

Vimercati S.p.A.

Masterfile

Periodo d'imposta 2018

DRAFT

Sommario

Glossario.....	3
1. Descrizione generale del gruppo multinazionale.....	4
2. Struttura del Gruppo.....	8
2.1 Struttura organizzativa	8
2.2 Struttura operativa	8
3. Strategie generali perseguite dal Gruppo ed eventuali mutamenti di strategia rispetto al periodo d'imposta precedente.....	11
4. Flussi delle operazioni.....	13
4.1 Transazione T1 – Produzione a contratto.....	14
4.2 Transazione T2 – Produzione e vendita diretta di componenti	15
4.3 Transazione T3 – Acquisto di componenti.....	18
4.4 Transazioni residuali	19
5. Operazioni infragruppo	20
5.1 Transazione T1 – Produzione a contratto.....	20
5.2 Transazione T2 – Produzione e vendita diretta di componenti	20
5.3 Transazione T3 – Acquisto di componenti.....	22
5.4 Transazioni residuali	22
6. Funzioni svolte, beni strumentali impiegati e rischi assunti.....	23
6.1 Funzioni svolte	23
6.1.1 Vimercati S.p.A.	23
6.1.2 Vimercati East Europe S.r.l.	26
6.1.3 Viney Corporation Ltd	26
6.2 Rischi assunti.....	27
7. Beni immateriali.....	28
8. Politica di determinazione dei prezzi di trasferimento del gruppo.....	29
8.1 Transazione T1 – Produzione a contratto.....	29
8.2 Transazione T2 – Produzione e vendita diretta di componenti	30
8.3 Transazione T3 – Acquisto di componenti.....	32
9. Rapporti con le amministrazioni fiscali dei Paesi membri dell'Unione Europea concernenti "Advance Price Arrangements" (APA) e ruling in materia di prezzi di trasferimento	33

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 del gruppo multinazionale

A partire dal 2011 Vimercati si è tramutata in subholding italiana del gruppo indiano Viney, a seguito dell'acquisto in data 8 novembre 2011 di 5.803.778 azioni ordinarie (che rappresentano il 70% del capitale sociale di Vimercati) da parte della società Viney Corporation Ltd di Delhi.

Nel 2014, Viney ha acquistato il restante 30% del capitale sociale di Vimercati, divenendo l'Azionista Unico della stessa.

Viney è un gruppo emergente indiano in rapida crescita in un paese con prospettive durevoli di forte espansione. E' stata fondata nel 1989 dalla famiglia Aggarwal. I prodotti principali sono cablaggi, connettori, terminali, cavi ad alta prestazione e teflon, composti in gomma e altre applicazioni per il mercato motoveicolistico e, in parte, anche automobilistico.

È un fornitore di secondo livello, cioè indiretto, delle principali case presenti sul mercato indiano e ha iniziato ad esportare in Europa ed Asia.

L'intera produzione è verticalmente integrata (ossia interamente svolta "in casa" senza ricorrere a terzi) e si avvale di una struttura organizzativa particolarmente snella e a basso costo.

Le *capabilities* – cioè i fattori chiave che contraddistinguono la loro esperienza e le loro conoscenze tecniche ed organizzative – sono prevalentemente concentrate nella realizzazione di stampi e nella fabbricazione di componentistica in plastica, terminali e cablaggi avvalendosi di attrezzature avanzate e di reparti di stampaggio dotati di impianti di ultima generazione in massima parte importati. Qualità, servizio, flessibilità, manodopera specializzata rispettano i requisiti più stringenti del mercato dell'auto.

Il Gruppo Vimercati è un sottogruppo del Gruppo Viney interamente dedicato alla progettazione, industrializzazione e produzione di componenti elettromeccanici ed elettronici di interruttori, moduli, complessivi mecatronici e dispositivi integrati per il mercato dell'auto.

E' un produttore leader di componentistica per auto, altamente specializzato, tecnologicamente avanzato ed estremamente flessibile, esperto da lungo tempo del settore *automotive* per il quale lavora da sessant'anni.

L'eccellenza nella qualità, nell'affidabilità e nel servizio offerto alla clientela è alla base della reputazione del Gruppo che può contare su rapporti consolidati di lungo termine di collaborazione con primarie case automobilistiche.

I componenti prodotti sono destinati al primo equipaggiamento e vengono forniti direttamente ai clienti finali tra i quali possono essere annoverati Bmw, Rolls Royce, Volkswagen, Psa (Peugeot/Citroen), Renault, Fiat, Alfa Romeo, Iveco, Pininfarina e Ferrari.

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 introduce progressivamente l'utilizzo di soluzioni elettromeccaniche, sviluppando le prime applicazioni di interruttori e commutatori luci per il mercato moto-veicolistico.

L'esperienza acquisita permette poi negli anni '70 di estendere soluzioni simili anche al mercato Automotive rivolgendosi dapprima al mercato domestico e quindi, gradualmente, anche al mercato europeo, ad iniziare da quello francese fino a quello tedesco. L'impresa acquisisce 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 quello più tradizionale dell'elettrodomestico e proseguendo nella strada della diversificazione europea con l'acquisizione definitiva anche del mercato tedesco.

Crescendo l'azienda si dota di una struttura sempre più specializzata al fine di rispettare gli standard di qualità, tempi, servizio e costi, via via più rigorosi, imposti dalle 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 suo sviluppo Vimercati segue tre direttrici principali rappresentate dalla concentrazione delle risorse in investimenti ad alta intensità di capitale, principalmente linee automatiche di assemblaggio e controllo finale, dallo sviluppo di una rete esterna qualificata di fornitori specializzati nella realizzazione di parti in plastica e dal supporto alla crescita di subfornitori in grado di garantire flessibilità ed economicità delle lavorazioni affidate in conto terzi.

Concentrare le risorse 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 l'azienda 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 dai 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 del 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 il Gruppo 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 nasce e viene 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, portalampade e portaled.

