

Risoluzione di conflitti in materia di transfer pricing

di **Salvatore Mattia**

Valente Associati, Studio Legale Tributario Geb Partners

Con il presente lavoro (1) s'intende fornire il quadro dei **procedimenti amministrativi** cui i paesi aderenti all'Ocse possono far ricorso al fine della **prevenzione** e della **composizione delle controversie** in materia di *transfer pricing*, nonché della minimizzazione del rischio di **doppia imposizione**, che, in particolare, si verifica quando, in fase di rettifica dei prezzi, lo stesso reddito viene tassato contemporaneamente nei paesi coinvolti dalle transazioni. L'intensificarsi degli scambi internazionali, delle transazioni tra società appartenenti a gruppi multinazionali e dei controlli del Fisco in materia di prezzi di trasferimento hanno reso necessaria la collaborazione, in campo fiscale, tra Amministrazioni finanziarie e contribuenti, nonché tra le stesse Amministrazioni finanziarie dei diversi Stati, al fine di **individuare** tanto i **criteri** quanto le **modalità tecniche** per la **definizione e la determinazione dei prezzi di trasferimento** (2).

Il Rapporto Ocse del 1995 esamina proprio i procedimenti amministrativi invocabili al fine di prevenire l'insorgere di controversie per le ipotesi in cui lo stesso reddito viene tassato contemporaneamente nei paesi coinvolti dalle transazioni ad oggetto dell'attività ispettiva.

La *ratio* della predisposizione di tali strumenti amministrativi è da rinvenire nella constatazione delle difficoltà interpretative ed operative che, in fase di accertamento e di contenzioso, permettono di pervenire ad una corretta valorizzazione delle transazioni internazionali delle imprese collegate secondo le condizioni del regime di libera concorrenza.

Gli strumenti amministrativi volti alla composizione delle controversie in materia di transfer pricing sono i seguenti:
– ai sensi dell'art. 25 del Modello Ocse, le procedure ami-

chevoli (3) di accordo tra Amministrazioni finanziarie previste dalle convenzioni bilaterali contro le doppie imposizioni;

- gli *advance pricing agreements*;
- i *safe harbours*;
- il *ruling* di *standard* internazionale (4).

Note:

(1) Il presente articolo è tratto, con opportune modifiche ed adattamenti di sintesi, dall'opera di Valente P., «Manuale del Transfer pricing», Milano, 2009, cui si rinvia per approfondimenti sul transfer pricing.

(2) «*Not long ago, transfer pricing was a subject for tax administrators and one or two other specialists. But recently, politicians, economists and businesspeople, as well as NGOs, have been waking up to the importance of who pays tax on what international business transactions between different arms of the same corporation. Globalisation is one reason for this interest, the rise of the multinational corporation is another. Once you take on board the fact that more than 60% of world trade takes place within multinational enterprises, the importance of transfer pricing becomes clear*» (Neighbour J., «Transfer pricing: keeping it at arm's length», Oecd Centre for Tax Policy and Administration, aprile 2002, in www.oecd.org).

(3) Alla procedura amichevole ex art. 25 del Modello Ocse si affianca la procedura di cui alla convenzione arbitrale 90/4367/Cee, per l'eliminazione della doppia imposizione in caso di rettifica degli utili di imprese associate.

(4) Per effetto dell'art. 8 del dl 30 settembre 2003, n. 269, convertito nella legge 24 novembre 2003, n. 326 è stata introdotta, nell'ordinamento tributario italiano una particolare procedura di interpello, rivolta alle imprese che svolgono attività internazionale: il cd. *ruling* internazionale.

Obiettivo del *ruling* internazionale è quello di «realizzare ulteriori forme di collaborazione tra Amministrazione finanziaria e contribuenti, in particolare quelli che operano in mercati internazionali», in maniera «da un lato di prevenire futuri conflitti e dall'altro di evitare il verificarsi di fenomeni di doppia imposizione» (così la relazione al dl 269/03).

