



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**“M. FANNO”**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**“TAX LEAKS E SOCIAL MEDIA: L’ UTILIZZO DEI SOCIAL MEDIA  
NEL CONTESTO DELLO STAKEHOLDER MANAGEMENT”**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF. SSA VINCENZO ANNA ALEXANDER**

**LAUREANDO: CALABRESI GIACOMO**

**MATRICOLA N. 1221651**

**ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature) 

## **ABSTRACT**

L' enorme potenziale dei social media viene sfruttato dalle aziende nel processo di creazione della Corporate Social Responsibility (CRS), ossia la responsabilità sociale aziendale, frutto della teoria dello stakeholder management, secondo cui è imperativo gestire le relazioni con tutti i portatori di interesse dimostrando il proprio impatto positivo sulla società e sull' ambiente.

Moltissime aziende sono state coinvolte negli ultimi dieci anni in numerosi scandali fiscali, che hanno screditato la loro Corporate Reputation, ossia la reputazione della quale godono con i loro stakeholder. In questa situazione i social media possono rappresentare uno strumento di comunicazione efficace per svincolarsi dalle accuse di illeciti e per gestire al meglio la crisi.

A tal proposito questo elaborato prende in esame le comunicazioni effettuate su Twitter da Amazon, Microsoft, Google e Apple, tutte coinvolte nei maggiori scandali fiscali. Sono state analizzate le comunicazioni aziendali successive alla pubblicazione degli scandali e i tweet che contenevano delle parole collegate al tema dei tax leaks.

Come risultato dell'elaborato nessuna comunicazione è stata realizzata su Twitter dagli account delle aziende e dei manager aziendali. Le risposte alle accuse successive agli scandali fiscali sono state affrontate dalle aziende sui media tradizionali, nelle interviste e nelle inchieste in cui hanno dovuto rispondere del loro operato e in alcune note presenti sui loro siti web.

Di conseguenza si evince che i social media vengono largamente utilizzati per sponsorizzare l'impegno sociale delle aziende ma al tempo stesso si preferisce evitarli nelle situazioni di crisi, quando anche solo una parola sbagliata può aumentare il malumore degli stakeholder.

# INDICE

<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
1.1 TAX LEAKS .....	5
1.2 STAKEHOLDER MANAGEMENT .....	7
<b>2. TAX LEAKS NEL CONTESTO AZIENDALE .....</b>	<b>9</b>
2.1 TAX HAVENS.....	9
2.2 INTERNATIONAL TAX COMPETITION .....	11
2.3 MULTINAZIONALI E TASSE.....	12
<b>3. STAKEHOLDER MANAGMENT E SOCIAL MEDIA.....</b>	<b>14</b>
3.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY .....	15
3.2 CORPORATE REPUTATION .....	16
<b>4. COME AZIENDE E STAKEHOLDER HANNO COMUNICATO SUI SOCIAL MEDIA DOPO I TAX LEKS .....</b>	<b>18</b>
4.1 METODOLOGIA.....	18
4.2 RISULTATI.....	20
<b>5. CONCLUSIONI.....</b>	<b>26</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>27</b>

## 1. INTRODUZIONE

Negli ultimi anni numerosi *tax leaks* (1.1) hanno fatto luce sui fenomeni di elusione ed evasione fiscale messi in atto dalle aziende per sottrarsi alle imposte, esponendole al giudizio dell'opinione pubblica.

In questo documento viene analizzato come le aziende hanno saputo gestire lo *stakeholder management* (1.2) attraverso la comunicazione sui social media per superare la crisi dimostrando la legittimità delle proprie azioni.

"Qualsiasi persona o azienda coinvolta nei Panama Papers, e forse anche quelle non menzionate che sono coinvolte in attività di paradiso fiscale offshore, dovrebbero essere pronte a rispondere alle domande di investitori, autorità di regolamentazione, giornalisti e qualsiasi altro stakeholder.

Fai un inventario dei possibili risultati e progetta gli scenari. Immagina gli scenari peggiori, in cui vengono pubblicati fatti incriminanti falsi o distorti. Prepara una risposta su come comunicheresti alla stampa e sui social media.

Includi i controlli e le misure adottate per rimanere nella legge. Se i controlli e le misure dell'impresa fossero deboli o inesistenti, un piano dovrebbe essere progettato in anticipo e attuato al più presto." Mauricio Ferro, crisis management expert and advisor at Edelman<sup>1</sup> (Granados, 2016).

### 1.1 TAX LEAKS

Per "*tax leaks*" si intendono le fughe di dati e documenti che hanno dato origine agli scandali fiscali, facendo luce su trilioni di dollari nascosti nelle giurisdizioni a fiscalità privilegiata, i *tax havens* (2.1), dove società e persone fisiche hanno sfruttato l'assoluta assenza o un'ingente riduzione del prelievo fiscale per sfuggire alla normale tassazione (Moon 2019)<sup>2</sup>.

Questi paradisi fiscali offrono un'ambiente istituzionale che garantisce non solo una tassazione molto bassa o nulla del reddito e della ricchezza, ma anche poca preoccupazione per la legalità della loro origine e abbondanza di strumenti legali per proteggere o nascondere la proprietà (Gravelle, 2009)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.forbes.com/sites/nelsongranados/2016/05/09/are-you-law-abiding-and-in-the-panama-papers-database-how-to-handle-a-public-relations-crisis/>

<sup>2</sup> Moon, *Regulating Offshore Finance* (2019)

<sup>3</sup> (Gravelle, *Tax Havens: International Tax Avoidance and Evasion*, 2009)

Le giurisdizioni *offshore* sono state ampiamente utilizzate dalle aziende per scopi di risparmio ed elusione fiscale. Tuttavia, le informazioni sulle attività offshore sono poco chiare perché la protezione fiscale di questi paesi si basa sulla totale mancanza di trasparenza; non è possibile quindi quantificare con certezza l'ammontare dei capitali nascosti nei tax havens.

Le informazioni rivelate dai tax leaks evidenziano fenomeni di elusione fiscale e di evasione fiscale; la differenza fondamentale è che la prima è legale, l'altra no<sup>4</sup>.

Nonostante l'elusione fiscale non sia di per sé illegale, prende forma in un contesto grigio di segretezza e illegalità rappresentato dai paradisi fiscali, dove è stato coperto e riciclato molto spesso denaro derivante da attività criminali e sono state commesse innumerevoli frodi.

Il dirottamento di risorse di ogni genere verso i tax havens è naturalmente riservato solo alle persone e alle società che hanno le possibilità economiche, grazie alla consulenza di esperti banchieri e avvocati, di trovare le modalità per sfuggire alla tassazione standard.

Questa pratica non va soltanto a discapito degli Stati che percepiscono introiti minori ma anche dei cittadini della classe media che pagano regolarmente le tasse.

“Qui, negli Stati Uniti, ci sono scappatoie a cui hanno accesso solo individui ricchi e potenti società. Hanno accesso a conti offshore e stanno giocando con il sistema. Le famiglie della classe media non sono nella stessa posizione per farlo. In effetti, molte di queste scappatoie arrivano a scapito delle famiglie della classe media, perché quella perdita di entrate deve provenire da qualche parte. In alternativa, significa che non stiamo investendo quanto dovremmo nelle scuole, per rendere l'università più accessibile, per rimettere le persone al lavoro, ricostruire le nostre strade, i nostri ponti, le nostre infrastrutture, creando maggiori opportunità per i nostri figli.” Il presidente Barack Obama, 5 aprile 2016<sup>5</sup>

Negli ultimi anni diversi tax leaks hanno stimolato l'interesse dell'opinione pubblica.

Dalla pubblicazione degli *Offshore Leak* nel giugno 2013, seguiti dai *Luxembourg Leaks* nel novembre 2014 e dagli *Swiss Leaks* nel febbraio 2015, l'attenzione mediatica al fenomeno ha acquisito una notevole importanza, raggiungendo il suo apice con le informazioni trapelate dallo scandalo *Panama Papers* nell'aprile 2016 (Schmal, Sasse, & Watrin, 2021)<sup>6</sup>, che contava 1,5 milioni di documenti redatti tra gli anni settanta ed il 2015 dalla società *Mossack Fonseca*, che includevano informazioni su oltre 214.000 imprese offshore.

Dopo *Panama Papers* si sono susseguite altre importanti fughe di dati: lo scandalo *Bahamas Leaks* del settembre 2016, la pubblicazione dei *Paradise Papers* nell'ottobre 2017 e infine dei *Pandora Papers* nell'ottobre 2021 hanno tenuto vivo l'interesse sull'argomento.

