

Internazionalizzazione e modalità di distribuzione sui mercati esteri: aspetti operativi

Gian Luca Nieddu – dottore commercialista e revisore legale – Ceo di Muse Strategy S.t.p. a r.l.

Riccardo Todisco – dottore in economia e commercio – Muse Strategy S.t.p. a r.l.

Il seguente contributo si occuperà di fornire spunti di riflessione quanto a possibili modalità di distribuzione dei prodotti e servizi di una impresa italiana su mercati esteri, cercando di coniugare aspetti operativi e risvolti di natura fiscale. Con un livello crescente di complessità nella organizzazione e gestione del business e di maggiore prossimità al mercato di sbocco, si partirà facendo alcune considerazioni riguardanti le vendite a distanza e l'e-commerce, per poi prendere in considerazione il contratto di consignment stock. Successivamente, con l'obiettivo di un ulteriore consolidamento della presenza sul territorio estero e una maggiore iniziativa imprenditoriale, si prenderanno in esame gli aspetti caratterizzanti il contratto di agenzia e quello di distribuzione. Infine, il contributo si concluderà con alcune considerazioni di natura metodologica quanto alla necessità di una opportuna programmazione della iniziativa di internazionalizzazione.

Introduzione: l'espansione delle imprese italiane all'estero

L'export¹ per le imprese italiane rappresenta un'importante opportunità per aumentare i ricavi e conferire una maggiore stabilità al *business* di riferimento. Nel 2022, 137.664 operatori economici hanno effettuato vendite di beni all'estero (137.220 nel 2021). La loro distribuzione per valore delle vendite conferma la presenza di un esteso segmento di "micro esportatori": 75.151 operatori presentano un ammontare di fatturato all'esportazione molto limitato (fino a 75.000 euro), con un contributo al valore complessivo delle esportazioni pari allo 0,2%. D'altra parte, 5.652 operatori appartengono alle classi di fatturato esportato superiori a 15 milioni di euro; questo segmento realizza il 74,3% delle vendite complessive sui mercati esteri.

Rispetto all'anno precedente, nel 2022 l'export degli operatori appartenenti alla classe di fatturato estero inferiore a 50 milioni di euro cresce in valore dell'8,3%. Questo risultato sottende incrementi di diversa entità per le classi interne a questo aggregato: aumentano in misura ampia le vendite

¹ "Commercio estero e attività internazionali delle imprese", Annuario 2023, Istat, 20 luglio 2023.

all'estero degli operatori appartenenti alla classe di fatturato estero compresa tra 5 e 50 milioni di euro (+10,8%), mentre si registrano incrementi molto più contenuti per la classe compresa tra 750mila e 5 milioni di euro (+1,6%) e per quella che fattura all'*export* meno di 750.000 euro (+0,4%). Aumentano a un tasso superiore a quello medio le esportazioni degli operatori della classe di fatturato all'*export* più ampia (oltre 50 milioni di euro), con una crescita delle vendite del 26,2%.

Conseguentemente, la scelta – anche per le società di piccole dimensioni – dello strumento più adeguato per promuovere a distanza i propri prodotti (ad esempio attraverso l'*e-commerce*) oppure avere un primo presidio su un mercato estero che consenta di espandere progressivamente il business oltre confine richiede una serie di attente valutazioni in grado di coniugare positivamente aspetti operativi, risvolti legali e norme fiscali.

Nelle successive sezioni del presente contributo, dunque, verranno presentate alcune fattispecie di diversa complessità che – in un crescendo di modalità operative – consentono agli operatori economici (*in primis*, società) di affacciarsi su mercati esteri oppure di fare il loro ingresso in territori dove non sono ancora presenti.

E-commerce: contatto a distanza

Tra le modalità di ingresso in un nuovo mercato che non richiedono necessariamente una presenza fisica della società italiana esportatrice in un Paese estero vi è l'*e-commerce*.

In termini generali², esso può essere definito come transazione e scambio di beni e servizi effettuati mediante l'impiego della tecnologia delle telecomunicazioni e dell'informatica, rientranti nel campo più generale dell'*e-business*. L'*e-commerce* – che si è diffuso grazie allo sviluppo del *world wide web* – e i suoi mercati sono generalmente classificati in 3 categorie:

- B2B (*business to business*, ovvero fra imprese);
- B2C (*business to consumer*, fra imprese e consumatori);
- C2C (*consumer to consumer*, fra consumatori).

Secondo la definizione elaborata dalla Commissione Europea³ già nel 1997, il commercio elettronico consiste nello svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse, quali la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione *on line* di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni quali trasferimenti di fondi, compravendita di azioni, emissione di polizze di carico, vendite all'asta, progettazione e ingegneria in cooperazione, *on line sourcing*, appalti pubblici per via elettronica, vendita diretta al consumatore e servizi *post vendita*.

² <https://www.treccani.it/enciclopedia>.

³ Com(97)157 "Un'iniziativa europea in materia di commercio elettronico", Bruxelles, 16 aprile 1997 (<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1997:0157:FIN:IT:PDF>).

Nel contesto che qui interessa (*i.e.*, dinamiche di internazionalizzazione di impresa), il commercio elettronico favorisce un aumento del grado di competitività: imprese localizzate in aree distanti dai mercati di potenziale sbocco possono più facilmente competere con quelle locali poiché gli ostacoli di accesso della clientela vengono notevolmente ridotti e si crea dunque un rapporto più “*diretto*” tra venditore e consumatore. Esso si presenta, quindi, come una prima modalità di promozione e vendita oltreconfine e risulta indicata in particolar modo per quelle realtà di piccole e medie dimensioni che – pur non avendo ancora le risorse e dimensioni atte a giustificare una propria presenza fisica – hanno comunque accuratamente analizzato e messo a fuoco l’identità del proprio *brand*, il potenziale dei propri prodotti e in particolare con riferimento alla clientela di una specifica area geografica.