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

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 ad una sensibile riduzione del numero medio di fornitori rispetto allo scenario precedente in cui la loro presenza 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, 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, 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 a basso costo, i cosiddetti LCC (low cost countries), delocalizzando in aree geografiche caratterizzate dalla presenza di differenziali significativi in termini di condizioni più vantaggiose del costo della manodopera.

In risposta al mutamento del mercato e coerentemente con gli obiettivi aziendali, nel dicembre 2007, è stata costituita la controllata SC Vimercati East Europe Srl, con sede a Bacau, in Romania, che ha permesso di ridurre in maniera rilevante l'incidenza del costo delle lavorazioni sul costo totale dei prodotti.

Significativo, a riguardo, è l'ampliamento dell'organico produttivo della controllata Vimercati East Europe che dal 2014 può contare su circa 300 unità.

La tendenza sarà proprio quella di localizzare gradualmente nella unità produttiva romena il maggior numero di processi di lavorazione ad elevato contenuto di manodopera diretta per poter mantenere alti standard qualitativi e al contempo competitività a livello di prezzi di sbocco in un mercato, quale quello dell'auto, sempre più rivolto ai crescenti fornitori provenienti da Cina, Vietnam, Malesia e paesi del far east. Oltre ad un maggior numero di processi, la delocalizzazione tenderà ad interessare anche un sempre maggior numero di prodotti.

Il Gruppo Vimercati ha oggi un solo mercato di riferimento, quello automobilistico sia italiano che estero, nello specifico europeo, con destinazione primaria Francia e Germania.

In particolare va evidenziato come, storicamente, l'azienda è in prevalenza un produttore di componentistica per auto di primo livello (1° tier), 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.

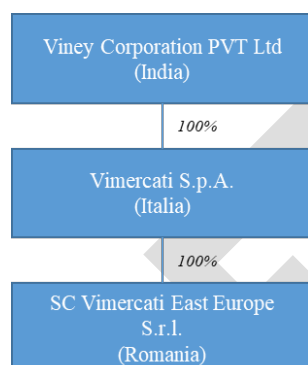
Il produttore di componenti si differenzia rispetto allo specialista di componenti per il fatto di non disporre di un controllo progettuale complessivo sul prodotto realizzato.

La Vimercati può essere annoverata tra i fornitori specialisti di componenti.

2. Struttura del Gruppo

2.1 Struttura organizzativa

Nel diagramma seguente è schematicamente rappresentato il Gruppo Vimercati:



Il Gruppo Vimercati è quindi ad oggi un sottogruppo del Gruppo Viney interamente dedicato alla progettazione, industrializzazione e produzione di componenti elettromeccanici ed elettronici di interruttori moduli, complessivi meccatronici e dispositivi integrati per il mercato dell'auto.

Per ragioni di completezza si precisa che nel corso dell'esercizio 2018, Vimercati ha posto in essere transazioni anche con Viney Corporation East Europe S.r.l., società indirettamente controllata da Viney Corporation Ltd.

2.2 Struttura operativa

Il Gruppo Vimercati è un "sottogruppo" composto da tre imprese: i) la controllante indiana (Viney) produttore verticalmente integrato di componentistica; ii) la controllata italiana (Vimercati) che accentra presso di sé quasi tutte le funzioni relative al processo produttivo avente quale sbocco principale il mercato europeo; iii) la controllata romena (VEE) che assolve la funzione di "contract manufacturer" e, per alcuni specifici prodotti e per alcuni selezionati clienti, effettua altresì un'attività distributiva.

Ancorché la capogruppo sia la controllante indiana Viney, Vimercati, tenuto conto delle relazioni commerciali e dell'esperienza maturata, riveste un ruolo di primaria importanza all'interno del Gruppo e nell'implementazione delle relative strategie strumentali al conseguimento degli obiettivi prefissati.

Vimercati ha concentrato nel proprio stabilimento italiano, oltre alla produzione di buona parte dei prodotti della gamma offerta e il controllo qualità degli stessi, le funzioni inerenti alla funzione commerciale, al Controllo di Gestione e alla R&D - Innovazione e all'IT.

Tutti gli obiettivi commerciali del Gruppo, il ruolo e la collocazione dell'azienda sul mercato, i rapporti con la clientela, sono di competenza del dipartimento Marketing di Pero, in Italia.

Anche in termini di funzione tecnico-produttiva, un ruolo molto importante è svolto dalla "Direzione Stabilimento" italiana che, oltre a curare i volumi produttivi interni e i livelli qualitativi dei prodotti offerti, coordina e funge da *supervisor* di tutte le operazioni (produzione, logistica, metodi e tecnologie) del Gruppo, fornendo un supporto importante in termini di efficienza e sfruttamento di sinergie integrate all'interno del Gruppo Vimercati.

Inoltre la sede italiana è il centro nevralgico della politica d'innovazione e IT del Gruppo. Si occupa sia dell'analisi di fattibilità di sviluppo del prodotto (puntando su sistemi integrati di mecatronica per proporre ai clienti soluzioni sempre più innovative e anticipando le tendenze evolutive del mercato) sia della gestione del sistema IT aziendale (proponendo soluzioni ottimali in funzione dei fabbisogni aziendali).

Il ruolo della controllata romena all'interno del Gruppo è relativo a quelle attività di trasformazione meno complesse (quali l'assemblaggio dei prodotti), non richiedendo una manodopera particolarmente specializzata. SC Vimercati East Europe Srl (VEE) non è infatti coinvolta nelle fasi di progettazione e di ricerca e sviluppo, ricoprendo sostanzialmente il ruolo di "*contract manufacturer*", localmente gestito in modo autonomo, ma pur sempre in conformità alle linee guida produttive e commerciali impartite da Vimercati. Si segnala che, per talune linee di prodotti, dietro specifica richiesta del cliente, Vimercati ha demandato a VEE la cessione dei prodotti realizzati negli stabilimenti romeni direttamente al cliente finale e, quindi, ha attribuito alla stessa anche attività di natura distributiva. In tali circostanze, VEE acquista da Vimercati le componenti necessarie all'assemblaggio dei prodotti finiti successivamente ceduti al cliente finale.

