












SVIZZERA: IL VOSTRO CENTRO DI ECCELLENZA OPERATIVA

INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI IN SVIZZERA

Capitale azionario alla fine di esercizio (valore contabile), 2016

Paese	Mrd. CHF
 UE	756,62
 Paesi Bassi	322,78
 Lussemburgo	193,95
 Stati Uniti	124,2
 Austria	42,71
 Francia	37,87
 Germania	25,2
 Giappone	5,26
 Italia	4,85

Fonte: BNS, 2018

INTRODUZIONE

Secondo una ricerca condotta da KPMG, il 93 % delle multinazionali con sede negli Stati Uniti sta cambiando il proprio business model. **Concentrarsi sui cambiamenti del business model strategico è tuttavia inutile se non si valutano le implicazioni sul modello operativo, senza considerare le attività complesse necessarie per implementare il cambiamento e ottenere valore.** La mancata connessione tra la strategia del business model, il modello operativo e il percorso di trasformazione può spesso portare al mancato rispetto della promessa strategica.

La sfida non riguarda solo la riduzione di costi, ma anche la crescita dei profitti finanziata da un'efficienza operativa più radicale e sostenibile. **L'efficienza operativa comprende la reingegnerizzazione della catena di valore e il controllo delle complessità aziendali, in modo da ottenere i benefici significativi di un business model superiore.** La Svizzera offre un numero eccezionale di vantaggi in questo senso: una posizione strategica nel cuore dell'Europa, elevati standard di vita e infrastrutture ben sviluppate, nonché un sistema fiscale accattivante. Per questi motivi molte multinazionali scelgono la Svizzera per riorganizzare le proprie attività in Europa stabilendo un'azienda centralizzata per la gestione della catena di approvvigionamento.

PERCHÉ SCEGLIERE LA SVIZZERA?

La Svizzera può essere il paese ideale per investire per:

- le multinazionali che sviluppano nuove linee aziendali strategiche e cercano il luogo migliore per il loro nuovo modello operativo
- le aziende che entrano o si espandono nel mercato europeo o internazionale e desiderano il luogo migliore per sviluppare e coordinare le attività
- le aziende in cerca di flessibilità del modello operativo per adattarsi all'evoluzione e all'allineamento continui degli obiettivi strategici e finanziari
- le aziende che necessitano di allineare il proprio modello di pianificazione fiscale con le norme BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) in termini di requisiti di sostanza

TREND PRINCIPALI NELL'ECCELLENZA OPERATIVA

Trend 1: continua trasformazione dell'azienda

La trasformazione aziendale è diventata un'attività permanente per le multinazionali che desiderano evolversi continuamente e allineare obiettivi strategici e finanziari con i propri modelli di business, operativi, funzionali e di capitale umano. Per adattarsi a questi cambiamenti, i modelli operativi devono essere flessibili.

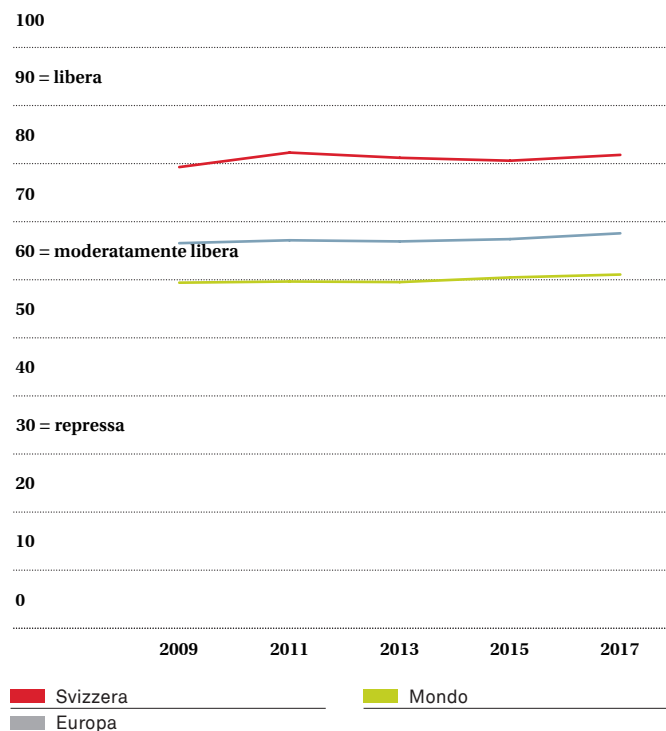
La sfida:

- sviluppare una nuova linea aziendale strategica o pianificare l'ingresso nei mercati europei e internazionali, creando la necessità di una posizione flessibile per implementare questo nuovo business model.

