

Vimercati S.p.A.

Documentazione Nazionale

Periodo d'imposta 2016

Sommario

Glossario.....	3
1. Descrizione generale della società (storia, evoluzione recente e lineamenti generali del mercato di riferimento).....	4
1.1 Storia ed evoluzione recente.....	4
1.2 Lineamenti del mercato di riferimento.....	6
1.2.1 Italia.....	7
2. Settori in cui opera la Società.....	9
3. Struttura operativa della Società.....	11
4. Strategie generali perseguite dall'impresa ed eventuali mutamenti di strategia rispetto al periodo d'imposta precedente.....	14
5. Operazioni infragruppo	16
5.1 Transazione T1 – Lavorazione di componenti	18
5.1.1 Descrizione della transazione.....	18
5.1.2 Analisi di comparabilità	19
5.1.3 Metodo adottato per la determinazione dei prezzi di trasferimento delle operazioni..	23
5.2 Transazione T2 – Produzione a contratto.....	31
5.2.1 Descrizione della transazione.....	31
5.2.2 Analisi di comparabilità	32
5.2.3 Metodo adottato per la determinazione dei prezzi di trasferimento delle operazioni..	35
5.3 Transazione T3 - Produzione e vendita diretta di prodotti	40
5.3.1 Descrizione della transazione.....	40
5.3.2 Analisi di comparabilità	42
5.2.3 Metodo adottato per la determinazione dei prezzi di trasferimento delle operazioni..	47
5.4 Transazione T4 – Acquisto di componenti.....	51
5.4.1 Descrizione della transazione.....	51
5.4.2 Analisi di comparabilità	51
5.4.3 Metodo adottato per la determinazione dei prezzi di trasferimento delle operazioni..	54
5.5 Transazioni residuali	56
6. Accordi per la ripartizione di costi o “CCA” a cui l'impresa partecipa	58

B. F. F.

Glossario

Abbreviazione	
Il Gruppo	Gruppo Vimercati
Vimercati, VIM, la Società	Vimercati S.p.A.
VEE	Vimercati East Europe S.r.l.
Viney	Viney Corporation Ltd
Viney Romania	Viney Corporation East Europe S.r.l.

1. Descrizione generale della società (storia, evoluzione recente e lineamenti generali del mercato di riferimento)

Vimercati S.p.A. è un'impresa interamente dedicata alla progettazione, industrializzazione e produzione di componenti elettromeccanici ed elettronici di interruttori, moduli, complessivi meccatronici e dispositivi integrati per il mercato dell'auto.

È un produttore altamente specializzato, leader nella produzione di componentistica per auto, tecnologicamente avanzato ed estremamente flessibile. Gode di lunga esperienza nel settore *automotive*, nel quale opera da più di sessant'anni.

L'eccellenza nella qualità, nell'affidabilità e nel servizio offerto alla clientela è alla base della reputazione dell'azienda che può contare su rapporti consolidati di collaborazione di lungo corso con primarie case automobilistiche. I componenti prodotti sono destinati al primo equipaggiamento e vengono forniti direttamente ai clienti finali tra i quali si possono annoverare BMW, Rolls Royce, Volkswagen, PSA (Peugeot/Citroen), Renault, Fiat, Alfa Romeo, Iveco, Pininfarina e Ferrari.

1.1 Storia ed evoluzione recente

L'azienda nasce nell'immediato dopoguerra, nel 1948, per iniziativa dei fratelli Vimercati.

Negli anni '50 l'attività prevalente è rappresentata dalla fabbricazione su specifica commessa del cliente di particolari torniti meccanici di precisione ad uso civile o destinati al mercato elettrodomestico.

Dalla metà degli anni '60 l'azienda ha introdotto progressivamente l'utilizzo di soluzioni elettromeccaniche sviluppando le prime applicazioni di interruttori e commutatori luci per il mercato moto-veicolistico.

L'esperienza acquisita ha permesso poi negli anni '70 di estendere soluzioni simili anche al mercato dell'auto, rivolgendosi dapprima al mercato domestico e quindi, gradualmente, anche al mercato europeo, ad iniziare da quello francese fino a quello tedesco, e acquisendo nel tempo una posizione dominante in particolare nella produzione di massa su grandi serie di portalampade da cruscotto di cui diventa leader di settore.

Gli sforzi organizzativi richiesti dal mercato dell'auto hanno portato l'azienda a focalizzarsi solo su quest'ultimo impegnativo mercato, abbandonando il più tradizionale mercato dell'elettrodomestico e proseguendo nella strada della diversificazione europea con l'acquisizione del mercato tedesco.

La crescita dell'azienda ha comportato lo sviluppo di una struttura sempre più specializzata al fine di rispettare gli standard di qualità, tempi, servizio e costi, via via più rigorosi, imposti dalla case costruttrici finali.

In particolare, l'elemento di discontinuità rispetto al passato è stata la progressiva acquisizione di competenze tecniche autonome nelle attività di sviluppo del prodotto.

Nel sostenere il proprio sviluppo, Vimercati ha implementato strategie finalizzate i) alla concentrazione delle risorse in investimenti ad alta intensità di capitale (principalmente linee automatiche di assemblaggio e controllo finale), ii) allo sviluppo di una rete esterna qualificata di fornitori specializzati nella realizzazione di parti in plastica, nonché iii) al supporto alla crescita di subfornitori in grado di garantire flessibilità ed economicità delle lavorazioni affidate in conto terzi.



La concentrazione delle risorse disponibili su tecnologie di processo avanzate ha permesso di ottenere un'elevata efficienza produttiva ed elevati standard qualitativi, fondamentali per l'ottenimento di un vantaggio competitivo. Il reinvestimento sistematico delle risorse generate è anche fonte di una continua crescita di conoscenza che consente la messa in atto di attività tipiche di innovazione incrementale sia di prodotto che di processo.

Nello stesso tempo, Vimercati ha saputo distinguersi per l'elevata flessibilità produttiva che non significa solo capacità di modificare i programmi di produzione per volumi e mix adattandoli in tempo reale alle varianti, anche improvvise, richieste dei clienti, ma è una vera e propria abilità che si esprime nell'adattarsi rapidamente a tutte le esigenze del cliente, a cominciare dalle varianti richieste nelle fasi iniziali di sviluppo prodotto e nei rispettivi tempi di realizzazione.

L'evoluzione più recente è strettamente conseguente alle mutevoli caratteristiche del mercato dell'auto soggetto ad una continua evoluzione che ha comportato una forte accelerazione di tutti i fattori competitivi; ne sono tipici esempi il "just in time", la riduzione dei tempi di sviluppo dei nuovi modelli, la diversificazione di gamma, l'accorciamento della vita media delle vetture, la globalizzazione delle forniture, l'introduzione pervasiva dell'elettronica, l'attenzione crescente al comfort, al design e alla sicurezza.

A fronte di queste sollecitazioni, Vimercati ha adeguato il proprio servizio potenziando i profili professionali e dotandosi dei mezzi e degli strumenti, come il sistema di "project management" o l'approccio al "design to cost", necessari ad assicurare la flessibilità e la reattività che da sempre costituiscono elementi distintivi dell'azienda.

Nel contempo, la gamma prodotti si è ampliata affiancando ai grandi volumi anche le serie di medie e basse dimensioni caratterizzate da una forte componente di specializzazione tenendo conto che il prodotto è ideato, sviluppato e realizzato come un tipico prodotto "su misura" interamente "customizzato".

Attualmente la gamma di prodotti comprende: moduli e interruttori ergonomici, contattiere per porte scorrevoli, interruttori nascosti, sensori, comandi e interruttori a volante, prese multimediali, portalampe e porta led.

In data 8 dicembre 2007 è stata costituita la società romana Vimercati East Europe S.A con sede in Bacau, con capitale interamente posseduto da Vimercati.

A partire dal 2011, Vimercati è divenuta una *sub-holding* italiana del Gruppo indiano Viney, a seguito dell'acquisto in data 8 novembre 2011 di 5.803.778 azioni ordinarie (rappresentanti il 70% del capitale sociale di Vimercati S.p.A.) da parte della società Viney Corporation Ltd di Delhi.

Nel 2014, Viney Corporation Ltd ha acquisito il restante 30% del capitale sociale di Vimercati S.p.A., divenendo l'Azionista Unico della stessa.

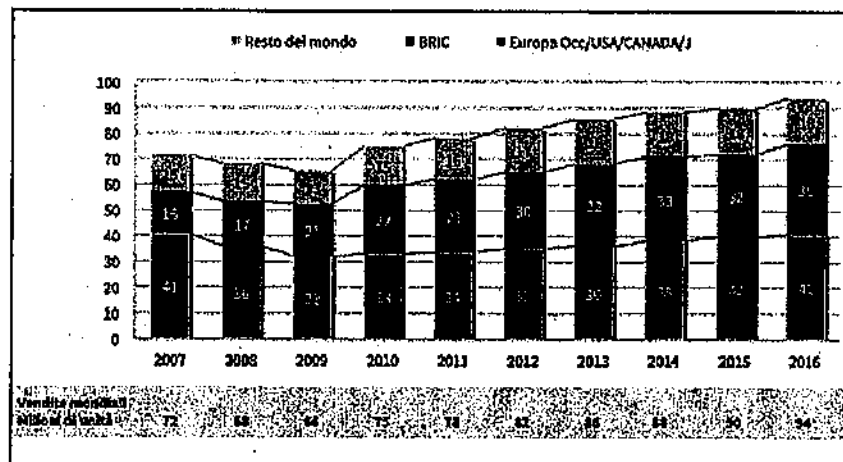
1.2 Lineamenti del mercato di riferimento.¹

Vimercati, che può essere annoverata tra i fornitori specialisti di componenti, ha un solo mercato di riferimento, quello automobilistico, sia italiano che estero, nello specifico europeo, con destinazione primaria Francia e Germania.

La domanda mondiale di autoveicoli nel 2016 ha riguardato complessivamente 94,1 mln di unità, con una crescita del 4,8% rispetto al 2015 e del 14,6% sul 2012. La crescita del mercato degli autoveicoli nel 2016 è stata sostenuta in particolare dalle vendite in: Unione Europea (+7%), Messico (+19%) e Cina (+14%).

La domanda di autoveicoli nell'Unione Europea, dopo anni di segni negativi, è in crescita dal 2014, mentre nel resto dell'Europa risulta ancora debole: -2,5% in Russia e -0,3% in Turchia; in recupero nel resto dell'Europa Orientale (+19%). Nei Paesi del Centro-Sud America, il mercato dopo la contrazione del 19% nel 2015, dovuta soprattutto al Brasile (-27%), nel 2016 registra un ulteriore calo (-10%). La domanda di autoveicoli nell'area Asia/Pacifico sale dell'8% e registra andamenti differenti a seconda dei mercati: Iran, Cina (il 30% della domanda globale) e India hanno risultati positivi, mentre Giappone e Corea del Sud risultano in leggero calo. L'intera area equivale al 50% della domanda globale, un'area che ospita il 60% della popolazione mondiale, con tassi di crescita economica del 6,7% per Cina e del 6,8% India (dati FMI, aprile 2017). Dal 2007 al 2016 la domanda mondiale di autoveicoli è aumentata di oltre il 30%, (passando da 72mln di unità a 94) e si è modificata enormemente: i Paesi industrializzati e motorizzati, storicamente aree di produzione (UE15, USA/Canada e Giappone), hanno visto ridurre il peso dei loro mercati di 13 punti, passando da una quota del 57% al 44%, mentre i Paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), la cui domanda è cresciuta del 118% rispetto al 2007, hanno raggiunto il 37% delle vendite mondiali, (era il 23% nel 2007).

Figura: Domanda mondiale di autoveicoli per macro area economica (milioni di unità)



In termini assoluti, nel 2016 la domanda di autoveicoli nei Paesi industrializzati (Europa Occidentale, USA, Canada e Giappone) ha raggiunto lo stesso volume di vendite del 2007, attorno a 41mln di autoveicoli, dopo il crollo negli anni 2009-11 a 33mln. I Paesi dell'area BRIC, invece, hanno visto

¹ Fonte: Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2017, realizzato da ANFIA, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, Camera di Commercio di Modena e CAMI (Center for Automotive & Mobility Innovation), ottobre 2017.

crescere la domanda fino al 2014, grazie soprattutto al mercato cinese e a quello indiano, mentre in Russia e Brasile le vendite sono in calo dal 2013. L'area BRIC nel 2016 è in recupero sulle vendite del 2015 (in diminuzione del 2% sui volumi del 2014) e con un incremento del 9,5% totalizza oltre 35mln di autoveicoli venduti. Nel resto del mondo la domanda di autoveicoli, subisce una battuta d'arresto nel 2009, per poi crescere moderatamente fino al 2016, senza superare i 18mln di unità.

Sostenuta dall'andamento positivo della domanda, la produzione globale di autoveicoli ha totalizzato oltre 95mln di unità nel 2016, pari ad una crescita del 4,7% sul 2015, la crescita più ampia dal 2012. Nel 2016 l'incremento produttivo mondiale è stato di oltre 4,2mln di autoveicoli, di questi 3,5 sono stati prodotti in Cina. Nel 2016, rispetto all'anno precedente, tutte le macro aree di produzione risultano in crescita, con la sola eccezione del Sud America (-10%). Rispetto al 2007, la produzione mondiale registra un aumento del 30%, pari ad oltre 22mln di veicoli prodotti in più. L'unica area, oltre al Sud America, che totalizza nel 2016 volumi inferiori a quelli conseguiti nel 2007 è ancora l'Unione Europea: 19,1mln di unità prodotte nell'ultimo anno contro 19,7 del 2007 (-3%). Nel 2016 l'area NAFTA (Nord America) invece ha registrato il nuovo record assoluto con oltre 18,16mln di autoveicoli, superando quello precedente del 2015, che con 17,95mln di autoveicoli aveva oltrepassato il picco produttivo conseguito nel 2000 (17,66mln di unità). In Asia-Oceania invece è stato prodotto il 68% in più rispetto al 2007. Nel 2016, il 54% degli autoveicoli è prodotto in Asia-Oceania, il 23% in Europa (20% in UE) e il 19% nell'area NAFTA, il 4% nel resto del mondo. La Cina è il primo Paese produttore del mondo (con il 30% della produzione mondiale), seguita da Stati Uniti (13%), Giappone (10%), Germania (6,5%), India, Sud Corea, Messico, Spagna, Canada, Brasile, Francia, e Thailandia. Nella classifica dei Paesi produttori l'India supera la Corea del Sud e conquista la 5a posizione; il Messico mantiene la 7a posizione conquistata nel 2014; la Spagna si conferma in 8a posizione, conquistata nel 2015, davanti al Brasile, che nel 2016 perde un'altra a posizione a favore del Canada.

1.2.1 Italia

Secondo i dati preliminari raccolti da ANFIA tra le aziende costruttrici, nel 2016 la produzione domestica di autoveicoli registra un aumento del 9% con 1.103.000 unità, così ripartite: autovetture 713.000 (+8%), 344.000 veicoli commerciali (+9%) e 46.000 veicoli industriali (+36%).

L'innovazione nell'automotive ha assunto negli ultimi decenni un ruolo sempre più centrale. L'introduzione nel processo produttivo di componenti elettronici sempre più sofisticati ha allargato gli ambiti tecnologici coinvolti nella produzione. Le principali aree di ricerca dell'automotive riguardano oltre all'elettronica, le tecnologie di automazione, le tecnologie di connessione, la ricerca sui materiali, i sistemi di alimentazione, motore e distribuzione. Secondo le rilevazioni di ISTAT, nel 2016 il fatturato del comparto della Fabbricazione di componenti e parti per autoveicoli (Codice Ateco 29.3, che esclude i pneumatici e altri componenti in gomma destinati all'automotive) ha registrato un aumento del 5%, con una crescita del 7,6% generata dal mercato domestico e del 2,1% dai mercati esteri. Il comparto rappresenta da più di vent'anni una realtà positiva della bilancia commerciale. Nel 2016 il valore complessivo delle esportazioni di componenti ha raggiunto circa € 19,97mld, con un incremento dello 0,3%, mentre il valore complessivo delle importazioni di componenti per autoveicoli è ammontato a € 14,44mld, in aumento del 2,8% sul 2015. Il saldo positivo generato è stato di € 5,52mld, con una riduzione del 5,7% rispetto a € 5,86mld realizzati nel 2015.

L'export verso i Paesi dell'Unione Europea vale € 13,94 mld (+1,5%) e pesa per il 70% di tutto l'export componenti (era il 69% nel 2015). Determina un avanzo commerciale di € 3,4 mld (-5,9% sul 2015). L'export verso i Paesi extra-UE è di € 6,0 mld (-2,3%), pesa per il 30% di tutto l'export componenti

✓

(era il 31% nel 2015) e produce un saldo positivo di € 2,1 mld (2,24mld il saldo del 2015, -5,3%). L'import vale € 14,44mld (+2,8% sul 2015).

L'Unione Europea pesa per il 73% sul valore totale delle importazioni di componenti con € 10,5 mld (+4,1% sul 2015). Le esportazioni di componenti e parti per autoveicoli rappresentano il 4,8% del valore di tutti i beni esportati, che sale al 5% se si esclude la componente dei beni energetici. Le importazioni del settore componenti rappresentano il 3,9% del valore di tutti i beni importati, che sale al 4,4% se si esclude la componente dei beni energetici.



2. Settori in cui opera la Società

Vimercati opera storicamente come produttore di componentistica per auto di primo livello (TIER 1), differenziandosi dai fornitori di secondo livello.

Essere fornitori di primo livello significa mantenere un rapporto diretto con la casa automobilistica con la quale si lavora in "co-design", per cui le attività di sviluppo del prodotto vengono realizzate in stretta condivisione con il cliente, e significa fornire direttamente in "just in time" gli stabilimenti produttivi del cliente.

Diversamente, essere fornitori di secondo livello significa intrattenere rapporti di lavoro con un altro fornitore il quale è a sua volta la controparte diretta del cliente finale.

Il contatto diretto con il costruttore, in particolare il rapporto con i *buyer*, gli ingegneri e i tecnici è un aspetto di primaria importanza per garantire che la relazione con il cliente possa continuare ad avere un carattere di lunga durata consentendo l'accesso, fin dal momento iniziale del cosiddetto "concept", alle informazioni relative ai piani pluriennali di sviluppo dei nuovi modelli di autovetture.

Il complesso della filiera che converge nell'assemblaggio finale del veicolo consiste in una successione di fasi di lavorazione di elementi e del loro montaggio in parti più complesse. Durante questo passaggio variano sensibilmente sia le tecnologie di produzione sia le complessità tecniche ed organizzative.

Negli ultimi anni il processo di specializzazione delle funzioni produttive che si è andato affermando all'interno della filiera ha fatto sì che i fornitori di componentistica si siano differenziati in base al diverso grado di qualificazione tecnologica progettuale.

A grandi linee la tipologia prevalente di produttori di componenti è riconducibile alle figure dei sistemisti, degli specialisti di componenti di sistema, dei fornitori di componenti.

Al massimo livello di qualificazione si trova la figura del sistemista, cioè di imprese che presentano un complesso di caratteristiche distintive tra cui spiccano, in particolare, un'ampia autonomia progettuale a livello di sistema, cioè di raggruppamenti complessivi di parti, e la capacità di integrare tecnologie diverse. Si tratta di fornitori di primo livello di grandi dimensioni, nella maggioranza dei casi multinazionali.

Ad un livello immediatamente inferiore si colloca lo specialista di componenti, che è dotato di una minore ampiezza di autonomia progettuale dal momento che opera prevalentemente sulla base di una specifica tecnologia pur garantendo la conoscenza degli aspetti impliciti nell'integrazione con tecnologie diverse. In questo caso però il *know-how* nella propria area di competenza è massimo.