Coerentemente con quanto descritto sopra, è utile quindi precisare che VEE esegue delle specifiche operazioni di trasformazione:

1. seguendo le precise istruzioni contenute nei cicli così come prescritte da Vimercati,
2. delle componenti che acquista dalla controllante quando VEE opera come "*contract manufacturer*";
3. con l'ausilio di mezzi di produzione messi a disposizione anche dalla stessa Vimercati;
4. delle componenti che acquista a titolo di proprietà da Vimercati per la realizzazione (assemblaggio) di talune categorie di prodotti finiti, destinati ad essere ceduti direttamente al cliente finale.

In particolare, VEE si occupa principalmente di operazioni di assemblaggio, produzione e controllo di singoli componenti al fine di ottenere dei semilavorati. Una volta pronti, alcuni di tali semilavorati vengono inviati in Italia in Vimercati, dove sono completati, oppure direttamente spediti al cliente finale.

In questi casi, la relazione tra la controllante e la sua controllata è dunque quella che intercorre tra un'impresa committente e un'impresa che presta servizi di produzione (c.d. *contract manufacturer*).

Talune categorie di prodotti e, in particolare, i prodotti RUKO (attuatori airbag), PL7 (modulo luci) e HKL (interruttore apri bagagliai), una volta assemblati, anziché essere spediti al committente (Vimercati) per la successiva commercializzazione e distribuzione, come accade per tutte le altre linee di componenti assemblati in Romania, dietro specifica richiesta del cliente, gli stessi sono ceduti direttamente dalla controllata romena al cliente BMW, al fine di soddisfare esigenze di natura logistica e commerciale avanzate dal cliente medesimo.

Oltre alle transazioni intervenute con la controllata VEE, Vimercati ha posto in essere nell'esercizio alcune transazioni infragruppo con la sua controllante Viney, essenzialmente relative all'acquisizione di componenti elettroniche e/o meccaniche e/o di stampi da impiegare nei cicli produttivi di Vimercati, essendo la stessa un produttore verticalmente integrato. In ultimo, Vimercati ha acquistato materiali vari da Viney Corporation East Europe S.r.l.

DRAFT

3. Strategie generali perseguite dal Gruppo 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 dell'azienda si baserà 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 della Vimercati si possono indicare alcune linee guida che ispirano le scelte di sviluppo del Gruppo:

- diventare un fornitore leader nello 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;
- affermare sul mercato il ruolo di Vimercati come 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 della società;
- 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.

Peraltro, 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.

4. Flussi delle operazioni

Nelle tabelle di seguito riepilogate sono evidenziate, per ciascuna categoria di transazioni infragruppo, le modalità di fatturazione e i relativi importi annui, nonché la spiegazione della logica economico-giuridica sottostante le dinamiche dei flussi sopra schematicamente rappresentati.

Tabella: Operazioni infragruppo

Transazioni principali	Cedente / Prestatore	Cessionario / Beneficiario	Modalità di fatturazione	Importo (€)
T1 Produzione a contratto	VEE	Vimercati	Fatturazione a seguito di ordine di acquisto.	31.481.911
T2	Cessioni di componenti ¹	Vimercati	VEE L'ordine di acquisto da parte di VEE avviene secondo le sue specifiche esigenze in base ad un proprio sistema di pianificazione. Vimercati consegna i componenti pressoché settimanalmente ed emette fattura contestualmente all'invio.	32.472.236
	Servizi funzionali	Vimercati	VEE Mensile, al termine di ogni mese sulla base delle risultanze contabili relative al mese precedente.	3.730.937
	Locazione di macchinari e stampi	Vimercati	VEE Mensile, per un importo pari a un dodicesimo del corrispettivo annuo	525.000
	Licenza di produzione e know-how	Vimercati	VEE Mensile, per un importo pari a un dodicesimo del corrispettivo annuo.	301.140
T3 Componenti	Viney	Vimercati		2.869.953

Transazioni residuali	Cedente / Prestatore	Cessionario / Beneficiario	Importo (€)
Materiali vari	Vimercati	Viney	687.000
	Vimercati	Viney Corporation East Europe S.r.l.	437.000
	Vimercati	Vimercati East Europe S.r.l.	40.291
	Viney Corporation East Europe S.r.l.	Vimercati	734.866
Altre operazioni marginali	Vimercati East Europe S.r.l.	Vimercati	38.010

¹ Si precisa che le componenti acquistate da VEE dalla controllante italiana vengono utilizzate dalla società rumena sia nell'ambito della Transazione T1 per l'attività di produzione a contratto di prodotti finiti e semifiniti a favore di Vimercati, sia nell'ambito della Transazione T2 per la produzione e vendita diretta di prodotti a clienti terzi. Poiché, a livello di reportistica gestionale, non appare possibile per VEE distinguere tale flusso tra le due rispettive transazioni, l'importo indicato nelle presente tabella, pari a 32.472.236 Euro, rappresenta il valore complessivo degli acquisti di componenti effettuati da VEE nel corso dell'esercizio in oggetto.