---

<sup>4</sup> <https://www.strainkeville.co.uk/2016/04/13/data-escaping-from-within-companies-and-government-agencies/>

<sup>5</sup> (National Archives and Records Administration, 2016)

<sup>6</sup> Schmal, Sasse & Watrin, Trouble in Paradise? Disclosure After Tax Leaks, (2021)

Questi scandali fiscali hanno inoltre sancito come il fenomeno della finanza offshore sia destinato a perdurare nel tempo, nonostante gli scandali, l'indignazione popolare e gli sforzi fatti dai giornalisti investigativi per portare alla luce questi documenti.

## 1.2 STAKEHOLDER MANAGEMENT

Lo *stakeholder management* nasce nella prima metà degli anni '80 quando si sono iniziate a cercare le risposte per fronteggiare livelli senza precedenti di turbolenza e cambiamento ambientale.

I quadri strategici tradizionali non aiutavano i manager a sviluppare nuove modalità direzionali né li aiutavano a capire come creare nuove opportunità nel mezzo di così tanti cambiamenti.

Come osservò Freeman già nel 1984 “[Le] nostre teorie attuali sono incoerenti sia con la quantità che con i tipi di cambiamento che si stanno verificando nell'ambiente aziendale degli anni '80 [...] È necessaria una nuova struttura concettuale.” (Freeman; McVea, 2001)<sup>7</sup>

Lo stakeholder management è stata una risposta a questa sfida.

L'idea alla base di questa teoria è che le aziende e i dirigenti che le gestiscono creano e dovrebbero creare valore per tutti gli stakeholder (clienti, fornitori, dipendenti, comunità e finanziatori).

Si deve quindi prestare molta attenzione a come vengono gestite queste relazioni e come viene creato valore per gli stakeholder. (Freeman E. , 2007)<sup>8</sup>

Nel ventunesimo secolo è quindi ormai tramontata l'idea che le aziende debbano essere gestite solamente a beneficio degli azionisti.

Questo modello è variato verso lo stakeholder management, un approccio alla direzione aziendale dove il comportamento etico e socialmente responsabile, orientato verso tutti i portatori di interesse, è il vantaggio competitivo principale per un'azienda florida e duratura che ha un impatto forte sulla società.

È quindi oggi più che mai necessario per le aziende saper gestire le relazioni e la comunicazione con gli stakeholder per generare interazioni durature e profittevoli.

Una buona applicazione dello stakeholder management porta allo sviluppo di strategie di *Corporate social responsibility* (3.1) (in seguito “CSR”), in cui si dimostra l'impegno sociale e ambientale delle aziende.

Le attività di CSR, se adeguatamente veicolate dalle aziende, ad esempio sui social media, portano alla formazione e al miglioramento della Corporate reputation (3.2), ossia la reputazione di cui l'azienda gode con i suoi stakeholder.

---

<sup>7</sup> Freeman & McVea, A Stakeholder Approach to Strategic Management (2001)

<sup>8</sup> Freeman, Managing for Stakeholders (2007)

Le crisi aziendali come gli scandali fiscali possono scatenare una reazione degli stakeholder e una condanna dell'opinione pubblica.

In questo caso lo stakeholder management prende forma in una situazione di instabilità e le aziende applicano le teorie alla base di questo concetto per elaborare delle risposte alle accuse di illeciti o comportamenti poco etici mosse a seguito dei tax leaks.



## 2. TAX LEAKS NEL CONTESTO AZIENDALE

L'elusione fiscale nei paradisi fiscali è una pratica molto utilizzata soprattutto dalle grandi aziende, si stima infatti che tre quarti delle mille aziende più grandi al mondo sfruttino le agevolazioni fiscali offshore. (Donovan, Wagner, & Zeume, 2019)<sup>9</sup>

I veicoli offshore sono stati ampiamente utilizzati dalle aziende per scopi di risparmio/evasione fiscale.

Si stima che l'evasione fiscale offshore annuale possa ammontare fino a 100 miliardi di dollari solo negli Stati Uniti (USA), la maggior parte delle quali deriva da spostamento degli utili aziendali, legalmente o illegalmente (Gravelle 2015)<sup>10</sup> (Zucman 2014)<sup>11</sup> (Li & Ma, 2019)<sup>12</sup>.

Di per sé questa pratica non è necessariamente illegale, in quanto alcune giurisdizioni a fiscalità privilegiata permettono di pagare meno tasse in maniera del tutto legale seguendo determinati metodi (2.2); spesso possono però nascondere frodi, riciclaggio, corruzione e altre attività illecite, coperte dalla mancanza totale di trasparenza che caratterizza i tax havens.

Un esempio di questo che ritroviamo nel passato della nostra nazione è quello di Mediaset, che sotto la guida di Silvio Berlusconi comprava legalmente diritti di film girati negli Stati Uniti attraverso società offshore, che a loro volta li cedevano ad altre società gemelle, facendo lievitare il prezzo dei diritti a ogni passaggio. Questo sistema permetteva alla società di creare e occultare dei fondi grazie alla segretezza fornita dal mondo offshore.<sup>13</sup>

A prescindere dalla legalità della pratica in sé essa viene sempre giudicata come eticamente scorretta dall'opinione pubblica e di conseguenza dagli stakeholder dell'azienda, andando così ad intaccare la Corporate Reputation.

In questo contesto è comunque imperativo per le aziende svincolarsi da ogni ipotesi di illecito e confermare che le proprie azioni sono state rispettose delle normative vigenti nei singoli stati.

### 2.1 TAX HAVENS

“L'archetipo del paradiso fiscale risulta essere un'isola circondata da palme, ma [...] non c'è niente di piccolo nella finanza offshore. Se definisci un paradiso fiscale come un luogo che cerca di attrarre fondi non residenti offrendo una regolamentazione leggera, una tassazione bassa (o zero) e segretezza, allora il mondo ha 50-60 di questi paradisi. Questi servono come

---

<sup>9</sup> Donovan, Wagner & Zeume, The Value of Offshore Secrets: Evidence from the Panama Papers (2019)

<sup>10</sup> (Gravelle, Tax Havens: International Tax Avoidance and Evasion, 2009)

<sup>11</sup> Zucman, Taxing across Borders: Tracking Personal Wealth and Corporate Profits (2014)

<sup>12</sup> Li & Ma, Offshore Leaks, Taxes and Capital Structure (2019)

<sup>13</sup> <https://www.internazionale.it/notizie/2015/02/02/che-cos-e-il-caso-mediaset>

domicilio per oltre due milioni di aziende e migliaia di banche, fondi e assicurazioni. Nessuno sa davvero quanti soldi vengono nascosti.”. —The Economist<sup>14</sup>

Un ruolo importante nell'evasione e nell'elusione fiscale è svolto dai “tax havens”, o paradisi fiscali, che offrono un ambiente istituzionale che garantisce una tassazione molto bassa o nulla del reddito e della ricchezza, poca preoccupazione per la legalità della loro origine e abbondanza di strumenti legali per proteggere o nascondere la proprietà. (Gravelle, 2009)<sup>15</sup>

Le due caratteristiche principali dei paradisi fiscali sono la segretezza (intesa come non diffusione a stati terzi dei propri dati finanziari) e l'accessibilità (facilità di gestire il proprio patrimonio). L'obiettivo del paradiso fiscale è quello di favorire l'insediamento di attività finanziarie, investimenti o imprese nel Paese, attraverso politiche fiscali vantaggiose, creando così una concorrenza fiscale internazionale dannosa.

Molti paesi attraverso la deregolamentazione fiscale, sociale, ambientale o di protezione del lavoro puntano ad attrarre investimenti esteri, anche perché spesso si tratta di Paesi dove altrimenti la creazione di imprese e di reddito sarebbe difficoltosa.

Infatti, non si deve dimenticare che molti Paesi considerati come paradisi fiscali non sono indipendenti ma, piuttosto, hanno un importante collegamento finanziario con Paesi più sviluppati.<sup>16</sup>

La valutazione del 2021 del *Tax Justice Network*<sup>17</sup> sui paradisi fiscali aziendali ha elencato le Isole Vergini britanniche, le Isole Cayman e le Bermuda come i primi tre paradisi fiscali aziendali.

Secondo la decisione del 5 ottobre del consiglio ECOFIN<sup>18</sup>, nove Paesi sono contenuti nella *black list* dell'Unione Europea, quali: American Samoa, Fiji, Guam, Palau, Panama, Samoa, Trinidad e Tobago, US Virgin Islands e Vanuatu, i quali non si sono impegnati ad adottare alcuna misura per migliorare la loro posizione di paradisi fiscali.