Il produttore di componenti si differenzia rispetto allo specialista di componenti per il fatto di non disporre di un controllo progettuale complessivo sul prodotto realizzato.

Le dinamiche evolutive del mercato dell'auto hanno subito negli anni delle profonde trasformazioni che hanno condotto a un aumento crescente e sistematico dei fattori di competitività con conseguenti e forti impatti su tutta la filiera dei produttori di componentistica.

In particolare, già alla fine degli anni '80 si è messo in moto un profondo processo di concentrazione del parco fornitori dovuto alla ricerca delle case automobilistiche di snellire sempre più le loro strutture di acquisto e di continuare a esercitare una intensa pressione sui fornitori finalizzata ad una riduzione programmata dei costi. E' una leva che ha portato a una sensibile riduzione del numero medio di fornitori rispetto allo scenario precedente in cui la loro presenza una volta era molto più diffusa e capillare.

✓

L'organizzazione snella si è basata largamente sull'obiettivo di non ottimizzare solamente la produzione ma anche di ampliare il grado di personalizzazione del prodotto automobilistico e di accelerare il ritmo dell'innovazione attraverso una riduzione dei cicli di vita dei prodotti e del "*time to market*", cioè del periodo che intercorre tra il lancio del progetto di un nuovo modello e l'avviamento della produzione di serie.

Altro fenomeno che ha interessato l'intero comparto dell'auto a livello internazionale è quello del processo di "globalizzazione" nelle sue diverse declinazioni. Innanzitutto, la globalizzazione geografica che ha comportato l'estensione della presenza delle case automobilistiche e di molti dei loro fornitori più importanti in tutti i mercati principali. Ma anche nel senso di quella che viene definita la politica di "*global sourcing*", cioè la realizzazione di un sistema di fornitura globale nel quale sia possibile per il costruttore operare una selezione tra fonti alternative di approvvigionamento mettendo a confronto le offerte dei fornitori su scala mondiale.

E' poi tendenza ormai consolidata, ed anch'essa sempre ispirata all'obiettivo prioritario di ottenere nuove efficienze di costo, la progressiva migrazione di parti, anche consistenti, dei processi produttivi in paesi nei quali il costo del lavoro è significativamente basso, i cosiddetti LCC (i.e. *low cost countries*), delocalizzando in aree geografiche caratterizzate dalla presenza di differenziali significativi in termini di condizioni più vantaggiose del costo della manodopera.



3. Struttura operativa della Società

Si riporta nell'allegato n. 3 l'organigramma di Vimercati.

Presidente e Amministratore Delegato

Il Presidente, nonché Amministratore Delegato, pianifica, dirige e coordina tutte le attività di Vimercati, compiendo qualsiasi atto necessario al conseguimento dell'oggetto sociale; nel complesso, è responsabile della definizione, dell'implementazione delle politiche di sviluppo del *business*, nonché dell'andamento gestionale di Vimercati del quale è tenuto a riferire al Gruppo.

Amministrazione e Finanza

A questa funzione sono affidate le seguenti aree di responsabilità e di governo:

- pianificazione e controllo delle risorse finanziarie;
- politica e gestione di bilancio, politica societaria e fiscale, tutela del patrimonio aziendale;
- politica degli investimenti;
- supervisione delle procedure e sistema di contabilità direzionale, generale e industriale;
- definizione degli obiettivi di pianificazione finanziaria a medio-lungo termine compatibili con le previsioni economiche patrimoniali pluriennali.

Commerciale

È la funzione che si occupa di raggiungere gli obiettivi commerciali assegnati in base alle linee guida definite dalla Direzione e coerenti con la missione, il ruolo e la collocazione dell'azienda sul mercato; in particolare, alla stessa è demandata:

- la gestione del rapporto con la clientela promuovendo le opportunità di sviluppo di nuovi prodotti/clienti;
- l'elaborazione completa dell'offerta al cliente coordinandosi con le funzioni aziendali coinvolte e concordando con la Direzione prezzi, margini e ritorno dell'investimento;
- la negoziazione con il cliente le politiche annuali di prezzo tutelando i livelli di redditività dell'azienda;
- la promozione dello sviluppo di nuove opportunità commerciali attraverso l'ampliamento di gamma presso i clienti esistenti, l'acquisizione di nuovi prodotti e l'accesso a nuovi clienti.

Direzione Stabilimento ("Operations")

Il "Direttore di Stabilimento" (i.e. "Plant Manager") riporta alla Direzione ed è dalla stessa investito di poteri a mezzo per l'area tecnico-produttiva per cui ha le seguenti responsabilità:

- assicurare, nei tempi e con i metodi previsti, i volumi produttivi ed i livelli qualitativi identificati nel "business plan" o nel "budget" produttivo dello stabilimento, ottimizzando i costi di produzione e gestendo i processi di "supply chain";
- coordinare e supervisionare l'intera area delle c.d. attività "Operations" (Acquisti, Logistica, Progettazione, Produzione) adottando tutte le azioni di carattere ordinario e straordinario necessarie al buon funzionamento dell'area e coinvolgendo i propri collaboratori nelle politiche di sviluppo della Società.

La funzione partecipa al processo di elaborazione del "Piano Industriale" in sinergia con gli obiettivi definiti nel "Piano Strategico" della Società.

Qualità / Ambiente

La funzione "Qualità/Ambiente" è responsabile, con la collaborazione delle altre funzioni, della gestione dei processi inerenti il Sistema Qualità e Ambiente della Società rispondendo agli schemi scelti (UNI EN ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001).

A tale funzione, è altresì attribuito il compito di:

- diffondere la "Politica per la Qualità" all'interno dell'azienda;
- fornire alla Direzione le informazioni necessarie per attuare piani di miglioramento continuo;
- garantire i requisiti qualitativi nella fase di sviluppo del progetto e di produzione di serie e verifica con i fornitori il rispetto dei requisiti di qualità dei prodotti in entrata;
- coordinare le attività di "Certificazione e Controllo Qualità", i processi di "Laboratorio Metrologico" e di "compliance" alle "Politiche Ambientali".

Ricerca e Sviluppo

La funzione "Ricerca e sviluppo" garantisce, nell'ambito delle strategie e delle politiche aziendali, l'identificazione, la tempificazione e l'attuazione dei progetti di sviluppo dei nuovi prodotti rispondenti alle esigenze ed ai requisiti richiesti dal Cliente.

Tale unità organizzativa si occupa dell'analisi di fattibilità di sviluppo del prodotto, supportando la funzione commerciale nella formulazione delle offerte e predisponendo tutta la documentazione tecnica primaria; inoltre, la stessa presidia e supervisiona tutte le attività di sviluppo dei progetti, assicurandone la qualità, garantendo i tempi di sviluppo previsti e validando componenti e attrezzature per la realizzazione dei prodotti.

In quest'area si fondono competenze di meccanica e di elettronica che hanno l'obiettivo di studiare, proporre e prevenire le prevalenti aspettative del cliente, proponendo anche soluzioni innovative in grado di anticipare i cambiamenti e le tendenze evolutive del mercato.

Dal 2007, è stata implementata anche la funzione denominata "Innovazione" che ha l'obiettivo di studiare, integrandosi con la funzione "Ricerca e Sviluppo" tradizionale, le aspettative crescenti del mercato "Automotive" e di proporre soluzioni più avanzate ad elevato contenuto innovativo, capaci di anticipare le esigenze della clientela.

L'azienda, che storicamente ha sviluppato prodotti elettromeccanici, affida a questa nuova funzione il compito di sviluppare anche prodotti con contenuto elettronico.

Funzioni di staff

Controllo di Gestione

Implementata nella struttura aziendale dal 2008, è la funzione che si occupa di gestire l'attività di verifica, monitoraggio e previsione delle dinamiche economiche e patrimoniali determinate dai processi aziendali specifici e dal loro andamento complessivo.

A tale organo di staff compete:

- la gestione delle attività di supporto per l'elaborazione e il controllo e le azioni correttive dell'andamento degli indicatori di performance aziendali;

- la verifica della correttezza dei flussi di informazioni necessari alla valorizzazione e alla verifica economica dello stato di avanzamento dei progetti relativi ai prodotti realizzati dall'azienda sia in fase preventiva sia in fase esecutiva;
- il mantenimento e l'aggiornamento del sistema di contabilità industriale ed analitica;
- il supporto alla Direzione Amministrativa/Finanziaria nella gestione delle attività di pianificazione e controllo.

Risorse Umane

La funzione "Risorse Umane" si occupa di gestire le politiche di sviluppo del personale in accordo con le linee guida definite dalla "Direzione".

Tale unità organizzativa:

- coordina le attività di analisi dei ruoli organizzativi, di valutazione delle competenze, di individuazione dei fabbisogni e degli obiettivi formativi, della realizzazione dei piani di crescita professionale, nonché dell'organizzazione e realizzazione delle attività formative necessarie;
- assicura una corretta politica di gestione del personale coordinando le attività di politica retributiva: posizionamento dei ruoli all'interno dell'organizzazione in linea con i valori del mercato, sviluppo e pianificazione delle carriere;
- gestisce il processo di ricerca, selezione e inserimento di nuovo personale sulla base dei fabbisogni evidenziati dalla struttura e dalle esigenze di mercato;
- coordina le attività di comunicazione interna tra la Direzione e il personale aziendale.


Information Technology

La funzione di "Information Technology" presidia e gestisce tutti i processi e l'infrastruttura IT dell'azienda, proponendo soluzioni ottimali in funzione dei fabbisogni aziendali.

A tale organo di staff è altresì attribuito il compito di garantire, attraverso la definizione e l'implementazione di procedure e policy, la sicurezza dei dati presenti nell'infrastruttura e nei sistemi informativi, elaborando analisi dei possibili rischi, valutando l'affidabilità degli strumenti, nonché prevedendo possibili azioni e strumenti atti a garantire il corretto salvataggio dei dati e/o il ripristino degli stessi.

Project Management Office

Tale funzione di staff monitora e coordina tutte le attività di progetto nelle quali l'azienda è impegnata al fine di ottimizzare i progetti in essere. In particolare, la stessa interviene nelle seguenti aree:

- supporto operativo e metodologico;
 - gestione dell'infrastruttura di *delivery*;
 - gestione dell'integrazione delle risorse;
 - gestione del supporto tecnico;
 - allineamento con gli obiettivi di *business*.
- 

4. Strategie generali perseguite dall'impresa ed eventuali mutamenti di strategia rispetto al periodo d'imposta precedente

In linea generale, la strategia perseguita consiste nel puntare sulla crescita interna facendo leva sui punti di forza della struttura organizzativa nel suo complesso. Lo sviluppo futuro della Società si basa sulla ricerca di nuove opportunità di mercato sia in termini di prodotto sia in termini di clienti sfruttando il *know-how* specifico, l'esperienza, la professionalità acquisite negli anni e l'ottima reputazione riconosciuta dall'attuale clientela.

Tra i punti di forza vanno menzionati alcuni elementi distintivi quali: la struttura snella e reattiva, la capacità d'innovazione incrementale di processo e di prodotto, le competenze elettroniche crescenti adeguate a soddisfare il rispetto dei requisiti d'integrazione, la padronanza dei processi esterni di stampaggio plastico, il governo degli aspetti ergonomici, estetico e tattili, il posizionamento adeguato sui fattori di competizione di base come qualità, puntualità, servizio, *project management*, l'esperienza consolidata nella gestione della catena del valore dei sub-fornitori tramite sistemi avanzati di SCM (*supply chain management*), il portafoglio prodotti/clienti equilibrato, il *co-design* effettivo con le funzioni R&D del cliente, la flessibilità sia in fase di *concept* che per le modifiche in corso d'opera, le forti competenze nel *process engineering* e nella personalizzazione tecnologica di macchine ed impianti, l'approccio strutturale al *design-to-cost*, l'esperienza specialistica distintiva.

Facendo leva su questi elementi distintivi, si possono indicare alcune linee guida che ispirano le scelte di sviluppo di Vimercati:

- diventare un fornitore leader nella sviluppo e nella produzione di complessivi mecatronici, sfruttando il vantaggio competitivo dato dalla padronanza dei requisiti meccanici/elettromeccanici e degli aspetti di ergonomia, estetica, tattilità, illuminazione, aptica e sensoristica;
- affermarsi quale fornitore di dispositivi di interfaccia uomo-macchina (interruttori/moduli ergonomici) e macchina-macchina (interruttori funzionali), sviluppando capacità ulteriori di realizzazione di applicazioni integrate sempre più complesse e a crescente contenuto mecatronico;
- presidiare la quota di mercato e aumentare il fatturato consolidando la *leadership* del segmento sui clienti attuali e attivando nuovi clienti/prodotti;
- consolidare il dominio di tutti gli aspetti estetico, tattili, di illuminazione e retroilluminazione;
- potenziare l'esperienza nei trattamenti superficiali e nei processi di laseratura e verniciatura;
- potenziare l'efficienza dei processi chiave, con particolare riguardo al presidio dei costi e della gestione dei fornitori;
- migliorare strumenti e metodi di lavoro in ambiente multi progetto;
- rafforzare gli interventi di reingegnerizzazione dei prodotti/processi (*design to cost*) puntando alla realizzazione di riduzioni sistematiche dei costi;
- accrescere le competenze specialistiche accelerando lo sviluppo delle conoscenze elettroniche;
- privilegiare gli investimenti in attività di innovazione sia incrementale che radicale, promuovendo soluzioni innovative;
- realizzare un piano di internalizzazione della produzione di componentistica elettronica;

- ricercare accordi di collaborazione/partnership con altri operatori, in particolare sui mercati in forte espansione del BRIC (Brasile/Russia/India/Cina);
- puntare alla creazione di una rete qualificata di subfornitura locale in Romania coerente con gli standard qualitativi e di servizio;
- testare le potenzialità di diversificazione verso nuovi mercati/prodotti.

L'analisi e la valutazione delle transazioni "intercompany" poste in essere da Vimercati, pertanto, deve essere effettuata tenendo debitamente conto delle azioni poste in essere per implementare le strategie del *management* e, quindi, conseguire gli obiettivi finalizzati ad accrescere e sviluppare la capacità di internazionalizzazione della stessa, e ciò con particolare riferimento ai processi produttivi.

In generale, è bene considerare che ognuno dei suesposti obiettivi ha quale prerequisito il rispetto dell'esigenza primaria rappresentata dalla competitività del costo di prodotto, che resta ed è destinata a restare il fattore discriminante nell'acquisizione di nuove commesse.

Pertanto, la ricerca di un partner industriale in uno dei Paesi dell'area BRIC, come Viney, deve essere ascritta sempre nell'ambito della citata prospettiva, ovvero quella di sviluppare il carattere internazionale di Vimercati, cogliendo le opportunità del mercato globale.

✓

5. Operazioni infragruppo

Vimercati, residente in Italia, controlla SC Vimercati East Europe Srl ("VEE") società residente in Romania. A sua volta Vimercati è controllata al 100% dalla società Viney Corporation Ltd di Delhi ("Viney"). Nei paragrafi che seguono sono descritti i flussi relativi alle operazioni intercorse nel periodo d'imposta 2016 tra Vimercati e le altre società del Gruppo estere.

Tabella: Operazioni infragruppo

Transazioni principali	Cedente / Prestatore	Paese	Cessionario / Beneficiario	Paese	Importo (€)
T1 Lavorazioni	VEE	Romania	Vimercati	Italia	2.973.703
T2 Produzione a contratto	VEE	Romania	Vimercati	Italia	8.956.702
T3	Cessioni di componenti	Vimercati	VEE	Romania	25.595.235 ²
	Servizi funzionali	Vimercati	VEE	Romania	2.333.943
	Locazione di macchinari e stampi	Vimercati	VEE	Romania	576.000
	Licenza di produzione e know-how	Vimercati	VEE	Romania	223.800
T4 Componenti	Viney	India	Vimercati	Italia	2.587.364

Transazioni residuali	Cedente / Prestatore	Paese	Cessionario / Beneficiario	Paese	Importo (€)
Stampi	Viney	India	Vimercati	Italia	228.250
Riaddebiti vari (costi di trasporto, manutenzione, controllo qualità)	Viney	India	Vimercati	Italia	50.852
Materiali vari	Vimercati	Italia	Viney	India	290.400

² Si precisa che le componenti acquistate da VEE dalla controllante italiana vengono utilizzate dalla società rumena sia nell'ambito della Transazione T2 per l'attività di produzione a contratto di prodotti finiti e semifiniti a favore di Vimercati, sia nell'ambito della Transazione T3 per la produzione e vendita diretta di prodotti a clienti terzi. Poiché non appare possibile per VEE, a livello di reportistica gestionale, distinguere tale flusso tra le due rispettive transazioni, l'importo indicato nella presente tabella, pari a 25.595.235 Euro, rappresenta il valore complessivo degli acquisti di componenti effettuati da VEE nel corso dell'esercizio in oggetto.

Come verrà descritto nei successivi paragrafi, ai fini dell'analisi economica delle transazioni principali la Società ha predisposto un conto economico segmentato di VEE, e, contestualmente ha proceduto alla segregazione dei costi di acquisto delle componenti tra le transazioni T2 e T3 mediante l'utilizzo di chiavi di allocazione.

Transazioni residuali	Cedente / Prestatore	Paese	Cessionario / Beneficiario	Paese	Importo (C)
	Vimercati	Italia	Viney Corporation East Europe S.r.l.	Romania	118.299
Trasporti	VEE	Romania	Vimercati	Italia	85.452
	VEE	Romania	Vimercati	Italia	120.125
Altre operazioni marginali	Viney Corporation East Europe S.r.l.	Romania	Vimercati	Italia	122.131

Le ragioni economico-giuridiche alla base delle transazioni principali risiedono nella necessità di conseguire un duplice obiettivo: da un lato, razionalizzare i costi di produzione e, quindi conseguire un'elevata efficienza produttiva, al fine di poter continuare ad operare in un mercato caratterizzato dalla compressione dei margini dovuta alle pressioni connesse al potere contrattuale della clientela. Dall'altro, di soddisfare le esigenze della clientela offrendo comunque, alla stessa, in costanza di prezzi al ribasso, componenti dagli elevati standard qualitativi tali da consentire al fornitore di componenti di consolidare le proprie relazioni commerciali con la clientela.

Parimenti, fra le ragioni economico-giuridiche alla base delle transazioni principali meglio descritte nel prosieguo, occorre altresì ricomprendere la necessità di realizzare un processo di internazionalizzazione della produzione di componentistica, nonché di localizzare, in talune circostanze, gli impianti produttivi in aree geografiche nelle quali sono localizzati gli stabilimenti dei clienti produttori, per rispondere tempestivamente alle esigenze, nonché alle relative politiche di "global sourcing" delle case costruttrici di automobili.

Le operazioni principali intercorse fra Vimercati e la controllata VEE ammontano a complessivi Euro 12.135.982 per operazioni passive, e Euro 28.728.978 per operazioni attive.

In particolare tali flussi sono essenzialmente riferibili, per le operazioni passive, alle lavorazioni (Transazione T1) e produzione a contratto di prodotti (Transazione T2) che VEE effettua in favore di Vimercati e, per le operazioni attive, alle attività di produzione e vendita diretta di prodotti (Transazione T3) in cui VEE è impegnata nella c.d. "commessa BMW" i cui relativi flussi costituiscono un'unica complessa transazione aggregata, come sarà meglio delucidato nel prosieguo.

La principale transazione infragruppo posta in essere con Viney è rappresentata dall'acquisto di componenti da parte di Vimercati dalla controllante indiana per Euro 2.587.364 (Transazione T4).