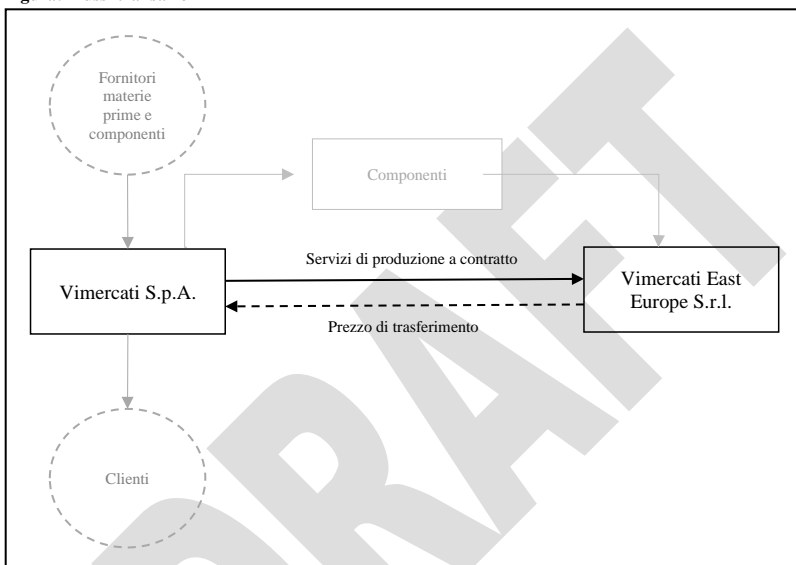
Commentato [SA1]: @Vimercati: please provide the transactions between VEE and Viney India occurred in FY2018.

4.1 Transazione T1 – Produzione a contratto

Nel corso del 2018, Vimercati ha richiesto alla controllata VEE di effettuare, presso il proprio stabilimento di Hemeius (Romania), la produzione di prodotti finiti e semilavorati.

Nella figura seguente viene rappresentato il flusso della transazione.

Figura: Flussi transazioni T1



Nella tabella seguente viene rappresentato l'importo della transazione.

	Transazione	Cedente / Prestatore	Paese	Cessionario / Beneficiario	Paese	Importo
T1	Produzione a contratto	Vimercati East Europe S.r.l.	Romania	Vimercati S.p.A.	Italia	€31.481.911

Motivazioni giuridico economico

Trattasi di prodotti finiti che Vimercati acquista da VEE destinati ad essere distribuiti e commercializzati ai clienti finali dalla stessa Vimercati.

4.2 Transazione T2 – Produzione e vendita diretta di componenti

Commentato [SA2]: @Vimercati: please confirm the part in yellow

Nel corso del 2018, dietro specifica richiesta del cliente, Vimercati ha demandato a VEE le attività di assemblaggio e di distribuzione di taluni specifici prodotti destinati ad essere ceduti al cliente "BMW".

Per incontrare le esigenze di natura operativa, logistica ed amministrativa dei clienti locali, Vimercati e la controllata romena hanno perfezionato una serie di accordi contrattuali ai sensi e per gli effetti dei quali, nel periodo d'imposta 2018, sono intercorsi una pluralità di flussi infragruppo strumentali all'assemblaggio di componenti per la realizzazione di diversi 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 SZF o funzione ausiliaria sedile) ed alla successiva vendita diretta degli stessi al cliente "BMW" da parte di VEE.

La presente transazione è composta dai seguenti flussi infragruppo:

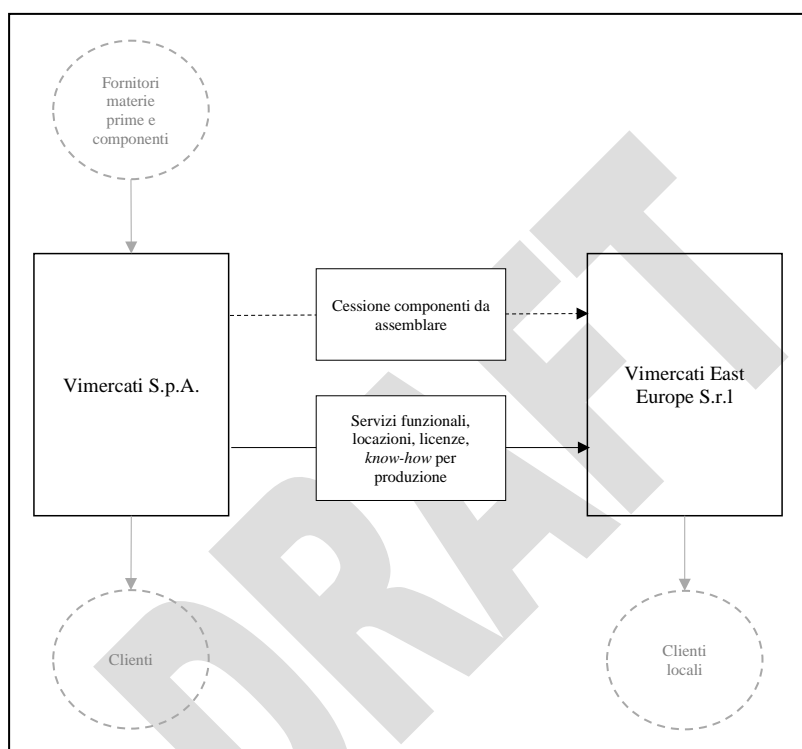
- cessione delle componenti per l'assemblaggio (senza *mark up* sui costi di produzione/acquisto);
- l'erogazione di servizi funzionali alle vendite dei prodotti destinati ad essere ceduti direttamente al cliente "BMW";
- locazione di macchinari e stampi;
- licenza di produzione e *know-how*.

In particolare, la tabella seguente riepiloga i valori di tali flussi:

Transazione	Cedente / Prestatore	Paese	Cessionario / Beneficiario	Paese	Importo
Cessioni di componenti	Vimercati S.p.A.	Italia	Vimercati East Europe S.r.l.	Romania	€32.472.236
Servizi funzionali	Vimercati S.p.A.	Italia	Vimercati East Europe S.r.l.	Romania	€3.730.937
Locazione di macchinari e stampi	Vimercati S.p.A.	Italia	Vimercati East Europe S.r.l.	Romania	€525.000
Licenza di produzione e <i>know-how</i>	Vimercati S.p.A.	Italia	Vimercati East Europe S.r.l.	Romania	€301.140

Nella figura seguente vengono presentati i flussi della transazione.