A questi si aggiungono 15 Paesi nella *grey list* sulla base degli impegni assunti in termini di maggiore trasparenza fiscale e di tassazione equa: Anguilla, Bardados, Botswana, Costa Rica, Dominica, Giamaica, Giordania, Hong Kong, Macedonia del Nord, Malesia, Qatar, Seychelles, Thailandia, Turchia e Uruguay.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup><https://www.economist.com/leaders/2013/02/16/the-missing-20-trillion>

<sup>15</sup> (Gravelle, Tax Havens: International Tax Avoidance and Evasion, 2009)

<sup>16</sup> <https://fiscomania.com/paradisi-fiscali>

<sup>17</sup> (Tax Justice Network, 2021)

<sup>18</sup> (ECOFIN, 2021)

<sup>19</sup> <https://www.itaxa.it/blog/black-list-2019-lista-paradisi-fiscali-aggiornata/>

Alla lista mancano, secondo quanto stabilito dal rapporto Oxfam<sup>20</sup>, paesi europei come l'Irlanda, il Lussemburgo, Malta e i Paesi Bassi, da sempre esclusi dall'indagine dei Ministri delle Finanze dell'Unione Europea.

Nonostante questa natura globale del mondo offshore (Palan 2003)<sup>21</sup>, i paradisi fiscali tendono a specializzarsi geograficamente e nei tipi di servizi che forniscono. Alcuni si concentrano maggiormente sulla bassa tassazione per le imprese multinazionali (Alvarez-Martinez et al. 2018)<sup>22</sup>, mentre altri offrono un elevato segreto finanziario (Cobham, Jansky, & Meinzer, 2015)<sup>23</sup>.

## 2.2 INTERNATIONAL TAX COMPETITION

L' "*intrnational tax competition*" o concorrenza fiscale internazionale è generalmente intesa come l'adozione da parte di uno stato di aliquote fiscali basse al fine di attrarre investimenti nella giurisdizione.

Nel caso della maggior parte dei tax havens però il fine è spesso quello di attirare capitali provenienti da investimenti realizzati in altre giurisdizioni, senza attrarre investimenti reali.

Il risultato è un ambiente competitivo distorto in cui le entrate sono negate alle giurisdizioni le cui infrastrutture e forza lavoro supportano l'attività economicamente produttiva (Marian, 2015)<sup>24</sup>.

Le aziende riescono a godere della fiscalità privilegiata dei paradisi fiscali in tre modi differenti. In primo luogo, è possibile costituire delle società in paesi con una bassa pressione fiscale, dove dichiarare i proventi effettivamente realizzati in altre giurisdizioni, riuscendo così ad abbassare in maniera notevole le proprie imposte.

In secondo luogo, un modo molto comune per eludere le tasse è quello di creare entità legali nei tax havens alle quali trasferire beni soggetti a norme fiscali convenienti, anche questa procedura non è tecnicamente illegale e può ridurre notevolmente l'importo delle imposte dovute.

Infine, si assiste ai cosiddetti "*tax shelters*", agevolazioni fiscali che permettono di ridurre l'importo delle tasse da pagare sui guadagni derivanti dalle attività dell'azienda.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> (OXFAM, 2017)

<sup>21</sup> Palan, *The Offshore World: Sovereign Markets, Virtual Places and Nomad Millionaires* (2003)

<sup>22</sup> Alvarez-Martinez et al., *How Large is the Corporate Tax Base Erosion and Profit Shifting? A General Equilibrium Approach* (2018)

<sup>23</sup> Cobham, Jansky & Meinzer, *The Financial Secrecy Index: Shedding New Light on the Geography of Secrecy* (2015)

<sup>24</sup> Marian, *State Administration of International Tax Avoidance* (2015)

<sup>25</sup> <https://www.strainkeville.co.uk/2016/04/13/data-escaping-from-within-companies-and-government-agencies/>

### 2.3 MULTINAZIONALI E TASSE

Il fenomeno della finanza offshore a livello aziendale raggiunge il suo apice con le grandi multinazionali.

Le imprese prendono decisioni in merito a dove localizzare l'attività economica e dove contabilizzare gli utili.

Attuano gli sforzi necessari per trasferire il reddito verso località tassate più leggermente, ad esempio manipolando i prezzi di trasferimento tra filiali per ricondurre una maggiore quota di profitti nel paese che ha un livello di tassazione inferiore o attraverso sistemi di *tax ruling* per concordare con la giurisdizione l'importo percentuale dovuto.

Il problema si è esteso con l'avvento delle multinazionali del web poiché questa tipologia di aziende produce profitti non solo per la sua dislocazione territoriale, ma anche per come tale distribuzione interagisce con la catena del valore.

Prendendo in esame l'operato delle cosiddette *Big Five* (Amazon, Apple, Facebook, Google e Microsoft) in Europa, emerge come tutte e cinque le aziende abbiano filiali nei paradisi fiscali come Irlanda, Lussemburgo e Paesi Bassi, dove fanno convergere la maggior parte dei profitti realizzati.

Questa pratica è resa possibile dalla struttura internazionale delle aziende, che decidono di attribuire alle filiali localizzate nei paesi con aliquote fiscali più basse funzioni direzionali, altamente retribuite, da cui fanno derivare a livello contabile la maggior parte dei profitti attraverso i prezzi di trasferimento per la proprietà intellettuale.

Si tratta di una struttura fiscale comune in base alla quale una multinazionale trasferisce la propria proprietà intellettuale da un paese ad alta tassazione a una giurisdizione fiscale bassa.<sup>26</sup> “Le multinazionali sono state in grado di utilizzare e/o applicare erroneamente le regole [dei prezzi di trasferimento] per separare il reddito dalle attività economiche che producono quel reddito e per spostarlo in ambienti a bassa tassazione. Ciò risulta il più delle volte da trasferimenti di beni immateriali”.<sup>27</sup>

La migrazione della proprietà intellettuale rappresenta un'importante sfida per molte amministrazioni e spesso implica una quantità significativa di entrate fiscali (Ting 2020)<sup>28</sup>

Ad esempio, se Google trasferisse la titolarità di determinati diritti di proprietà intellettuale nella filiale irlandese (data l'inferiore pressione fiscale di questo Stato), la casa madre avrebbe convenienza a far lievitare il valore dei diritti di proprietà per far confluire più profitti in Irlanda e pagare così meno tasse.

---

<sup>26</sup> (OECD, Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations, 2017)

<sup>27</sup> (OECD, Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, 2013)

<sup>28</sup> Ting, Intangibles and Transfer Pricing Reconstruction Rules: A Case Study of Amazon (2020)

Gli studi condotti dall'*International Consortium of Investigative Journalism* (ICIJ)<sup>29</sup>, hanno quantificato solo per l'anno 2016 un ammontare di profitti di 1000 miliardi di dollari che sono stati spostati dai paesi dove si svolgono le attività economiche a quelli che offrono una tassazione agevolata.

Già nel 2017 i Paradise Papers avevano svelato che la sola Apple aveva accumulato 252 miliardi di dollari liquidi offshore.

Amazon nel 2011 ha registrato vendite nel Regno Unito di 3,35 miliardi di sterline, registrando una "spesa fiscale" di solo 1,8 milioni di sterline e Google ha pagato 6 milioni su un fatturato di £95 milioni.<sup>30</sup>

Per regolare la tassazione delle multinazionali, l'8 ottobre 2021, dopo quasi un decennio di trattative, l'OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) ha annunciato il raggiungimento dell'accordo<sup>31</sup> che andrà in vigore dal 2023 sulla nuova tassazione delle imprese multinazionali, che garantirà maggior trasparenza e correttezza per quei paradisi fiscali che forniscono non solo patria fiscale ai profitti conseguiti altrove, ma anche segretezza alla gestione dei fondi.

---

<sup>29</sup> <https://www.icij.org/investigations/paradise-papers/multinationals-shifted-1-trillion-offshore-stripping-countries-of-billions-in-tax-revenues-study-says/>

<sup>30</sup> <http://www.bbc.com/news/magazine-20560359>

<sup>31</sup> OECD, Statement on a Two-Pillar Solution to Address the Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy (2021)

### 3. STAKEHOLDER MANAGEMENT E SOCIAL MEDIA

Una buona gestione degli stakeholder è fondamentale per la capacità di un'azienda di apportare cambiamenti duraturi nella società ma, al tempo stesso, impegnarsi con diversi stakeholder e organizzazioni su molteplici iniziative e problemi può essere un processo complesso da intraprendere.