Ai fini della rassegna che qui si intende condividere, si ritiene utile prendere in considerazione alcune specifiche norme di natura fiscale introdotte negli ultimi anni allo scopo di favorire e regolamentare il commercio elettronico all’interno della Unione Europea.

Dal 1° gennaio 2019 è stata imposto un limite annuo all’interno dell’Unione Europea, pari a 10.000 euro (ammontare totale esclusa l’Iva), al di sotto del quale le transazioni di commercio elettronico diretto (servizi digitali e telecomunicazioni) forniti a consumatori privati di altri Paesi UE sono soggette all’Iva nello Stato membro dove il prestatore è stabilito (e non, come precedentemente dal 1° gennaio 2015 al 31 dicembre 2018, nel Paese di residenza o domicilio del consumatore privato). Se durante un anno civile il suddetto limite di 10.000 euro (valore totale al netto dell’Iva) viene superato, si applica - a partire da tale data - il normale criterio fiscale basato sulla residenza del consumatore privato. Tuttavia, rimane la possibilità di scegliere la tassazione a destinazione, indipendentemente dal limite, come già consentito dal 2015 tramite il Moss (“*Mini one stop shop*”)⁴. Dal 1° luglio 2021, questo limite di 10.000 euro è stato esteso anche alle vendite a distanza⁵ o per corrispondenza nei rapporti B2C all’interno dell’Unione Europea. Inoltre, dallo stesso giorno, il Moss è stato sostituito dall’Oss (“*One stop shop*”)⁶. Per semplificare gli adempimenti degli operatori (ad esempio, l’apertura e la gestione della partita Iva in vari Paesi dell’Unione Europea), dal 1° luglio 2021 è possibile optare per il regime Oss sia per le vendite a distanza intra UE di beni sia per i servizi forniti ai consumatori privati (B2C). Una volta scelto il regime Oss, si applica a tutte le vendite a distanza e ai servizi B2C forniti in un altro Stato membro. È opportuno notare che l’Oss è applicabile non solo per i servizi di commercio elettronico diretto B2C, ma anche per altri servizi rilevanti territorialmente in un altro Paese dell’Unione Europea se forniti ai consumatori privati - ad esempio, la progettazione

⁴ <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/en/web/english/nse/services/vat-mini-one-stop-shop>.

⁵ Articolo 38-bis, D.L. 331/1993.

⁶ Con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale n. 141 del 15 giugno 2021, del D.Lgs. 83/2021, sono state recepite nell’ordinamento italiano le disposizioni contenute negli articoli 2 e 3, Direttiva 2017/2455/UE, nonché nella Direttiva 2019/1995/UE, relative alle prestazioni di servizi ed alle vendite a distanza di beni effettuate all’interno dell’Unione Europea nei confronti dei privati.

di un immobile situato in Francia per un consumatore privato francese, operazione rilevante ai fini Iva in Francia secondo l'[articolo 7-quater](#), D.P.R. 633/1972.

Possono registrarsi all'Oss:

- sia i soggetti passivi stabiliti nell'Unione Europea (regime UE);
- sia quelli stabiliti al di fuori (regime non UE).

Nel caso del regime UE, è necessario registrarsi all'Oss nel Paese in cui il soggetto passivo ha la propria attività economica (sede sociale o, per le imprese individuali, sede dell'attività economica). Se l'attività economica non è all'interno dell'Unione Europea, il Paese di registrazione è quello in cui il soggetto passivo ha una stabile organizzazione.

Per completezza espositiva, è doveroso ricordare che contestualmente al regime Oss, è stato introdotto anche il regime loss ("*Import one stop shop*").

Il regime loss è un particolare meccanismo Iva (in vigore dal 1° luglio 2021) che, insieme al sistema Oss, introduce un nuovo processo di pagamento dell'Iva centralizzato e digitalizzato, mirato a estendere l'ambito di applicazione del regime Moss (in italiano, detto anche "*Mini sportello unico*"). Quest'ultimo è destinato ai venditori di servizi e prodotti digitali in Europa, consentendo loro, tramite il regime Iva Moss, di evitare la presentazione di una dichiarazione Iva in ogni singolo Paese dell'Unione Europea.

Il sistema loss è stato creato per attuare il pacchetto *Vat e-commerce*, che è parte della strategia *Digital single market*. Questa strategia fa parte della più ampia riforma dell'Iva presentata dalla Commissione Europea⁷ con il nome di *Vat action* per le vendite a distanza, anche tramite piattaforme digitali, di merci importate da nazioni o territori esterni con un valore non superiore a 150 euro. La procedura per il pagamento dell'Iva all'importazione viene semplificata, se il contribuente sceglie il regime speciale loss: questo regime opzionale richiede che il contribuente versi, in modo cumulativo e mensile (mediante la presentazione di una specifica dichiarazione mensile), l'Iva dovuta per le merci importate in qualsiasi Paese dell'Unione Europea. È importante notare che l'aliquota Iva applicabile alle merci è quella prevista nello Stato membro in cui avviene la vendita.

La scelta del regime loss libera il contribuente dagli obblighi di emissione di fatture, registrazione e presentazione di dichiarazioni Iva, poiché sostituiti da una dichiarazione mensile apposita.

Il regime Oss/loss è un regime opzionale che consente all'impresa *e-commerce* di assolvere gli obblighi Iva direttamente tramite suddetto regime senza dover aprire una partita Iva locale in ogni Paese in cui effettua vendite.

⁷ https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation-1/value-added-tax-vat/vat-digital-age_en.

Il *consignment stock*: presenza “statica” sul mercato di sbocco

Se l'e-commerce consente di cogliere le opportunità di vendita a distanza in specifiche circostanze e può essere particolarmente indicato per le piccole imprese, vi sono altre situazioni che – per tipologia di prodotti, organizzazione della *supply chain*, rapporti di forza tra le controparti e dimensione delle transazioni – richiedono una minima presenza sul territorio di destinazione delle merci. Ecco, dunque, che il contratto di *consignment stock* può rappresentare una soluzione operativa adeguata.