Figura: Flussi transazione T2



Motivazioni giuridico economico

Le ragioni economico-giuridiche sottostanti la cessioni di componenti da assemblare per la produzione di RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF a VEE stanno nella necessità di vendere direttamente i menzionati componenti dalla Romania verso il cliente tedesco senza ritornare verso l'Italia, evitando così ulteriori aggravii amministrativi e logistici, oltre che per esplicita richiesta del cliente.

Con riferimento ai servizi funzionali, trattasi di servizi inerenti alle vendite di RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF direttamente al cliente finale, ossia della copertura forfetaria di quei costi di struttura sostenuti da Vimercati per la gestione della commessa e del cliente. Per tali servizi è stato stipulato un apposito contratto. Le ragioni economico-giuridiche di tale addebito da parte di Vimercati stanno proprio nel consentire a quest'ultima di ricattare gran parte del margine complessivo che si genera con le vendite al cliente finale da parte della controllata romena.

Con riferimento alla locazione di macchinari e stampi, si tratta della locazione di alcuni macchinari relativi alla produzione di RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF. Per la locazione di tali

macchinari è stato stipulato apposito contratto. L'importo è definito sulla base dei costi sostenuti per l'acquisto dei macchinari locati a VEE. 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 locazione.

Inoltre, relativamente ai prodotti destinati al cliente tedesco, Vimercati concede a VEE la licenza per la produzione di RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF, nonché il trasferimento di specifico know-how relativo alla produzione dei citati prodotti. L'importo definito quale corrispettivo nel contratto stipulato tra le due parti è stato 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, ottenendo dei congrui canoni relativi al trasferimento di *know-how*.

DRAFT

4.3 Transazione T3 – Acquisto di componenti

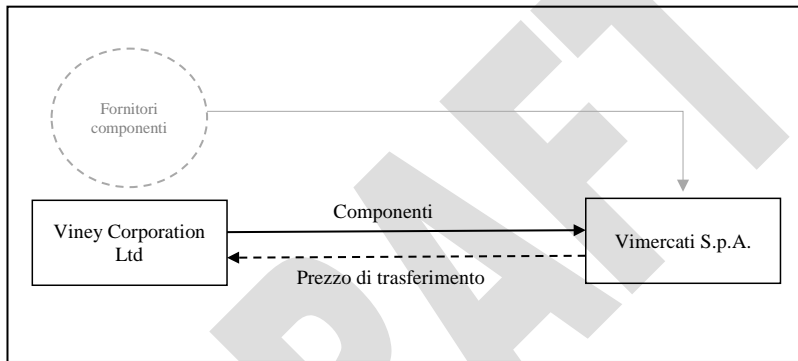
All'interno del Gruppo Viney, Vimercati si qualifica come *production company*, ossia come soggetto la cui attività consiste nella realizzazione e nella vendita di prodotti finiti.

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

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

Figura: Ammontare dei flussi riferiti alla transazione T3

Nella tabella seguente viene rappresentato l'importo della transazione in esame.



	Transazione	Cedente / Prestatore	Paese	Cessionario / Beneficiario	Paese	Importo
T3	Componenti	Viney	India	Vimercati S.p.A.	Italia	€2.869.953

Motivazioni giuridico economico

Trattasi di componenti utilizzati per la produzione. Le ragioni economiche sottese a tale transazione constano nella necessità di fare affidamento ad un fornitore affidabile in grado di fornire componenti rispondenti alle caratteristiche tecnico-qualitative richieste, incrementando al contempo l'efficienza produttiva, in un contesto di mercato fortemente competitivo, caratterizzato da forti pressioni sui prezzi da parte delle case automobilistiche.

4.4 Transazioni residuali

Oltre alle transazioni analizzate nei precedenti paragrafi, sono state effettuate dalla Società delle operazioni infragruppo considerate residuali rispetto al totale delle operazioni infragruppo analizzate in questo Documento, o in termini di valore o in termini di natura e tipologia della transazione, che non hanno principale rilevanza nel contesto generale del core-business della Società nell'arco dell'anno 2018.

La tabella seguente riporta i valori di tali transazioni residuali.

Tabella: Operazioni infragruppo residuali

Transazioni residuali	Cedente / Prestatore	Paese	Cessionario / Beneficiario	Paese	Importo (€)
Materiali vari	Vimercati	Italia	Viney	India	687.000
	Vimercati	Italia	Viney Corporation East Europe S.r.l.	Romania	437.000
	Vimercati	Italia	Vimercati East Europe S.r.l.	Romania	40.291
	Viney Corporation East Europe S.r.l.	Romania	Vimercati	Italia	734.866
Altre operazioni marginali	Vimercati East Europe S.r.l.	Romania	Vimercati	Italia	38.010

Motivazioni giuridico economico

Trattasi di riaddebiti di materiali vari.

Commentato [SA3]: @Vimercati: please provide the information related to the transactions between VEE and Viney India occurred in FY2018, if any.

5. Operazioni infragruppo

5.1 Transazione T1 – Produzione a contratto

Nel corso del 2018, 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 le componenti necessarie per la realizzazione dei prodotti finiti e semifiniti. Terminato il processo produttivo, i prodotti finiti e semifiniti vengono venduti a Vimercati, per la loro successiva commercializzazione e distribuzione da parte della controllante italiana.

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

5.2 Transazione T2 – Produzione e vendita diretta di componenti

Nel corso del 2018, dietro specifica richiesta del cliente, Vimercati ha demandato a VEE le attività di assemblaggio e di distribuzione di taluni specifici prodotti destinati ad essere ceduti al cliente "BMW".

Più specificatamente, 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 2018, sono intercorsi una pluralità di flussi infragruppo strumentali all'assemblaggio di componenti per la realizzazione dei prodotti RUKO (attivatori 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.