La comunicazione è la chiave per gestire relazioni di successo e se utilizzata con le persone giuste al momento giusto può migliorare un rapporto prezioso, ridurre al minimo un problema o garantire una vendita (Ramachandran 2009)<sup>32</sup>.

I social media in tal senso hanno totalmente modificato il modo in cui le aziende comunicano e collaborano con gli stakeholder, migliorando la loro interazione con uno strumento agile, economico, rapido e affidabile per le loro strategie di marketing e comunicazione.

La diffusione di informazioni e idee con i portatori di interesse è facilitata rispetto ai media tradizionali e vengono migliorate anche la comunicazione e la collaborazione tra i dipendenti all'interno delle aziende, che possono utilizzare i social media come strumento di gestione della conoscenza e innovazione di prodotti/servizi.

L'uso dei social media può aumentare la soddisfazione di tutti gli stakeholder tramite l'analisi dei loro interessi e delle loro risposte alle azioni intraprese dalle aziende e aumentare il loro livello di trasparenza e responsabilità perché rende visibili alcune delle loro attività, politiche, preoccupazioni e affermazioni.

Curley e Noormohamed (2014) stabiliscono che le aziende dovrebbero dimostrare il loro allineamento con le politiche socialmente responsabili nel loro piano strategico tramite questi strumenti di comunicazione per soddisfare le aspettative dei consumatori.

In sintesi, impegnandosi socialmente per costruire relazioni affidabili con gli stakeholder e la società, i social media consentono alle organizzazioni di costruire una reputazione che indirettamente può migliorarne le prestazioni e l'idea che gli stakeholder hanno di esse (Esfahani & Johnson, 2016)<sup>33</sup>.

In caso di canali fiscali i social dovrebbero, almeno in linea teorica, essere utilizzati dalle aziende in modo proattivo per comunicare in maniera efficace con i propri stakeholder, prima di essere condannati dall'opinione pubblica e di essere ingiustamente associati con le attività illegali correlate alle giurisdizioni offshore.

---

<sup>32</sup> (Ramachandran, CRM and Stakeholder Management, 2009)

<sup>33</sup>Esfahani & Johnson, Stakeholders' Engagement and Strategic Management of Social Media (2016)

Le aziende sono tenute quindi non solo a comunicare in maniera corretta ma anche tempestiva, per anticipare la tendenza ormai radicata nelle persone di credere istantaneamente alle notizie pubblicate online.

Uno degli errori più frequenti è stato infatti quello di lasciare che dei tweet o dei post su Facebook diventassero virali senza una risposta da parte delle aziende coinvolte (Granados, 2016)<sup>34</sup>.

A tal proposito si parla di *crisis management* sui social media, studiato per aiutare i *brand* a gestire i momenti di crisi, per frenare gli haters o evitare che i commenti negativi degenerino. Compito delle aziende è cercare di gestire nel modo corretto queste situazioni, facendo molta attenzione perché una comunicazione o anche solo una parola sbagliata potrebbe scatenare un malumore ancora più intenso.

### 3.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

Lo stakeholder management si inserisce nel processo di creazione della Corporate Social Responsibility, vale a dire la responsabilità sociale delle aziende.

La CSR riguarda l'impatto complessivo delle aziende sulla società in generale e si estende oltre gli interessi degli azionisti, fino agli interessi e alle esigenze dei diversi stakeholder, comprendendo questioni ambientali, sociali e di governance.

Un'azienda dovrebbe essere equa e trasparente nei confronti dei suoi stakeholder in tutte le sue transazioni.

Le questioni che interessano agli stakeholder sono numerose, diverse e complesse.

Le tematiche chiave sono un coinvolgimento positivo nella comunità, protezione ambientale, prodotti sicuri, marketing etico, eterogeneità dei dipendenti e pratiche di lavoro sicure nel mercato internazionale di un'azienda.

Il concetto di CSR è sostenuto dall'idea che le società non possono più agire come entità economiche isolate che operano in distacco dalla società più ampia.

Le aziende leader nel mondo che vogliono rimanere tali destinano una certa percentuale di profitto all'assolvimento della responsabilità sociale e ambientale che a sua volta contribuisce a ritorni economici a lungo termine oltre a rendere l'azienda rispettabile nella società.

---

<sup>34</sup><https://www.forbes.com/sites/nelsongranados/2016/05/09/are-you-law-abiding-and-in-the-panama-papers-database-how-to-handle-a-public-relations-crisis/>

L'esperienza delle aziende che hanno integrato la CSR nelle loro strategie di business mostra che il denaro investito nell'assistenza sociale e ambientale restituisce attraverso una migliore accettazione di prodotti e servizi, abbuoni fiscali e minori consumi di materie prime ed energia (Ramachandran 2008)<sup>35</sup>.

Una migliore gestione degli stakeholder si tradurrà quindi in un miglioramento della reputazione, operazioni più efficienti, miglioramento della performance finanziaria, aumento delle vendite, fidelizzazione dei consumatori, maggiore capacità di attrarre e trattenere dipendenti di qualità, motivazione del personale, attrazione di clienti e porterebbe in conclusione ad un aumento dei profitti.

Le aziende dovrebbero quindi sforzarsi di rendere le loro operazioni rispettose dell'ambiente, aderire a standard di lavoro elevati, ridurre le violazioni dei diritti umani e mitigare la povertà.

A tal proposito in letteratura sono stati indicati quattro tipi di strategie di CSR, vale a dire strategie ostruzionistiche, difensive, accomodanti e proattive (Lee, 2011)<sup>36</sup>.

Le imprese che seguono una strategia ostruzionista rifiutano completamente le responsabilità sociali ed etiche che esulano dalle loro attività economiche.

Le imprese che seguono una strategia difensiva rifiutano la responsabilità etica.

Le aziende che seguono una strategia accomodante seguono la responsabilità legale e accettano parte della responsabilità etica nei confronti degli stakeholder.

Le aziende proattive riconoscono la loro responsabilità sociale e si impegnano con le parti interessate per il benessere sociale.

Il coinvolgimento di un'azienda in un caso di tax leaks porta gli stakeholder a rivalutare negativamente l'impegno sociale dell'impresa in quanto l'elusione fiscale non può certamente essere definita una condotta etica.

La CSR dell'azienda verrebbe così screditata e andrebbe ad intaccare la Corporate Reputation dell'azienda.

### 3.2 CORPORATE REPUTATION

Tutte le attività di CSR hanno un impatto positivo sulla Corporate Reputation (in seguito "CR"), ossia la reputazione di un'azienda.

Il concetto può essere meglio espresso se definito come le percezioni degli stakeholder riguardo all'azienda, che derivano dal loro coinvolgimento e dalle divulgazioni aziendali in merito alle azioni di CSR intraprese.

---

<sup>35</sup> (Ramachandran, Towards Better Stakeholder Management, 2008)

<sup>36</sup> Lee, Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies (2021)



La CR fa leva sulla fiducia, la soddisfazione, la lealtà al marchio e l'equità percepita dai clienti. Un livello più alto della reputazione aziendale porta il favore dell'opinione pubblica (Grover, Kar, & Ilavarasan, 2019)<sup>37</sup>.

La sopravvivenza dell'impresa nella società dipende fortemente dallo sviluppo e dal mantenimento della reputazione aziendale.

In tal senso la letteratura indica come la situazione di crisi, rappresentata per esempio da uno scandalo fiscale, sia stata negativamente correlata alla reputazione dell'azienda (Claeys, Cauberghe e Vyncke, 2010)<sup>38</sup>.

Il motivo principale per cui i tax leaks generano una risposta negativa è che l'elusione fiscale arreca danno agli Stati in cui avviene effettivamente l'attività economica, che registrano meno entrate e di conseguenza devono ricercarle altrove.

Questo danno ricade necessariamente sui contribuenti della classe media, che sono talvolta clienti e quindi stakeholder delle grandi multinazionali e che valuteranno la condotta dell'azienda come poco etica e non equa.

---

<sup>37</sup> Grover, Kar & Ilavarasan, Impact of corporate social responsibility on reputation - Insights from T tweets on sustainable development goals by CEOs (2019)

<sup>38</sup> Claeys, Cauerghe & Vynche, Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control Author links open overlay panel (2010)

## 4. COME AZIENDE E STAKEHOLDER HANNO COMUNICATO SUI SOCIAL MEDIA DOPO I TAX LEKS

### 4.1 METODOLOGIA

In questo capitolo verranno analizzate le reazioni di aziende e stakeholder a livello comunicativo all' interno dei social media a seguito degli scandali fiscali.