Il contratto di *consignment stock* è un accordo diffuso nel commercio internazionale in base al quale il venditore/depositante (*consignor*) invia beni mobili (prodotti finiti o semilavorati) presso un deposito di proprietà o nella disponibilità del cliente/depositario (*consignee*). I beni inviati restano di proprietà del *consignor* fino a quando il *consignee* non li preleverà dal deposito per la successiva (ri)vendita o altre esigenze commerciali/produktive.

Nel commercio internazionale, il contratto di *consignment stock* è sovente utilizzato nel caso in cui i beni vengano inviati a un'impresa commerciale, che li preleverà per poi rivenderli a terzi. Si fa riferimento al contratto di *call off stock* nel caso in cui i beni vengano inviati a un'impresa industriale, la quale utilizzerà i suddetti beni nel proprio processo produttivo.

La normativa domestica non fa distinzione tra *consignment stock* e *call off stock* e anche l'Amministrazione finanziaria italiana si riferisce solamente al *consignment stock* senza operare la sopramenzionata distinzione⁸.

Il contratto di *consignment stock* non è espressamente regolato dal codice civile; tuttavia, esso presenta diverse analogie con il contratto estimatorio disciplinato agli articoli [1556](#)⁹, [1557](#)¹⁰ e [1558](#)¹¹, cod. civ. medesimo.

Uno degli aspetti di maggior interesse del *consignment stock* è costituito dal fatto che la proprietà dei beni dal *consignor* al *consignee* si trasferisce nel momento in cui i beni vengono prelevati da quest'ultimo per la vendita o successiva lavorazione. I beni, quindi, rimarranno di proprietà del *consignor* sino al prelievo dal deposito da parte del *consignee*. Nel momento in cui i beni vengono prelevati, la vendita si perfeziona e si considera effettuata, facendo così sorgere l'assoggettabilità all'Iva dell'operazione. Il contratto di *consignment stock* consente, dunque, di differire il momento di effettuazione dell'operazione di vendita ai fini Iva fino a quando i beni non saranno prelevati e, in ogni caso, non oltre la scadenza del termine di un anno dalla consegna degli stessi.

⁸ Articolo 41-bis, D.L. 331/1993, “Cessioni intracomunitarie in regime cosiddetto di “call off stock””.

⁹ Articolo 1556, R.D. 262/1942 “Nozione”. Con il contratto estimatorio una parte consegna una o più cose mobili all'altra e questa si obbliga a pagare il prezzo, salvo che restituisca le cose nel termine stabilito.

¹⁰ Articolo 1557, R.D. 262/1942 “Impossibilità di restituzione”. Chi ha ricevuto le cose non è liberato dall'obbligo di pagarne il prezzo, se la restituzione di esse nella loro integrità è divenuta impossibile per causa a lui non imputabile.

¹¹ Articolo 1558, R.D. 262/1942 “Disponibilità delle cose”. Sono validi gli atti di disposizione compiuti da chi ha ricevuto le cose, ma i suoi creditori non possono sottoporle a pignoramento o a sequestro finché non ne sia stato pagato il prezzo. Colui che ha consegnato le cose non può disporre fino a che non gli siano restituite.

Un ulteriore che aspetto di interesse per la fattispecie del *consignment stock* è la possibilità di effettuare vendite in Paesi esteri senza la necessità di aprire una partita Iva locale da parte del soggetto italiano cedente, salvo che non sia espressamente richiesto dalle disposizioni normative del Paese estero ove la merce viene trasferita in deposito.

Il *consignment stock* e la normativa Iva

Gli adempimenti e le formalità Iva da effettuare in un contratto di *consignment stock* con un *consignee* situato nell'Unione Europea ("UE") variano a seconda che:

- a) la normativa Iva del Paese UE di destinazione dei beni non richieda l'apertura di una partita Iva locale del *consignor*;
- b) la normativa Iva del Paese UE di destinazione dei beni richieda la apertura di una partita Iva locale del *consignor*.

Da un punto di vista pratico, il caso di un *consignment stock* senza apertura di partita Iva (caso a) richiede i seguenti adempimenti:

1. preparare, al momento dell'invio dei prodotti verso il deposito, i seguenti documenti di accompagnamento dei prodotti:
 - documento di trasporto;
 - elenco valorizzato o fattura pro forma.

Tale movimentazione dei prodotti non ha alcuna rilevanza ai fini Iva;

2. registrare i prodotti inviati verso il deposito su apposito registro di carico/scarico, tenuto ex [articolo 50](#), comma 5, D.L. 331/1993;
3. emettere, al momento del ritiro dei prodotti dal deposito da parte del cliente/depositario, fattura di vendita non soggetta a Iva, ex [articolo 41](#), comma 1, lettera a), D.L. 331/1993, a carico del cliente/depositario: è in questo momento che avviene la cessione intracomunitaria dei prodotti a favore del cliente/depositario comunitario;
4. registrare le fatture di vendita sul registro delle fatture emesse;
5. scaricare il registro di carico/scarico di cui al precedente punto 2;
6. inviare periodicamente gli elenchi riepilogativi Intrastat relativi alle cessioni intracomunitarie (Intra 1 e Intra 1-bis).

Diversamente, il caso di un *consignment stock* con apertura di partita Iva (caso b) richiede di:

1. acquisire, prima dell'invio dei prodotti verso il deposito, un numero di partita Iva locale o nominare un rappresentante fiscale;
2. preparare, al momento dell'invio dei prodotti verso il deposito, i seguenti documenti di accompagnamento dei prodotti:
 - documento di trasporto; e

- fattura di cessione intracomunitaria esente da Iva, ex [articolo 41](#), comma 2, lettera c), D.L. 331/1993, emessa a carico della propria posizione Iva locale.

