

# SWITZERLAND WAKE UP

## Rafforzare l'attrattività della Svizzera per multinazionali

IN SINTESI, APRILE 2019

La Svizzera è una nazione storicamente molto attrattiva per le imprese multinazionali, sia svizzere che estere. Infatti, 20 anni fa, la Svizzera venne scelta da metà delle multinazionali che decisero di insediarsi in Europa. Da allora, tuttavia, il Paese ha perso e continua a perdere terreno rispetto ad altre località, europee e non. Parallelamente, le multinazionali di origine svizzera hanno incorporato una serie di attività per delocalizzarle al di fuori del Paese. Oggi, la Svizzera si confronta con decisioni importanti riguardanti gli accordi bilaterali con l'Unione europea, la proposta di riforma fiscale svizzera, gli accordi transatlantici di libero scambio (USA-UE e USA-CH), la riforma del Codice svizzero delle obbligazioni e l'Iniziativa di responsabilità aziendale. Tali decisioni modificheranno drasticamente la capacità del Paese di attrarre aziende multinazionali.

Per dare maggiore consistenza agli argomenti affrontati in questo studio, McKinsey & Company e la Camera di commercio Svizzera-Stati Uniti hanno condotto una ricerca approfondita sull'attrattività della Svizzera per le multinazionali rispetto ad altri Paesi e sui fattori che la determinano. A tale scopo, abbiamo intervistato i CEO e i dirigenti di oltre 100 società e associazioni e analizzato l'impatto delle multinazionali sull'economia elvetica.

### ASPETTI SALIENTI

#### Le multinazionali sono essenziali per la Svizzera

- **Le multinazionali, sia svizzere che estere, contribuiscono in maniera significativa all'economia elvetica** generando oltre un terzo del PIL del Paese, 1,3 milioni di posti di lavoro e quasi la metà del gettito fiscale federale sulle società. Inoltre, le multinazionali tendono a creare occupazione in settori ad alta produttività.
- **Le multinazionali che si sono trasferite in Svizzera** negli ultimi 10 anni hanno creato 17 000 posti di lavoro, hanno contribuito al PIL per CHF 3,5 miliardi annui e hanno generato CHF 500 milioni all'anno di gettito fiscale, pur rappresentando complessivamente meno del 2 per cento del flusso immigratorio.

#### La Svizzera ha perso attrattività

- **L'attrattività della Svizzera come nazione sede di multinazionali è scesa dal 1° al 3° posto.** Con riferimento alle multinazionali che si sono trasferite verso l'Europa, la quota di mercato della Svizzera è scesa dal 27 per cento nel periodo 2009-2013 al 19 per cento nel quinquennio 2013-2018 — dopo Paesi Bassi e Irlanda — anche se l'attività di delocalizzazione è complessivamente aumentata. Da un punto di vista globale, pur restando un polo importante, la Svizzera ha perso rilevanza rispetto a Singapore e a Dubai.
- **La Svizzera ha perso le occasioni presentatesi dalle delocalizzazioni di importanti multinazionali** quali Apple, Amazon, Alibaba, Facebook, Netflix, LinkedIn, Airbnb, Starbucks, Tesla, Uber e molte altre. Inoltre, non ha saputo attrarre aziende tecnologiche globali o imprese cinesi e ha perso quote di mercato di sedi globali e regionali, di società di partecipazione finanziaria e su settori quali industria, beni di consumo e servizi finanziari, mantenendo invece una forte presenza nel settore farmaceutico.
- **Le multinazionali presenti in Svizzera hanno cominciato a trasferire attività all'estero.** Sebbene negli ultimi 20 anni le multinazionali in Svizzera abbiano ampiamente delocalizzato le attività di natura commerciale a centri di servizi condivisi operanti all'estero, negli ultimi tempi hanno con sempre maggiore frequenza creato o trasferito centri di competenza — ad esempio, centri di competenze digitali o di analisi dati — al di fuori della Svizzera.

#### Switzerland – wake up

- **Su alcuni fattori critici che attraggono e trattengono le multinazionali quali la disponibilità e mobilità dei talenti, la Svizzera sta perdendo terreno.** Alcuni punti di forza tradizionali del Paese — ad esempio il contesto fiscale e l'affidabilità normativa — stanno venendo meno. La Svizzera perde terreno rispetto ad altri Paesi che per attrarre e trattenere le imprese multinazionali seguono un approccio meglio coordinato e più proattivo, mettendo in campo una maggiore quantità di risorse.
- **La Svizzera potrebbe ritornare ad essere la principale nazione per le multinazionali** rilanciando la sua mentalità pragmatica e orientata alle imprese, ossia (1) rivedendo le politiche di immigrazione per soggetti altamente qualificati, dotati di competenze molto richieste e ampliando la capacità delle università svizzere di offrire formazione ad alto valore aggiunto; (2) chiarendo la posizione della Svizzera nel contesto normativo, economico e fiscale internazionale; e (3) rafforzando il “marketing del Paese” per riuscire ad attrarre future delocalizzazioni.