Partendo dall' impossibilità oggettiva di analizzare ogni comunicazione effettuata da tutte le aziende coinvolte nei tax leaks (data l' enorme portata degli scandali) e dal fatto che in letteratura non sono state effettuate indagini sul tema specifico, la ricerca di questo documento è focalizzata sulla comunicazione effettuata da quattro tra le più importanti aziende al mondo coinvolte nei tax leaks: Amazon, Google, Microsoft e Apple.

Sono state quindi analizzate le comunicazioni presenti su Twitter da parte delle aziende prese in considerazione.

Per questa analisi sono state prese in esame le date di pubblicazione dei seguenti tax leaks: Offshore Leak, Lux Leak, Panama Papers, Bahamas Papers, Paradise Papers e Pandora papers e sono state analizzate le comunicazioni nelle settimane successive alla pubblicazione dei documenti.

Sono state prese in esame non solo le comunicazioni provenienti dagli account ufficiali delle aziende ma anche dai profili dei venti più importanti manager e dirigenti aziendali di ogni azienda.

In aggiunta sono stati analizzati i tweet ufficiali e dei massimi esponenti aziendali che contenessero parole riconducibili agli scandali fiscali.

Le parole utilizzate sono state *“tax, offshore, Panama, Lussemburgo, Ireland, Bahamas, paradise, tax havens, tax leaks, tax scandal”*.

Le quattro aziende analizzate sono state più volte coinvolte negli scandali fiscali e talvolta in inchieste giudiziarie successive ad essi.

Amazon è stata nominata negli scandali Lux Leaks nel 2014, Panama Papers nel 2016 e Paradise Papers nel 2017.

Questo coinvolgimento è costato ad Amazon, come alle altre multinazionali del web, non solo l' esposizione al giudizio dell' opinione pubblica ma anche diverse cause contro l' Antitrust della Commissione Europea e contro singoli stati membri. Il principale motivo di inclusione è la gestione delle imposte in Lussemburgo, dove Amazon è stata accusata di essere stata agevolata dal governo lussemburghese con una tassazione concordata nel 2003 e riconfermata nel 2011.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> <https://www.theguardian.com/technology/2021/may/04/amazon-sales-income-europe-corporation-tax-luxembourg>

Google (oggi *Alphabet*) non è da meno con l'inclusione in numerosi scandali fiscali che gli sono costati diversi patteggiamenti da centinaia di milioni di dollari.

La multinazionale è stata infatti accusata di aver evaso milioni in tasse nel continente europeo attraverso la scappatoia del Double Irish, Dutch Sandwich” grazie alle filiali irlandesi e nelle isole Bermuda.<sup>40</sup>

Con lo stesso sistema Apple è stata coinvolta in numerosi scandali fiscali per aver attribuito miliardi di vendite alle filiali irlandesi, dove la società ha pagato un'aliquota fiscale inferiore all' 1% tra il 2009 e il 2012 (Levin & McCain, 2013)<sup>41</sup>.

Lo schema del Double Irish è stato ripetutamente utilizzato anche da Microsoft.

La divisione irlandese di Microsoft vende licenze a tutta Europa e il suo domicilio fiscale è alle Bermuda, dove le aliquote sui profili societari sono pari a zero.

Le 4 multinazionali prese in esame, allo stesso tempo, hanno sempre dimostrato un atteggiamento proattivo verso la CSR e a tal proposito i social media sono il mezzo di comunicazione da loro più utilizzato per comunicare le loro azioni, data la vastità del pubblico che sono in grado di raggiungere.

Tutte e quattro le aziende contano infatti un numero considerevole di follower su Twitter: dai 4,6 milioni di Amazon ai 26,6 milioni di Google.

Questi dati si riferiscono solamente agli account principali, senza contare tutti gli account secondari legati alle divisioni territoriali o di prodotto.

Sulla piattaforma di Twitter le azioni intraprese per la tutela dell'ambiente e per il sociale sono continuamente comunicate, soprattutto da parte dei manager aziendali.

Le figure più importanti per Amazon, Google, Microsoft e Apple sono senza dubbio quelle di Jeff Bezos, Sundar Pichai, Bill Gates e Tim Cook, che sui social media si dimostrano molto attenti alla responsabilità sociale e comunicano di frequente le iniziative intraprese dalle aziende in tal senso.

Twitter è stato prediletto come social media di riferimento in quanto è un potentissimo strumento se si parla di CSR, viene infatti utilizzato sia per diffondere informazioni su temi di sostenibilità e responsabilità sociale, sia per promuovere conversazioni tra utenti che aiutano le aziende stesse ad ascoltare le priorità degli stakeholder.

---

<sup>40</sup> <https://amp.theguardian.com/technology/2020/jan/01/google-says-it-will-no-longer-use-double-irish-dutch-sandwich-tax-loophole>

<sup>41</sup> Levin & McCain, Subcommittee Memo on Offshore Profit Shifting Apple (2013)

Come si apprende dalla ricerca di Honorata Howaniec del 2021<sup>42</sup>, non comunicare le attività di CRS è svantaggioso per le aziende in quanto la visibilità di tali azioni sarebbe molto limitata e non impatterebbe in maniera così forte sulla CR come quando vengono invece comunicate ad un vasto pubblico.

## 4.2 RISULTATI

In prima battuta è necessario constatare come tutte e quattro le multinazionali prese in considerazione preferiscono utilizzare i profili istituzionali e verificati per comunicare prevalentemente con i clienti, esponendo al pubblico offerte commerciali, offrendo servizi di *Customer Care*, intraprendendo campagne per lo stakeholder engagement e comunicando l'impegno delle società in tema di responsabilità sociale.

Ovviamente la comunicazione varia tra quattro aziende.

Nel suo profilo Twitter ufficiale Microsoft comunica con i propri stakeholder su base giornaliera e la comunicazione è prevalentemente rivolta verso lo stakeholder engagement attraverso l'esposizione di tweet che possono scatenare una reazione negli interlocutori, fatti correlati ai prodotti o ai servizi offerti dalla compagnia e si assiste spesso a comunicazioni riguardanti la responsabilità sociale dell'impresa.

A tal proposito è stata addirittura creato un account ad hoc (Microsoft on the Issues, @MSFTIssues)<sup>43</sup>, dove l'azienda comunica il proprio operato per l'ambiente e la società, che conta oltre 12.500 post.

In termini di comunicazione delle azioni di CSR è analogo l'operato sulla piattaforma Twitter di Google.

Le attività di CSR vengono comunicate a più riprese, talvolta anche sotto forma di retweet dai numerosi account secondari che Google controlla. Un esempio concreto dell'utilizzo dei social media per lo stakeholder engagement è per esempio l'account di @Lifeatgoogle<sup>44</sup>, il cui intento è quello di comunicare le esperienze, abitudini e successi dei dipendenti dell'azienda.

Sia per Google che per Microsoft risulta subito chiaro, nell'analisi della loro comunicazione su Twitter, il forte impegno e la grande sensibilità verso i temi sociali e ambientali.

La comunicazione di Amazon sull'account principale è incentrata sulla pubblicizzazione di prodotti e servizi e sul customer care.

---

<sup>42</sup>Howaniec, How To Communicate CSR Activities? Should Companies Communicate Their Social Commitment? (2021)

<sup>43</sup> <https://twitter.com/msftissues>

<sup>44</sup> <https://twitter.com/lifeatgoogle>

A differenza delle due aziende precedentemente analizzate è evidente come Amazon tratti in maniera molto più ridotta il tema del proprio operato in termini di CSR e anche il tone of voice utilizzato, prevalentemente scherzoso, è differente rispetto a quello riscontrato nei profili di Microsoft e Google, più istituzionale.

L'account Twitter di Apple è quello che più si differenzia dagli altri in quanto è presente un unico post fissato in alto che preannuncia il prossimo lancio di un evento della società.

Questo tipo di comunicazione è una chiara scelta da parte della compagnia per incanalare tutta l'attenzione su un unico post e non disperdere l'afflusso di utenti tra tante comunicazioni differenti. Interessante notare come il secondo profilo più seguito di Apple, Apple Music, presenta nella sua biografia l'hashtag #BlackLivesMatter, a dimostrazione del fatto che l'azienda è comunque attenta e attiva riguardo alle tematiche sociali.