(segue)

Le procedure amichevoli

La procedura amichevole di accordo tra Amministrazioni finanziarie previste dall'art. 25 del Modello Ocse consiste nella creazione di un circuito informativo tra le Amministrazioni finanziarie dei paesi interessati, che possono consultarsi, se necessario, al fine di determinare le reciproche correzioni (clausola del *corresponding adjustment*).

La procedura amichevole può essere utilizzata soltanto per la risoluzione di determinate controversie aventi ad oggetto:

- le misure adottate da uno o da entrambi gli Stati contraenti che comportino, o che comporteranno, un'imposizione verso il contribuente non conforme alle disposizioni della convenzione (par. 1); in tale eventualità spetterà allo stesso contribuente, allo scopo di ottenere un livello di imposizione in linea con i principi fissati dall'accordo internazionale, richiedere l'applicazione di una procedura amichevole;
- le difficoltà o i dubbi inerenti all'interpretazione, o all'applicazione della convenzione (par. 3);
- l'eliminazione della doppia imposizione nei casi non espressamente previsti dalla convenzione (par. 3).

Le finalità della procedura sono, pertanto, da un lato quella di **rappresentare una forma di difesa** verso il contribuente, al fine di eliminare, evitare o prevenire un'imposizione non conforme alle disposizioni di una convenzione; dall'altro, quella di **istituire una forma di consultazione** liberamente affidata alle Amministrazioni fiscali degli Stati contraenti, con lo scopo di risolvere le incertezze e le divergenze interpretative ed applicative della disciplina convenzionale.

In concreto, è attraverso la procedura amichevole di cui all'art. 25 che vengono richiesti gli aggiustamenti o le rettifiche previste dall'art. 9, par. 2 del Modello Ocse per evitare le doppie imposizioni, il quale prevede testualmente che «allorché uno Stato contraente include fra gli utili di un'impresa di detto Stato - e di conseguenza assoggetta a tassazione - utili sui quali un'impresa dell'altro Stato contraente è stata sottoposta a tassazione in detto altro Stato, e gli utili così inclusi sono utili che sarebbero maturati a favore dell'impresa del primo Stato, se le condizioni fissate fra le due imprese fossero state quelle convenute fra imprese indipendenti, allora detto altro Stato farà

un'apposita correzione all'importo dell'imposta ivi applicata su tali utili. Nel determinare tali correzioni, dovrà usarsi il dovuto riguardo alle altre disposizioni della presente convenzione e le autorità competenti degli altri Stati si consulteranno, ove necessario».

Pertanto, se uno Stato rettificasse il reddito in aumento in seguito alla correzione dei prezzi di trasferimento interni in osservanza del principio dell'*arm's length*, l'altro Stato dovrebbe effettuare una corrispondente **rettifica in diminuzione**.

Bisogna pertanto operare una distinzione tra:

- «rettifiche primarie», le quali consistono nella variazione in aumento del reddito imponibile del contribuente per effetto dell'accertamento del valore normale della transazione oggetto della verifica da parte del fisco; e
- «rettifiche corrispondenti» (*correlative or corresponding adjustment*), che rappresentano le variazioni simmetricamente in diminuzione del reddito imponibile in capo alla controparte nella transazione oggetto della verifica primaria.

A titolo di completezza si evidenzia come **le procedure amichevoli non impongano alcun obbligo**, in capo alle autorità competenti, di raggiungere un accordo, essendo queste solamente obbligate a «fare del loro meglio» per regolare i casi di doppia imposizione ad esse sottoposti (5).

Appare evidente come l'assenza di tale obbligo, nonché l'impossibilità per il contribuente di partecipare attivamente alla procedura, costituiscono i limiti principali di suddetto *iter*, che risulta di conseguenza scarsamente percorribile nella pratica.

Note:

(segue nota 4)

Il ruling internazionale si estrinseca in una speciale forma di interpello che offre la possibilità di definire preventivamente con l'Amministrazione finanziaria il trattamento fiscale delle componenti di natura finanziaria e di reddito che fanno capo all'impresa.