Tale movimentazione dei prodotti costituisce un trasferimento di beni a sé stessi assimilato, ai fini Iva, a una cessione intracomunitaria di beni;

3. registrare le fatture di cui al punto 2 precedente sul registro delle fatture emesse;

4. inviare periodicamente gli elenchi riepilogativi Intrastat relativi alle cessioni intracomunitarie (Intra 1 e Intra 1-bis);

5. regolarizzare, attraverso la propria partita Iva locale, l'acquisto intracomunitario nel Paese UE di destinazione dei prodotti. Per fare ciò, il venditore/depositante dovrà:

- completare la fattura di cessione intracomunitaria tramite il meccanismo del *reverse charge*;
- presentare periodicamente i modelli Intrastat relativi agli acquisti intracomunitari, come previsto dalle normative Iva del Paese UE di destinazione dei prodotti;
- emettere fattura di vendita a carico del cliente/depositario al momento del ritiro dei prodotti dal deposito.

A questo proposito, il venditore/depositante dovrà adottare modalità di fatturazione diverse a seconda che la normativa Iva del Paese UE di destinazione dei prodotti:

- richieda di liquidare l'Iva locale attraverso il meccanismo dell'inversione contabile (*reverse charge*) da parte del cliente/depositario: in tal caso, il venditore/depositante dovrà emettere fattura di vendita attraverso la propria partita Iva italiana in regime di fuori campo Iva, ex [articolo 7-bis](#), D.P.R. 633/1972;

- richieda di liquidare l'Iva locale attraverso il meccanismo ordinario della rivalsa a carico del cliente/depositario: in tal caso, il venditore/depositante dovrà emettere fattura di vendita attraverso la propria partita Iva locale aperta nel Paese UE di destinazione dei prodotti, addebitando l'Iva locale in fattura al cliente/depositario.

Nel caso di un *consignment stock* situato in un Paese non facente parte della Unione Europea (c.d. *extra UE*), che riconosca il contratto in questione e non richieda l'acquisizione di un identificativo fiscale locale da parte del soggetto venditore/depositante, quest'ultimo (*i.e.* il *consignor*) dovrà:

1. preparare, al momento dell'invio dei prodotti verso il deposito, i seguenti documenti di accompagnamento dei prodotti:

- documento di trasporto; e
- elenco valorizzato o fattura pro forma.

Tale movimentazione dei prodotti non ha alcuna rilevanza ai fini Iva e costituisce una mera esportazione doganale;

2. registrare i prodotti inviati verso il deposito su apposito registro di carico/scarico, tenuto ex [articolo 39](#), D.P.R. 633/1972;

3. emettere, al momento del ritiro dei prodotti dal deposito da parte del cliente/depositario, fattura di vendita esente da Iva, ex [articolo 8](#), comma 1, lettera a), D.P.R. 633/1972, a carico del cliente/depositario: è in questo momento che avviene l'operazione di cessione all'esportazione;
4. registrare le fatture di vendita sul registro delle fatture emesse;
5. scaricare il registro di carico/scarico di cui al punto 2 precedente.

Il rischio di stabile organizzazione "occulta" nel consignment stock

L'impresa che intende porre in essere un contratto di *consignment stock* deve prestare attenzione all'eventuale rischio di insorgenza di una stabile organizzazione¹² (c.d. "occulta") del *consignor* nel Paese dov'è localizzato il deposito. Di norma, il *consignment stock* non causa *tout court* l'insorgenza di una stabile organizzazione alla luce delle disposizioni dell'articolo 5, § 4, modello di convenzione Ocse¹³. Esso, infatti, stabilisce che non si ravvisano i presupposti per l'insorgenza di una stabile organizzazione di un soggetto residente in uno Stato nell'altro Stato contraente quando¹⁴:

- i beni o le merci appartenenti a una impresa sono immagazzinati ai soli fini di deposito, di esposizione o di consegna in tale altro Stato contraente; ovvero
- i beni o le merci appartenenti a una impresa sono immagazzinati ai soli fini di essere utilizzati o processati da un'altra impresa in tale altro Stato contraente.

Pertanto, affinché si possa escludere la presenza di una stabile organizzazione del *consignor* nello Stato contraente ove è depositata la sua merce, è necessario che non vengano esercitate altre attività all'interno del deposito medesimo che possano dunque far venir meno il suo carattere preparatorio o ausiliario. Da un punto di vista pratico, tra le attività da evitarsi si possono ricordare¹⁵:

- promozione vendite;
- negoziazione e raccolta ordini;

¹² Ai fini della imposizione diretta.

¹³ Oecd, "Model Tax Convention on Income and on Capital", (21 November 2017).

¹⁴ Articolo 5, § 4 of the Oecd Model Tax Convention:

"Notwithstanding the preceding provisions of this Article, the term "permanent establishment" shall be deemed not to include:

a) the use of facilities solely for the purpose of storage, display or delivery of goods or merchandise belonging to the enterprise;
b) the maintenance of a stock of goods or merchandise belonging to the enterprise solely for the purpose of storage, display or delivery;
c) the maintenance of a stock of goods or merchandise belonging to the enterprise solely for the purpose of processing by another enterprise;
d) the maintenance of a fixed place of business solely for the purpose of purchasing goods or merchandise or of collecting information, for the enterprise;

e) the maintenance of a fixed place of business solely for the purpose of carrying on, for the enterprise, any other activity;

f) the maintenance of a fixed place of business solely for any combination of activities mentioned in subparagraphs a) to e), provided that such activity or, in the case of subparagraph f), the overall activity of the fixed place of business, is of a preparatory or auxiliary character.

4.1 Paragraph 4 shall not apply to a fixed place of business that is used or maintained by an enterprise if the same enterprise or a closely related enterprise carries on business activities at the same place or at another place in the same Contracting State and

a) that place or other place constitutes a permanent establishment for the enterprise or the closely related enterprise under the provisions of this Article, or

b) the overall activity resulting from the combination of the activities carried on by the two enterprises at the same place, or by the same enterprise or closely related enterprises at the two places, is not of a preparatory or auxiliary character, provided that the business activities carried on by the two enterprises at the same place, or by the same enterprise or closely related enterprises at the two places, constitute complementary functions that are part of a cohesive business operation".