Per le azioni riguardanti la CSR di Apple si riscontrano numerose comunicazioni provenienti dal profilo dell'amministratore delegato, Tim Cook, che nel suo profilo Twitter affronta a più riprese le tematiche dell'impegno sociale e ambientale dell'azienda.

Analogamente per Amazon, Microsoft e Google l'impegno nella CSR viene largamente esposto nei profili di amministratori delegati, top manager e dirigenti.

Alla luce di queste informazioni è intuitivo pensare come anche la spigolosa tematica dei tax leaks potrebbe essere affrontata stata all'interno degli stessi account dove vengono pubblicizzate le azioni filantropiche, attente all'ambiente e socialmente utili delle aziende.

Il risultato della ricerca è però diverso da quello atteso.

Nei profili ufficiali aziendali, dei CEO, dei top manager aziendali e dei dirigenti non compaiono comunicazioni inerenti ai tax leaks.

Troviamo comunque comunicazioni di vario genere da parte dei portavoce delle aziende successive agli scandali.

Queste risposte non sono però presenti sui social media ma sono state rivolte alla stampa, ai media tradizionali durante una serie di interviste o in alcune note pubblicate dalle società sui siti aziendali.

Recentemente un caso esposto dal giornale inglese "*The Guardian*"<sup>45</sup> ha fatto luce sul fatto che Amazon ha registrato nel 2020 profitti record da 44 miliardi di euro ma non ha pagato tasse al Lussemburgo a seguito di una perdita registrata di 1.2 miliardi.

Amazon Eu Sarl, la filiale lussemburghese di Amazon, che si occupa delle vendite in Francia, Germania, Regno Unito, Olanda, Polonia, Spagna e Svezia ha generato nel 2020 un credito di imposta di 56 milioni di euro.

---

<sup>45</sup> <https://www.theguardian.com/technology/2021/may/04/amazon-sales-income-europe-corporation-tax-luxembourg>

Margareth Hodge, una politica britannica laburista impegnata sul fronte dell'elusione fiscale ha sostenuto: "Sembra che l'incessante campagna di elusione fiscale di Amazon continui. Le entrate di Amazon sono aumentate vertiginosamente sotto la pandemia mentre le nostre strade principali soffrono, eppure continua a spostare i suoi profitti verso paradisi fiscali come il Lussemburgo per evitare di pagare la sua giusta quota di tasse. Queste grandi aziende digitali si affidano tutte ai nostri servizi pubblici, alla nostra infrastruttura e alla nostra forza lavoro istruita e sana. Ma a differenza delle piccole imprese e dei contribuenti laboriosi, i giganti della tecnologia non riescono a versare equamente nel piatto per il bene comune."

Anche Paul Monaghan, amministratore delegato della Fair Tax Foundation, ha mosso una dichiarazione contro l'operato di Amazon: "Queste cifre sono strabilianti, anche per Amazon. Stiamo assistendo a un'accelerazione esponenziale del dominio del mercato in tutto il mondo grazie al reddito che continua a essere in gran parte non tassato, consentendogli di minare ingiustamente le imprese locali che adottano un approccio più responsabile. La maggior parte del reddito di Amazon nel Regno Unito è contabilizzato offshore, nella sussidiaria lussemburghese estremamente in perdita, il che significa che non solo non stanno fornendo un contributo fiscale significativo ora, ma è improbabile che lo facciano negli anni a venire, dato l'enorme riporto perdite che ora hanno accumulato lì".

A seguito di queste dichiarazioni un portavoce Amazon ha dichiarato:

"Amazon paga tutte le tasse richieste in ogni Paese in cui operiamo. L'imposta sulle società si basa sui profitti, non sui ricavi, e i nostri profitti sono rimasti bassi dati i nostri ingenti investimenti e il fatto che la vendita al dettaglio è un'attività altamente competitiva e con margini bassi.

Abbiamo investito ben oltre 78 miliardi di euro in Europa dal 2010 e gran parte di questo investimento è in infrastrutture che creano molte migliaia di nuovi posti di lavoro, generano entrate fiscali locali significative e supportano le piccole imprese europee".

Inoltre, Doug Gurr, l'amministratore delegato di Amazon.co.uk recentemente scomparso, ha spiegato che: "Il sito Web Amazon.co.uk è gestito da Amazon EU Sarl, un'entità con sede in Lussemburgo, che è una sede europea di Amazon".

Sulla questione della tassazione delle multinazionali ha sì è pronunciato anche Jeff Bezos con un comunicato presente sul sito di Amazon<sup>46</sup> in cui si dichiara favorevole a un aumento dell'aliquota d'imposta sulle società in supporto agli investimenti sulle infrastrutture americane.

---

<sup>46</sup> US About Amazon, A message from Jeff Bezos (2021), [https://www.aboutamazon.com/news/policy-news-views/a-message-from-jeff-bezos?utm\\_source=social&utm\\_medium=tw&utm\\_term=amznnews&utm\\_content=JB\\_message&linkId=115506717](https://www.aboutamazon.com/news/policy-news-views/a-message-from-jeff-bezos?utm_source=social&utm_medium=tw&utm_term=amznnews&utm_content=JB_message&linkId=115506717)

Sulla stessa linea sono le considerazioni del CEO di Microsoft, Bill Gates che su una nota pubblicata nel suo blog, “*GatesNotes*”<sup>47</sup> si dichiara favorevole ad un aumento delle tasse per le persone ricche, in favore di uno sgravio fiscale per i lavoratori.

Nonostante le dichiarazioni del suo CEO, Microsoft è stata protagonista di svariati episodi di elusione fiscale. A seguito di un’inchiesta intrapresa dall’ “*International Revenue Service*”<sup>48</sup> per il trasferimento di 39 miliardi di dollari a Porto Rico, dove a Microsoft era stata concessa un’ aliquota fiscale prossima allo 0%, l’ azienda si è giustificata dicendo di aver venduto il suo bene più prezioso (la sua proprietà intellettuale) ad una fabbrica di 85 persone in una piccola città portoricana, evitando in seguito di discutere nel dettaglio la tassazione affermando che : “Microsoft ha sempre seguito la legge e pagato le tasse dovute”.

Riguardo all’ operato in Irlanda e nelle isole Bermuda, un portavoce di Microsoft ha dichiarato: "Microsoft opera e investe in Irlanda da oltre 35 anni ed è un contribuente di lunga data, un datore di lavoro e un contributore all'economia. La nostra struttura organizzativa e fiscale riflette il nostro complesso business globale. Siamo pienamente conformi a tutte le leggi e i regolamenti locali nei paesi in cui operiamo".

Anche Apple con il suo CEO Tim Cook ha difeso il suo operato a livello fiscale, spostando come Bill Gates Jeff Besos l’attenzione sul sistema fiscale obsoleto americano che necessita di modifiche per adeguarsi alla digital economy.

L’ amministratore delegato di Apple, intervistato durante il programma 60’ Minutes di Charlie Rose nel 2015<sup>49</sup> ha dichiarato: “Siamo l’azienda che in questo paese paga di più di chiunque altro”, rispondendo a chi accusa la società per l’evasione delle imposte americane grazie ai miliardi di liquidità parcheggiati. Tim Cook si difende dicendo che il fisco americano è obsoleto: “E ’stato creato per l’era industriale, non per quella digitale. E questo è un male per l’America. Doveva essere rivisto molti anni fa”.

Il CEO di Apple termina la sua comunicazione con una considerazione sui 180 miliardi di dollari offshore accumulati dell’azienda: “Mi piacerebbe rimpatriarli, ma rimpatriarli costerebbe il 40% in tasse, e non è una cosa ragionevole da fare”.

Il 6 novembre 2017, giorno successivo allo scandalo Paradise Papers, Apple nel suo sito ufficiale ha riportato la seguente comunicazione<sup>50</sup>:

---

<sup>47</sup> <https://www.gatesnotes.com/About-Bill-Gates/Year-in-Review-2019>

<sup>48</sup> <https://www.irs.gov/>

<sup>49</sup> <https://www.businessinsider.com/apple-ceo-tim-cook-on-tax-code-during-60-minutes-interview-2015-12?r=US&IR=T>

<sup>50</sup> Apple, The facts about Apple’s tax payments (2017), <https://www.apple.com/newsroom/2017/11/the-facts-about-apple-tax-payments/>

“Apple è convinta che ogni azienda abbia la responsabilità di pagare le imposte dovute e, in qualità di maggior contribuente al mondo, versa ogni singolo dollaro dovuto in tutti i Paesi in cui è presente. Siamo orgogliosi del contributo economico apportato nei Paesi e nelle comunità in cui operiamo. [...]