# L'IMPORTANZA DELLE MULTINAZIONALI PER LA SVIZZERA

**Il contributo delle imprese multinazionali all'economia svizzera è enorme.** Nel 2017, pur rappresentando solo il 4 per cento dell'universo imprenditoriale elvetico, le multinazionali svizzere ed estere hanno generato il 36% dei CHF 669 miliardi di PIL del Paese (22 per cento le prime, il 14 per cento le seconde), hanno creato oltre 1,3 milioni di posti di lavoro (26 per cento) e hanno generato quasi il 50 per cento del gettito fiscale sulle società. Inoltre, le multinazionali tendono a creare posti di lavoro ad alta produttività, soprattutto nel settore della farmaceutica e della salute, fornendo quindi un contributo fondamentale alla produttività svizzera.

**Le multinazionali che si delocalizzano in Svizzera incidono in misura significativa sull'economia elvetica.** Le multinazionali che hanno trasferito le attività in Svizzera negli ultimi 10 anni hanno creato 17 000 posti di lavoro (con effetti diretti

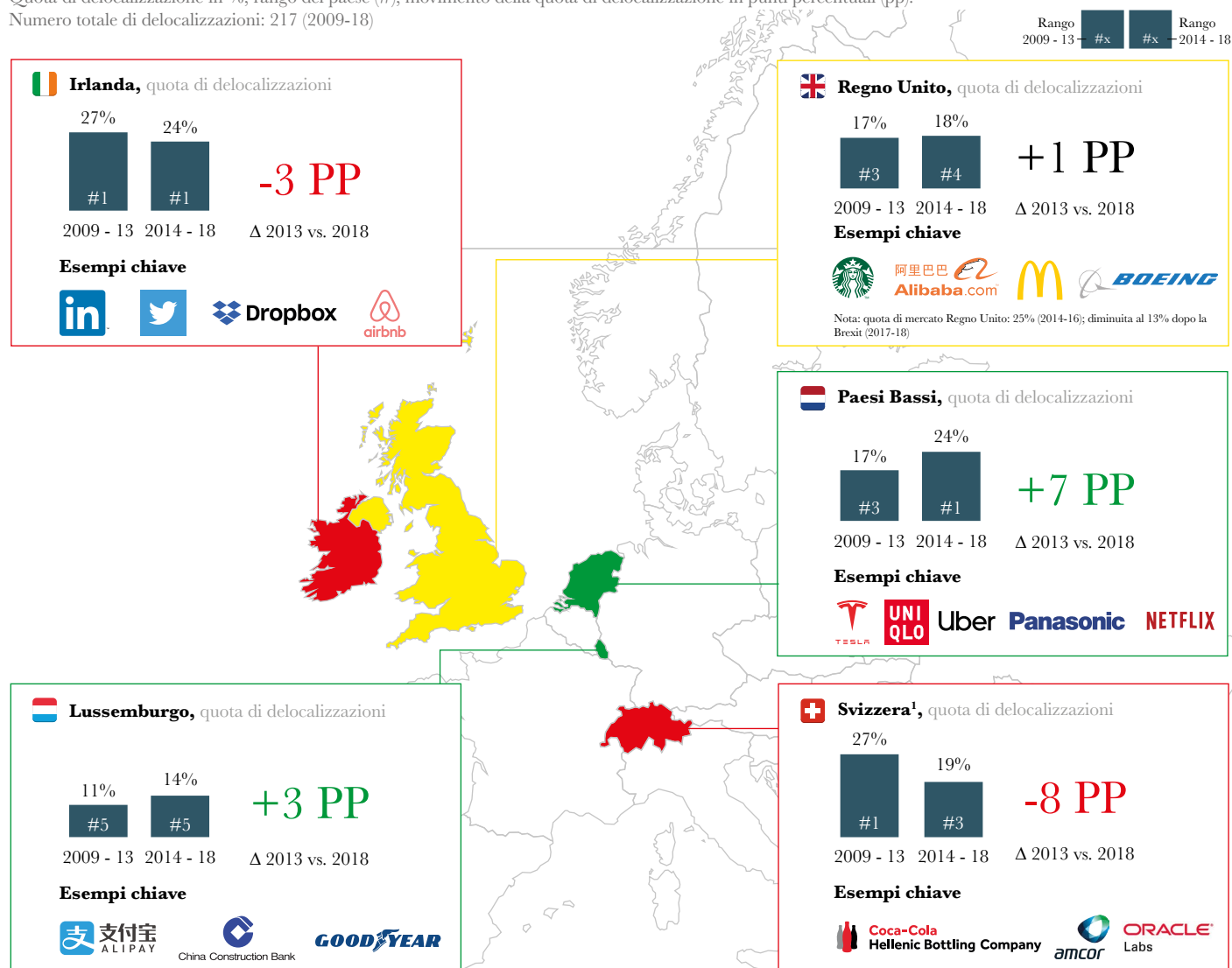
e indiretti sull'economia), hanno contribuito per CHF 3,5 miliardi annui alla formazione del PIL svizzero e hanno generato CHF 500 milioni all'anno di gettito fiscale, malgrado rappresentino meno del 2 per cento dell'immigrazione annua nel Paese.

