzia delle Entrate, che la società sia effettivamente "radicata" nel tessuto economico del Paese in cui opera.

In alternativa alla dimostrazione della effettiva attività svolta in loco, è possibile per il contribuente dimostrare che dalla localizzazione della partecipata non consegue la localizzazione dei redditi in un Paese a fiscalità privilegiata. Ciò, naturalmente, rileva solo nei casi in cui la partecipata sia residente in paesi diversi da quelli "black listed".

Ma ciò non è sufficiente. Infatti, non è possibile fare ricorso all'esimente di cui al comma 1 dell'articolo 167, qualora la società partecipata consegua più del 50% dei propri redditi "dalla gestione, dalla detenzione o dall'investimento in titoli, partecipazioni, crediti o altre attività finanziarie, dalla cessione o dalla concessione in uso di diritti immateriali relativi alla proprietà industriale, letteraria o artistica, nonché dalla prestazione di servizi nei confronti di soggetti che direttamente o indirettamente controllano la società o l'ente non residente, ne sono controllati o sono controllati dalla stessa società che controlla la società o l'ente non residente, ivi compresi i servizi finanziari".

Alle norme di cui ai paragrafi precedenti si applica la disciplina specifica sui prezzi di trasferimento (transfer pricing – articolo 110, comma 7 del Tuir), in base alla quale il prezzo a cui sono scambiati beni e servizi tra imprese controllate e controllanti deve essere valutato in base al valore normale, in altre parole in base la prezzo che sarebbe stato applicato tra imprese terze ed indipendenti tra loro. Questo aspetto assume particolare rilievo in quanto si tratta di una condizione a cui gli organi di accertamento e controllo attribuiscono un rilievo sempre maggiore. La disciplina è particolarmente complessa e richiede, nella maggior parte dei casi uno studio approfondito dei beni e servizi scambiati, dei mercati di riferimento, degli eventuali competitors presenti sul mercato e di altri fattori specifici per settore merceologico. Di norma, per le imprese che operano in diversi mercati attraverso proprie partecipate, è prevista la predisposizione di un master file e di una Documentazione Nazionale per ciascuna singola partecipata. Da quanto sopra, emerge che la scelta tra operare in un determinato Paese attraverso una branch o una partecipata dipende da vari fattori. Tuttavia è possibile affermare che la scelta più consona sia quella di operare attraverso una società partecipata, circostanza che consente di poter differire (tax deferral) l'imposizione in Italia degli utili prodotti al momento della loro effettiva distribuzione e beneficiando di una tassazione limitata (1,375%).

Tuttavia, nel caso in cui l'attività debba essere svolta in un Paese a fiscalità privilegiata, è necessario che si possa, attraverso apposita istanza di interpello, dimostrare di poter beneficiare di una delle esimenti previste dal più volte citato articolo 167 Tuir. Per completezza, si evidenzia, infine, che l'eventuale dividendo distribuito dalla società residente in territorio offshore alla propria partecipante italiana è soggetto, in base a quanto disposto degli accordi contro le Doppie Imposizioni conclusi tra l'Italia e il paese - mercato di riferimento ad una ritenuta alla fonte pari al

- 5% nel caso in cui la partecipazione detenuta dalla società sia almeno pari al 25% del capitale della società che paga i dividendi, ovvero
- 15% negli altri casi.

Non è prevista, invece, alcuna ritenuta o prelievo fiscale sugli interessi eventualmente corrisposti da una società partecipata ad una società partecipante (e viceversa) ad eccezione del caso in cui l'importo degli interessi non sia stato determinato secondo i canoni che sarebbero stati applicati in mancanza di relazioni partecipative tra soggetto creditore e soggetto debitore.

E' opportuno ribadire che con particolare riferimento alla possibilità di ottenere risposta affermativa all'istanza di interpello disapplicativo e alla disciplina dei prezzi di trasferimento, la materia risulta particolarmente delicata e complessa, richiedendo un esame specifico caso per caso.