✓

5.1 Transazione T1 – Lavorazione di componenti

5.1.1 Descrizione della transazione

Nel corso del 2016, Vimercati ha richiesto alla controllata VEE di effettuare, presso il proprio stabilimento di Hemeius (Romania), lavorazioni di assemblaggio finalizzate alla realizzazione di prodotti finiti.

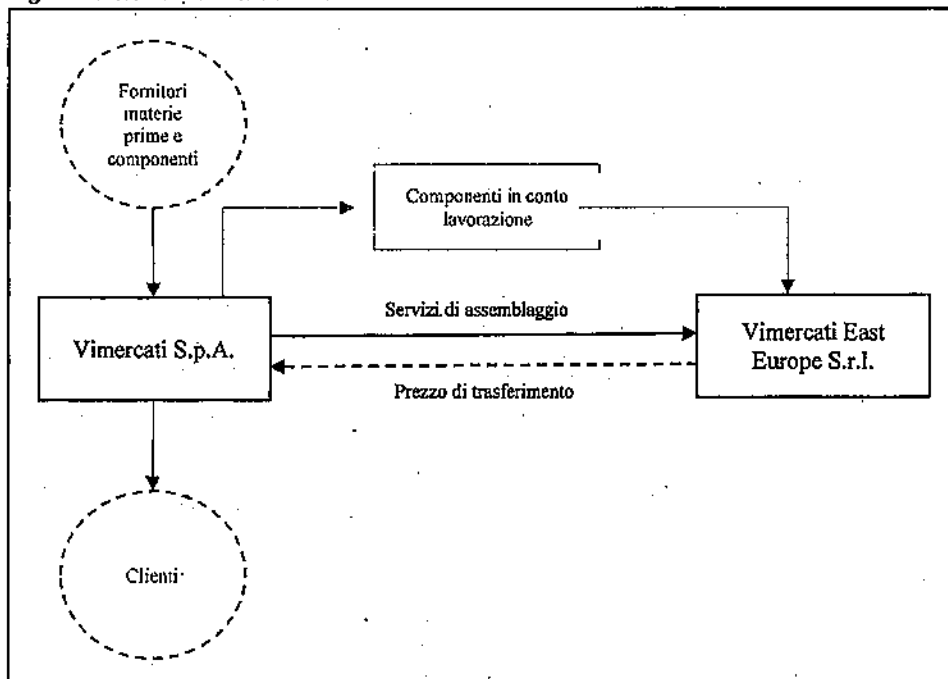
Le attività di assemblaggio svolte da VEE si sostanziano nell'unione meccanica o termica di componenti che non ne modifica la costituzione originaria. I pezzi vengono pertanto montati con l'ausilio di attrezzature specifiche, che sono poste su tavoli attrezzati o su macchine di montaggio semiautomatiche.

Vimercati acquista le componenti necessarie per la realizzazione del prodotto e le trasferisce a VEE in conto lavorazione, ovvero senza trasferimento di proprietà. Terminato il processo di assemblaggio, i prodotti finiti vengono spediti in Italia, per la loro successiva commercializzazione e distribuzione da parte della controllante italiana Vimercati.

Nell'ambito della transazione in esame, quindi, la controllata romena VEE opera quale "toll manufacturer" della controllante italiana.

Nella figura seguente viene rappresentato il flusso della transazione.

Figura: Flusso della transazione T1



Analoghe operazioni con parti indipendenti

Ancorché per le lavorazioni "in conto lavoro" Vimercati si avvalga anche delle prestazioni di terzisti italiani, si evidenzia che tali transazioni non possono essere ritenute comparabili a quella posta in essere

con la controllata romena (VEE), stante le differenti caratteristiche del mercato del lavoro romeno rispetto a quello italiano, ovvero al maggior costo della manodopera italiana rispetto a quella romena. Tale circostanza non consente quindi di effettuare alcun tipo di confronto interno tra la transazione infragruppo inerente l'assemblaggio dei prodotti in "conto lavoro" e le transazioni similari poste in essere con parti terze ed indipendenti.

5.1.2 Analisi di comparabilità

Per determinare le condizioni (di libera concorrenza) che avrebbero praticato imprese indipendenti occorre effettuare un'analisi comparativa, ricercando transazioni di mercato simili a quella in analisi. Occorrerà, quindi, confrontare le condizioni applicate nell'ambito della transazione infragruppo in esame con quelle delle transazioni comparabili realizzate sul libero mercato al fine di verificare che la transazione infragruppo sia in linea con il principio di libera concorrenza.

Al fine di individuare transazioni di mercato comparabili con la transazione in esame, è necessario effettuare un'analisi che tenga conto dei seguenti fattori: caratteristiche dei beni o servizi scambiati, funzioni svolte, risorse impiegate e rischi assunti, condizioni contrattuali, condizioni economiche e strategie soggettive e competitive dell'impresa.

a. Caratteristiche dei beni e dei servizi

La transazione in esame è rappresentata dalle lavorazioni realizzate da VEE in favore di Vimercati. Tali lavorazioni si sostanziano nelle attività di assemblaggio dei componenti ricevuti in conto lavoro da Vimercati, e devono essere realizzate secondo le specifiche tecniche, le indicazioni ed i cicli di lavorazioni fornite dalla stessa controllante.

I prodotti assemblati da VEE sono esattamente quelli della gamma di Vimercati ed in particolare:

- Interruttori per porte scorrevoli (contattiere);
- Sensori ed interruttori per pedale frizione;
- Prese audio/USB;
- Interruttori disattivazione airbag passeggero.

b. Analisi delle funzioni svolte, dei rischi assunti e dei beni strumentali utilizzati

Il presente paragrafo fornisce una descrizione delle funzioni svolte, delle attività impiegate e dei rischi assunti da ciascuna delle entità coinvolte nelle transazioni analizzate.

Tale analisi funzionale consente di caratterizzare le entità coinvolte nelle transazioni infragruppo analizzate, e costituisce la base per la valutazione della conformità al principio di libero mercato dei prezzi di trasferimento applicati nelle transazioni in oggetto. Nell'ambito della transazione in esame, la controllata romena VEE assolve la funzione di "*toll manufacturer*" cui è demandata la fase produttiva dell'assemblaggio dei componenti ricevuti in conto lavoro da Vimercati.

Coerentemente all'obiettivo strategico di dotarsi di una struttura estremamente snella, flessibile, reattiva e nel contempo competitiva in termini di costo, Vimercati ha accentrato presso di sé le fasi di progettazione e di ricerca e sviluppo dei prodotti, nonché i processi produttivi relativi a fasi altamente automatizzate di montaggio e di controllo finale, demandando e, quindi, decentrando a terzi qualificati talune fasi produttive intermedie, semiautomatiche o a maggiore intensità di manodopera.

Tenuto conto di quanto precede, Vimercati ha decentrato presso lo stabilimento della controllata romana talune attività meno complesse (quali l'assemblaggio dei prodotti), che non richiedono una manodopera particolarmente specializzata, salvo in alcune postazioni ove sono presenti lavorazioni critiche, quali ad esempio la saldatura a stagno dei contatti. In questo caso, il personale è specializzato ed è certificato per la relativa idoneità.

Nello specifico, ogni posto di lavoro è equipaggiato con sistemi di controllo della qualità, che sul 100% dei pezzi verifica l'idoneità delle operazioni di assemblaggio. Inoltre, è sempre presente a fine linea di produzione un controllo, sempre al 100%, volto a verificare tutte le caratteristiche funzionali del prodotto finito. Tutti i succitati controlli sono effettuati in modo automatico e la valutazione d'idoneità (buono / scarto) è altresì automatica, ovvero non è giudicata dall'operatore ma dall'attrezzatura specifica impiegata a tal fine. Oltre a quanto sopra, sono effettuati controlli statistici sui particolari, ovvero a frequenza stabilita (normalmente ogni 2 ore) vengono prelevati e misurati dei pezzi per verificarne la conformità. L'operazione di controllo statistico è effettuata direttamente dagli operatori di montaggio. Al momento non sono presenti in VEE tecnologie di base quali, ad esempio, lo stampaggio di materie plastiche o la tranciatura dei metalli. La funzione di controllo qualità è svolta da Vimercati, e si estrinseca in tutto il processo di controllo, dalle richieste del cliente al controllo di conformità dei prodotti finiti.

VEE, pertanto, non è coinvolta in nessuna delle attività di progettazione e di ricerca e sviluppo del prodotto, limitandosi alla realizzazione delle attività sopra descritte. Le attività svolte dalla controllata romana sono finalizzate ad integrarsi con quelle della controllante e a soddisfarne le specifiche esigenze produttive.

Nel contesto di tale transazione, non sono altresì attribuite a VEE attività di natura commerciale e/o distributiva. Al riguardo, si evidenzia che, sono di esclusiva competenza della controllante italiana tutte le attività commerciali inerenti le relazioni con i clienti del Gruppo; Vimercati, infatti, si occupa delle attività di marketing, commercializzazione e distribuzione, nonché di assistenza post vendita, relative ai prodotti dati in conto lavorazione a VEE. Parimenti, è la stessa Vimercati a seguire in collaborazione con i clienti eventuali attività di progettazione e sviluppo e co-design di taluni specifici prodotti.

Nella tabella seguente vengono riassunte le funzioni svolte da Vimercati e VEE nell'ambito della transazione in esame.

Tabella: Funzioni svolte nell'ambito della transazione T1

Funzioni svolte	Vimercati	VEE
Produzione		
Acquisto beni materiali	X	- ³
Magazzino	X	X
Attrezzature	X	X
Programma di produzione e ingegneria di processo	X	-
Produzione / trasformazione	X	X ⁴

³ Le lavorazioni di assemblaggio realizzate da VEE hanno ad oggetto i componenti ricevuti in conto lavoro da Vimercati. In talune circostanze, per esigenze produttive, VEE può acquistare da fornitori locali taluni componenti e/o materiali di consumo da impiegare nelle attività alla stessa demandate. Il costo di tali beni viene rifatturato a Vimercati, unitamente al corrispettivo delle prestazioni rese, senza applicazione di alcun mark-up.

⁴ L'attività di trasformazione di VEE consta nell'assemblaggio delle componenti trasferite in conto lavoro dalla controllante Vimercati.

✓

Funzioni svolte	Vimercati	VEE
Controllo qualità	X	X ⁵
Spedizione prodotti	-	X ⁶
Ricerca e Sviluppo		
Ricerca e sviluppo	X	-
Marketing		
Strategie	X	-
Pubblicità, fiere, ecc.	X	-
Vendita e distribuzione		
Vendite	X	-
Controllo qualità	X	-
Trasporto merci	X	X ⁷
Magazzino	X	X
Assistenza post-vendita	X	-
Amministrazione		
Amministrazione Generale	X	-
Politica dei prezzi	X	-
Contabilità	X	X
IT e Finanza	X	-
Personale	X	X
Potere decisionale	X	X ⁸

Per quanto riguarda l'analisi dei rischi, Vimercati sopporta la generalità dei rischi mentre VEE non sostiene, in sostanza, alcun rischio rilevante, ad eccezione del rischio di cambio Euro / Ron dal momento che le tariffe orarie delle lavorazioni sono fissate in Euro.

Tabella: Rischi assunti nell'ambito della transazione T1

Rischi assunti	Vimercati S.p.A.	Vimercati East Europe S.r.l.
Rischio di mercato	X	-
Rischio di magazzino	X	-
Rischio di credito	X	-

⁵ Per VEE il controllo qualità si limita alla verifica della conformità delle lavorazioni effettuate per conto di Vimercati, mentre la medesima funzione svolta da quest'ultima è più articolata e si estrinseca in tutto il processo di controllo, dalle richieste del cliente al controllo di conformità dei prodotti finiti.

⁶ Per quanto concerne le commesse assegnate a VEE da Vimercati, il trasporto è a cura della VEE, salvo specifiche richieste da parte di Vimercati.

⁷ In casi del tutto eccezionali, su richiesta del committente Vimercati, alcuni prodotti possono essere inviati direttamente da VEE al cliente finale.

⁸ Le strategie di Gruppo vengono definite da Vimercati. Tuttavia, la gestione interna di VEE è demandata alla direzione generale locale che opera in maniera autonoma, pur sempre attenendosi all'indirizzo strategico del Gruppo.

Rischio di cambio	-	X
-------------------	---	---

In relazione alle attività immateriali impiegate nell'ambito della presente transazione, Vimercati può contare innanzitutto sul proprio know how di processo per la produzione industriale. Non sono trascurabili nemmeno altri assets intangibili, costituiti dall'apprezzamento di Vimercati presso la clientela e, dunque, dalla riconoscibilità della sua denominazione commerciale (c.d. beni immateriali di marketing). Diversamente, la controllata VEE non dispone di beni immateriali che, ancorché non rilevati contabilmente nel proprio bilancio, possano essere suscettibili di una qualche valutazione economica autonoma nell'ambito della presente transazione.

c. Termini contrattuali

Tra Vimercati e VEE è in essere un contratto di valenza generale che disciplina il rapporto di "conto lavoro" (oggetto, luoghi di consegna, condizioni di pagamento, ecc.) ed è valido per tutta la gamma di lavorazioni.

Il contratto menzionato fa riferimento a specifici documenti (considerati parte integrante del contratto generale) denominati "ordini" che, per ciascun tipo di lavorazione/ciclo di lavorazione, indicano quantità, prezzi e altre condizioni contrattuali (quali ad esempio modalità di spedizione, fasi di lavoro, termini di validità, ecc.).

Il prezzo delle lavorazioni è basato su una tariffa oraria concordata dalle parti sulla base della stima a budget dei costi diretti e indiretti di produzione di VEE. È stato convenuto quale prezzo orario delle lavorazioni € 6,50. Tale importo è in grado di remunerare tutti i fattori produttivi immessi nel sistema aziendale a condizioni normali di rendimento del lavoro e per quantità prestabilite. Il prezzo in Euro di ogni singola lavorazione è pertanto pari al tempo ciclo stimato per quella determinata operazione (al netto del 30% di perdita di efficienza dei tempi di lavoro) moltiplicato per la tariffa oraria. L'acquisizione di maggiori volumi di produzione da Vimercati, consente alla controllata romena di ridurre l'incidenza dei costi fissi, di incrementare la propria efficienza produttiva e, in ultima istanza, di migliorare la redditività dalla stessa conseguita.

d. Condizioni economiche

Il mercato dell'industria automobilistica è uno dei settori dell'economia che più di tutti ha risentito della congiuntura economica negativa iniziata nel 2008, evidenziando un andamento altalenante ed una sostanziale contrazione della domanda nei mercati "maturi", ossia i Paesi di vecchia industrializzazione, con un conseguente spostamento della stessa nei Paesi emergenti.

Il mercato di approvvigionamento dei fattori produttivi di cui VEE si avvale nelle fasi del processo produttivo alla stessa demandate (essenzialmente la forza lavoro) è costituito dal mercato domestico (Romania) che, al pari degli altri Paesi dell'Est Europa, è caratterizzato da un costo del lavoro particolarmente vantaggioso rispetto ai Paesi occidentali (o di vecchia industrializzazione). Ciò, essendo VEE una società "*labour intensive*", consente alla stessa di trarre beneficio dalle peculiarità del mercato del lavoro romeno, soprattutto in termini di efficienza produttiva e, quindi, di redditività. Diversamente, il mercato di sbocco, nell'ambito della presente transazione, è costituito dal mercato italiano.

Infine, si osserva che nel mercato dell'Est Europa non sussistono variabili economiche che influenzino le transazioni tipicamente realizzate da Vimercati e dalle altre imprese, ovvero che rendano necessari degli aggiustamenti per consentire la comparabilità fra le stesse.

e. Strategie d'impresa

Le strategie di *business* connesse alla transazione in oggetto fanno principalmente riferimento all'opportunità valutata a livello di Gruppo, di accentrare presso un'unica entità, ossia Vimercati, le funzioni e le attività più rilevanti in termini strategici.

L'obiettivo strategico perseguito a livello di Gruppo e, più segnatamente, nell'ambito della transazione in esame, è riconducibile alla necessità di accrescere l'efficienza produttiva al fine di poter continuare ad operare in un contesto alquanto competitivo, in uno scenario di mercato nel quale i produttori di autovetture esercitano forti pressioni sui prezzi applicati da fornitori, forti del loro potere contrattuale. La ricerca di efficienza e, quindi, la razionalizzazione dei costi di produzione, rappresenta uno dei fattori discriminanti più importanti nell'acquisizione di nuove commesse.

È in quest'ottica che deve essere interpretata la strategia di Vimercati di demandare ad un *toll manufacturer* quale VEE localizzato in un mercato (quello romeno) nel quale il costo del lavoro risulta più vantaggioso rispetto all'Europa occidentale, pur mantenendo standard qualitativi elevati, come richiesti dalla clientela.

5.1.3 Metodo adottato per la determinazione dei prezzi di trasferimento delle operazioni

a. Enunciazione del metodo prescelto e delle ragioni della sua conformità al principio di libera concorrenza

In premessa appare utile fornire una preliminare esposizione dei metodi indicati dall'OCSE che consentono di determinare il prezzo in base all' *arm's lenght principle*. Tali metodi si suddividono in tradizionali (*Traditional transaction methods*) e reddituali (*Transactional profit methods*).

I primi sono basati sul confronto tra transazioni poste in essere tra entità correlate (c.d. transazioni controllate) rispetto a quelle realizzate con o tra imprese indipendenti (c.d. transazioni non controllate), così da poter pervenire alla determinazione dei prezzi o dei margini lordi di singole transazioni (o di gruppi di transazioni similari).

I secondi, invece, si basano sulla comparazione tra i profitti netti generati dalle transazioni tra imprese associate con quelli realizzati con o tra imprese indipendenti.

I metodi tradizionali

Tali metodi richiedono la disponibilità di informazioni relative a transazioni tra/con parti indipendenti poste in essere alle stesse o similari condizioni delle transazioni controllate. Eventuali differenze nelle transazioni possono, in alcuni casi, essere corrette tramite opportuni aggiustamenti.

Le Direttive OCSE descrivono tre differenti metodi:

2

❖ Metodo del confronto del prezzo (*Comparable Uncontrolled Price method – CUP*)

Il metodo del CUP confronta il prezzo di beni o servizi trasferiti nel corso di una transazione tra imprese associate con il prezzo applicato nel corso di una transazione identica o simile conclusa con/tra terzi indipendenti.

L'applicazione del metodo può, infatti, basarsi su un confronto interno oppure su un confronto esterno. Nel primo caso si confronta il prezzo applicato nella transazione infragruppo con una transazione effettuata dallo stesso soggetto con una parte indipendente. Nel secondo caso il prezzo applicato nella transazione infragruppo viene confrontato con i prezzi applicati da imprese indipendenti che hanno posto in essere transazioni simili. Tale metodo è considerato il più idoneo a quantificare il valore di mercato quando le transazioni da confrontare sono identiche o comunque le differenze sono di scarsa rilevanza. Tali differenze possono essere neutralizzate tramite aggiustamenti dei prezzi delle transazioni per tener conto delle differenti condizioni contrattuali (ad esempio termini e forme di pagamento, spese di trasporto, dazi, etc.).

❖ Il metodo del prezzo di rivendita (*Resale price method – RPM*)

Il metodo in questione si fonda sulla comparazione dei margini lordi generati dalle transazioni che si intendono analizzare o con analoghe operazioni effettuate dal rivenditore con operatori indipendenti (confronto interno) o con transazioni analoghe effettuate tra soggetti terzi (confronto esterno).

Secondo tale metodo i prezzi infragruppo devono essere in linea con i prezzi di vendita del distributore sul mercato. Il prezzo di rivendita viene ridotto di un margine adeguato (margine del prezzo di rivendita) che consente al rivenditore di coprire i costi di vendita, le spese operative e di realizzare un equo profitto.