¹⁵ Utili spunti di riflessione operativa possono trarsi anche dalla [risoluzione n. 4/E/2017](#) dell'Agenzia delle entrate sul caso dell'*hub* logistico.

- vendita diretta a clienti finali;
- assistenza *post* vendita.

Ne consegue che gli eventuali risvolti sotto il profilo del rischio di stabile organizzazione occulta connessi a un *consignment stock* devono essere necessariamente esaminati alla luce delle effettive circostanze concrete che vanno a identificare le attività realmente svolte presso il deposito, da parte di quali soggetti e con quali poteri (formalmente attribuiti e concretamente esercitati).

La revisione di tali circostanze diventa ancora più necessaria e delicata qualora l'articolazione del *business* veda la partecipazione di entità (società e sedi secondarie) appartenenti al medesimo gruppo multinazionale: ecco, dunque, che una visione integrata – come dire, “*dall’alto*” – della *supply chain* diventa imprescindibile¹⁶.

Da ultimo, con riguardo alla possibile insorgenza di una stabile organizzazione “*occulta*”, in aggiunta a quanto appena sopra tratteggiato con riferimento alla imposizione diretta, si ritiene altresì opportuno condividere alcune brevi indicazioni per quanto concerne la stabile organizzazione ai fini Iva.

Il Regolamento di esecuzione UE 282/2011 (recante “*Disposizioni di applicazione della Direttiva 2006/112/CE relativa al sistema comune di imposta sul valore aggiunto*”), all'[articolo 11](#) designa come “*stabile organizzazione*” qualsiasi entità, “*diversa dalla sede dell’attività economica di cui all’articolo 10 dello stesso Regolamento, caratterizzata da un grado sufficiente di permanenza e una struttura idonea in termini di mezzi umani e tecnici atti a consentirle di ricevere e di utilizzare i servizi che le sono forniti per le esigenze proprie di detta organizzazione*”.

Rispetto al comparto delle imposte dirette, la definizione è più stringente, in quanto, in ambito Iva, la stabile organizzazione presuppone l’impiego di risorse umane e materiali, non essendo sufficiente la mera presenza di impianti e macchinari sul territorio di uno Stato¹⁷. Il citato Regolamento prevede che la stabile organizzazione designa qualsiasi organizzazione, diversa dalla sede principale dell’attività economica, caratterizzata da un grado sufficiente di permanenza e da una struttura idonea in termini di mezzi umani e tecnici atti a consentirle di:

- ricevere e utilizzare i servizi che le sono forniti per le esigenze proprie;
- fornire i servizi di cui assicura la prestazione.

Gli elementi essenziali che qualificano la struttura come stabile organizzazione ai fini Iva sono dunque:

- un grado di permanenza sufficiente;
- la compresenza di mezzi umani e di mezzi tecnici necessari, la giurisprudenza parla di consistenza minima,

¹⁶ In proposito, si veda l’articolo 5, § 4.1 del *Oecd Model Tax Convention*.

¹⁷ [Circolare n. 1/2018](#) della G. di F..

per consentirle di utilizzare (dal lato passivo) o di confezionare (dal lato attivo) le prestazioni di servizi rispettivamente ricevute o rese.

Inoltre, il § 3 dell'articolo 11, Regolamento UE 282/2011 precisa che il fatto di disporre di un numero di identificazione Iva non è di per sé sufficiente per ritenere che esista una stabile organizzazione.

La Corte di Giustizia UE, con [sentenza causa C-605/12 del 16 ottobre 2014](#), (caso Welmory), ha indicato che l'utilizzo esclusivo di beni e personale, ancorché di terzi, potrebbe costituire una *branch*. Le osservazioni risultano particolarmente significative per delineare i contorni della figura della stabile organizzazione in sistemi innovativi di transazioni commerciali transnazionali, quali l'*e-commerce* indiretto.

In conclusione, dunque, l'operatività di un *consignment stock* andrà verificata anche alla luce della eventuale sussistenza degli elementi essenziali della stabile organizzazione ai fini Iva al fine di poter disegnare un profilo completo del rischio per quanto concerne sia l'imposizione diretta sia quella indiretta, tenendo altresì in considerazione le posizioni e le interpretazioni assunte dalle singole Amministrazioni finanziarie coinvolte.

Agente e distributore: presenza “dinamica” sul mercato estero

Qualora una società italiana decida di avvalersi di una presenza di natura più dinamica sul mercato di sbocco rispetto a quanto non sia fisiologicamente possibile attraverso un contratto di *consignment stock* (che invece ben si presta a un “*rapporto di prossimità*”, ad esempio, con un importante cliente), potrà sicuramente valutare la sottoscrizione di un contratto di agenzia oppure di un contratto di distribuzione con un *partner* locale.

Mutuando allora concetti e definizioni dal codice civile, l'[articolo 1742](#) recita che col contratto di agenzia una parte assume stabilmente l'incarico di promuovere, per conto dell'altra, verso retribuzione, la conclusione di contratti in una zona determinata. Inoltre, il contratto deve essere provato per iscritto e ciascuna parte ha diritto di ottenere dall'altra un documento dalla stessa sottoscritto che riproduca il contenuto del contratto e delle clausole aggiuntive (tale diritto è irrinunciabile).

Per quanto concerne il contratto di distribuzione, primo riferimento deve farsi alle disposizioni dell'[articolo 1470](#), cod. civ. secondo cui la vendita è il contratto che ha per oggetto il trasferimento della proprietà di una cosa o il trasferimento di un altro diritto verso il corrispettivo di un prezzo.

L'agente

Ora, andando a porre l'accento sugli aspetti di natura maggiormente operativa, in un piano di internazionalizzazione del *business*, giova soprattutto ricordare che l'agente (senza mandato di rappresentanza) opera generalmente come rappresentante di vendita: egli, infatti, non procede

all'acquisto in proprio dei prodotti per una successiva commercializzazione, bensì si adoperava in attività di promozione a favore del suo mandante procurandogli opportunità di vendita dei prodotti con potenziali clienti. Sarà, dunque, il mandante a condurre le attività di negoziazione dei termini contrattuali per cercare di concludere l'affare con il (potenziale) cliente che gli è stato presentato dall'agente.