In questo modo si ottiene un duplice risultato:

- l'impresa può evitare un eventuale contenzioso con l'Amministrazione finanziaria sui comportamenti oggetto del ruling;
- l'Amministrazione finanziaria viene messa nelle condizioni di prendere una maggiore cognizione delle operazioni poste in essere dall'impresa, attenuando la situazione di scarsità di informazioni in cui si trova e, soprattutto, limitando in tal modo la sottrazione di materia imponibile.

(5) Si veda l'art. 25, parr. 2 e 3 del Modello Ocse.

Lo stesso Rapporto Ocse del 1995 sui prezzi di trasferimento pone attenzione su alcuni aspetti critici della procedura. In particolare, si evidenziano le seguenti problematiche:

- **decorrenza dei termini:** l'efficacia degli «aggiustamenti corrispondenti» può essere intaccata dallo spirare dei termini stabiliti dalla normativa interna o dai trattati. A riguardo l'Ocse invita le Amministrazioni finanziarie ad intraprendere prontamente i colloqui nell'ambito della procedura amichevole, al fine di evitare il decorso dei termini previsti dalla normativa interna;
- **durata della procedura amichevole:** i tempi necessari per completare la procedura amichevole possono risultare eccessivamente lunghi, tanto da vanificare la procedura stessa;
- **partecipazione del contribuente:** la possibilità per il contribuente di partecipare alla procedura è lasciata alla discrezione degli Stati.

I problemi operativi connessi alla procedura amichevole sono altresì stati pubblicati dal Biac (6) nel documento Mutual Agreement Procedure in Transfer Pricing: Practical Experiences of Multinational Enterprises, del 14 febbraio 2003. Il Biac, in particolare, analizza i seguenti aspetti:

- **durata della procedura amichevole:** al fine di ottenere una collaborazione efficiente tra le varie Amministrazioni coinvolte, occorre definire in maniera dettagliata i tempi della procedura;
- **difficoltà ad inquadrare le strategie di business delle imprese, sottese alla politica di pricing adottata:** l'analisi e la valutazione della documentazione presentata dal contribuente da parte dell'Amministrazione finanziaria rischia di dilatare i tempi della procedura, nonché di giungere a fraintendimenti; per questo sarebbe preferibile che il contribuente presentasse direttamente la propria posizione, in maniera che, insieme all'autorità competente, si proceda ad esaminare gli eventuali conflitti in materia di transfer pricing;
- **partecipazione del contribuente:** l'impossibilità di partecipare alla procedura, oltre a determinare un *vulnus* alla tutela nei confronti del contribuente, rende difficoltosa la comprensione della politica di transfer pricing oggetto di contestazione;
- **manca di un obbligo in capo alle autorità competenti ad avvenire ad una soluzione:** tale aspetto costitui-

sce la principale lacuna della procedura amichevole, in particolare se si prende in considerazione l'assenza di un limite temporale entro cui le autorità sono vincolate a pronunciarsi.

Per quanto riguarda la disciplina applicabile in Italia, l'art. 110, co. 7 del Tuir prevede che la normativa in materia di transfer pricing si applichi «anche se ne deriva una diminuzione del reddito, ma soltanto in esecuzione degli accordi conclusi con le autorità competenti degli Stati esteri a seguito delle speciali procedure amichevoli previste dalle convenzioni internazionali contro le doppie imposizioni».

Di conseguenza, tale disposizione di legge trova applicazione nei casi in cui l'articolo delle convenzioni bilaterali relativo ai rapporti tra imprese associate non preveda una clausola «*corresponding adjustment*» analoga a quella prevista all'art. 9, par. 2, del Modello Ocse.