Il RPM è considerato appropriato per valutare attività distributive, soprattutto nel caso in cui il rivenditore/acquirente provveda alla sola commercializzazione dei beni acquistati in quanto riflette lo stesso meccanismo adottato per determinare la remunerazione di un distributore indipendente. Non è invece applicabile qualora, prima della rivendita, i beni siano sottoposti a trasformazione o incorporati in altri beni.

❖ Il metodo del costo maggiorato (*Cost Plus Method – CPM*)

Il metodo del *cost plus* esamina i costi diretti ed indiretti di produzione sostenuti dal fornitore di beni o servizi nel corso di una transazione controllata relativa a beni o servizi forniti a un soggetto collegato. A tale costo viene aggiunto un ricarico (*cost plus mark-up*) in modo da ottenere un utile normale tenuto conto delle funzioni svolte e delle condizioni di mercato.

Il metodo in oggetto è appropriato soprattutto nei casi in cui l'analisi riguardi transazioni relative a imprese che svolgono esclusivamente attività di produzione o quando la transazione controllata consiste nella fornitura di servizi.

In particolare, il *cost plus* è applicabile quando è possibile effettuare una comparazione tra vendite di prodotti simili effettuate dal cedente sia a società collegate, sia a parti indipendenti nell'ambito di mercati di riferimento simili (confronto interno). In alternativa, è possibile fare riferimento al margine lordo realizzato in transazioni che hanno le stesse caratteristiche effettuate fra parti indipendenti (confronto esterno).

I metodi reddituali

❖ Metodo di ripartizione dell'utile (Profit Split Method – PSM)

Il *profit split method* identifica l'utile derivante dalle transazioni controllate effettuate tra imprese associate e lo ripartisce tra dette imprese sulla base di un parametro economicamente valido, idoneo ad approssimare la ripartizione di utili che sarebbe stata prevista in un accordo realizzato secondo il principio dell'*arm's length*. In sostanza, il metodo consiste nella adeguata ripartizione dei profitti derivanti dalle vendite complessive delle imprese associate, tra le imprese medesime. Il PSM si rivela efficace per analizzare gruppi di transazioni omogenee tra imprese fortemente integrate o dotate di rilevanti *intangibles*.

❖ Metodo basato sul margine netto della transazione (Transactional Net Margin Method-TNMM)

Il TNMM individua il margine netto riferito ad una base appropriata di costi, vendite o attività emergenti dalla transazione controllata ed effettua una comparazione con un analogo margine netto che lo stesso contribuente realizzerebbe sul mercato nel corso di transazioni comparabili.

Il metodo del margine netto della transazione può essere usato per valorizzare funzioni ordinarie di produzione, distribuzione o di altro genere prestate da una delle parti correlate. Si rileva che i margini netti sono meno influenzati dalle differenze tra i prodotti e dalle differenze tra le funzioni, rispetto ai prezzi o ai margini lordi.

Il TNMM costituisce, pertanto, una valida alternativa ai metodi tradizionali quando:

- non sono disponibili prodotti o imprese che svolgono funzioni strettamente comparabili o non si possono reperire i relativi dati finanziari;
- la *tested party* svolge funzioni ordinarie di produzione, distribuzione o altro;
- sono comunque identificabili transazioni svolte da imprese con un certo grado di similarità in termini di prodotti e funzioni svolte.

Il metodo può essere utilizzato in diverse varianti applicative che utilizzano differenti indici quali indicatori di redditività:

- una prima variante utilizza quale indicatore il margine di ricarico (*mark-up*) sui costi totali della produzione. Tale indicatore è generalmente utilizzato per calcolare la redditività di un soggetto produttore di beni o fornitore di servizi;
- una seconda variante confronta i rendimenti dei capitali investiti utilizzando quale indicatore il ROI (*Return on investments*) che è pari al rapporto tra utile operativo e capitale investito. Altre volte si ritiene più opportuno utilizzare il ROCE (*Return on capital employed*) che è pari al rapporto tra utile operativo e la differenza tra attivo investito e passività correnti;
- altre varianti dipendono dalle circostanze specifiche e dalle caratteristiche dell'impresa in verifica (es. ROS: *Return on sales*, etc.).

Il margine netto dovrebbe essere scelto teoricamente utilizzando una base che sia interessata dalle transazioni controllate, oppure comunque la base che meglio riflette le modalità con cui l'impresa genera il profitto operativo.

La scelta del best method

La scelta del metodo di verifica dei prezzi di trasferimento deve sempre essere orientata verso quello che permette il maggior grado di comparabilità tra la transazione in verifica e quelle riferibili a parti indipendenti, in relazione alla presenza e qualità dei dati disponibili.

Secondo le Direttive OCSE, l'utilizzo dei metodi tradizionali è preferibile⁹ per stabilire se le transazioni sono conformi all'*arm's length principle* ma solo nella misura in cui i metodi tradizionali e quelli basati sull'utile delle transazioni siano parimenti utilizzabili.

Inoltre le Direttive OCSE fanno presente che le multinazionali dovrebbero addirittura avere la libertà di applicare metodi alternativi a quelli descritti nelle Direttive OCSE stesse qualora diano risultati migliori.

Qualora si rilevino incertezze e/o difficoltà sulla corretta applicazione dei metodi tradizionali è possibile e, in molti casi, auspicabile, procedere con metodologie di indagine alternative che si basano sul confronto di margini netti.

Stante la difficoltà di reperire dati e informazioni attinenti ai c.d. *comparables*, va considerato che spesso i dati pubblici non consentono una agevole identificazione delle voci di costo e/o di ricavo utilmente considerabili ai fini della determinazione del margine lordo della transazione.

In generale, una medesima voce di Conto Economico può essere classificata in modo differente, anche nel rispetto dei medesimi principi contabili, rispetto ad imprese diverse, rendendo il confronto sui margini lordi scarsamente omogeneo. Tale inconveniente risulta considerevolmente risolto se le indagini si basano sui metodi reddituali, i quali, basandosi sul confronto di margini netti, presentano un grado di approssimazione minore, in quanto si ritiene che, a livello di margine netto, tutte le voci di costo e/o di ricavo operative siano state considerate.

Qualora si palesino tali difficoltà, l'adozione dei metodi basati sulla comparazione dei margini netti permette di addivenire ad un confronto più attendibile sotto l'aspetto quantitativo.

Pertanto, qualora i metodi tradizionali non risultino applicabili, l'OCSE riconosce la possibilità di utilizzare altri metodi purché approssimino le condizioni di libera concorrenza, quali quelli basati sull'utile netto della transazione.

Non esiste quindi un metodo avente validità universale; le Direttive OCSE raccomandano di utilizzare il metodo che fornisce le indicazioni più attendibili sul prezzo di libera concorrenza nelle particolari circostanze esaminate.

Il processo di selezione del miglior metodo di *transfer pricing* da applicare ha come obiettivo quello di trovare il metodo più appropriato al caso specifico, tenute in debita considerazione pregi e difetti di ciascun metodo riconosciuto dall'OCSE, l'appropriatezza rispetto alla natura della transazione da controllare, così come anche l'analisi funzionale. Sono da considerare anche la disponibilità di dati e informazioni affidabili su transazioni con soggetti indipendenti, il grado di comparabilità tra le transazioni e anche la possibilità di effettuare aggiustamenti affidabili per eliminare le differenze più significative tra le transazioni¹⁰.

⁹ Cfr. Guidelines § 2.3 e 2.14.

¹⁰ Cfr. Guidelines § 2.2.

Ai fini della verifica della conformità dei prezzi praticati nella transazione in oggetto (servizi di assemblaggio) è stato ritenuto applicabile il metodo TNMM. Tenuto conto che Vimercati non si avvale di altri soggetti terzi ed indipendenti per la realizzazione delle attività di assemblaggio demandate a VEE e, quindi, che non è possibile identificare sul mercato locale transazioni comparabili effettuate con soggetti terzi indipendenti, non disponendo per altro di informazioni in merito ai prezzi applicati in transazioni similari fra terze parti, è stato necessario individuare società indipendenti che operano sul mercato ed assolvono funzioni similari a quelle svolte da VEE nella transazione in esame.

Le ragioni di tale scelta e la descrizione del procedimento valutativo sono qui di seguito argomentate.

CUP

Il metodo CUP, è risultato di fatto inapplicabile da un punto di vista del confronto "interno" in quanto, sebbene la capogruppo si avvalga di lavorazioni effettuate da terzisti localizzati in Italia, questi ultimi non possono essere considerati in alcun modo comparabili con VEE in quanto le tariffe orarie sono molto più elevate nel nostro Paese, a motivo di un costo della manodopera ben più alto. Anche da un punto di vista del confronto "esterno", è stato impossibile reperire dati affidabili circa i prezzi praticati tra società indipendenti per operazioni similari.

Altri metodi tradizionali

Per quanto riguarda gli altri metodi "tradizionali", il CPM e l'RPM non sono utilizzabili per gli stessi motivi per cui non è utilizzabile il CUP. In altre parole, oltre a non essere possibile un confronto interno, non sono disponibili dati affidabili circa i mark-up e la marginalità lorda applicati da soggetti (imprese terziste) indipendenti per operazioni similari.

Metodi reddituali - TNMM

Risulta pertanto applicabile al caso di specie un metodo reddituale come il TNMM che si basa sul confronto del margine netto della transazione (e non lordo come nel caso del metodo CPM e RPM), grazie al reperimento di dati pubblici da banche dati.

Il TNMM è stato selezionato quindi in quanto il confronto a livello di margine netto sui costi totali (NCP) garantisce una maggiore affidabilità poiché la base di costo rappresentata dal totale dei costi operativi può considerarsi comune tra il soggetto testato e quelli identificati facendo ricorso ad una ricerca in un database di pubblico dominio.

Il TNMM permette di comparare la profittabilità netta, nel caso in analisi in termini di margini netti sui costi totali, di una "tested party", che è una delle due parti della transazione in esame, ossia nel nostro caso VEE, con la profittabilità, sempre in termini di margini netti sui costi, di un determinato e selezionato campione di società indipendenti e comparabili.

La scelta di VEE come "tested party" è coerente con l'analisi funzionale della transazione (viene suggerita infatti quella parte per la quale l'analisi funzionale risulta essere meno complessa).

E' stato, quindi, predisposto un conto economico "segmentato" di VEE per distinguere le attività dalla stessa realizzate e, nel caso di specie, le lavorazioni di assemblaggio effettuate nello stabilimento di VEE per l'attività di assemblaggio "in conto lavoro". Il dettaglio di tale conto economico segregato è riportato nell'allegato n. 4.

Quale indicatore di margine netto ("Profit Level Indicator" o PLI), coerentemente con la struttura di VEE e con il tipo di attività da questa svolta, si ritiene di utilizzare il "Net Cost Plus" ("NCP"), ossia

il rapporto percentuale tra l'EBIT (risultato operativo aziendale) e il valore complessivo dei costi operativi sostenuti da VEE nell'ambito della transazione T1.

Al fine di poter verificare la congruità della transazione con operazioni comparabili tra imprese indipendenti, è stato effettuato uno specifico studio di benchmark finalizzato ad identificare società indipendenti che svolgono attività simili a quella effettuata da VEE.

b. Criteri di applicazione del metodo prescelto per l'attività di lavorazione

Per la costruzione del campione di società comparabili, sono state individuate, all'interno del database Orbis¹¹, imprese che state ritenute assimilabili a VEE.

In particolare, per l'individuazione delle società comparabili sono stati utilizzati i criteri di ricerca all'interno della banca dati Orbis come di seguito descritti. I dettagli della ricerca svolta sono riportati nell'allegato A al presente documento.

Tabella: Riepilogo della procedura seguita

Screening	Dettagli dello screening	Società rimanenti dopo aver applicato lo screening
Paese	Bulgaria, Croazia, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia, Ungheria	
Codici NACE	2790 – Manufacture of other electrical equipment (<i>Produzione di altro materiale elettrico</i>) 2931 – Manufacture of electrical and electronic equipment for motor vehicles (<i>Produzione di material elettrico ed elettronico per veicoli a motore</i>) 2932 – Manufacture of other parts and accessories for motor vehicles (<i>Produzione di altre parti e accessori per veicoli a motore</i>)	
E		

¹¹ Orbis è un database a cura di Bureau Van Dijk. È stata utilizzata la versione della banca dati n. 129.00 aggiornamento n°16101 di giugno 2017.

Screening	Dettagli dello screening	Società rimanenti dopo aver applicato lo screening
Screening automatici	<p>Le società, classificate come <i>attive</i> non devono avere le seguenti caratteristiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avere un Turnover superiore a € 10 milioni per tutti gli anni nel periodo (2013-2015). - Avere un azionista nazionale/internazionale (società industriali, enti pubblici, stati, governi) che detiene una percentuale di partecipazione diretta o totale pari o superiore a 50,01%. - Avere una percentuale di partecipazione diretta nelle società industriali nazionali/internazionali controllate pari o superiore a 50,01%.¹² - Essere state costituite dopo il 2010. - Presentare "NRF – No recent financial", "LF – Limited financial", "NRLF – No recent limited financial" o "NF – No financial variables at all" come "Type of accounts". - Presentare "C1 – Companies with consolidated accounts only".¹³ come "Type of accounts". 	1.521
Screening qualitativi	<i>Tested party</i>	1.521
	Duplicati	1.521
	Dati finanziari disponibili di Turnover e Operating Profit per almeno due anni nel periodo 2013-2015	1.520
	Rapporto tra costo del lavoro / OPEX > 30% o dati insufficienti per il calcolo dello screening	863
	Media Turnover (2013-2015) < 1 milione	253
	EBIT negativo per almeno due anni nel periodo 2013-2015	232
	Cooperative e consorzi	221
Screening quantitativi	Controllo della descrizione dell'attività da database	174
	Controllo delle informazioni su internet	8

Come riportato nella tabella precedente, la ricerca ha dato come risultato un set finale di 8 società che svolgono attività di lavorazione nel mercato dell'est Europa. Il set finale è riportato nella seguente tabella.

¹² Gli ultimi due criteri su azionisti e partecipate sono stati applicati al fine di eliminare le società non indipendenti o che possano avere significative operazioni con parti correlate, sia a livello nazionale che internazionale, la cui conformità al principio di libera concorrenza ha natura incerta.

¹³ "C1" è utilizzato per classificare le società per le quali sono disponibili in banca dati solo bilanci consolidati. Poiché i bilanci consolidati potrebbero potenzialmente includere i risultati di attività dissimili da quelle svolte dalla stessa società, si è scelto di utilizzare solo i bilanci/dati non consolidati nel calcolo degli indici finanziari per stabilire i risultati dell'intervallo dei valori normali di mercato. Pertanto, le società che presentano solo bilanci/dati consolidati in banca dati sono state escluse in questa prima fase di criteri automatici.

Tabella: Set finale società comparabili - NCP 2013-2015

N°	BvD Number	Ragione sociale	NCP 2015	NCP 2014	NCP 2013	Media Ponderata NCP ¹⁴ 2013-2015
1	CZ00529036	AGBA, V.O.S.	51,5%	39,8%	2,1%	35,5%
2	BG123164547	ARKOMAT BULGARIA EOOD	6,5%	52,2%	40,0%	27,0%
3	BG121121216	BSM OOD	4,0%	18,7%	58,3%	23,6%
4	RO21912891	COMPANY MED SRL	55,5%	80,7%	81,3%	72,0%
5	RO15977020	E.M.W. SRL	56,8%	64,8%	54,8%	59,1%
6	HR43573814270	ELODA D.O.O.	9,4%	7,5%	12,9%	9,6%
7	CZ61248177	H.L.F., S.R.O.	5,2%	15,5%	2,9%	8,3%
8	BG200288580	ZENON BG OOD	-8,1%	5,5%	38,1%	3,4%

La seguente tabella presenta l'intervallo di libera concorrenza individuato dalle società considerate comparabili.

Tabella: Intervallo di libera concorrenza per il periodo 2013-2015

	NCP 2015	NCP 2014	NCP 2013	Media Ponderata del NCP ¹⁵ 2013-2015
Massimo	56,8%	80,7%	81,3%	72,0%
75° percentile	44,0%	61,7%	51,1%	41,4%
Mediana	8,0%	33,8%	39,1%	25,3%
25° percentile	5,5%	9,5%	19,2%	9,3%
Minimo	-8,1%	5,5%	2,9%	3,4%

c. Risultati derivanti dall'applicazione del metodo selezionato

L'analisi di benchmark ha condotto all'individuazione di un intervallo di valori che varia da un minimo di 3,4% ad un massimo di 72%. L'intervallo interquartile varia da un 25° percentile di 9,3% a un 75° percentile di 41,4% e una mediana del 25,3%.

Dall'analisi del conto economico segmentato di VEE, in relazione alle attività di lavorazione in conto lavoro, si evince che VEE ha conseguito un NCP pari a 36,0% e pertanto la transazione in esame può essere ritenuta conforme al principio di libera concorrenza.

¹⁴ La media ponderata è calcolata come rapporto tra: Somma del Risultato Operativo 2013-2015/Somma del Totale Costi Operativi 2013-2015.

¹⁵ I dati in colonna non rappresentano la media ponderata dei numeri nelle colonne sulla sinistra, ma sono stati calcolati come i percentili delle medie ponderate dei tre anni degli indici NCP per le società selezionate.

5.2 Transazione T2 – Produzione a contratto

5.2.1 Descrizione della transazione

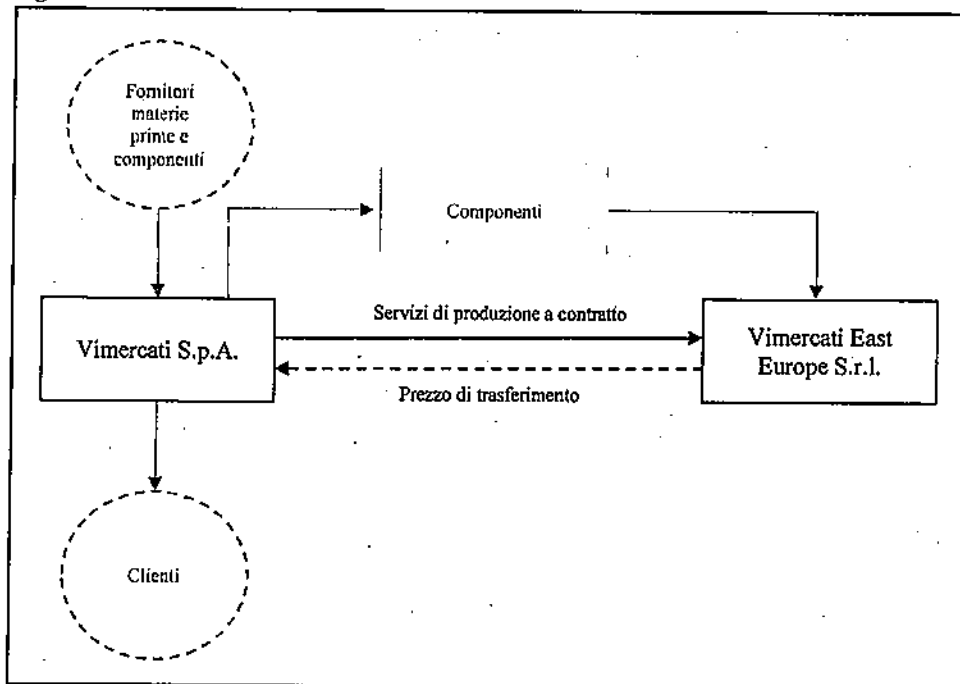
Nel corso del 2016, Vimercati ha richiesto alla controllata VEE di effettuare, presso il proprio stabilimento di Hemeius (Romania), la produzione di prodotti finiti e semilavorati.