A fronte di tali attività promozionali, l'agente percepisce una commissione (solitamente espressa in misura percentuale) commisurata alle vendite di prodotti e servizi procurate al proprio mandante (i.e. il suo cliente). In sostanza, l'agente contatta i possibili acquirenti per conto di una realtà produttiva e/o distributiva e può considerarsi sostanzialmente incaricato di funzioni quali:

1. la raccolta di informazioni sull'andamento del mercato di sbocco;
2. l'identificazione dei potenziali clienti;
3. la cura del rapporto con clienti attivi e potenziali;
4. l'introduzione sul mercato a lui assegnato di nuovi prodotti/servizi (per quanto l'agente non sia impegnato in alcuna attività strategica o di *marketing*);
5. la raccolta degli ordini presso i clienti;
6. la segnalazione di eventuali pratiche scorrette da parte dei *competitors* (ad esempio, contraffazione di marchi e prodotti); e
7. la fornitura di assistenza tecnica (per quanto di solito decisamente limitata).

In considerazione, poi, delle attività di natura essenzialmente promozionale e informativa svolte dall'agente, egli risulta non essere impegnato in alcuna funzione connessa – ad esempio – alla produzione o movimentazione delle merci, alla implementazione delle politiche di *marketing* e pubblicità, alla protezione legale dei segni distintivi del proprio mandante. Parimenti, l'agente non risulterà sottoposto ai rischi di natura operativa, economica, finanziaria e legale che sono correlati alle funzioni solitamente svolte dal suo mandante. In coerenza, poi, con il profilo operativo estremamente "snello" e "leggero" che lo caratterizza, l'agente non impiega e non crea nell'esercizio delle proprie funzioni alcun bene immateriale (c.d. *intangibles*) di rilievo.

Alla luce di quanto sopra brevemente illustrato, il contratto di agenzia ben si presta a essere utilizzato quale modalità iniziale di ingresso in un nuovo mercato geografico, soprattutto in una prima fase esplorativa del potenziale di vendita dei prodotti e servizi offerti dalla società italiana e senza che questa sia chiamata ad impegnare direttamente risorse (i.e. economiche, finanziarie, di personale, di asset materiali e immateriali) in un territorio straniero. Essa si può allora trovare nella situazione di muovere i primi passi oltreconfine per avviare un processo di internazionalizzazione oppure si può trovare in una fase di ulteriore espansione della propria presenza su nuovi mercati esteri che si vanno pertanto ad aggiungere a quelli già presidiati.

Aspetti di natura fiscale

La fattispecie che abbiamo sin qui considerato vede l'agente estero essere un soggetto (persona fisica o giuridica) indipendente rispetto alla società italiana mandante e privo di qualsiasi formale potere di rappresentanza.

Tuttavia, le modalità di ingresso in un nuovo mercato potrebbero portare la società italiana a scegliere di costituire una propria società controllata (c.d. *subsidiary*) nel Paese di destinazione, per sottoscrivere con la stessa un contratto di agenzia. In tal caso, in stretta connessione con le modalità organizzative e operative della filiale estera, si renderà necessario monitorare costantemente aspetti di natura fiscale che interessano, in modo diverso, entrambe le Amministrazioni finanziarie coinvolte da quello che risulta così essere a tutti gli effetti un gruppo multinazionale. Più precisamente:

a) *transfer pricing* in relazione alle commissioni di agenzia. La remunerazione riconosciuta – sottoforma di provvigione – alla controllata estera dovrà essere di mercato, ovvero conforme al principio di libera concorrenza (o *arm's length principle* - Alp) come definito dall'articolo 9, § 1, *Model Tax Convention* dell'Ocse¹⁸ e recepito nei trattati contro le doppie imposizioni firmati tra gli Stati nonché negli ordinamenti tributari domestici¹⁹. In estrema sintesi, l'Alp prevede che le entità appartenenti al medesimo gruppo multinazionale e residenti in Paesi diversi intrattengano relazioni commerciali in linea con quanto si vedrebbe applicato in circostanze comparabili tra soggetti indipendenti²⁰.

Si noti che la fattispecie è di interesse sia per l'Amministrazione finanziaria italiana sia per le Autorità fiscali del Paese di destinazione della intrapresa economica ove viene posta la sede della controllata estera: infatti, la fissazione della commissione di agenzia ha un impatto sia sul Conto economico (e conseguente base imponibile ai fini fiscali) della società italiana sia della sua *subsidiary* estera;

b) "esterovestizione" della *subsidiary*. La fattispecie qui di interesse per l'Amministrazione finanziaria italiana è quella della residenza fiscale delle entità societarie (cfr. [articolo 73](#), comma 3, Tuir) e – nel caso di specie – se la residenza fiscale della controllata estera che opera in veste di agente non sia

¹⁸ *Oecd Model Tax Convention on Income and on Capital* (November 2017), articolo 9, § 1:

"Where

a) an enterprise of a Contracting State participates directly or indirectly in the management, control or capital of an enterprise of the other Contracting State, or

b) the same persons participate directly or indirectly in the management, control or capital of an enterprise of a Contracting State and an enterprise of the other Contracting State,

and in either case conditions are made or imposed between the two enterprises in their commercial or financial relations which differ from those which would be made between independent enterprises, then any profits which would, but for those conditions, have accrued to one of the enterprises, but, by reason of those conditions have not so accrued, may be included in the profits of that enterprise and taxed accordingly".

¹⁹ Per quanto riguarda l'Italia, il riferimento è contenuto nell'articolo 110, comma 7, Tuir.