Gli advance pricing agreements

Tra gli strumenti per la composizione delle controversie in materia di transfer pricing, gli Advance Pricing Agreements (Apa), a differenza delle procedure amichevoli, si caratterizzano per la loro natura preventiva. Lo scopo, come si evince chiaramente anche dal Rapporto Ocse del 1995 (7), è infatti quello di **prevenire l'insorgere di potenziali controversie** in materia di transfer pricing.

Gli Apa sono **accordi preventivi tra il contribuente e l'Amministrazione finanziaria**, della durata media compresa tra i 3 e i 5 anni, in base ai quali, prima dell'effettuazione della transazione infragruppo (ovvero della «posa in

Note:

(6) Trattasi del Business and Industry Advisory Committee.

(7) Il Rapporto Ocse del 1995, al par. 4.124 fornisce la seguente definizione di Apa: «*An advance pricing arrangement (Apa) is an arrangement that determines, in advance of controlled transactions, an appropriate set of criteria (e.g. method, comparables and appropriate adjustments thereto, critical assumptions as to future events) for the determination of the transfer pricing for those transactions over a fixed period of time. An Apa is formally initiated by a taxpayer and requires negotiations between the taxpayer, one or more associated enterprises, and one or more tax administrations. Apas are intended to supplement the traditional administrative, judicial, and treaty mechanisms for resolving transfer pricing issues. They may be most useful when traditional mechanisms fail or are difficult to apply.*».

opera» della politica concernente la disciplina dei prezzi di trasferimento infragruppo), vengono individuati i criteri e le modalità tecniche che porteranno alla definizione e alla determinazione dei prezzi di trasferimento.

A seconda dei soggetti che intervengono all'intesa, la forma che un Apa può assumere è quella di **accordo unilaterale, bilaterale o multilaterale**.

L'**Apa unilaterale** rappresenta un accordo stipulato tra una sola Amministrazione finanziaria ed un contribuente. Appare evidente che la definizione di una simile intesa non determina la risoluzione delle problematiche in materia di doppia imposizione, poiché l'autorità fiscale dello Stato competente a tassare il reddito dell'impresa contro parte nella transazione potrebbe legittimamente disconoscere le regole stabilite nell'accordo medesimo (accordo al quale non ha partecipato) rideterminando poi autonomamente i prezzi di trasferimento.

L'**Apa bilaterale** o multilaterale si differenzia dall'Apa unilaterale, in quanto interessa 2 o più società del gruppo e corrispondentemente le 2 o più Amministrazioni finanziarie dei paesi in cui tali società risiedono. La soluzione ottimale sarebbe quella di ricomprendere, in tali accordi, tutti i paesi in cui si sviluppa l'attività del gruppo, in modo da giungere ad una pianificazione fiscale omogenea e stabile in relazione ai prezzi di trasferimento.

Il Rapporto Ocse auspica pertanto la conclusione di Apa che coinvolgano non solo l'Amministrazione finanziaria in cui risiede il contribuente (*unilateral* Apa) ma anche l'altra parte (*bilateral* Apa) o le altre autorità fiscali (*multilateral* Apa) coinvolte nelle transazioni poste in essere dal contribuente stesso; ciò al fine di **assicurare «su base negoziale» una uniformità di giudizi e di valutazioni** da parte di tutte le predette autorità nei confronti delle parti contrattuali (8).

La richiesta di Apa deve essere formalmente inoltrata dal contribuente, il quale deve altresì giustificare **la metodologia proposta**, indicando, tra l'altro, elementi quali **la redditività degli investimenti, l'analisi delle funzioni economiche** svolte nel settore di interesse con i relativi indici di redditività, nonché la redazione di una dettagliata **lista di transazioni o di imprese comparabili**. Si tratta di assunti, cd. *critical assumptions* (assunti di base), sui quali si basa la validità del metodo proposto, espressione delle condizioni economiche ed operative da sviluppare

nonché degli obiettivi da conseguire, nel momento in cui le transazioni e gli scambi diverranno operativi.

Si richiede poi che la domanda, presentata alle Amministrazioni competenti con le quali si intende procedere alla stipula dell'accordo, sia altresì corredata della documentazione atta a **sostenere la fondatezza della proposta**.