In tale contesto, VEE acquista da Vimercati le componenti¹⁶ necessarie per la realizzazione dei prodotti finiti e semilavorati. Terminato il processo produttivo, i prodotti finiti e semilavorati vengono venduti a Vimercati, per la loro successiva commercializzazione e distribuzione da parte della controllante italiana e i prodotti semilavorati vengono utilizzati da Vimercati per successive attività di assemblaggio al fine di ottenere il prodotto finito.

Nell'ambito della transazione in esame, quindi, la controllata romena VEE opera quale "contract manufacturer" della controllante italiana.

Nella figura seguente viene rappresentato il flusso della transazione.

Figura: Flussi transazioni T2



Analoghe operazioni con parti indipendenti

Con riferimento alla transazione in analisi non è stato possibile identificare transazioni potenzialmente comparabili con parti terze. Tale circostanza non consente quindi di effettuare alcun tipo di confronto

¹⁶ Si rimanda alla nota 2 del presente documento.

interno tra la transazione infragruppo inerente la produzione a contratto di prodotti e transazioni similari poste in essere tra le società del Gruppo con parti terze.

5.2.2 Analisi di comparabilità

Per determinare le condizioni (di libera concorrenza) che avrebbero praticato imprese indipendenti occorre effettuare un'analisi comparativa, ricercando transazioni di mercato simili a quella in analisi. Occorrerà, quindi, confrontare le condizioni applicate nell'ambito della transazione infragruppo in esame con quelle delle transazioni comparabili realizzate sul libero mercato al fine di verificare che la transazione infragruppo sia in linea con il principio di libera concorrenza.

Al fine di individuare transazioni di mercato comparabili con la transazione in esame, è necessario effettuare un'analisi che tenga conto dei seguenti fattori: caratteristiche dei beni o servizi scambiati, funzioni svolte, risorse impiegate e rischi assunti, condizioni contrattuali, condizioni economiche e strategie soggettive e competitive dell'impresa.

a. Caratteristiche dei beni e dei servizi

La transazione in esame è rappresentata dalla produzione a contratto di prodotti finiti e semifiniti da parte di VEE in favore di Vimercati. L'attività di VEE viene svolta utilizzando le componenti acquistate da Vimercati e deve essere realizzata secondo le specifiche tecniche, le indicazioni ed i cicli di lavorazioni fornite dalla controllante.

I prodotti finiti realizzati da VEE sono prodotti destinati ad essere commercializzati da Vimercati, trattasi di comandi radio volante, e i prodotti semifiniti vengono utilizzati da Vimercati per successive attività di assemblaggio al fine di ottenere il prodotto finito.

b. Analisi delle funzioni svolte, dei rischi assunti e dei beni strumentali utilizzati

Il presente paragrafo fornisce una descrizione delle funzioni svolte, delle attività impiegate e dei rischi assunti da ciascuna delle entità coinvolte nelle transazioni analizzate.

Tale analisi funzionale consente di caratterizzare le entità coinvolte nelle transazioni infragruppo analizzate, e costituisce la base per la valutazione della conformità al principio di libero mercato dei prezzi di trasferimento applicati nelle transazioni in oggetto. Nell'ambito della transazione in esame, la controllata romena VEE assolve la funzione di "contract manufacturer" cui è demandata la produzione di prodotti finiti e semifiniti da parte di Vimercati.

Come già menzionato al precedente paragrafo con riferimento alla Transazione T1, coerentemente all'obiettivo strategico di dotarsi di una struttura estremamente snella, flessibile, reattiva e nel contempo competitiva in termini di costo, Vimercati ha accentrato presso di sé le fasi di progettazione e di ricerca e sviluppo dei prodotti, nonché i processi produttivi relativi a fasi altamente automatizzate di montaggio e di controllo finale, demandando e, quindi, decentrando a terzi qualificati talune fasi produttive intermedie, semiautomatiche o a maggiore intensità di manodopera.

Tenuto conto di quanto precede, Vimercati ha decentrato presso lo stabilimento della controllata romena talune attività meno complesse (quali l'assemblaggio e la produzione dei prodotti), che non richiedono una manodopera particolarmente specializzata, salvo in alcune postazioni ove sono presenti lavorazioni critiche, quali ad esempio la saldatura a stagno dei contatti. In questo caso, il personale è specializzato ed è certificato per la relativa idoneità.

VEE, pertanto, non è coinvolta in nessuna delle attività di progettazione e di ricerca e sviluppo del prodotto, limitandosi alla realizzazione delle attività sopra descritte. Le attività svolte dalla controllata romena sono finalizzate ad integrarsi con quelle della controllante e a soddisfarne le specifiche esigenze produttive.

Nel contesto di tale transazione, non sono altresì attribuite a VEE attività di natura commerciale e/o distributiva. Al riguardo, si evidenzia che, sono di esclusiva competenza della controllante italiana tutte le attività commerciali inerenti le relazioni con i clienti del Gruppo; Vimercati, infatti, si occupa delle attività di marketing, commercializzazione e distribuzione, nonché di assistenza post vendita, relative ai prodotti realizzati da VEE nell'ambito dell'attività di produzione a contratto. Parimenti, è la stessa Vimercati a seguire in collaborazione con i clienti eventuali attività di progettazione e sviluppo e co-design di taluni specifici prodotti.

Nella tabella seguente vengono riassunte le funzioni svolte da Vimercati e VEE nell'ambito della transazione in esame.

Tabella: Funzioni svolte nell'ambito della transazione T2

Funzioni svolte	Vimercati S.p.A.	Vimercati East Europe S.r.l.
Produzione		
Acquisto beni materiali	X	X ¹⁷
Magazzino	X	X
Attrezzature	X	X
Programma di produzione e ingegneria di processo	X	-
Produzione / trasformazione	X	X
Controllo qualità	X	X ¹⁸
Spedizione prodotti	-	X ¹⁹
Ricerca e Sviluppo		
Ricerca e sviluppo	X	-
Marketing		
Strategie	X	-
Pubblicità, fiere, ecc.	X	-
Vendita e distribuzione		
Vendite	X	-
Controllo qualità	X	-
Trasporto merci	X	-

¹⁷ VEE acquista da Vimercati le componenti da impiegare nelle attività produttive dei prodotti finiti e semifiniti a favore della controllante. Il costo di tali beni viene rifatturato a Vimercati, unitamente al corrispettivo delle prestazioni rese, senza applicazione di alcun mark-up.

¹⁸ Per VEE il controllo qualità si limita alla verifica della conformità delle produzioni effettuate per conto di Vimercati, mentre la medesima funzione svolta da quest'ultima è più articolata e si estrinseca in tutto il processo di controllo, dalle richieste del cliente al controllo di conformità dei prodotti finiti.

¹⁹ Per quanto concerne le commesse assegnate a VEE da Vimercati, il trasporto è a cura della VEE, salvo specifiche richieste da parte di Vimercati.



Funzioni svolte	Vimercati S.p.A.	Vimercati East Europe S.r.l.
Magazzino	X	-
Assistenza post-vendita	X	-
Amministrazione		
Amministrazione Generale	X	-
Politica dei prezzi	X	-
Contabilità	X	X
IT e Finanza	X	-
Personale	X	X
Potere Decisionale	X	X ²⁰

Per quanto riguarda l'analisi dei rischi, Vimercati sopporta la generalità dei rischi mentre VEE sostiene, in sostanza, il rischio di magazzino relativamente alle componenti acquistate da Vimercati e per i prodotti finiti e semifiniti realizzati nell'ambito dell'attività di produzione a contratto e il rischio di cambio Euro / Ron dal momento che vende i prodotti finiti e semifiniti alla controllante in Euro.

Tabella: Rischi assunti nell'ambito della transazione T2

Rischi assunti	Vimercati S.p.A.	Vimercati East Europe S.r.l.
Rischio di mercato	X	-
Rischio di magazzino	X	X
Rischio di credito	X	-
Rischio di cambio	-	X

In relazione alle attività immateriali impiegate nell'ambito della presente transazione, Vimercati può contare innanzitutto sul proprio know how di processo per la produzione industriale. Non sono trascurabili nemmeno altri assets intangibili, costituiti dall'apprezzamento di Vimercati presso la clientela e, dunque, dalla riconoscibilità della sua denominazione commerciale (c.d. beni immateriali di marketing). Diversamente, la controllata VEE non dispone di beni immateriali che, ancorché non rilevati contabilmente nel proprio bilancio, possano essere suscettibili di una qualche valutazione economica autonoma.

c. Termini contrattuali

Tra le parti è un contratto che disciplina la vendita da parte della società italiana di prodotti alla società rumena. La transazione è regolata da un contratto che disciplina la vendita di prodotti da parte di Vimercati a VEE.

²⁰ Le strategie di Gruppo vengono definite da Vimercati. Tuttavia, la gestione interna di VEE è demandata alla direzione generale locale che opera in maniera autonoma, pur sempre attenendosi all'indirizzo strategico del Gruppo.

d. Condizioni economiche

Il mercato dell'industria automobilistica è uno dei settori dell'economia che più di tutti ha risentito della congiuntura economica negativa iniziata nel 2008, evidenziando un andamento altalenante ed una sostanziale contrazione della domanda nei mercati "maturi", ossia i Paesi di vecchia industrializzazione, con un conseguente spostamento della stessa nei Paesi emergenti.

Il mercato di approvvigionamento dei fattori produttivi di cui VEE si avvale nelle fasi del processo produttivo alla stessa demandate (essenzialmente la forza lavoro) è costituito dal mercato domestico (Romania) che, al pari degli altri Paesi dell'Est Europa, è caratterizzato da un costo del lavoro particolarmente vantaggioso rispetto ai Paesi occidentali (o di vecchia industrializzazione). Ciò, essendo VEE una società "*labour intensive*", consente alla stessa di trarre beneficio dalle peculiarità del mercato del lavoro romeno, soprattutto in termini di efficienza produttiva e, quindi, di redditività. Diversamente, il mercato di sbocco, nell'ambito della presente transazione, è costituito dal mercato italiano.

Infine, si osserva che nel mercato dell'Est Europa non sussistono variabili economiche che influenzino le transazioni tipicamente realizzate da Vimercati e dalle altre imprese, ovvero che rendano necessari degli aggiustamenti per consentire la comparabilità fra le stesse.

e. Strategie d'impresa

Le strategie di *business* connesse alla transazione in oggetto fanno principalmente riferimento all'opportunità valutata a livello di Gruppo, di accentrare presso un'unica entità, ossia Vimercati, le funzioni e le attività più rilevanti in termini strategici.

L'obiettivo strategico perseguito a livello di Gruppo e, più segnatamente, nell'ambito della transazione in esame, è riconducibile alla necessità di accrescere l'efficienza produttiva al fine di poter continuare ad operare in un contesto alquanto competitivo, in uno scenario di mercato nel quale i produttori di autovetture esercitano forti pressioni sui prezzi applicati da fornitori, forti del loro potere contrattuale. La ricerca di efficienza e, quindi, la razionalizzazione dei costi di produzione, rappresenta uno dei fattori discriminanti più importanti nell'acquisizione di nuove commesse.

È in quest'ottica che deve essere interpretata la strategia di Vimercati di demandare ad un *contract manufacturer* quale VEE localizzato in un mercato (quello romeno) nel quale il costo del lavoro risulta essere più vantaggioso rispetto all'Europa occidentale, pur mantenendo standard qualitativi elevati, come richiesti dalla clientela.

5.2.3 Metodo adottato per la determinazione dei prezzi di trasferimento delle operazioni

a. Enunciazione del metodo prescelto e delle ragioni della sua conformità al principio di libera concorrenza

Ai fini della verifica della conformità dei prezzi praticati nella transazione in oggetto (servizi di assemblaggio) è stato ritenuto applicabile il metodo TNMM. Tenuto conto che Vimercati non si avvale di altri soggetti terzi ed indipendenti per la realizzazione di attività similari alle attività di produzione a contratto demandate a VEE e, quindi, che non è possibile identificare sul mercato locale transazioni comparabili effettuate con soggetti terzi indipendenti, non disponendo per altro di informazioni in

merito ai prezzi applicati in transazioni simili fra terze parti, è stato necessario individuare società indipendenti che operano sul mercato ed assolvono funzioni simili a quelle svolte da VEE nella transazione in esame.

Le ragioni di tale scelta e la descrizione del procedimento valutativo sono qui di seguito argomentate.

CUP

Il metodo CUP, è risultato di fatto inapplicabile da un punto di vista del confronto "interno" in quanto non sono state individuate transazioni potenzialmente comparabili tra le società coinvolte nelle transazioni infragruppo e parti terze. Anche da un punto di vista del confronto "esterno", è stato impossibile reperire dati affidabili circa i prezzi praticati tra società indipendenti per operazioni simili.

Altri metodi tradizionali

Per quanto riguarda gli altri metodi "tradizionali", il CPM e l'RPM non sono utilizzabili per gli stessi motivi per cui non è utilizzabile il CUP. In altre parole, oltre a non essere possibile un confronto interno, non sono disponibili dati affidabili circa i mark-up e la marginalità lorda applicati da soggetti (imprese terziste) indipendenti per operazioni simili.

Metodi reddituali - TNMM

Risulta pertanto applicabile al caso di specie un metodo reddituale come il TNMM che si basa sul confronto del margine netto della transazione (e non lordo come nel caso del metodo CPM e RPM), grazie al reperimento di dati pubblici da banche dati.

Il TNMM è stato selezionato quindi in quanto il confronto a livello di margine netto sui costi totali (NCP) garantisce una maggiore affidabilità poiché la base di costo rappresentata dal totale dei costi (diretti, indiretti di produzione e spese operative) può considerarsi comune tra il soggetto testato e quelli identificati facendo ricorso ad una ricerca in un database di pubblico dominio.

Il TNMM permette di comparare la profittabilità netta, nel caso in analisi in termini di margini netti sui costi totali, di una "tested party", che è una delle due parti della transazione in esame, ossia nel nostro caso VEE, con la profittabilità, sempre in termini di margini netti sui costi totali, di un determinato e selezionato campione di società indipendenti e comparabili.

La scelta di VEE come "tested party" è coerente con l'analisi funzionale della transazione (viene suggerita infatti quella parte per la quale l'analisi funzionale risulta essere meno complessa).

E' stato, quindi, predisposto un conto economico "segmentato" di VEE per distinguere le attività dalla stessa realizzate e, nel caso di specie, le attività di produzione a contratto.²¹ Il dettaglio di tale conto economico segregato è riportato nell'allegato n. 4.

²¹ E' opportuno precisare che la Società ha predisposto i conti economici segregati per le transazioni in esame sulla base della reportistica gestionale. In particolare, la conversione in valuta locale (Euro) delle poste è espressa al cambio medio e pertanto può non coincidere con la valorizzazione contabile. Si precisa inoltre che, come anticipato in nota 2, ai fini della predisposizione del conto economico di VEE, i costi sostenuti per l'acquisto dalla controllante italiana di componenti utilizzate sia nell'ambito dell'attività di produzione a contratto (T2), sia per la produzione di prodotti finiti e semifiniti destinati ai clienti terzi (T3) sono stati attribuiti alle rispettive transazioni T2 e T3 mediante l'utilizzo di opportune chiavi di allocazione. La Società si rende disponibile a fornire tutti i dettagli e l'eventuale riconciliazione dei dati esposti.

Quale indicatore di margine netto ("Profit Level Indicator" o PLI), coerentemente con la struttura di VEE e con il tipo di attività da questa svolta, si ritiene di utilizzare il "Net Cost Plus" ("NCP"), ossia il rapporto percentuale tra l'EBIT (risultato operativo) e il valore dei costi totali sostenuti da VEE nell'ambito della transazione T2.

Al fine di poter verificare la congruità della transazione con operazioni comparabili tra imprese indipendenti, è stato effettuato uno specifico studio di benchmark finalizzato ad identificare società indipendenti che svolgono attività simili a quella effettuata da VEE.

b. Criteri di applicazione del metodo prescelto per l'attività di lavorazione

Per la costruzione del campione di società comparabili, sono state individuate, all'interno del database Orbis²², imprese che state ritenute assimilabili a VEE.

In particolare, per l'individuazione delle società comparabili sono stati utilizzati i criteri di ricerca all'interno della banca dati Orbis come di seguito descritti.

I dettagli della ricerca svolta sono riportati nell'allegato B al presente documento

Tabella: Riepilogo della procedura seguita

Screening	Dettagli dello screening	Società rimanenti dopo aver applicato lo screening
Paese	Bulgaria, Croazia, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia, Ungheria	
E		
Codici NACE	2790 – Manufacture of other electrical equipment (<i>Produzione di altro materiale elettrico</i>) 2931 – Manufacture of electrical and electronic equipment for motor vehicles (<i>Produzione di material elettrico ed elettronico per veicoli a motore</i>) 2932 – Manufacture of other parts and accessories for motor vehicles (<i>Produzione di altre parti e accessori per veicoli a motore</i>)	
E		

²² Orbis è un database a cura di Bureau Van Dijk. È stata utilizzata la versione della banca dati n. 129.00 aggiornamento n°16101 di giugno 2017.

Screening	Dettagli dello screening	Società rimanenti dopo aver applicato lo screening
Screening automatici	Le società, classificate come <i>attive</i> non devono avere le seguenti caratteristiche: <ul style="list-style-type: none"> - Avere un Turnover superiore a € 10 milioni per tutti gli anni nel periodo (2013-2015). - Avere un azionista nazionale/internazionale (società industriali, enti pubblici, stati, governi) che detiene una percentuale di partecipazione diretta o totale pari o superiore a 50,01%. - Avere una percentuale di partecipazione diretta nelle società industriali nazionali/internazionali controllate pari o superiore a 50,01%.²³ - Essere state costituite dopo il 2010. - Presentare "NRF – No recent financial", "LF – Limited financial", "NRLF – No recent limited financial" o "NF – No financial variables at all" come "Type of accounts". - Presentare "C1 – Companies with consolidated accounts only".²⁴ come "Type of accounts". 	1.521
Screening qualitativi	<i>Tested party</i>	1.521
	Duplicati	1.521
	Dati finanziari disponibili di Turnover e Operating Profit per almeno due anni nel periodo 2013-2015	1.520
	Rapporto tra costo del lavoro / OPEX > 30% o dati insufficienti per il calcolo dello screening	863
	Media Turnover (2013-2015) < 1 milione	253
	EBIT negativo per almeno due anni nel periodo 2013-2015	232
	Cooperative e consorzi	221
Screening quantitativi	Controllo della descrizione dell'attività da database	174
	Controllo delle informazioni su internet	8

Come riportato nella tabella precedente, la ricerca ha dato come risultato un set finale di 8 società che svolgono attività di lavorazione nel mercato dell'est Europa. Il set finale è riportato nella seguente tabella.

²³ Gli ultimi due criteri su azionisti e partecipate sono stati applicati al fine di eliminare le società non indipendenti o che possano avere significative operazioni con parti correlate, sia a livello nazionale che internazionale, la cui conformità al principio di libera concorrenza ha natura incerta.

²⁴ "C1" è utilizzato per classificare le società per le quali sono disponibili in banca dati solo bilanci consolidati. Poiché i bilanci consolidati potrebbero potenzialmente includere i risultati di attività dissimili da quelle svolte dalla stessa società, si è scelto di utilizzare solo i bilanci/dati non consolidati nel calcolo degli indici finanziari per stabilire i risultati dell'intervallo dei valori normali di mercato. Pertanto, le società che presentano solo bilanci/dati consolidati in banca dati sono state escluse in questa prima fase di criteri automatici.