Il dibattito sulle tasse di Apple non riguarda quante tasse dobbiamo pagare, ma dove le dobbiamo pagare. In quanto maggiore contribuente al mondo negli ultimi tre anni abbiamo versato più di 35 miliardi di dollari di imposte sul reddito delle società, oltre ad altri miliardi di dollari di imposte sul patrimonio, imposte sui salari, imposte sulle vendite, e IVA. Crediamo che ogni azienda abbia la responsabilità di pagare le imposte che deve e siamo orgogliosi del contributo economico apportato nei Paesi e nelle comunità in cui operiamo.

Secondo l'attuale sistema fiscale internazionale, i profitti di un'azienda vengono tassati in base al luogo in cui l'azienda crea valore. Le tasse che Apple paga nei vari paesi del mondo si basano su questo principio. La stragrande maggioranza del valore dei nostri prodotti viene indiscutibilmente creata negli Stati Uniti - luogo in cui avviene tutto il lavoro di progettazione, di sviluppo, di ingegneria e molto altro - ed è pertanto agli Stati Uniti che sono dovute la maggior parte delle nostre tasse.

Nel 2015, quando l'Irlanda ha modificato le proprie leggi in materia fiscale, Apple si è adeguata modificando la residenza delle proprie filiali irlandesi e informando l'Irlanda, la Commissione Europea e gli Stati Uniti. Le modifiche che abbiamo fatto al tempo non hanno ridotto il contributo fiscale in nessun Paese. Di fatto, i versamenti all'Irlanda hanno registrato un significativo aumento e negli ultimi tre anni abbiamo pagato al fisco locale 1,5 miliardi di dollari in tasse, ovvero il 7% del totale delle imposte sul reddito delle società versate nel Paese. Tali modifiche sono inoltre servite a garantire che i nostri obblighi in materia di imposte verso gli Stati Uniti non fossero ridotti.

Comprendiamo che alcuni vorrebbero cambiare il sistema tributario affinché le tasse delle multinazionali siano ripartite diversamente fra i vari Paesi in cui operano, e sappiamo che persone ragionevoli possono avere punti di vista differenti su come questo dovrebbe funzionare in futuro. In Apple ottemperiamo alle leggi e se il sistema cambia, ci conformeremo. Sosteniamo fermamente gli sforzi della comunità internazionale verso una riforma tributaria globale che porti a una semplificazione del sistema, e continueremo ad esprimerci in suo favore.”

Google infine dopo aver sfruttato la doppia scappatoia irlandese per incanalare miliardi di profitti globali attraverso l'Irlanda e verso le Bermuda tramite la Google Ireland Holdings Unlimited Company, mettendoli di fatto fuori dalla portata delle autorità fiscali statunitensi, ha rivisto la sua struttura fiscale globale e consolidato le sue partecipazioni in proprietà



intellettuale negli Stati Uniti all'inizio del 2020, il che significa che il 2019 è stato l'ultimo anno in cui si è avvalsa dell'accordo.

Fino alla fine del 2019, Google Ireland Holdings Unlimited Company non aveva dipendenti e all'epoca era residente fiscale alle Bermuda, dove l'aliquota standard è dello 0 per cento.

Commentando il movimento dei profitti dalla sua unità irlandese, una portavoce di Google ha dichiarato: "Nel dicembre 2019, in linea con le conclusioni dell'OCSE sull'erosione della base e il trasferimento degli utili e le modifiche alle leggi fiscali statunitensi e irlandesi, abbiamo semplificato la nostra struttura aziendale e iniziato a concedere in licenza la nostra proprietà intellettuale dagli Stati Uniti, non dalle Bermuda. [...] Comprese tutte le imposte sul reddito annuali e una tantum negli ultimi dieci anni, la nostra aliquota fiscale effettiva globale è stata di oltre il 20%, con oltre l'80% di tale imposta dovuta negli Stati Uniti".<sup>51</sup>

Anche il CEO di Google, Sundar Pichai, si è espresso sulla questione in un'intervista alla BBC<sup>52</sup>, riconoscendo le azioni elusive intraprese dall'azienda negli anni, ma affermando allo stesso tempo che Google "non opera più in questo modo, è uno dei contribuenti maggiori al mondo e rispetta le normative fiscali dei Paesi in cui opera".

Tutte le comunicazioni aziendali tendono quindi a legittimare l'operato delle aziende, evidenziando talvolta quanto di buono fatto per le economie locali (investimenti e posti di lavoro) e soprattutto dichiarando di non aver agito in modo illegale.

È evidente anche una decisa apertura verso una modifica del sistema contributivo americano e internazionale, chiamati in causa dalle aziende come i veri responsabili del disallineamento fiscale internazionale.

Nonostante queste comunicazioni è però evidente come tutte le aziende prese in esame sfruttino tutte le scappatoie a disposizione per eludere le tasse e questo fenomeno sarà destinato a perdurare nel tempo in quanto il costo organizzativo e reputazionale dell'elusione fiscale sarà sempre inferiore all'enorme ammontare di finanze risparmiate.

---

<sup>51</sup><https://www.theguardian.com/business/2016/nov/04/google-pays-47m-euros-tax-ireland-22bn-euros-revenue>

<sup>52</sup><https://www.bbc.com/news/technology-57763382>

## 5. CONCLUSIONI

Il risultato principale di questa ricerca è l'assenza di comunicazioni su Twitter da parte di aziende e manager.

Il motivo di questa mancanza di comunicazioni relative agli scandali fiscali all'interno del social media è da ricercare nella natura intrinseca a questi.

Sono in assoluto il mezzo di comunicazione con il quale si può raggiungere in pochi secondi il pubblico più vasto possibile.

Al contempo l'obiettivo delle comunicazioni di CSR è quello di comunicare agli stakeholder la responsabilità sociale ed etica dell'azienda.

Possiamo quindi teorizzare che una comunicazione ufficiale sui social media a seguito dei tax leaks avrebbe come effetto l'esposizione del caso a milioni di utenti, probabilmente anche a quelli ignari della questione.

In aggiunta, comunicare che la compagnia ha seguito le normative vigenti ed è riuscita legalmente a pagare un ammontare di tasse in percentuale molto inferiore ai contribuenti, non svincolerebbe sicuramente l'azienda dal giudizio riguardante il comportamento poco etico e iniquo.

Al tempo stesso è impossibile ipotizzare un silenzio stampa sulla questione dei tax leaks, tanto che numerose comunicazioni sono apparse quando è stato necessario rispondere del proprio operato alle istituzioni o ai media tradizionali, ma esporlo al pubblico dei social media avrebbe probabilmente avuto più risvolti negativi che positivi.

Le aziende in questo caso hanno preferito la comunicazione attraverso altre tipologie di media, perché i social media forniscono l'opportunità di esporre quanto di buono fatto ma, al tempo stesso, il pericolo di far conoscere e diventare virali anche le condotte non etiche, per quanto legali.

Operare nella legalità non è infatti una condizione distintiva per una buona CR ma necessaria. Da quest'analisi è evidente come nei social media le regole vigenti nei media tradizionali vengono in parte modificate, soprattutto relativamente alla gestione delle crisi.

Il pubblico enorme dei social media può quindi essere visto come un'arma a doppio taglio e l'operato delle aziende si allinea a quello degli utenti, che tendono a condividere le cose belle, omettendo quelle spiacevoli.