Gli Apa costituiscono un'occasione, sia per le Amministrazioni finanziarie che per i contribuenti, di consultarsi in un contesto favorevole, evitando o prevenendo forme di contenzioso che potrebbero rivelarsi costose in termini di risorse impiegate, dall'una e dall'altra parte, a fronte di esiti incerti (e dilatati nel tempo); si auspica pertanto che vi sia una partecipazione effettiva da parte di tutte le Amministrazioni coinvolte.

Alle Amministrazioni finanziarie è riconosciuto poi il **diritto-dovere di esperire i controlli sul contribuente** durante il periodo di validità dell'Apa, al fine di verificare che le prescrizioni contenute nell'accordo vengano effettivamente rispettate.

Tali controlli possono essere effettuati attraverso 2 distinte modalità:

– **richiesta al contribuente** da parte dell'Amministrazione finanziaria di **presentazione dei rendiconti annuali** che testimonino la conformità dei prezzi di trasferimento applicati alle transazioni alle condizioni stabilite nell'accordo; la disamina sul contribuente procede come parte del ciclo di verifica ordinario, senza tuttavia rimettere in discussione la metodologia;

– **verifica** da parte dell'Amministrazione finanziaria **dei dati iniziali su cui si basa la richiesta di Apa**, al fine di stabilire se il contribuente si sia o meno conformato ai termini e alle condizioni previste nell'accordo.

Nota:

(8) Al riguardo, il par. 4.163 del Rapporto Ocse del 1995, afferma che «*Wherever possible, an Apa should be concluded on a bilateral or multilateral basis between competent authorities through the mutual agreement procedure of the relevant treaty. A bilateral Apa carries less risk of taxpayers feeling compelled to enter into an Apa or to accept a non-arm's-length agreement in order to avoid expensive and prolonged enquiries and possible penalties. A bilateral Apa also significantly reduces the chance of any profits either escaping tax altogether or being doubly taxed. Moreover, concluding an Apa through the mutual agreement procedure may be the only form that can be adopted by a tax administration which lacks domestic legislation to conclude binding agreements directly with the taxpayer*».

Nell'ordinamento italiano si è registrato un primo «tentativo» di attuazione della disciplina in materia degli Apa, rinvenibile nelle disposizioni contenute nel dl 30 settembre 2003, n. 269, rubricato «Disposizioni urgenti per favorire lo sviluppo e per la correzione dell'andamento dei conti pubblici» (convertito nella legge 24 novembre 2003, n. 326). Tali previsioni normative hanno introdotto l'istituto del cd. «ruling di standard internazionale» in materia di transfer pricing. È comunque necessario sottolineare **come il legislatore** non abbia esplicitamente approntato una normativa che ricalchi quella degli Apa così come modellati dal Rapporto Ocse del 1995, ma si sia, in sostanza, **limitato a introdurre un meccanismo a questi solamente «equiparabile»**.

Degli Stati membri appartenenti all'Ue, attualmente soltanto Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Olanda, Regno Unito, Spagna, Svezia riconoscono espressamente l'adozione di Apa, mentre paesi quali Polonia, Repubblica Ceca e Romania hanno recentemente previsto l'adozione di una legislazione a riguardo. Per quanto concerne la diffusione a livello mondiale di tale strumento, attualmente Argentina, Australia, Brasile, Canada, Cina, Corea del Sud, India, Giappone, Messico, Nuova Zelanda e Stati Uniti d'America prevedono la possibilità di ricorrere ad accordi con l'Amministrazione finanziaria in tema di prezzi di trasferimento (9).

I safe harbours

La constatazione dell'obiettivo difficoltà di **determinazione del prezzo di trasferimento** (sia attraverso l'utilizzo dei metodi tradizionali, sia di quelli alternativi-reddituali), in determinate circostanze e per specifiche operazioni infragruppo, nonché la presa di coscienza dell'influenza che le analisi soggettive del *management* aziendale assumono in tale processo, hanno spinto l'Ocse a valutare la possibilità di approntare strumenti di definizione semplificata, i cd. *safe harbours* (letteralmente «porti sicuri»).