Tabella: Set finale società comparabili - NCP 2013-2015

N°	ByD Number	Ragione sociale	NCP 2015	NCP 2014	NCP 2013	Media Ponderata NCP ²⁵ 2013-2015
1	CZ00529036	AGBA, V.O.S.	14,5%	7,9%	0,6%	9,2%
2	BG123164547	ARKOMAT BULGARIA EOOD	6,2%	48,6%	37,3%	25,5%
3	BG121121216	BSM OOD	2,5%	9,2%	18,1%	10,9%
4	RO21912891	COMPANY MED SRL	49,7%	68,4%	70,5%	62,7%
5	RO15977020	E.M.W. SRL	53,6%	62,2%	53,6%	56,6%
6	HR43573814270	ELODA D.O.O.	3,2%	3,1%	3,4%	3,2%
7	CZ61248177	H.L.F., S.R.O.	3,5%	10,0%	1,6%	5,1%
8	BG200288580	ZENON BG OOD	-7,9%	5,2%	35,9%	3,3%

La seguente tabella presenta l'intervallo di libera concorrenza individuato dalle società considerate comparabili.

Tabella: Intervallo di libera concorrenza per il periodo 2013-2015

	NCP 2015	NCP 2014	NCP 2013	Media Ponderata del NCP ²⁶ 2013-2015
Massimo	53,6%	68,4%	70,5%	62,7%
75° percentile	38,9%	58,8%	49,5%	33,2%
Mediana	4,8%	29,3%	36,6%	10,0%
25° percentile	3,3%	6,4%	11,5%	4,7%
Minimo	-7,9%	3,1%	1,6%	3,2%

c. Risultati derivanti dall'applicazione del metodo selezionato

L'analisi di benchmark ha condotto all'individuazione di un intervallo di valori che varia da un minimo di 3,2% ad un massimo di 62,7%. L'intervallo interquartile varia da un 25° percentile di 4,7% a un 75° percentile di 33,2% e una mediana del 10%.

Dall'analisi del conto economico segmentato di VEE, in relazione alle attività di lavorazione in conto lavoro, si evince che VEE ha conseguito un NCP pari a 29,3% e pertanto la transazione in esame è conforme al principio di libera concorrenza.

²⁵ La media ponderata è calcolata come rapporto tra: Somma del Risultato Operativo 2013-2015/Somma del Totale Costi della Produzione 2013-2015.

²⁶ I dati in colonna non rappresentano la media ponderata dei numeri nelle colonne sulla sinistra, ma sono stati calcolati come i percentili delle medie ponderate dei tre anni degli indici NCP per le società selezionate.

5.3 Transazione T3 - Produzione e vendita diretta di prodotti

5.3.1 Descrizione della transazione

Nel corso del 2016, dietro specifica richiesta del cliente, Vimercati ha demandato a VEE le attività di produzione e di distribuzione di taluni specifici prodotti destinati ad essere ceduti al cliente BMW.

Per incontrare le esigenze di natura operativa, logistica ed amministrativa del cliente BMW, Vimercati e la controllata romena hanno perfezionato una serie di accordi contrattuali ai sensi e per gli effetti dei quali, nel periodo d'imposta 2016, sono intercorsi una pluralità di flussi infragruppo strumentali all'assemblaggio di componenti per la realizzazione dei prodotti RUKO (attuatori airbag), PL7 (modulo luci), HKL (interruttore apri bagagliaio), DLS (interruttore chiusura porte), SHZ (tasto riscaldamento sedili), BEL 35up (mostrina luci) e SFZ (modulo interruttori SFZ o funzione ausiliaria sedile) ed alla successiva vendita diretta degli stessi al cliente BMW da parte di VEE.

Al fine di realizzare i prodotti destinati al cliente "BMW", VEE acquista componenti da Vimercati. In aggiunta, tenuto conto della specificità dei prodotti in questione e del cliente a cui sono destinati, VEE necessita del supporto tecnologico/produttivo nonché commerciale della controllante italiana. In particolare, al fine di consentire alla controllata romena di espletare le funzioni e le attività alla stessa demandate, con specifico riferimento alla linea di prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SFZ, la controllante italiana mette a disposizione di VEE il know-how tecnologico, i macchinari e l'esperienza commerciale, maturata negli anni nella gestione del cliente BMW. Tali prestazioni di servizi sono contrattualmente definite fra le parti e riflettono, nella sostanza, le funzioni svolte, le attività impiegate e rischi assunti dalla controllante in favore della controllante estera.

In particolare, nel corso dell'esercizio 2016 Vimercati ha prestato in favore della controllata romena servizi funzionali alla realizzazione dei prodotti destinati ad essere ceduti dalla stessa direttamente al cliente BMW, a fronte dei quali ha percepito un corrispettivo di Euro 2.333.943. Tali servizi funzionali sono definiti e regolati da uno specifico contratto di servizi stipulato dalle parti ed avente ad oggetto (i) attività di supporto nelle attività di marketing e vendita (ii) di supporto al controllo qualità e (iii) di EDP ed EDI.

In relazione all'anno 2016, il corrispettivo per l'erogazione dei predetti servizi funzionali da parte di Vimercati in favore di VEE, è stato contrattualmente convenuto nella percentuale pari all'8% del fatturato realizzato da VEE sulla vendita "diretta" a BMW dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SFZ.

La realizzazione di tali prodotti per il cliente BMW ha altresì richiesto il trasferimento in locazione di taluni specifici macchinari e stampi da impiegare nelle fasi di assemblaggio, nonché il trasferimento in licenza del know how tecnologico produttivo, per il quali VEE ha corrisposto a Vimercati rispettivamente Euro 576.000 ed Euro 223.800. Tali corrispettivi contrattualmente definiti (allegati n. 2.5 e 2.6) sono stati determinati sulla base dei costi sostenuti per l'ingegnerizzazione dei tre prodotti e per l'acquisto dei macchinari successivamente locati a VEE, oltre che per tutte le altre spese di commercializzazione degli stessi. Il totale di tali costi è stato poi suddiviso sul ciclo di vita atteso dei prodotti e sui volumi di produzione stimati ottenendo dei congrui canoni di trasferimento di know how e di locazione dei macchinari impiegati in tali produzioni che permettessero il rispetto dell'*arm's length principle*.

Essendo i suddetti flussi strettamente correlati ed interdipendenti tra loro, ai fini dell'analisi dei prezzi di trasferimento, gli stessi, in conformità al paragrafo 3.9 delle Linee Guida OCSE²⁷ sono stati considerati quale unica e complessa transazione e di conseguenza la verifica della conformità al principio di libera concorrenza dei relativi prezzi di trasferimento è stata effettuata in maniera aggregata.

La transazione inerente la produzione e la vendita diretta dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF risulta quindi essere composta dai seguenti flussi infragruppo:

- cessione delle componenti per l'assemblaggio (senza *mark up* sui costi di produzione/acquisto);
- l'erogazione di servizi funzionali alle vendite dei prodotti destinati ad essere ceduti direttamente al cliente BMW;
- locazione di macchinari e stampi;
- licenza di produzione e *know-how*.

La valorizzazione dei flussi in commento è definita in modo tale da consentire alla controllante italiana (Vimercati) di ricattare il margine di propria competenza che si origina in relazione alle vendite "dirette" dei prodotti finiti effettuate da VEE al cliente BMW.

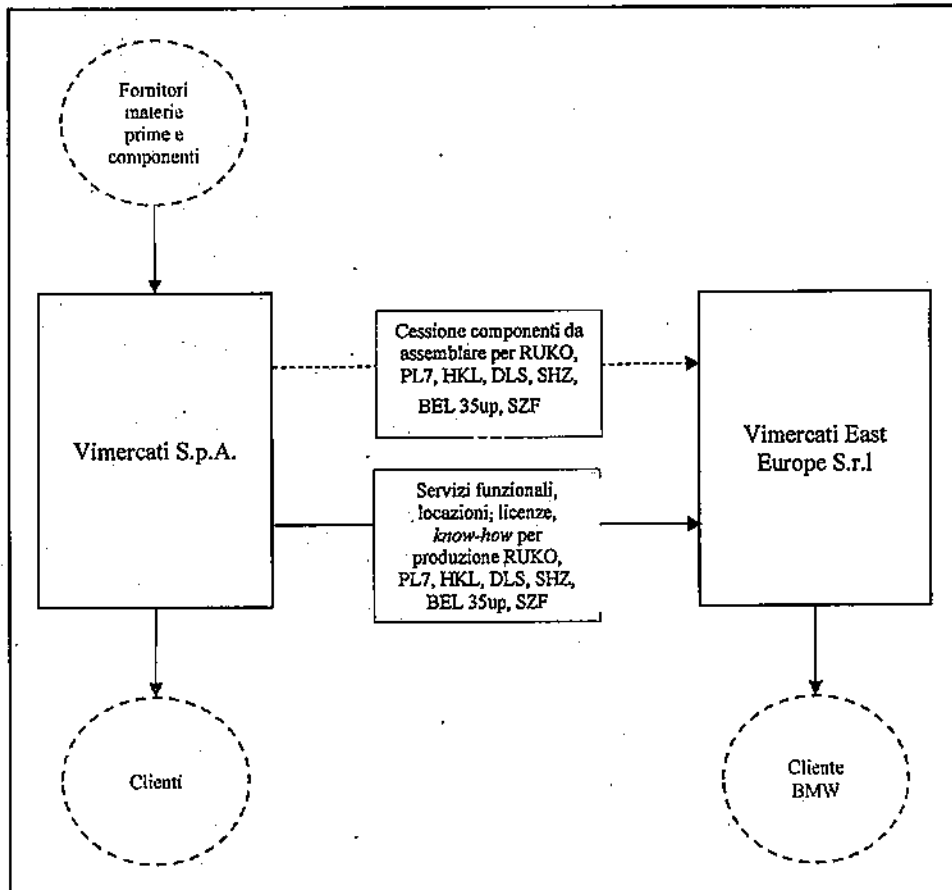
A tal proposito, si consideri infatti che, sebbene i prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF siano direttamente ceduti da VEE al cliente BMW, l'attività "strategico-commerciale" ed "amministrativa" nei confronti di tale cliente e, quindi, la gestione per così dire di tale commessa, resta comunque nel complesso gestita e coordinata da Vimercati. In altri termini, senza il supporto tecnologico e commerciale di Vimercati, VEE non avrebbe potuto realizzare tali prodotti e cederli direttamente a tale primario produttore del settore.

Ne consegue che la parte di margine che residua in capo a VEE è atta a remunerare le attività di produzione delle componenti per la realizzazione dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF, nonché alcune attività distributive essendo le vendite effettuate direttamente da VEE al cliente finale.

Il diagramma, di seguito riportato, rappresenta i flussi che intercorrono, nel complesso con la controllata romena e, segnatamente, quelle di cui si compone la transazione "aggregata" oggetto di analisi.

²⁷ However, there are often situations where separate transactions are so closely linked or continuous that they cannot be evaluated adequately on a separate basis. Examples may include 1. Some long-term contracts for the supply of commodities or services, 2. Rights to use intangible property, and 3. pricing a range of closely-linked products (e.g. in a product line) when it is impractical to determine pricing for each individual product or transaction. Another example would be the licensing of manufacturing know-how and the supply of vital components to an associated manufacturer; it may be more reasonable to assess the arm's length terms for the two items together rather than individually. Such transactions should be evaluated together using the most appropriate arm's length method (...).

Figura: Flussi transazione T3



Analoghe operazioni con parti indipendenti

Con riferimento alla transazione in analisi non è stato possibile identificare transazioni potenzialmente comparabili con parti terze.

5.3.2 Analisi di comparabilità

Per determinare le condizioni (di libera concorrenza) che avrebbero praticato imprese indipendenti occorre effettuare un'analisi comparativa ricercando transazioni di mercato simili a quella analizzata. Occorrerà, quindi, confrontare le condizioni applicate nell'ambito della transazione infragruppo in esame con quelle delle transazioni comparabili realizzate sul mercato al fine di verificare che la transazione infragruppo sia in linea con il principio di libera concorrenza.

Al fine di individuare transazioni di mercato comparabili con la transazione in esame, è necessario effettuare un'analisi che tenga conto dei seguenti fattori: caratteristiche dei beni o servizi scambiati, funzioni economiche svolte dall'impresa in relazione alle risorse impiegate ed ai rischi assunti, condizioni contrattuali, condizioni economiche e strategie soggettive e competitive dell'impresa.

a. Caratteristiche dei beni e dei servizi

Ai fini della realizzazione dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF, VEE acquista da Vimercati i componenti necessari e procede ad effettuare le attività di produzione di propria competenza.

Le attività realizzate da VEE per la produzione dei suddetti articoli sono sostanzialmente simili a quelle che VEE esegue quando effettua la lavorazione/produzione per conto di Vimercati.

Con specifico riferimento ai prodotti relativi alla "commessa BMW", VEE svolge altresì talune attività di controllo qualità che, diversamente, nell'ambito delle lavorazioni/produzioni per conto di Vimercati, sono realizzate dalla controllante italiana. Tali attività, tuttavia, ancorché effettuate da VEE, sono realizzate sotto la supervisione di Vimercati e secondo le indicazioni dalla stessa fornite.

I prodotti relativi alla "commessa BMW" prodotti da VEE sono i seguenti:

- attivatori airbag (RUKO);
- moduli luci (PL7);
- interruttori apri bagagliaio (HKL);
- interruttore chiusura porte (DLS);
- tasto riscaldamento sedili (SHZ);
- mostrina luci (BEL 35up);
- modulo interruttori SZF o funzione ausiliaria sedile (SZF).

Tenuto conto della specificità dei prodotti in questione e del cliente cui sono destinati, VEE necessita del supporto tecnologico/produttivo nonché commerciale della controllante italiana. In particolare, al fine di consentire alla controllata romana di espletare le funzioni e le attività alla stessa demandate, con specifico riferimento alla linea di prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF, la controllante italiana mette a disposizione di VEE il *know-how* tecnologico, i macchinari e l'esperienza commerciale, maturata negli anni nella gestione del cliente BMW.

b. Analisi delle funzioni svolte, rischi assunti e dei beni strumentali utilizzati

Il presente paragrafo fornisce una descrizione delle funzioni svolte, delle attività impiegate e dei rischi assunti da ciascuna delle entità coinvolte nelle transazioni analizzate.

Tale analisi funzionale consente di caratterizzare le entità coinvolte nelle transazioni infragruppo analizzate, e costituisce la base per la valutazione della conformità al principio di libera concorrenza delle transazioni in oggetto.

Nell'ambito della transazione in esame, VEE, oltre ad effettuare sostanzialmente le medesime attività di quando la stessa assolve il ruolo "*contract manufacturer*", è altresì chiamata a svolgere alcuni processi di controllo qualità, nonché alcune funzioni connesse all'attività distributiva, essendo le vendite effettuate direttamente da VEE al cliente finale.

Le fasi di progettazione e di ricerca e sviluppo dei prodotti relativi alla commessa BMW restano di esclusiva competenza di Vimercati.

VEE, pertanto, non è coinvolta in nessuna delle attività di progettazione e di ricerca e sviluppo del prodotto, limitandosi allo svolgimento delle attività di produzione dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF, nonché di controllo della qualità, in considerazione del fatto che tali prodotti finiti sono ceduti direttamente da VEE a BMW, con conseguente trasferimento degli stessi dagli stabilimenti di VEE a quelli del cliente.

VEE cura, quindi, la distribuzione dei prodotti ceduti direttamente a BMW, nonché le relative attività amministrative.

Diversamente, restano di esclusiva competenza di Vimercati tutte le attività inerenti le collaborazioni di progettazione e *co-design* con il cliente (BMW), le relazioni commerciali con lo stesso, nonché le attività di *marketing* e commercializzazione, sebbene la distribuzione dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF sia stata attribuita a VEE.

Nella tabella di seguito riportata sono schematicamente riportate le funzioni in cui Vimercati e VEE sono impegnate nell'ambito della transazione in esame:

Tabella: Funzioni svolte nell'ambito della transazione T3

Funzioni svolte	Vimercati	VEE
Produzione		
Acquisto beni materiali	X	X
Magazzino	X	X
Attrezzature	X	X
Programma di produzione e ingegneria di processo	X	-
Produzione / trasformazione	X	X ²⁸
Controllo qualità	X	X ²⁹
Spedizione prodotti	-	X ³⁰
Ricerca e Sviluppo		
Ricerca e sviluppo	X	-
Marketing		
Strategie	X	-
Pubblicità, fiere, ecc.	X	-
Vendita e distribuzione		
Vendite	X	X ³¹
Controllo qualità	X	X
Trasporto merci	X	X ³²

²⁸ L'attività di VEE consiste nella produzione di prodotti sulla base delle componenti acquistate da Vimercati.

²⁹ Essendo i beni ceduti e, quindi, trasferiti direttamente da VEE al cliente finale, le attività controllo qualità, pur svolgendosi sotto la supervisione di Vimercati, sono realizzate in loco da parte della controllata romena, al fine di verificare la sussistenza degli standard qualitativi richiesti dal cliente.

³⁰ Per quanto concerne le commesse assegnate a VEE da Vimercati, il trasporto è a cura della VEE, salvo specifiche richieste da parte di Vimercati.

³¹ VEE cura direttamente il processo di vendita dei prodotti finiti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF al cliente BMW.

³² VEE cura la spedizione dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF da VEE al cliente BMW.

Funzioni svolte	Vimercati	VEE
Magazzino	X	X
Assistenza post-vendita	X	-
Amministrazione		
Amministrazione Generale	X	-
Politica dei prezzi	X	-
Contabilità	X	X
IT e finanza	X	-
Personale	X	X
Potere decisionale	X	X ³³

Per quanto riguarda l'analisi dei rischi, Vimercati sopporta la generalità dei rischi mentre VEE non sostiene alcun rischio tecnico o commerciale, ma sostiene il rischio di cambio Euro / Ron nell'acquisto di componenti da Vimercati, il rischio di magazzino e il rischio di credito con riferimento alle vendite direttamente effettuate a BMW.

Tabella: Rischi assunti nell'ambito della transazione T2

Rischi assunti	Vimercati S.p.A.	Vimercati East Europe S.r.l.
Rischio di mercato	X	-
Rischio di magazzino	X	X
Rischio di credito	X	X
Rischio di cambio	-	X

Con riferimento ai beni strumentali, con particolare riferimento ai beni immateriali impiegati nell'ambito della presente transazione, Vimercati può contare innanzitutto sul proprio know how di processo per la produzione industriale. Non sono nemmeno trascurabili nemmeno altri assets immateriali, costituiti dall'apprezzamento di Vimercati presso la clientela e, dunque, dalla riconoscibilità della sua denominazione commerciale (c.d. beni immateriali di marketing). Diversamente la controllata VEE non dispone di assets immateriali che possano essere suscettibili di una qualche valutazione economica autonoma.

c. Termini contrattuali

La transazione in esame, essendo costituita da una pluralità di flussi, è altresì regolata da diversi contratti:

- l'erogazione di servizi da parte di Vimercati a VEE funzionali alla vendita dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF ai clienti terzi: il contratto perfezionato fra le parti prevede il riaddebito di "fees" pari al 8% del fatturato ottenuto da VEE sulle vendite dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF; lo stesso ha una validità di un anno e si rinnova tacitamente di anno in anno, salvo disdetta con un preavviso di almeno 90 giorni.

³³ Le strategie vengono definite da Vimercati. Tuttavia, la gestione interna di VEE è demandata alla direzione generale locale che opera in maniera autonoma, pur sempre attenendosi all'indirizzo strategico del Gruppo.