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 romena di espletare le funzioni e le attività alla stessa demandate, con specifico riferimento alla linea di prodotti RUKO, PL, 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, maturato negli anni nella gestione del cliente BMW. Tali prestazioni di servizi, nel seguito delucidate, sono contrattualmente definite fra le parti e riflettono, nella sostanza, le funzioni svolte, le attività impiegate e rischi assunti dalla controllante in favore della controllata estera.

Nel corso dell'esercizio, Vimercati ha quindi prestato in favore della controllata romena (VEE) servizi funzionali alla realizzazione dei prodotti destinati ad essere ceduti dalla stessa direttamente al cliente "BMW".

Tali servizi funzionali sono definiti e regolati da uno specifico contratto di servizi stipulato dalle parti ed avente ad oggetto (i) attività di marketing e commerciali, (ii) di supporto al controllo qualità e (iii) di EDP ed EDI.

In relazione all'anno 2018, 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, PL, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SFZ.

La realizzazione di tali componenti 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 i quali VEE ha corrisposto a Vimercati un corrispettivo. Tali corrispettivi contrattualmente definiti, 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 OCSE² devono essere considerati quale un'unica e complessa transazione e, di conseguenza, la verifica della conformità al principio del valore normale dei relativi prezzi di trasferimento dovrà essere altresì effettuata in maniera aggregata.

La transazione inerente l'assemblaggio dei prodotti RUKO, PL, 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, PL, 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.

² 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 (...).

5.3 Transazione T3 – Acquisto di componenti

Vimercati è una società che, all'interno del Gruppo cui appartiene si qualifica come “*production company*”, ossia come un 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.

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 componenti plastici, meccanici ed elettronici.

5.4 Transazioni residuali

Nel presente paragrafo sono descritte le altre operazioni infragruppo poste in essere da Vimercati nel periodo d'imposta 2018 che, tenuto conto del loro ammontare e/o del carattere non ricorrente, sono da ritenersi “residuali”.

Trattasi delle seguenti operazioni:

- Addebiti da Vimercati S.p.a. a Viney Corporation Ltd (per Euro 687.000) e a Viney Corporation East Europe S.r.l. (per Euro 437.000) 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 734.866.
- Vendita di materiali vari da parte di Vimercati S.p.A. a VEE per Euro 40.291.
- Altri costi riaddebitati da VEE alla controllante Vimercati S.p.A. per Euro 38.010.

6. Funzioni svolte, beni strumentali impiegati e rischi assunti

6.1 Funzioni svolte

6.1.1 Vimercati S.p.A.

DIREZIONE GENERALE

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.

AMMISTRAZIONE 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

Il "Direttore di Stabilimento" (i.e. "*Plant Manager*") riporta alla Direzione ed è dalla stessa investita 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 tutti le azioni di carattere ordinario e

straordinario necessari 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.

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.

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*.

6.1.2 Vimercati East Europe S.r.l.

DIREZIONE GENERALE

Riporta alla Direzione di Vimercati ed è investita dei poteri dell'ordinaria gestione, per cui ha le seguenti responsabilità:

- assicurare, nei tempi e nei metodi previsti, i volumi produttivi ed i livelli qualitativi identificati nel piano produttivo dello stabilimento, ottimizzando i costi di produzione;
- coordinare e supervisionare l'intera area delle *operations* adottando tutti i provvedimenti di carattere ordinario e straordinario necessari al buon funzionamento dell'area e coinvolgendo i propri collaboratori nelle politiche di sviluppo della società;
- garantire il rispetto e l'applicazione delle normative in materia di sicurezza ed ambiente.

QUALITA'

È la funzione che si occupa di governare, con la collaborazione delle altre funzioni, il Sistema Qualità della società.

Diffonde la Politica per la Qualità all'interno dell'azienda e fornisce alla Direzione Generale le informazioni necessarie per attuare piani di miglioramento continuo. Garantisce i requisiti qualitativi nella fase di produzione di serie e verifica con i fornitori il rispetto dei requisiti di qualità dei prodotti in entrata. Verifica il prodotto risultante dalle lavorazioni interne assicurandone la conformità prima della spedizione.

PRODUZIONE

È la funzione che si occupa di attuare il processo produttivo assicurando lo svolgimento delle operazioni di assemblaggio/montaggio e controllo previste a ciclo attraverso l'uso di macchinari, impianti o tavoli di lavoro ed attraverso l'impiego di personale opportunamente addestrato, nel pieno rispetto degli standard (tempi e qualità) stabiliti.

LOGISTICA

È la funzione che si occupa di gestire i materiali ed i prodotti finiti e in particolare:

- carica a magazzino tutti i componenti ricevuti, registrando il relativo DDT;
- preleva da magazzino tutto il materiale necessario, in conformità alla distinta base ed al ciclo di produzione, al fine di realizzare le fasi di produzione;
- pianifica le commesse di produzione, in accordo con le richieste del cliente e la disponibilità di materiali e mano d'opera;
- consuntiva le ore impiegate per ogni commessa di produzione;
- gestisce il magazzino prodotti finiti;
- provvede alla bollettazione (DDT) ed alla fatturazione dei servizi effettuati in conto lavorazione e/o dei prodotti finiti realizzati e ceduti direttamente ai clienti finali.

6.1.3 Viney Corporation Ltd

DIREZIONE GENERALE

La Direzione Generale supervisiona e coordina l'andamento della gestione del gruppo, definendo con la subholding italiana Vimercati le linee di indirizzo strategico da implementare, gli obiettivi

economico-finanziari da conseguire a livello di gruppo nonché le eventuali azioni correttive da porre in essere qualora vi siano elementi o fattori che inficino i risultati di gestione.

PRODUZIONE

Essendo un produttore verticalmente integrato di componentistica, Viney cura l'intero processo di ideazione, ricerca e sviluppo e realizzazione dei componenti/prodotti finiti ceduti a soggetti terzi ovvero alle società del Gruppo (Vimercati).