I *safe harbours* consistono in **previsioni** che trovano applicazione nei confronti di determinate categorie di contribuenti (ovvero a fronte di determinate operazioni o fattispecie negoziali), e possono riguardare le regole tecniche di determinazione del giusto prezzo di scambio, un *range* di valori entro il quale tale prezzo può variare, o la **documentazione** da presentare all'Amministrazione finanziaria

per **giustificare l'applicazione di un determinato valore ad una transazione infragruppo**.

In tal modo, i contribuenti aventi diritto saranno esentati dall'osservanza delle ordinarie norme di legge previste in un determinato paese in materia di transfer pricing ed assoggettati ad adempimenti speciali, in base ai quali i prezzi di trasferimento individuati vengono automaticamente accettati dall'Amministrazione finanziaria (10).

L'Amministrazione finanziaria ha espressamente disciplinato, nella circolare n. 32 del 22 settembre 1980, il ricorso ai cd. *safe harbours* in materia di trasferimenti di diritti immateriali, partendo dal presupposto dell'obiettivo difficoltà di determinare il valore normale delle transazioni aventi ad oggetto tali beni. Si considerano pertanto come «congrui»:

- 1) canoni fino al 2% del fatturato, quando:
 - la transazione risulta da un contratto redatto per iscritto ed anteriore al pagamento del canone;
 - sia sufficientemente documentata l'utilizzazione e, quindi, l'inerenza del costo sostenuto;

Note:

(9) Per maggiori approfondimenti, Ernst & Young, 2007-08 Global Transfer Pricing Survey, in http://www.ey.com/global/content.nsf/International/2007-2008_Transfer_Pricing_Global_Survey.

(10) Secondo l'Ocse, le difficoltà legate all'applicazione dei metodi di transfer pricing potrebbero essere superate nel momento in cui le Amministrazioni finanziarie si impegnassero a fissare preventivamente un regime normativo semplificato. Tale regime, in particolare, dovrebbe contenere le regole e i parametri minimi ai quali le imprese dovrebbero conformarsi per essere escluse dall'attività di accertamento sul transfer pricing, creando in tal modo i cd. *safe harbours*. Una definizione di *safe harbour* si rinviene, in particolare, al par. 4.95 del Rapporto Ocse del 1995: «*Formally, in the context of taxation, a safe harbour is a statutory provision that applies to a given category of taxpayers and that relieves eligible taxpayers from certain obligations otherwise imposed by the tax code by substituting exceptional, usually simpler obligations. In the specific instance of transfer pricing, the administrative requirements of a safe harbour may vary from a total relief of targeted taxpayers from the obligation to conform with a country's transfer pricing legislation and regulations to the obligation to comply with various procedural rules as a condition for qualifying for the safe harbour. These rules could, for example, require taxpayers to establish transfer prices or results in a specific way, e.g. by applying a simplified transfer pricing method provided by the tax administration, or satisfy specific information reporting and record maintenance provisions with regard to controlled transactions. Such an approach requires a more substantial involvement from the tax administration, since the taxpayer's compliance with the procedural rules may need to be monitored.*».

2) canoni oscillanti tra il 2 e il 5%, oltre che alle condizioni di cui al punto precedente, qualora:

– i dati «tecnici» giustificano il tasso dichiarato (effettuazione di ricerche e sperimentazioni, obsolescenza inferiore all'anno o meno, vita tecnica, originalità, risultati ottenuti, ecc.);

– il tasso dichiarato sia giustificato dai dati «giuridici», emergenti dal contratto (diritto di esclusiva, diritto di concedere sub-licenze, diritto di sfruttamento delle scoperte o sviluppi del bene immateriale, ecc.);

3) sia comprovata l'effettiva utilità conseguita dal licenziatario;

4) canoni superiori al 5% del fatturato solo in casi eccezionali, giustificati dall'alto livello tecnologico del settore economico in questione o da altre circostanze;

5) canoni di qualunque ammontare corrisposti a società residenti in paesi a bassa fiscalità, i quali potranno essere ammessi in detrazione e riconosciuti congrui solo alle condizioni più onerose previste al punto precedente.