- la locazione di macchinari e stampi che vengono locati alla VEE da Vimercati per la produzione di RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF: il contratto prevede la corresponsione di canoni di locazione da parte di VEE per un importo complessivo pari a Euro 300.000. Tale ammontare è stato determinato sulla base dei costi sostenuti per l'acquisto di tali macchinari, suddivisi sul loro ciclo di vita atteso.
- La concessione della licenza per la produzione dei prodotti sopra citati, nonché il trasferimento di specifico *know-how* relativo alla loro produzione: il relativo contratto prevede l'erogazione di un corrispettivo da parte di VEE calcolato sulla base dei costi sostenuti per l'ingegnerizzazione dei due prodotti. Il totale di tali costi è stato poi suddiviso sul ciclo di vita atteso dei prodotti e sui volumi di produzione stimati.

La cessione dei componenti da assemblare per la realizzazione dei prodotti della linea RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF, invece, non è regolata da alcun specifico contratto.

d. Condizioni economiche

Il mercato dell'industria automobilistica è uno dei settori dell'economia che più di tutti ha risentito della congiuntura economica negativa iniziata nel 2008, evidenziando un andamento altalenante ed una sostanziale contrazione della domanda nei mercati "maturi", ossia i Paesi di vecchia industrializzazione, con un conseguente spostamento della stessa nei Paesi emergenti.

Il mercato di approvvigionamento dei fattori produttivi di cui VEE si avvale nelle fasi del processo produttivo alla stessa demandate (essenzialmente la forza lavoro) è costituito dal mercato domestico (Romania) che, al pari degli altri Paesi dell'Est Europa, è caratterizzato da un costo del lavoro particolarmente vantaggioso rispetto ai Paesi occidentali (o di vecchia industrializzazione). Ciò, essendo VEE una società "*labour intensive*", consente alla stessa di trarre beneficio dalle peculiarità del mercato del lavoro romeno, soprattutto in termini di efficienza produttiva e, quindi, di redditività. Diversamente, il mercato di sbocco, nell'ambito della presente transazione, è costituito dal mercato italiano.

Infine, si osserva che nel mercato dell'Est Europa non sussistono variabili economiche che influenzino le transazioni tipicamente realizzate da Vimercati e dalle altre imprese, ovvero che rendano necessari degli aggiustamenti per consentire la comparabilità fra le stesse.

e. Strategie di impresa

Le strategie di "*business*" connesse alla transazione in oggetto fanno principalmente riferimento all'opportunità valutata a livello di Gruppo, di concentrare presso un'unica entità, ossia Vimercati, le funzioni e le attività più rilevanti in termini strategici.

L'obiettivo strategico perseguito a livello di Gruppo e, più segnatamente, nell'ambito della transazione in esame, è riconducibile alla necessità, da un lato, di accrescere l'efficienza produttiva al fine di poter continuare ad operare in un contesto alquanto competitivo, in uno scenario di mercato nel quale i produttori di autovetture esercitano forti pressioni sui prezzi applicati da fornitori, forti del loro potere contrattuale. Dall'altro, di incontrare le esigenze di un importante produttore cliente e, quindi, delle politiche di "*global sourcing*" che i principali player del settore automobilistico stanno ponendo in essere. Per tali clienti, la vicinanza territoriale al fornitore è considerata un importante driver per la scelta del fornitore stesso.

E' in tale scenario che deve quindi essere contestualizzata la strategia di attribuire a VEE, localizzata in un mercato (romeno) nel quale il costo del lavoro risulta essere molto più vantaggioso rispetto all'Europa occidentale, la produzione dei prodotti destinati al cliente BMW, il quale dal canto suo ha richiesto espressamente che i prodotti le siano ceduti direttamente dalla controllata romena, senza farli transitare nuovamente in Italia, proprio per una vicinanza territoriale.

5.2.3 Metodo adottato per la determinazione dei prezzi di trasferimento delle operazioni

a. Enunciazione del metodo prescelto e delle ragioni della sua conformità al principio di libera concorrenza

Ai fini della verifica della conformità dei prezzi praticati nelle transazioni in oggetto (produzione e vendita di componenti elettriche ed elettromeccaniche) è stato ritenuto applicabile il metodo del TNMM. Le ragioni di tale scelta e la descrizione del procedimento valutativo sono qui di seguito argomentate.

CUP

Il metodo CUP, è risultato di fatto inapplicabile da un punto di vista del confronto "interno" in quanto, sebbene la capogruppo si avvalga di lavorazioni effettuate da terzisti localizzati in Italia, questi ultimi non possono essere considerati in alcun modo comparabili con VEE in quanto le tariffe orarie sono molto più elevate nel nostro Paese, a motivo di un costo della manodopera ben più alto. Anche da un punto di vista del confronto "esterno", è stato impossibile reperire dati affidabili circa i prezzi praticati tra società indipendenti per operazioni similari.

Per quanto riguarda l'applicazione di un confronto esterno invece, non è stato possibile reperire dati affidabili circa i prezzi praticati tra società indipendenti per operazioni similari.

Altri metodi tradizionali

Per quanto riguarda gli altri metodi tradizionali, il CPM e l'RPM non sono utilizzabili per gli stessi motivi per cui non è utilizzabile il CUP. In altre parole, oltre a non essere possibile un confronto interno, non sono disponibili dati affidabili circa i mark-up e la marginalità lorda applicati da soggetti (imprese terziste) indipendenti per operazioni similari.

Metodi reddituali - TNMM

Risulta pertanto applicabile al caso di specie un metodo reddituale come il TNMM che si basa sul confronto del margine netto della transazione (e non lordo come nel caso del metodo CPM e RPM), grazie al reperimento di dati pubblici da banche dati.

Il TNMM è stato selezionato quindi in quanto il confronto a livello di margine netto sui costi totali (NCP) garantisce una maggiore affidabilità poiché la base di costo rappresentata dal totale dei costi (diretti, indiretti di produzione e spese operative) può considerarsi comune tra il soggetto testato e quelli identificati facendo ricorso ad una ricerca in un database di pubblico dominio.

Il TNMM permette di comparare la profittabilità netta, nel caso in analisi in termini di margini netti sui costi totali, di una "tested party", che è una delle due parti della transazione in esame, ossia nel nostro caso VEE, con la profittabilità, sempre in termini di margini netti sui costi totali, di un determinato e selezionato campione di società indipendenti e comparabili.



La scelta di VEE come "tested party" è coerente con l'analisi funzionale della transazione (viene suggerita infatti quella parte per la quale l'analisi funzionale risulta essere meno complessa).

E' stato, quindi, predisposto un conto economico "segmentato" di VEE per distinguere le attività dalla stessa realizzate e, nel caso di specie, l'attività di produzione di prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF destinati ad essere direttamente distribuiti da VEE al cliente finale BMW.

Il dettaglio di tale conto economico segregato è riportato nell'allegato 4.

Quale indicatore di margine netto ("Profit Level Indicator" o PLI), coerentemente con la struttura di VEE e con il tipo di attività da questa svolta, si ritiene di utilizzare il "Net Cost Plus" ("NCP"), ossia il rapporto percentuale tra l'EBIT (risultato operativo) e il valore dei costi totali sostenuti da VEE nell'ambito della transazione T3.

Al fine di poter verificare la congruità della transazione con operazioni comparabili tra imprese indipendenti, è stato effettuato uno specifico studio di benchmark finalizzato ad identificare società indipendenti che svolgono attività simili a quella effettuata da VEE.

Si fornisce nel seguito il dettaglio dell'analisi di *benchmark* effettuata.

b. Criteri di applicazione del metodo prescelto

Per la costruzione del campione di società comparabili, sono state individuate, all'interno del database Orbis³⁴, imprese che state ritenute assimilabili a VEE.

In particolare, per l'individuazione delle società comparabili sono stati utilizzati i criteri di ricerca all'interno della banca dati Orbis come di seguito descritti.

I dettagli della ricerca svolta sono riportati nell'allegato B al presente documento

Tabella: Riepilogo della procedura seguita

Screening	Dettagli dello screening	Società rimanenti dopo aver applicato lo screening
Paese	Bulgaria, Croazia, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia, Ungheria	
Codici NACE	2790 – Manufacture of other electrical equipment (<i>Produzione di altro materiale elettrico</i>) 2931 – Manufacture of electrical and electronic equipment for motor vehicles (<i>Produzione di material elettrico ed elettronico per veicoli a motore</i>) 2932 – Manufacture of other parts and accessories for motor vehicles (<i>Produzione di altre parti e accessori per veicoli a motore</i>)	
E		

³⁴ Orbis è un database a cura di Bureau Van Dijk. È stata utilizzata la versione della banca dati n. 129.00 aggiornamento n°16101 di giugno 2017.

Screening	Dettagli dello screening	Società rimanenti dopo aver applicato lo screening
Screening automatici	Le società, classificate come <i>attive</i> non devono avere le seguenti caratteristiche: <ul style="list-style-type: none"> - Avere un Turnover superiore a € 10 milioni per tutti gli anni nel periodo (2013-2015). - Avere un azionista nazionale/internazionale (società industriali, enti pubblici, stati, governi) che detiene una percentuale di partecipazione diretta o totale pari o superiore a 50,01%. - Avere una percentuale di partecipazione diretta nelle società industriali nazionali/internazionali controllate pari o superiore a 50,01%.³⁵ - Essere state costituite dopo il 2010. - Presentare "NRF – No recent financial", "LF – Limited financial", "NRLF – No recent limited financial" o "NF – No financial variables at all" come "Type of accounts". - Presentare "C1 – Companies with consolidated accounts only".³⁶ come "Type of accounts". 	1.521
Screening qualitativi	<i>Tested party</i>	1.521
	Duplicati	1.521
	Dati finanziari disponibili di Turnover e Operating Profit per almeno due anni nel periodo 2013-2015	1.520
	Rapporto tra costo del lavoro / OPEX > 30% o dati insufficienti per il calcolo dello screening	863
	Media Turnover (2013-2015) < 1 milione	253
	EBIT negativo per almeno due anni nel periodo 2013-2015	232
	Cooperative e consorzi	221
Screening quantitativi	Controllo della descrizione dell'attività da database	174
	Controllo delle informazioni su internet	8

Come riportato nella tabella precedente, la ricerca ha dato come risultato un set finale di 6 società che svolgono attività di lavorazione nel mercato dell'est Europa. Il set finale è riportato nella seguente tabella.

³⁵ Gli ultimi due criteri su azionisti e partecipate sono stati applicati al fine di eliminare le società non indipendenti o che possano avere significative operazioni con parti correlate, sia a livello nazionale che internazionale, la cui conformità al principio di libera concorrenza ha natura incerta.

³⁶ "C1" è utilizzato per classificare le società per le quali sono disponibili in banca dati solo bilanci consolidati. Poiché i bilanci consolidati potrebbero potenzialmente includere i risultati di attività dissimili da quelle svolte dalla stessa società, si è scelto di utilizzare solo i bilanci/dati non consolidati nel calcolo degli indici finanziari per stabilire i risultati dell'intervallo dei valori normali di mercato. Pertanto, le società che presentano solo bilanci/dati consolidati in banca dati sono state escluse in questa prima fase di criteri automatici.

Tabella: Set finale società comparabili - NCP 2013-2015

N°	BvD Number	Ragione sociale	NCP 2015	NCP 2014	NCP 2013	Media Ponderata NCP ³⁷ 2013-2015
1	CZ00529036	AGBA, V.O.S.	14,5%	7,9%	0,6%	9,2%
2	BG123164547	ARKOMAT BULGARIA EOOD	6,2%	48,6%	37,3%	25,5%
3	BG121121216	BSM OOD	2,5%	9,2%	18,1%	10,9%
4	RO21912891	COMPANY MED SRL	49,7%	68,4%	70,5%	62,7%
5	RO15977020	E.M.W. SRL	53,6%	62,2%	53,6%	56,6%
6	HR43573814270	ELODA D.O.O.	3,2%	3,1%	3,4%	3,2%
7	CZ61248177	H.L.F., S.R.O.	3,5%	10,0%	1,6%	5,1%
8	BG200288580	ZENON BG OOD	-7,9%	5,2%	35,9%	3,3%

La seguente tabella presenta l'intervallo di libera concorrenza individuato dalle società considerate comparabili.

Tabella: Intervallo di libera concorrenza per il periodo 2013-2015

	NCP 2015	NCP 2014	NCP 2013	Media Ponderata del NCP ³⁸ 2013-2015
Massimo	53,6%	68,4%	70,5%	62,7%
75° percentile	38,9%	58,8%	49,5%	33,2%
Mediana	4,8%	29,3%	36,6%	10,0%
25° percentile	3,3%	6,4%	11,5%	4,7%
Minimo	-7,9%	3,1%	1,6%	3,2%

c. Risultati derivanti dall'applicazione del metodo selezionato

L'analisi di benchmark ha condotto all'individuazione di un range di valori che varia da un minimo di 3,2% ad un massimo di 62,7%. L'intervallo interquartile varia da un 25° percentile di 4,7% a un 75° percentile di 33,2% e una mediana del 10,0%.

Il margine NCP realizzato da VEE per l'attività di produzione e vendita di prodotti per il cliente BMW è pari a 13,0% e pertanto la transazione in esame è conforme al principio di libera concorrenza.

³⁷ La media ponderata è calcolata come rapporto tra: Somma del Risultato Operativo 2013-2015/Somma del Totale Costi della Produzione 2013-2015.

³⁸ I dati in colonna non rappresentano la media ponderata dei numeri nelle colonne sulla sinistra, ma sono stati calcolati come i percentili delle medie ponderate dei tre anni degli indici NCP per le società selezionate.

[Handwritten signature]

5.4 Transazione T4 – Acquisto di componenti

5.4.1 Descrizione della transazione

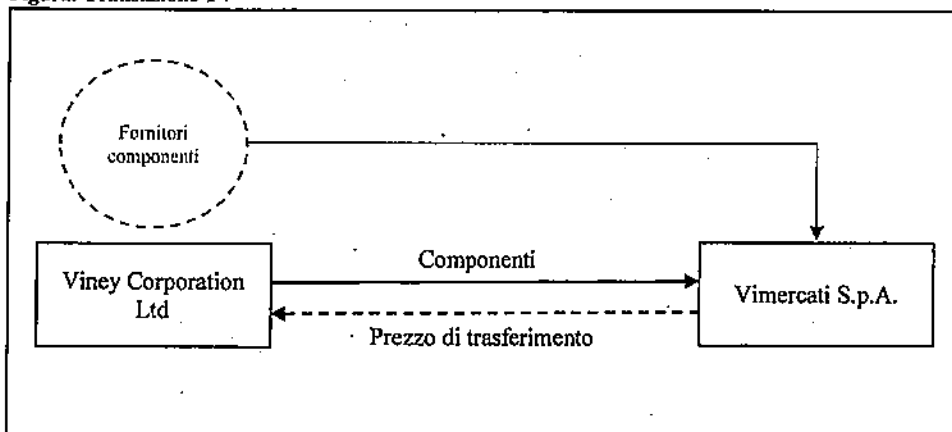
Vimercati è una società che, all'interno del Gruppo cui appartiene si qualifica come *"production company"*, ovvero come soggetto la cui attività consiste nella realizzazione e nella vendita di prodotti finiti.

Nell'ambito dell'approvvigionamento delle componenti necessarie alla produzione, la Società si avvale della fornitura di alcune componenti dalla controllante indiana Viney.

Il costo sostenuto da Vimercati per l'acquisto di componenti di Viney nel 2016 è stato pari a 2.587.364.

Nella figura seguente viene rappresentato il flusso della transazione in esame:

Figura: Transazione T4



Analoghe operazioni con parti indipendenti

Ai fini della presente analisi si rileva che, come verrà descritto nel seguito, Vimercati dispone di fornitori indipendenti esterni al Gruppo che ha utilizzato per l'approvvigionamento dei medesimi componenti acquistati dalla controllante indiana.

5.4.2 Analisi di comparabilità

Per determinare le condizioni (di libera concorrenza) che avrebbero praticato imprese indipendenti occorre effettuare un'analisi comparativa, ricercando transazioni simili a quella sotto verifica. Occorrerà, quindi, confrontare le condizioni applicate nell'ambito della transazione infragruppo in esame con quelle delle transazioni comparabili realizzate sul mercato al fine di verificare che la transazione infragruppo sia in linea con il principio di libera concorrenza.

Al fine di individuare transazioni comparabili con la transazione in esame, occorre effettuare un'analisi che tenga conto dei seguenti fattori: caratteristiche dei beni scambiati, funzioni economiche svolte dall'impresa in relazione alle risorse impiegate e ai rischi assunti, condizioni contrattuali, condizioni economiche e strategie soggettive e competitive dell'impresa.

a. Caratteristiche dei beni e dei servizi

Come sopra esposto, la transazione infragruppo in esame è rappresentata dall'acquisto di componenti elettronici o meccanici dalla controllante indiana Viney.

Viney è un produttore verticalmente integrato di componentistica plastica, di cablaggi e connettori, tutti materiali che Vimercati non realizza al proprio interno ma che ha storicamente acquistato all'esterno da fornitori terzi ed indipendenti.

I beni scambiati sono pertanto componenti plastici, meccanici ed elettronici.

I componenti acquistati nell'ambito della transazione infragruppo non presentano caratteristiche tecniche differenti rispetto ai componenti della medesima tipologia reperibili sul mercato, ricorrendo per il suo approvvigionamento a fornitori terzi indipendenti

b. Analisi delle funzioni svolte, dei rischi assunti e dei beni strumentali utilizzati

Nell'ambito della transazione in esame, Vimercati assume il ruolo di "production company" che realizza, commercializza e distribuisce i propri prodotti sul mercato.

Al fine di realizzare il proprio ciclo produttivo, Vimercati non essendo, a differenza di Viney, un produttore verticalmente integrato, acquista le componenti necessarie per la realizzazione dei prodotti da fornitori terzi ed indipendenti e/o, come nel caso della transazione in esame, dalla controllante indiana Viney.

Viney cura l'intero processo di progettazione, ricerca e sviluppo, nonché produzione dei componenti acquistati da Vimercati; quest'ultima, invece, non interviene in alcuna fase del processo produttivo delle predetti componenti; sono, invece, di sua esclusiva competenza le attività di ricerca e sviluppo, nonché di produzione dei prodotti finiti nei quali tali componenti vengono inglobati/assemblati.

La controllante indiana svolge altresì tutte le funzioni ed attività relative alla commercializzazione, alla distribuzione ed ai processi logistici relativi all'approvvigionamento dei componenti oggetto della transazione in esame. Vimercati, diversamente, cura esclusivamente le attività commerciali e distributive dei prodotti finiti; la stessa, invece, non interviene nella gestione del flusso di approvvigionamento, curando esclusivamente gli aspetti logistici inerenti lo stoccaggio delle componenti acquisite presso i propri stabilimenti.

Viney definisce il prezzo dei componenti ceduti, tenuto conto dei costi di produzione e delle proprie logiche di determinazione dei prezzi. Vimercati, sulla base dei programmi di produzione e, quindi, delle commesse acquisite, valuta l'acquisto dei componenti oggetto della transazione da soggetti terzi ed indipendenti, cui la stessa ha storicamente fatto ricorso, e/o dalla controllante Viney.

Nella tabella di seguito riportata sono schematicamente riportate le funzioni in cui Vimercati e Viney sono impegnate nell'ambito della transazione in esame.