²⁰ Le indicazioni teorico-pratiche per l'applicazione dell'Alp sono contenute nelle *oecd Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administration* (January 2022) nonché nel "Practical Manual on Transfer Pricing for Developing Countries" (April 2021) delle Nazioni Unite. È dunque di estrema importanza verificare, di volta in volta, a quale set di linee guida il paese di destinazione si riferisce (incluse eventuali peculiarità del tutto domestiche), posto che la disciplina italiana sui prezzi di trasferimento è allineata alle formulazioni Ocse.

da considerarsi in Italia, con tutte le conseguenze tributarie (e in taluni casi anche penali) che ciò comporterebbe. In sintesi, al fine di determinare la residenza a fini fiscali di una società in Italia, è sufficiente accertare la ricorrenza²¹ di uno solo dei criteri alternativi di collegamento individuati dalla legge:

1. la sede legale;
2. la sede di direzione effettiva;
3. la sede della gestione ordinaria in via principale.

Non è pertanto rilevante che la società sia stata costituita (e abbia la sede legale) all'estero, se la stessa sia riconosciuta avere nel territorio dello Stato italiano la sede di direzione effettiva o la sede della gestione ordinaria in via principale; si può, così, verificare il caso di società formalmente estere, ma fiscalmente residenti in Italia.

In considerazione di queste disposizioni normative, diventa dunque rilevante dotare la *subsidiary* estera di una struttura organizzativa e di una *governance* – che per quanto snelle – risultino autonome e “*distaccate*” rispetto alla controllante italiana nella gestione ordinaria delle operazioni; c) stabile organizzazione “*occulta*” della controllante italiana. D’altro canto, dal punto di vista delle Autorità fiscali estere, talune modalità operative della *subsidiary* (che formalmente agisce in veste di mero agente) potrebbero causare l’insorgenza del rischio di stabile organizzazione occulta a carico della controllante italiana, con la conseguenza di attrarre a tassazione in tale Paese straniero (residenza fiscale) parte del reddito già assoggettato a imposizione in Italia. Le disposizioni di riferimento per la definizione di “*stabile organizzazione*” sono generalmente contenute nei trattati contro le doppie imposizioni e si ritrovano altresì negli ordinamenti tributari dei singoli Stati.

Facendo qui riferimento, per semplicità espositiva, alla formulazione contenuta nel già richiamato *Model Tax Convention* dell’Ocse, la fattispecie di interesse per il caso in esame è quella del c.d. “*agente dipendente*” (o stabile organizzazione personale), codificata nell’articolo 5, § 5 del suddetto modello di convenzione²².

In breve, la presenza di un agente dipendente costituisce stabile organizzazione se:

1. esso opera per conto della società estera;
2. esso ha l’autorità di concludere contratti in nome dell’impresa estera (*i.e.* italiana nel caso in esame) nello Stato ove esso è residente e lo fa regolarmente;
3. esso svolge attività diverse da quelle aventi natura preparatoria o ausiliaria.

Diventa allora fondamentale accertare lo stato di indipendenza dell’agente, per la verifica del quale il commentario al modello di convenzione Ocse fornisce alcuni criteri di riferimento:

²¹ Per la maggior parte del periodo d’imposta.

²² Nell’ordinamento tributario italiano, la definizione domestica di stabile organizzazione è contenuta nell’articolo 162, Tuir.

1. l'indipendenza giuridica²³ ed economica;
2. la natura e l'estensione degli obblighi dell'intermediario nei confronti dell'impresa, nonché le istruzioni impartite e il controllo esercitato dall'impresa;
3. il rischio imprenditoriale, che deve gravare sull'intermediario e non sull'impresa.

In conclusione, dunque, al fine di limitare il più possibile che un contratto di agenzia infragrupo possa far sorgere un rischio di stabile organizzazione in un Paese estero a carico della società italiana, è in primo luogo necessario che la *subsidiary* incaricata della promozione dei beni e servizi commercializzati dal mandante italiano (*i.e.* la sua controllante) da un lato non travalichi – nel suo operare concreto, rinvenibile dalle modalità di azione quotidianamente poste in essere dai suoi dipendenti – l'operatività tipica di un agente senza mandato di rappresentanza e dall'altro lato mantenga quel livello di autonomia nell'assunzione delle decisioni di *business* che si manifestano – tra i vari aspetti – nell'assunzione di un corrispondente rischio imprenditoriale.

Il distributore

In un crescendo di complessità operative dettate *in primis* dalle modalità necessarie per poter positivamente condurre uno specifico *business* in un Paese estero, una società italiana che desidera diffondere i propri prodotti e servizi in un altro mercato può avvalersi di un distributore locale. La società così incaricata della importazione e commercializzazione dei prodotti provenienti dall'Italia potrà essere una entità indipendente oppure una società appositamente costituita in tale Paese di sbocco da parte del soggetto italiano (*subsidiary*).

Dal punto di vista delle modalità strettamente operative – ovvero in termini di funzioni svolte, asset utilizzati e rischi sopportati – il distributore potrà essere caratterizzato da un profilo più leggero (c.d., distributore a rischio limitato o *low risk distributor - Lrd*) oppure da un profilo più consistente (c.d., distributore a rischio pieno o *full-fledge distributor - Ffd*).

In termini generali, un distributore a rischio pieno svolge solitamente tutte le funzioni connesse alle attività di programmazione delle vendite e connessa gestione del magazzino e della logistica (sia in entrata che in uscita), di promozione dei prodotti e delle politiche di *marketing* (incluse ricerche di mercato e campagne pubblicitarie), di distribuzione degli stessi, comprese eventuali attività di assistenza *post vendita*.

A seguito delle funzioni svolte, il *full fledge distributor* si assume i rischi associati a tali attività, quali, ad esempio, il rischio di credito, quello di magazzino, quello di mercato e di invenduto. Qualora poi tale distributore sia società direttamente o indirettamente controllata dall'esportatore italiano che vuole espandersi su nuovi mercati, egli si potrà trovare altresì coinvolto anche in importanti attività

²³ Nel caso qui in esame di una controllata estera che opera in veste di agente per conto della sua controllante italiana, il requisito della indipendenza giuridica è – per ovvi motivi – assente. Pertanto, gli altri elementi fattuali che caratterizzano l'azione dell'agente diventano di fondamentale importanza ai fini della qualificazione dell'agente stesso come "*dipendente*" oppure "*indipendente*".

di mantenimento, protezione e talvolta accrescimento dei beni immateriali strumentali allo svolgimento dell'attività distributiva (quali, ad esempio, marchi e segni distintivi dell'azienda).