LOGISTICA

Tale funzione si occupa:

- di gestire i processi relativi all'approvvigionamento delle materie prime necessarie per la realizzazione dei componenti ceduti all'interno del Gruppo;
- di curare le attività di spedizione delle componenti realizzate ed oggetto di cessione all'interno del Gruppo.

6.2 Rischi assunti

La gestione del rischio, intesa come un insieme di processi e attività che permette di identificare, analizzare e valutare i rischi associati all'attività, è in capo ad ogni singola società appartenente al Gruppo.

Si riporta di seguito una sintesi dei principali rischi assunti da ciascuna società del Gruppo nell'ambito delle operazioni infragruppo intercorse:

Rischi	Vimercati	VEE	Viney
<i>Rischio di mercato</i>	X		X
<i>Rischio di magazzino</i>	X	X	X
<i>Rischio di credito</i>	X	X	
<i>Rischio di cambio</i>		X	X

Vimercati sopporta la generalità dei rischi, ed in particolare il rischio di mercato e il rischio di credito nei confronti della clientela.

Per quanto riguarda la transazione di produzione a contratto, VEE sostiene il rischio di magazzino relativamente alle componenti acquistate da Vimercati e per i prodotti finiti e semifiniti realizzati nell'ambito della propria attività di produzione e il rischio di cambio Euro / Ron dal momento che vende i prodotti finiti e semifiniti alla controllante in Euro. Infine, in relazione alla transazione di produzione e vendita diretta di prodotti, VEE sostiene il rischio di magazzino e il rischio di credito essendo la diretta controparte del cliente.

Viney si assume i rischi connessi all'attività di produzione di componenti (rischio di mercato e rischio di magazzino) nonché il rischio di cambio Euro/Rupia, in quanto l'acquisto dei componenti da parte di Vimercati avviene in Euro. Nella transazione in esame non si assume il rischio di credito, avendo Vimercati quale controparte.

7. Beni immateriali

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* immateriali, costituiti dall'apprezzamento di Vimercati presso la clientela e, dunque, dalla riconoscibilità della sua denominazione commerciale (c.d. *beni immateriali di marketing*).

La controllata VEE non dispone di *assets* immateriali che, ancorché non rilevati contabilmente nel proprio bilancio, possano essere suscettibili di una qualche valutazione economica autonoma.

Viney dispone anch'essa di un proprio *know how* di processo essendo un produttore verticalmente integrato di componentistica che opera da anni sul mercato.

8. Politica di determinazione dei prezzi di trasferimento del gruppo

8.1 Transazione T1 – Produzione a contratto

a) Metodo selezionato

Con riferimento alle transazioni descritte nel paragrafo 5.1.1, si evidenzia che i servizi di produzione sono remunerati sulla base del costo delle materie prime e componenti utilizzate e sul costo orario delle risorse impiegate nell'espletamento delle predette attività. Il metodo di determinazione dei prezzi di trasferimento utilizzato per questa tipologia di transazione è il TNMM basato su comparabili esterni.

a) Motivazioni

Le Linee Guida OCSE raccomandano che, ove possibile, si debba effettuare una comparazione diretta del prezzo.

Nel presente caso, non è stato possibile applicare il metodo CUP in quanto Vimercati e le propria società controllata estera non realizzano operazioni simili con terze parti ed indipendenti ed il Gruppo non dispone di informazioni sui prezzi di transazioni simili realizzate tra terze parti.

In mancanza di tale possibilità ed alla luce del fatto che, nell'ambito della transazione in esame, la controllata romena assolve la funzione di "contract manufacturer" (attività di produzione), al fine di analizzare la redditività conseguita dalla stessa, il metodo più appropriato da applicare deve essere basato sul margine espresso come percentuale sul totale dei costi totali sostenuti.

In relazione alle funzioni assolve e alle attività svolte dalla controllata romena, è stato adottato il metodo TNMM, rivelandosi più adatto in quanto meno influenzato dalle differenze di trattamento contabile dei costi e dalle differenze funzionali rispetto ai metodi tradizionali.

b) Parametri a supporto del valore di libera concorrenza

Nella transazione oggetto di analisi, è stato comparato il *Net cost plus* (calcolato come rapporto tra risultato operativo e costi operativi totali) conseguito dalla società romena con il margine conseguito da soggetti terzi ed indipendenti che svolgono funzioni ed attività similari in mercati geografici comparabili.

L'analisi di *benchmark* condotta con l'ausilio del database Orbis ha condotto ai seguenti risultati:

Range interquartile NCP (2015-2017)	
<i>Società comparabili</i>	8
<i>Massimo</i>	47,3%
<i>75° percentile</i>	34,1%
<i>Mediana</i>	18,4%
<i>25° percentile</i>	4,9%
<i>Minimo</i>	2,4%

La controllata romena, quando assolve la funzione di "contract manufacturer", consegue nelle transazioni con la controllante un margine netto pari al 31,3%.

Pertanto, il confronto mostra che VEE ha realizzato un margine che ricade all'interno dell'intervallo *arm's lenght* e, conseguentemente, si può concludere che la transazione è conforme al principio di libera concorrenza.

c) Contesto contrattuale

Tra Vimercati e VEE è in essere un contratto che disciplina la vendita da parte della società italiana di alcuni prodotti (elencati nell'allegato al contratto).

8.2 Transazione T2 – Produzione e vendita diretta di componenti

a) Metodo selezionato

Con riferimento alle transazioni descritte nel paragrafo 5.2.1, si evidenzia che i servizi di produzione e vendita diretta che costituiscono un'unica transazione aggregata in cui sono ricompresi differenti flussi economici sono remunerati sulla base dei seguenti criteri:

- costo orario delle risorse impiegate nell'espletamento delle predette attività;
- alla luce delle funzioni svolte e delle attività impiegate da ciascuna entità e, quindi, del contributo dalle stesse apportato, alla realizzazione dei prodotti finiti destinati ad essere commercializzati alla clientela finale.