Tabella: Funzioni svolte nell'ambito della transazione T4

Funzioni svolte	Vimercati	Viney
Produzione		
Acquisto beni materiali	X	X
Magazzino	X	X
Attrezzature	X	X

Funzioni svolte	Vimercati	Viney
Programma di produzione e ingegneria di processo	X	X
Produzione / trasformazione	X	X ³⁹
Controllo qualità	X	X ⁴⁰
Spedizione prodotti	X	X ⁴¹
Ricerca e Sviluppo		
Ricerca e sviluppo	X	X
Vendita e distribuzione		
Vendite	X	X ⁴²
Controllo qualità	X	X
Trasporto merci	X	X
Magazzino	X ⁴³	X
Assistenza post-vendita	X	-

Per quanto riguarda l'analisi dei rischi, Vimercati sopporta la generalità dei rischi connessi alla realizzazione e commercializzazione dei prodotti finiti realizzati, mentre Viney sostiene nella sostanza i medesimi rischi, ma specificatamente riferiti alla produzione di componenti. Viney, inoltre, sostiene il rischio di cambio Euro/Rupia, in quanto l'acquisto dei componenti da parte di Vimercati è denominato in Euro.

Tabella: Rischi assunti nell'ambito della transazione T4

Rischi assunti	Vimercati	Viney
Rischio di mercato	X	X
Rischio di magazzino	X	X
Rischio di credito	X	-
Rischio di cambio	-	X

Nell'ambito della transazione in esame, Viney impiega gli impianti, i macchinari e le attrezzature necessarie alla realizzazione delle componenti elettroniche e meccaniche destinate ad essere impiegate nel ciclo produttivo di Vimercati.

³⁹ Viney è impegnata nella produzione delle componenti acquisite da Vimercati che, a sua volta, le impiega nel proprio ciclo produttivo per la realizzazione dei prodotti dalla stessa commercializzati.

⁴⁰ Viney gestisce e presidia i processi di controllo qualità delle componenti cedute a Vimercati e, nel complesso, di tutti i componenti dalla stessa fabbricati. Vimercati, invece, cura i processi inerenti il controllo di qualità dei prodotti finiti in cui le componenti acquisite sono inglobate/assemblate al fine di garantire il raggiungimento degli standard qualitativi richiesti dalla clientela.

⁴¹ Viney cura le attività logistiche connesse all'approvvigionamento delle componenti acquistate da Vimercati, in modo tale da garantire che le stesse siano tempestivamente consegnate senza causare interruzioni nel ciclo produttivo della controllata italiana. Vimercati svolge in autonomia le attività logistiche connesse allo stoccaggio delle componenti presso i propri stabilimenti e quelle correlate alla distribuzione dei prodotti finali alla clientela.

⁴² Viney non interviene in alcuna fase del processo di negoziazione e di vendita al cliente finale. Nella transazioni in esame, Viney vende esclusivamente i componenti a Vimercati.

⁴³ Vimercati cura direttamente la spedizione dei prodotti finiti ceduti alla propria clientela.

A sua volta, Vimercati impiega gli impianti, i macchinari e le attrezzature necessarie alla realizzazione dei prodotti destinati ai clienti.

c. Termini contrattuali

Le condizioni di fornitura applicate allo scambio di componenti non sono regolate da uno specifico contratto, bensì da ordini di acquisto emessi dalla controllata italiana a Viney.

Le condizioni di fornitura applicate all'acquisto di componenti non si discostano da quelle ordinariamente applicate a Vimercati nell'acquisto da soggetti terzi ed indipendenti delle medesime componenti, sia per quanto riguarda i termini di consegna che le modalità di pagamento.

In particolare, le transazioni sono denominate in Euro, i termini di pagamento sono concordati secondo le esigenze così come concordati di volta in volta risultano gli aspetti di natura prettamente logistica connessi alla movimentazione dei beni.

d. Condizioni economiche

Le condizioni economiche che influiscono sulla transazione infragruppo oggetto di analisi sono state descritte ai capitoli 1 e 2 del presente documento (Lineamenti dei mercati di riferimento e Settori in cui opera la società).

e. Strategie d'impresa

L'obiettivo strategico perseguito a livello di Gruppo e, più segnatamente, nell'ambito della transazione in esame, è riconducibile alla necessità di accrescere l'efficienza produttiva al fine di poter continuare ad operare in un contesto alquanto competitivo, in uno scenario di mercato nel quale i produttori di autovetture esercitano forti pressioni sui prezzi applicati da fornitori, forti del loro potere contrattuale.

In tale prospettiva, poter fare affidamento ad un fornitore affidabile in grado di fornire componenti rispondenti alle caratteristiche tecnico-qualitative richieste, rappresenta per Vimercati un importante vantaggio competitivo nell'attuale scenario del mercato della componentistica "Automotive".

5.4.3 Metodo adottato per la determinazione dei prezzi di trasferimento delle operazioni

a. Enunciazione del metodo prescelto e delle ragioni della sua conformità al principio di libera concorrenza

Ai fini della verifica della conformità dei prezzi praticati nella transazione in oggetto è stato ritenuto applicabile e affidabile il metodo CUP. Le ragioni di tale scelta e la descrizione del procedimento valutativo sono di seguito argomentate.

CUP

Il metodo CUP, è risultato di fatto applicabile da un punto di vista del confronto "interno". Il metodo CUP confronta il prezzo dei beni oggetto della transazione controllata con il prezzo dei beni oggetto di una transazione non controllata. Poiché Vimercati ha acquistato i componenti oggetto della transazione anche da soggetti terzi indipendenti, sulla base di quanto sopra descritto, si può concludere

che il metodo del confronto di prezzo (CUP) sia il metodo più affidabile per verificare la conformità al principio di libera concorrenza dei prezzi di trasferimento relativi all'attività di acquisto di componenti posta in essere da Vimercati. Sul lato esterno, invece, non è stato possibile individuare transazioni tra parti indipendenti che possano dirsi comparabili e per cui ci sia disponibilità di dati attraverso fonti pubbliche.

Gli altri metodi indicati dalle Linee Guida OCSE infatti, pur essendo stati presi in considerazione, sono stati ritenuti non idonei o comunque meno affidabili rispetto al CUP.

b. Criteri di applicazione del metodo prescelto

L'applicazione del metodo richiede innanzitutto l'individuazione di una transazione interna comparabile sul libero mercato in circostanze comparabili.

Con riferimento all'acquisto di componenti elettroniche e meccaniche, Vimercati ha storicamente provveduto al proprio fabbisogno di componenti effettuando acquisti, oltre che dalla controllante Viney, anche da fornitori italiani terzi ed indipendenti.

Al fine di verificare la congruità al valore normale del flusso in esame, è stata condotta un'analisi relativamente agli ordini di acquisto di componenti effettuati da Viney nell'anno 2016. Individuati gli ordini di acquisto effettuati da Vimercati a Viney, è stata effettuata un'analisi al fine di identificare quali di questi articoli fossero stati anche oggetto di ordini a fornitori terzi ed indipendenti.

In esito alla predetta analisi (allegato n.5) è emerso che nel 2016 circa il 73% dei codici articoli oggetto di ordini da parte di Vimercati nei confronti di Viney è stata oggetto di offerte d'acquisto / acquistata nel passato anche da fornitori terzi ed indipendenti.

Tenuto conto dell'analisi funzionale sopra effettuata e delle caratteristiche dei componenti oggetto di scambio, si può concludere che le transazioni indipendenti intervenute nel recente passato tra Vimercati ed i fornitori terzi individuati rappresentano transazioni comparabili, pertanto, il prezzo applicato nel corso di tale transazione può essere definito il linea con il principio di libero mercato.

c. Risultati derivanti dall'applicazione del metodo adottato

Da quanto sopra, emerge che i prezzi applicati da Viney alla maggior parte degli articoli in esame risultano essere inferiori rispetto a quelli applicati da fornitori terzi ed indipendenti.

In aggiunta a quanto sopra si evidenzia che, in relazione agli articoli per i quali non è stato possibile identificare una corrispondente transazione con soggetti terzi ed indipendenti, Vimercati ha provveduto a richiedere a fornitori terzi indipendenti la predisposizione di preventivi di vendita.

Tali offerte, sebbene non possano essere utilizzate per l'applicazione del metodo CUP, corroborano le risultanze dell'analisi effettuata dalla società, confermando la maggior convenienza ed economicità ad acquistare dette componenti dalla controllante indiana piuttosto che da fornitori terzi ed indipendenti.

Pertanto, tenuto conto di quanto precede, si può ritenere che l'acquisto di componenti effettuate dalla controllante Viney e, quindi, i prezzi praticati in tali transazioni siano avvenuti in conformità al principio di libera concorrenza.

5.5 Transazioni residuali

Nel corso del periodo d'imposta 2016, Vimercati ha posto in essere ulteriori transazioni infragruppo che, tenuto conto del relativo ammontare, sono state ritenute residuali.

Riaddebito spese di trasporto

Il costo dei trasporti ordinari dei prodotti lavorati da VEE dalla Romania alla sede italiana di Vimercati è a carico della società romena come previsto contrattualmente. In altre parole, la remunerazione del servizio di trasporto è inclusa nelle tariffe orarie praticate da VEE per le lavorazioni effettuate, così come del resto tutti gli altri costi variabili diretti e indiretti.

Tuttavia, alcuni trasporti "straordinari", a motivo del fatto che sono specificamente richiesti di volta in volta dalla casa madre con modalità e tempistiche particolari, vengono rifatturati da VEE alla Vimercati. Si evidenzia quindi che è contrattualmente previsto che i costi di trasporto sostenuti in nome proprio da VEE inerenti a specifiche fattispecie, come ad esempio le spedizioni dirette da VEE ai clienti della controllante o quelle con *lead time* ridotti per problemi di fornitura, siano per conto di Vimercati e quindi a carico di quest'ultima.

Solo questi ultimi trasporti "straordinari" sono oggetto di autonoma fatturazione e costituiscono transazioni infragruppo.

Su specifica richiesta di Vimercati, VEE si occupa dell'individuazione del vettore e del suo incarico agendo come un mandatario senza rappresentanza. I servizi di trasporto, come definiti in precedenza, sono effettuati da vettori reperiti direttamente in Romania dalla VEE.

Tali servizi sono quindi sostenuti in nome di VEE (che è la mandataria), ma per conto della Vimercati (che è la mandante) trattandosi di fatto di un mandato senza rappresentanza. Tali spese vengono rifatturate senza alcun *mark-up*. In particolare, nel 2016, VEE ha sostenuto costi di trasporto in nome e per conto di Vimercati per complessivi Euro 85.452.

Data la natura di tali riaddebiti, si ritiene che l'assenza di *mark-up* sia comunque in linea con il principio di libera concorrenza. Da un lato l'acquisto del servizio da soggetti terzi indipendenti assicura infatti di per sé che il prezzo praticato sia di mercato, dall'altro la non applicazione del *mark-up* può essere ritenuta corretta, in accordo con le Linee Guida OCSE dal momento che nessun valore aggiunto viene apportato da VEE al servizio stesso.

Acquisto di stampi

Nel corso del 2016, Vimercati ha acquistato dalla controllante Viney stampi necessari e strumentali alla realizzazione dei prodotti finiti (componenti per autovetture) per un valore complessivo di Euro 228.250.

Essendo Vimercati un produttore altamente specializzato, leader nella produzione di componentistica destinata al settore *automotive*, la stessa intrattiene rapporti con primari operatori del settore. In particolare, annoverando tra la propria clientela importanti aziende automobilistiche fra le quali, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo Bmw, Rolls Royce, Volkswagen, PSA, Renault, Fiat, Alfa Romeo, Iveco, Pininfarina e Ferrari, i prodotti dalla stessa realizzati devono presentare elevati standard qualitativi e specifici requisiti tecnici e tecnologici.

Pertanto, tenuto conto degli standard qualitativi richiesti, nonché della pressione sui margini dovuta all'inasprirsi delle richieste generalizzate di riduzione prezzi da parte della clientela e dall'acuirsi dell'intero contesto competitivo del mercato, Vimercati attua un'attenta politica di selezione dei

fornitori al fine di poter, da un lato, garantire ai propri clienti prodotti che si caratterizzino per gli elevati standard qualitativi richiesti e, dall'altro, di operare in modo efficiente sul mercato.

La scelta di acquistare stampi (da impiegare nel processo produttivo realizzato negli stabilimenti di Vimercati) dalla controllante indiana Viney ha la sua *ratio* sia nella maggior efficienza (in termini di acquisto ad un valore più conveniente rispetto a quello applicato da fornitori terzi) sia nel maggior valore aggiunto (inteso quale qualità) rispetto all'ipotesi di acquisto degli stessi da fornitori terzi e, soprattutto, nella possibilità di poter fare affidamento su un "fornitore" affidabile e con una certa significativa esperienza nel settore.

Come già descritto al paragrafo 5.4 in relazione agli acquisti di componenti da Viney, anche in relazione agli stampi vi è una maggior convenienza ed economicità ad acquistare gli stessi dalla controllante indiana piuttosto che da fornitori terzi. L'evidenza di tale economicità è facilmente riscontrabile dai preventivi che la società, prima di commissionare la realizzazione di uno stampo a Viney, richiede a soggetti terzi. Da tali offerte, infatti, si evince che per la maggioranza sostanziale degli ordini di acquisto di stampi effettuati nel corso del 2016, il prezzo che la società avrebbe sostenuto qualora lo stampo fosse stato acquistato da fornitori terzi, sarebbe risultato superiore a quello applicato da Viney.

Altre operazioni marginali

Trattasi delle seguenti operazioni:

- Riaddebiti vari da Viney relativi a costi di trasporto, manutenzione e controllo qualità per Euro 50.852;
- Riaddebiti da Vimercati S.p.a. a Viney Corporation Ltd (per Euro 290.400) e a Viney Corporation East Europe S.r.l. (per Euro 118.299) relativi ad alcuni materiali utilizzati dalla controllante indiana e dalla consociata rumena nei propri processi produttivi;
- Acquisto di materiali vari da parte di Vimercati S.p.A. da Viney Corporation East Europe S.r.l. per Euro 122.131.

2

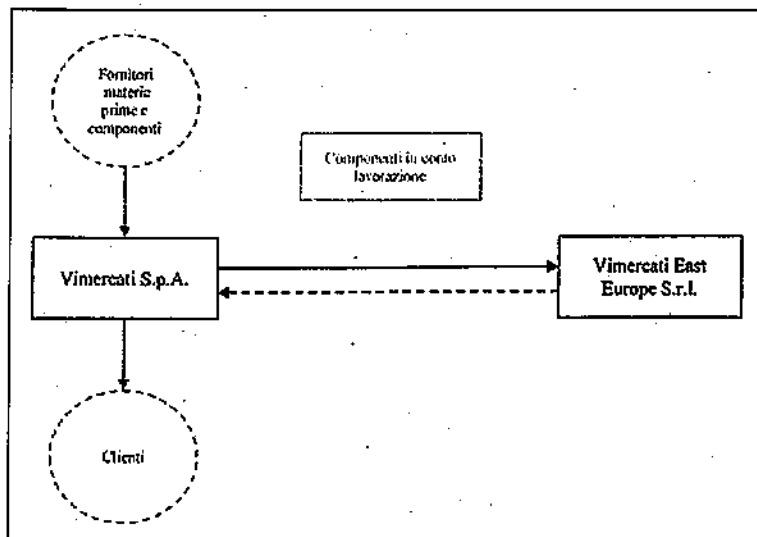
6. Accordi per la ripartizione di costi o "CCA" a cui l'impresa partecipa

Si segnala che nel corso del periodo d'imposta 2016 la Società non ha partecipato ad alcun accordo per la ripartizione di costi o CCA.

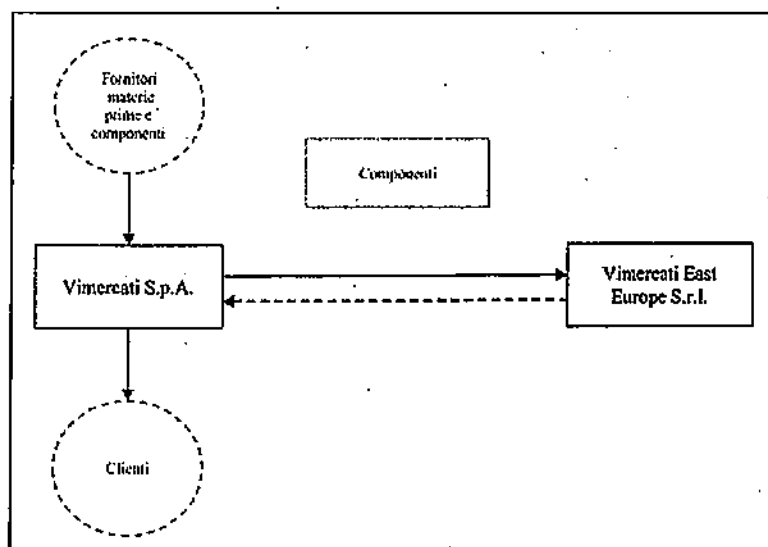


Allegato 1 – Diagrammi di flusso delle operazioni

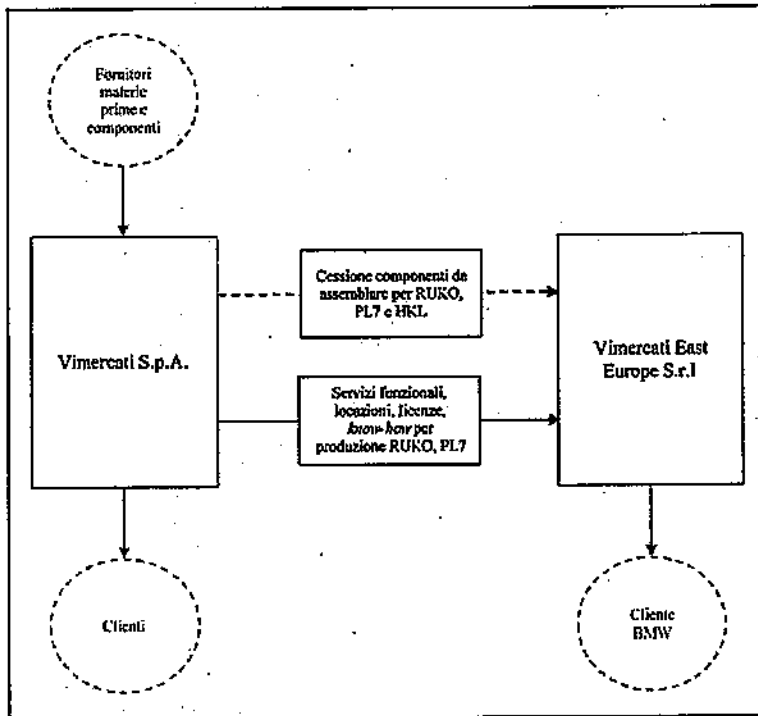
Transazione T1 – Lavorazione di componenti



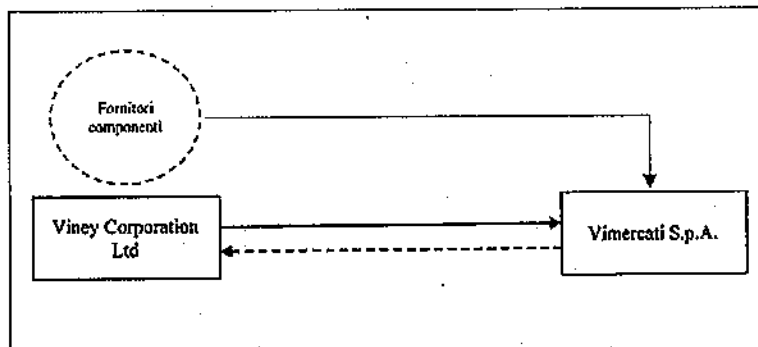
Transazione T2 – Produzione a contratto



Transazione T3 – Produzione e vendita diretta di prodotti



Transazione T4 – Acquisto di componenti



**Allegato 2 – Copia dei contratti scritti in base ai quali le
operazioni di cui ai capitoli 5 e 6 sono regolate**

B. F.