## BIBLIOGRAFIA

- Alecci, S. (2021, Aprile 1). *Multinational Shifted \$1 trillion Offshore, stripping countries of billions in Tax revenues* [online]. Pubblicato da ICIJ, International Consortium of Investigative Journalists, Disponibile su: <<https://www.icij.org/investigations/paradise-papers/multinationals-shifted-1-trillion-offshore-stripping-countries-of-billions-in-tax-revenues-study-says/>>
- Alvarez-Martinez et al. (2018). *How Large is the Corporate Tax Base Erosion and Profit Shifting? A General Equilibrium Approach*.
- Barford, V., & Holt, G. (2013, Maggio 21). *Google, Amazon, Starbucks: The rise of "tax shaming"* [online]. Pubblicato da BBC News Magazine, disponibile su: <<http://www.bbc.com/news/magazine-20560359>>
- Bowers, S. (2016, Novembre 4). *Google pays €47m in tax in Ireland on €22bn sales revenue* [online]. Pubblicato da The Guardian, disponibile su: <<https://www.theguardian.com/business/2016/nov/04/google-pays-47m-euros-tax-ireland-22bn-euros-revenue>>
- Claeys, Cauerghe, & Vynche. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control Author links open overlay panel. *Public Relations Review*, 36(3), pp. 256-262.
- Cobham, Jansky, & Meinzer. (2015). The Financial Secrecy Index: Shedding New Light on the Geography of Secrecy. *Economic Geography*, 281-303.
- Donovan, J. O., Wagner, H., & Zeume, S. (2019, Novembre). The Value of Offshore Secrets: Evidence from the Panama Papers. *The Review of Financial Studies*, 32(11), 4117-4155.
- ECOFIN. (2021). *The concil conclusions on the revised EU list of non-cooperative jurisdictions for tax purposes*. Bruxell: Concil of the European Union.
- Esfahani, & Johnson. (2016). *Stakeholders' Engagement and Strategic Management of Social Media*. Melbourne: Swinburne Business School, Swinburne University of Technology, Australia. Pubblicato da Research, disponibile su: <<https://researchleap.com/stakeholders-engagement-strategic-management-social-media/>>
- Fiscomania. (2022, Aprile 22). *Cosa sono i paradisi fiscali? Dove si trovano?* [online]. Pubblicato da Fiscomania, disponibile su: <<https://fiscomania.com/paradisi-fiscali>>

- Freeman, & McVea. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Virginia: Oxford.
- Freeman, E. (2007). *Managing For Stakeholders*. Virginia: Darden Business Publishing.
- Gates, B. (2019, Dicembre 30). *What I'm thinking about this New Year's Eve* [online]. Pubblicato da Gates Notes, disponibile su: <<https://www.gatesnotes.com/About-Bill-Gates/Year-in-Review-2019>>
- Granados, N. (2016, Maggio 9). *Are you law-abiding and in the Panama Papers Database? How to handle a public relations crisis* [online]. Pubblicato da Forbes, disponibile su: <<https://www.forbes.com/sites/nelsongranados/2016/05/09/are-you-law-abiding-and-in-the-panama-papers-database-how-to-handle-a-public-relations-crisis/>>
- Gravelle. (2009). Tax Havens: International Tax Avoidance and Evasion. *National Tax Journal*, 62,4, pp. 727-53.
- Gravelle. (2015). Tax Havens: International Tax Avoidance and Evasion. *Congressional Research Service*, 1-60.
- Grover, Kar, & Ilavarasan. (2019). Impact of corporate social responsibility on reputation - Insights from T tweets on sustainable development goals by CEOs. *International Journal of Information Management*, 48, pp. 39-52.
- Helmore, E. (2020, Gennaio 1). *Google says it will no longer use 'Double Irish, Dutch sandwich' tax loophole* [online]. Pubblicato da The Guardian, disponibile su: <<https://amp.theguardian.com/technology/2020/jan/01/google-says-it-will-no-longer-use-double-irish-dutch-sandwich-tax-loophole>>
- Howaniec, H. (2021). How To Communicate CSR Activities? Should Companies Communicate Their Social Commitment? (pp. 7214-7227). University of Bielsko-Biala.
- Internazionale. (2015, Febbraio 2). *Cos' è il caso Mediaset* [online]. Pubblicato da Internazionale, disponibile su: <<https://www.internazionale.it/notizie/2015/02/02/cos-e-il-caso-mediaset>>
- ITAXA Blog. (2022, Giugno 15). *Black list 2022: la lista dei paradisi fiscali aggiornata* [online]. Pubblicato da ITAXA Blog, disponibile su: <<https://www.itaxa.it/blog/black-list-2019-lista-paradisi-fiscali-aggiornata/>>
- Kim, E. 2. (2015, Dicembre 19). *Tim Cook says charges of Apple tax avoidance are 'total political crap'* [online]. Pubblicato da Business Insider, disponibile su:

<<https://www.businessinsider.com/apple-ceo-tim-cook-on-tax-code-during-60-minutes-interview-2015-12?r=US&IR=T>>

- Lee. (2011). Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), pp. 291-298.
- Levin, C., & McCain, J. (2013). *Subcommittee Memo on Offshore Profit Shifting Apple* [online]. Disponibile su: <<https://americansfortaxfairness.org/files/EXHIBIT-1a-Subcommittee-Memo-on-Offshore-Profit-Shifting-Apple-May-21-2013.pdf>>
- Li, O. Z., & Ma, G. (2019). *Offshore Leaks, Taxes and Capital Structure*. SSRN.
- Marian. (2015). State Administration of International Tax Avoidance. *University of California*.
- Moon. (2019, Gennaio). Regulating Offshore Finance. *Vanderbilt Law Review*, 72, p. 1.
- Nate, R. (2021, Maggio 04). *Amazon had sales income of €44bn in Europe in 2020 but paid no corporation tax* [online]. Pubblicato da The Guardian, disponibile su: <<https://www.theguardian.com/technology/2021/may/04/amazon-sales-income-europe-corporation-tax-luxembourg>>
- National Archives and Records Administration. (2016, Aprile 5). Remarks by the president on the Economy. *National Archives and Record Administration*.
- OECD. (2013). *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*.
- OECD. (2017). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*.
- OECD. (2021, Ottobre 8). *Statement on a Two-Pillar Solution to Address the Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy* [online]. Pubblicato da OECD, disponibile su: <<https://www.oecd.org/tax/beps/statement-on-a-two-pillar-solution-to-address-the-tax-challenges-arising-from-the-digitalisation-of-the-economy-october-2021.htm>>
- OXFAM. (2017, Novembre). *La Lista Nera Sfumata di Grigio* [online]. Pubblicato da OXFAM Italia, disponibile su: <[https://www.oxfamitalia.org/wp-content/uploads/2017/11/BP\\_La-Lista-Nera-Sfumata-di-Grigio.pdf](https://www.oxfamitalia.org/wp-content/uploads/2017/11/BP_La-Lista-Nera-Sfumata-di-Grigio.pdf)>
- Palan. (2003). The Offshore World: Sovereign Markets, Virtual Places and Nomad Millionaires., (pp. 8-9).
- Pichai, S. (2021, Giugno 12). Google CEO Sundar Pichai warns of threats to internet freedom. *BBC two*. (A. Rajan, Interviewer)
- Ramachandran, R. (2008). *Towards Better Stakeholder Management*.

- Ramachandran, R. (2009). *CRM and Stakeholder Management*.
- Schmal, F., Sasse, K. S., & Watrin, C. (2021). Trouble in Paradise? Disclosure After Tax Leaks. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, pp. 1-22.
- Strain Keville. (2016, 4 13). *Leaks in tax and the financial system* [online]. Pubblicato da Strain Keville, disponibile su: <<https://www.strainkeville.co.uk/2016/04/13/data-escaping-from-within-companies-and-government-agencies/>>
- Strain Keville. (2016, Agosto 13). *Leaks in tax system are unlikely to be plugged* [online]. Pubblicato da Strain Keville, disponibile su: <<https://www.strainkeville.co.uk/2016/04/13/data-escaping-from-within-companies-and-government-agencies/>>
- Tax Justice Network. (2021). *Corporate Tax Haven Index - 2021 Results* [online]. Pubblicato da Tax Justice Network, disponibile su: <<https://cthi.taxjustice.net/en/cthi/cthi-2021-results>>
- The Economist. (2013, Febbraio 2). *The missing \$20 trillion* [online]. Pubblicato da The Economist: <<https://www.economist.com/leaders/2013/02/16/the-missing-20-trillion>>
- *The facts about Apple's tax payments* [online] (2017, Novembre 6). Pubblicato da Apple Newsroom, disponibile su: <<https://www.apple.com/newsroom/2017/11/the-facts-about-apple-tax-payments/>>
- Ting, A. (2020). *Intangibles and Transfer Pricing Reconstruction Rules: A Case Study of Amazon*.
- US About Amazon. (2021, Aprile 06). *A message from Jeff Bezos* [online]. Pubblicato da US About Amazon, disponibile su: <[https://www.aboutamazon.com/news/policy-news-views/a-message-from-jeff-bezos?utm\\_source=social&utm\\_medium=tw&utm\\_term=amznnews&utm\\_content=JB\\_message&linkId=115506717](https://www.aboutamazon.com/news/policy-news-views/a-message-from-jeff-bezos?utm_source=social&utm_medium=tw&utm_term=amznnews&utm_content=JB_message&linkId=115506717)>
- Zucman. (2014). Taxing across Borders: Tracking Personal Wealth and Corporate Profits. *Journal of Economic Perspectives*, 28(4), pp. 121-148.

Numero parole totali: 7440