Dal canto suo, il distributore a rischio limitato, pur essendo anch'egli impegnato in attività di promozione e distribuzione dei prodotti sul mercato locale assegnatogli, si trova a essere contraddistinto da un profilo operativo (e quindi di responsabilità e conseguentemente di rischi imprenditoriali) meno complesso rispetto a quello di un distributore a rischio pieno. Potrà essere, a titolo esemplificativo, coinvolto in misura inferiore o addirittura nulla in attività rientranti nell'ambito del *marketing* strategico, nelle operazioni di difesa legale del marchio della società fornitrice, nelle attività connesse alla programmazione delle vendite e alla gestione del magazzino, incluse le operazioni di logistica.

Pertanto, la ricerca di un *partner* commerciale in un Paese estero da parte di una società italiana sarà necessariamente influenzata dalla strategia di penetrazione che quest'ultima ha disegnato andando a stimare il potenziale di vendita dei propri prodotti e servizi in tale mercato di sbocco (in relazione, ad esempio, a tipologie di clientela e canali distributivi), a prevederne lo sviluppo nel tempo, ad allocare le necessarie risorse (non solo finanziarie per sostenere l'intrapresa economica, bensì anche in termini organizzativi per essere in grado di sostenere un incremento dei volumi di produzione e vendita).

Allo stesso modo, gli aspetti di natura legale e fiscale che caratterizzano il mercato di sbocco dovranno essere adeguatamente analizzati per una efficiente gestione delle attività e per poter adeguatamente valutare – tra gli altri – anche il momento in cui dovesse rivelarsi maggiormente indicato un agire tramite una propria società controllata, in luogo di stringere un accordo di distribuzione con un soggetto indipendente.

Aspetti di natura fiscale

In tale secondo caso, *i.e.* costituzione di *subsidiary* estera controllata direttamente o indirettamente dalla società italiana in fase di internazionalizzazione, la principale tematica di natura fiscale che dovrà essere opportunamente disegnata e gestita con coerenza nel tempo è il *transfer pricing*.

Infatti, come già in precedenza evidenziato, le transazioni infragruppo dovranno avere corso nel rispetto del principio di libera concorrenza: concentrandosi allora sulla attività commerciale di rivendita (c.d. *buy sell*) svolta dal distributore estero *captive*, si dovrà partire da una prima definizione degli aspetti fondamentali della *supply chain* (sotto il profilo operativo, economico, finanziario, fiscale e legale), per arrivare alla identificazione del ruolo della società italiana da un lato e di quello della controllata estera dall'altro, attraverso una chiara attribuzione di funzioni, rischi e *assets*. Si potrà così arrivare a scegliere, ad esempio, tra un modello distributivo a rischio pieno oppure un modello a rischio limitato.

Conseguentemente, si andranno a definire tutti i termini contrattuali (non solo il prezzo delle merci cedute) che andranno a identificare il rapporto commerciale tra la controllante italiana e la sua *subsidiary* estera, allo scopo di predisporre un accordo commerciale infragruppo allineato nella sua forma e contenuti alla sostanza economica della transazione. Ciò sarà sicuramente di aiuto anche ai fini di una attenta gestione (a iniziare da una loro tempestiva individuazione) dei potenziali rischi fiscali che transazioni *cross border* tra entità appartenenti alla medesima realtà multinazionale possono sollevare in considerazione delle complessità poste dalle disposizioni in materia di fiscalità internazionale.

Considerazioni finali

Al termine, dunque, di queste brevi riflessioni operative su alcune modalità di internazionalizzazione accompagnate dai principali risvolti di natura fiscale, non resta che richiamare la centralità di una attenta analisi di tutti gli aspetti coinvolti in una nuova intrapresa economica che vuole espandere la commercializzazione dei prodotti e dei servizi dell'impresa su mercati esteri.

Si tratta, infatti, di una pianificazione che deve declinarsi quantomeno su 2 piani strettamente complementari: da una parte, la società (in particolar modo se si tratta del suo primo passo verso l'internazionalizzazione) è chiamata a individuare le ragioni di fondo che la portano a gettare lo sguardo oltre confine per espandere le proprie vendite nonché – in un atteggiamento che potremmo definire “*introspettivo*” – a valutare con attenzione se essa possiede (o può reperire) le risorse necessarie a tale balzo e se la sua attuale struttura organizzativa è in grado di avviare e gestire un *business* all'estero.

Non si sta facendo qui riferimento soltanto a risorse di natura finanziaria, bensì anche – in quanto altrettanto cruciali – alle competenze ed esperienze che consentiranno a tutte le funzioni aziendali (non solo la produzione e *marketing*/vendite, bensì anche l'amministrazione-finanza-controllo e quella legale, ad esempio) di far fronte prontamente alle dinamiche che si presenteranno sul mercato estero.

D'altra parte, la società dovrà preventivamente compiere una attenta analisi dei propri prodotti e servizi e di tutti gli *assets* a sua disposizione (ad esempio, *know how*, formule, brevetti, marchi, etc.) allo scopo di identificare quei fattori che le possono consentire di competere con successo su nuovi mercati. Tale esercizio sarà poi accompagnato:

1. dalla identificazione di quelle aree geografiche e specifici mercati (*matching*) che si presentano come maggiormente idonei a recepire (potenzialmente) un nuovo *competitor* che proviene dall'esterno; e infine
2. dalla predisposizione di un *action plan* in grado di valorizzare tutte le variabili rilevanti, declinate prudenzialmente in più di uno scenario: quelle strategiche e operative, quelle economiche e

finanziarie, quelle amministrative e legali, e – non da ultima – la variabile “*tempo*” in considerazione della estrema mutevolezza delle dinamiche internazionali che richiederanno un continuo aggiornamento dei piani di azione.