Il metodo di determinazione dei prezzi di trasferimento utilizzato per questa tipologia di transazione è il TNMM basato su comparabili esterni.

b) Motivazioni

Le Linee Guida OCSE raccomandano che, ove possibile, si debba effettuare una comparazione diretta del prezzo.

Nel presente caso, non è stato possibile applicare il metodo CUP in quanto Vimercati e le propria società controllata estera non realizzano operazioni simili con terze parti ed indipendenti ed il Gruppo non dispone di informazioni sui prezzi di transazioni simili realizzate tra terze parti.

In mancanza di tale possibilità ed alla luce del fatto che, nell'ambito della transazione aggregata in esame, la controllata romena assolve la funzione di produzione di prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF destinati ad essere direttamente distribuiti da VEE al cliente finale BMW, al fine di analizzare la redditività realizzata dalla stessa in relazione alle attività alla stessa espressamente attribuite, il metodo più appropriato da applicare deve essere basato sul margine espresso come percentuale sul totale dei costi sostenuti.

In relazione ad entrambe le funzioni assolve e le attività svolte dalla controllata romena, è stato adottato il metodo TNMM, rivelandosi più adatto in quanto meno influenzato dalle differenze di trattamento contabile dei costi e dalle differenze funzionali rispetto ai metodi tradizionali sopramenzionati basati sul margine lordo.

c) Parametri a supporto del valore di libera concorrenza

Nella transazione oggetto di analisi, è stato comparato il *Net cost plus*, calcolato come rapporto tra risultato operativo e costi totali, conseguito dalla società romena che assolve la funzione di produttore dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF destinati ad essere direttamente distribuiti dalla stessa VEE al cliente finale BMW, con i rispettivi margini conseguiti da soggetti terzi ed indipendenti che svolgono funzioni ed attività similari in mercati geografici comparabili.

L'analisi di *benchmark* condotta con l'ausilio del database Orbis ha condotto ai seguenti risultati:

Range interquartile NCP (2015-2017)	
<i>Società comparabili</i>	8
<i>Massimo</i>	47,3%
<i>75° percentile</i>	34,1%
<i>Mediana</i>	18,4%
<i>25° percentile</i>	4,9%
<i>Minimo</i>	2,4%

La controllata romena, quando assolve la funzione di produttore di prodotti destinati ad essere direttamente distribuiti dalla stessa VEE ai clienti finali, consegue un margine netto pari al 14,2%

Pertanto, il confronto mostra che VEE ha realizzato un margine che ricade all'interno dell'intervallo *arm's lenght* e, conseguentemente, si può concludere che la transazione è conforme al principio di libera concorrenza.

d) **Contesto contrattuale**

Le transazioni oggetto di analisi sono regolate dai seguenti contratti:

- **Contratto n. 21 del 04.01.2016** ad oggetto prestazioni di servizi funzionali per la produzione dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF rese da Vimercati in favore di VEE;
- Contratto n. 3003 del 01.09.2017 avente ad oggetto la locazione a VEE dei macchinari per la produzione dei prodotti **RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF** da parte di Vimercati.
- Contratto n. 3004 del 01.09.2017 avente ad oggetto la concessione ed il trasferimento a VEE di licenze e di know-how relativi alla produzione di **RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF** da parte di Vimercati.

Il Contratto n. 21 prevede il riaddebito di "fees" pari all' 8% del fatturato ottenuto da VEE sulle vendite dei prodotti RUKO, PL7, HKL, DLS, SHZ, BEL 35up e SZF.

Il Contratto n. 3003 relativo alla 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, prevede la corresponsione di canoni di locazione per un importo complessivo pari a Euro 1.058.000. Tale canone è stato determinato sulla base dei costi sostenuti per l'acquisto di tali macchinari, suddivisi sul loro ciclo di vita atteso.

Il Contratto n. 3004 relativo alla concessione della licenza per la produzione dei prodotti sopra citati, nonché il trasferimento di specifico know-how relativo alla loro produzione, prevede l'erogazione di un corrispettivo, pari ad Euro 316.400, calcolato sulla base dei costi sostenuti per l'ingegnerizzazione dei tre 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** non è regolata da alcun specifico contratto.

Commentato [SA4]: @Vimercati: please provide new agreement, or amendment of current existing agreement, if any, with respect to the transactions occurred in FY2018.

Part in yellow to be updated if necessary.

8.3 Transazione T3 – Acquisto di componenti

a) Metodo selezionato

Con riferimento alle transazioni descritte nel paragrafo 5.3.1, ai fini della verifica della conformità dei prezzi praticati nelle transazioni in oggetto è stato ritenuto applicabile il metodo “CUP”, nella versione del confronto “interno”.

b) Motivazioni

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 ed 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 sia disponibilità di dati attraverso fonti pubbliche.

c) Parametri a supporto del valore di libera concorrenza

Nella transazione in oggetto di analisi, è stato comparato il prezzo che Vimercati ha storicamente sostenuto per l'acquisto da fornitori terzi ed indipendenti nelle medesime componenti acquistate da Viney nel corso dell'esercizio 2018 con il prezzo corrisposto a Viney.

Dal confronto di cui sopra, emerge che i prezzi applicati da Viney alla maggior parte di componenti oggetto della transazione infragruppo in esame risultano essere inferiori rispetto a quelli applicati da fornitori terzi ed indipendenti.

Per le risultanze del predetto confronto, si rimanda espressamente a quanto riportato nella Documentazione Nazionale.

d) Contesto contrattuale

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.

In particolare, tali condizioni di fornitura 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 movimentazioni dei beni.

9. Rapporti con le amministrazioni fiscali dei Paesi membri dell'Unione Europea concernenti "Advance Price Arrangements" (APA) e *ruling* in materia di prezzi di trasferimento

Non sono mai state avviate attività volte al raggiungimento di accordi preventivi (c.d. APA) con l'Amministrazione finanziaria in tema di *transfer pricing* né in Italia (c.d. Ruling internazionale), né in Romania.

DRAFT