Perché la Svizzera:

- La Svizzera sta lavorando attualmente a un progetto per la riforma dell'imposizione delle imprese dal nome Progetto fiscale 17 (PF17). L'obiettivo del PF17 è di armonizzare le modalità d'imposizione svizzere con le pratiche fiscali esistenti a livello internazionale. Allo stesso tempo si crea un contesto moderno e attraente dal punto di vista dell'imposizione e della competizione per le aziende che operano in Svizzera, specialmente per le attività associate a un elevato grado di innovazione, creazione di valore aggiunto e di posti di lavoro.
- La Svizzera dispone di un'industria interna molto forte e poliedrica, affiancata da un terziario largamente differenziato e altrettanto solido. Pochi altri Paesi in passato hanno saputo adattarsi in modo altrettanto rapido e flessibile alle variazioni della congiuntura economica. Ciò rende il paese un ambiente ideale per le aziende in costante cambiamento.
- La Svizzera dispone di uno dei sistemi di leggi del lavoro più flessibili d'Europa, che consente alle organizzazioni di adattarsi rapidamente ai nuovi ambienti aziendali: una caratteristica fondamentale che rende il paese molto elastico.

Libertà della manodopera



Fonte: Index of Economic Freedom, 2018

Studi di caso:

Santen Switzerland SA è una sussidiaria della società giapponese Santen Pharmaceutical Co. Ltd., pioniere nel campo oftalmico e reumatico con oltre 3'000 dipendenti in tutto il mondo. Santen Switzerland è stata inaugurata a Ginevra nel 2014 con lo scopo di gestire la sua nuova linea aziendale. La flessibilità delle normative e l'ambiente favorevole all'imprenditoria offerto dalla Svizzera sono stati i principali motivi per la scelta di Ginevra da parte di Santen.

Onyx Pharmaceuticals International GmbH è una sussidiaria della società americana Biogen Inc. Il gruppo, che sviluppa e produce terapie per persone che soffrono di seri problemi neurologici, autoimmuni ed ematologici, ha trasferito parte delle proprie attività in Svizzera. Onyx apprezza molto come il paese offra accesso a personale qualificato, un mercato favorevole e flessibile e una comunità scientifica solida.

Trend 2: industrializzazione

Una forza lavoro altamente qualificata e produttiva è necessaria per un'industrializzazione efficiente, semplificando, standardizzando e consolidando i processi al fine di ridurre la complessità operativa, tagliare i costi, migliorare il servizio ai clienti e incrementare i profitti.

La sfida:

- industrializzare i processi in un ambiente altamente competitivo, da un territorio che consente di avanzare rapidamente alla velocità desiderata.

Perché la Svizzera:

Un'attenzione costante all'efficienza derivante da una base di costi relativamente alta ha reso le aziende svizzere tra le più efficienti al mondo. Le caratteristiche che supportano l'industrializzazione dei processi operativi in Svizzera comprendono:

1. una forza lavoro competente e internazionale in grado di svolgere processi industrializzati e offrire produttività elevata
2. un'infrastruttura IT eccellente con protezione dei dati affidabile idonea all'e-commerce e all'analisi di grandi moli di dati

Studio di caso:

UBS SA, una società svizzera di servizi globali con sedi a Zurigo e Basilea, fa affidamento sulle competenze dei propri dipendenti per offrire i servizi richiesti dai clienti. La Svizzera è il più grande importatore di staff estero per UBS. In Svizzera lavorano circa 21'000 persone, cioè il 35% del totale di 62'000 collaboratori nel mondo. Una forza lavoro mobile e internazionale aiuta UBS a gestire efficientemente le sue attività globali.

Trend 3: nuove norme

Il volume delle nuove norme e leggi volte a controllare o influenzare le libere imprese economiche sta crescendo esponenzialmente per tutti i settori su scala tanto nazionale quanto internazionale. Come esempio è possibile citare i nuovi trattati bilaterali e multinazionali BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) e le normative sul settore finanziario o lo scambio di commodity.

La sfida:

- proteggere l'azienda dalle nuove normative e politiche potenzialmente nocive.

Perché la Svizzera:

1. Il sistema profondamente federale del paese limita il potere del governo centrale in favore dei cantoni. Con un atteggiamento tradizionalmente scettico verso un forte governo centrale, la Svizzera rimane un ambiente relativamente libero e orientato al mercato. I principali indici internazionali posizionano la Svizzera come uno dei paesi maggiormente semplici per le attività imprenditoriali.
2. L'indice di libertà economica della Svizzera è 81,7, pertanto la sua economia è la quarta più libera secondo l'Index of the Heritage Foundation del 2018. La Svizzera gode di uno stato di libertà economica dal 2010.
3. Con una quota di indebitamento nazionale pari a circa il 39% (in relazione al PIL, 2018) la Svizzera rientra tra i Paesi dell'Europa occidentale meno indebitati.
4. Un sistema fiscale moderno e competitivo conforme agli standard internazionali.
5. Norme efficienti e trasparenti sostengono un ambiente favorevole all'industria e supportano una crescita economica diversificata. L'apertura al mercato e agli investimenti globali è fermamente istituzionalizzata e sostenuta da un settore finanziario dinamico nonché da un sistema giudiziario indipendente ed efficiente. La Svizzera ha una forte tradizione di diritti di proprietà affidabili e tutelanti. Il sistema legale è trasparente e applicato in modo coerente. Le misure anticorruzione sono di grande efficacia.
6. Le nuove norme sono spesso soggette al voto democratico. In Svizzera, diversi gruppi di interesse spesso rappresentano gli interessi delle aziende con sede sul territorio. Inoltre, le aziende interessate possono commentare i disegni di legge. Di conseguenza, le nuove norme possono favorire il settore industriale.