Il ricorso a tale sistema presenta innegabili **vantaggi** tan-

to per le imprese quanto per le Amministrazioni finanziarie; dal punto di vista delle imprese, queste beneficiano della **semplificazione delle procedure di determinazione dei prezzi di trasferimento**, nonché della certezza che l'Amministrazione finanziaria, constatato il diritto dei contribuenti all'applicazione di un safe harbour, **saranno dispensate dall'effettuazione di ulteriori indagini**.

Occorre altresì evidenziare le criticità di tale procedura, che si sostanziano prevalentemente sulla possibilità di originare fenomeni di doppia imposizione, conseguenti al fatto che l'Amministrazione finanziaria potrebbe non ritenere congrui i prezzi di trasferimento precedentemente fissati, rideterminando così gli utili della società soggetta alla sua potestà impositiva; accanto a tale aspetto, si rileva al contempo la difficoltà di prefissare adeguati metodi per la predisposizione di un safe harbour, che potrebbe rivelarsi inadeguato per la determinazione di valori corretti, in palese contrasto con l'*arm's length principle*.

LIBRI

2010/2025 Scenari della transizione

di Antonio Martelli

Ipsos, 2009, pagg. 280, euro 28

Questo libro è una esplorazione e al tempo stesso una sintesi del dibattito in corso fra coloro che si occupano dei problemi di evoluzione a medio - lungo termine: la data di riferimento è il 2025. Esso contiene tuttavia anche parecchie idee dell'autore, sviluppate in molti anni di analisi e di riflessione. Un suo filo conduttore, fra gli altri, è proprio di distinguere fra quei cambiamenti che sono effettivamente rivoluzionari e quelli che sono più apparenza che realtà. L'ambizione è cioè quella di disegnare le mappe del cambiamento, del cambiamento reale. Il profilo *of things to come*, come le chiamava lo stupendo film di William C. Menzies del 1936, criticabile nei particolari ma fortemente anticipatore nell'insieme. L'ottica è quella dell'impresa: il libro si rivolge infatti a coloro che vi operano per stimolare la loro attenzione ai processi che essi dovranno attraversare per un tempo a venire abbastanza lungo.

Privilegiato, fra i vari metodi di previsione utilizzabili, è quello mediante scenari, l'approccio che mira a identificare, rispetto a un dato problema, alcuni diversi futuri alternativi. Come affermava l'eminentemente filosofo della scienza Karl Popper, se prevedere il futuro è impossibile, possiamo almeno prevedere delle possibili:

ma queste possibilità sono necessariamente plurime e diverse fra loro. Per quasi tutti i temi affrontati nel libro, vengono quindi presentati due, talvolta tre esiti possibili. Le analisi sono corredate da molti grafici e tavole.

Il testo è diviso in due parti. Nella prima, vengono esaminati gli sviluppi nell'economia globale, nella società e nelle strutture tangibili e intangibili dei processi produttivi (scenari globali). Nella seconda, vengono affrontati invece sviluppi più specifici con riferimento ai principali paesi del mondo, all'evoluzione del lavoro e dei consumi, del capitale umano e della leadership, dell'impresa e del management e di alcuni altri temi di rilievo nell'ottica delle imprese (scenari tematici). L'ultimo capitolo contiene una valutazione delle prospettive dell'Italia. Completano il libro una ampia bibliografia e l'indice dei nomi.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsos
Tel. 02.82476794 – fax 02.82476403
- Agenzie Ipsos di zona
(www.ipsos.it/management)
- www.ipsos.it