**Cinque tipi di insediamenti di multinazionali sono rilevanti ai fini di questo studio** e comprendono le sedi globali e regionali (per l'Europa o l'EMEA), i centri di R&S, i centri operativi (manifatturieri/logistici) e le società di partecipazione finanziaria. Vengono analizzate aziende con fatturato totale superiore a CHF 1,0 miliardo, garantendo la copertura di una grande maggioranza delle multinazionali. La presente ricerca focalizza l'attenzione sui 5 principali Paesi Europei per capacità di attrazione di multinazionali: Svizzera, Paesi Bassi, Irlanda, Lussemburgo e il Regno Unito.

**Figura 1 – Cambiamento della quota di delocalizzazione verso una selezione di Paesi Europei**

Quota di delocalizzazione in %, rango del paese (#), movimento della quota di delocalizzazione in punti percentuali (pp).

Numero totale di delocalizzazioni: 217 (2009-18)



**Quota di delocalizzazione per tipo di sede<sup>2</sup>**

	Sede globale	Sede regionale	Centro R&S	Centro operativo	Sede fiscale
+	33% ▼	23% ▼	26% ▲	6% ▲	21% ▼
+	25% ▲	15% ▼	29% ▲	50% ▼	36% ▼
+	6% ▼	19% ▲	10% ►	6% ▲	14% ▼
+	11% ▲	27% ▲	23% ▼	24% ▲	0% ►
+	25% ▲	17% ▼	13% ▼	15% ▼	29% ▲

**Quota di delocalizzazione per settore<sup>2</sup>**

	Beni di consumo	Finanziario	Farmaceutico/ sanità	Settore industriale	IT e comunicazione
+	32% ▼	6% ▼	33% ▲	30% ▼	12% ▲
+	9% ▲	22% ▼	43% ▼	17% ▲	39% ▼
+	6% ▼	50% ▲	0% ►	8% ▼	9% ▲
+	35% ▲	6% ▲	13% ▼	23% ▲	23% ▲
+	18% ▲	16% ▼	10% ►	23% ►	18% ▼

1 Una ricerca effettuata da Arthur D. Little nel 2002 ha concluso che la Svizzera era la scelta preferita da ca. la metà delle multinazionali (Nota: il metodo della ricerca è diverso da quello usato in questo studio)

2. La percentuale indica la quota di delocalizzazioni verso il Paese, le frecce indicano il trend della quota di delocalizzazione tra il periodo 2009-13 e 2014-18

# LA SVIZZERA HA PERSO ATTRATTIVITÀ

La Svizzera è scesa dal 1° al 3° posto come Paese di destinazione di imprese multinazionali che trasferiscono le proprie attività in Europa. Negli ultimi 10 anni, il numero di multinazionali delocalizzatesi in Europa è aumentato del 68 per cento, da 81 (2009-2013) a 136 (2014-2018). Ciononostante, la Svizzera ha perso terreno. La Svizzera è scesa dal 1° al 3° posto come Paese di destinazione di imprese multinazionali, mentre i Paesi Bassi sono migliorati e l'Irlanda ha mantenuto la sua elevata quota di mercato (i suddetti Paesi condividono il primo posto a parimerito). Anche il Lussemburgo è cresciuto, mentre il Regno Unito — dopo una vertiginosa crescita (25 per cento) — ha visto la sua quota di delocalizzazioni dimezzarsi a seguito del referendum sulla Brexit. Delle multinazionali trasferitesi dal Regno Unito dopo la Brexit verso altri Paesi Europei, nessuno ha scelto la Svizzera come nuova sede. Su scala globale, la Svizzera si trova a competere con altri importanti poli di attrazione, in particolare con Singapore e Dubai.

Salvo poche eccezioni, la Svizzera vive una fase di declino né dipendente dal tipo di sede, né dal settore dell'economia. La Svizzera ha perso quote di mercato sul fronte delle sedi globali e regionali e delle società di partecipazione finanziaria, ma ha attratto nuovi centri di R&S e centri operativi. La quota della Svizzera nei settori di beni di consumo, industria e finanza si è ridotta, mentre è cresciuta nel settore della farmaceutica/sanità e in quello dell'informatica.

## DIVARI E SFIDE

Su alcuni fattori critici che attraggono e trattengono le multinazionali, soprattutto in materia di talenti, la Svizzera sta perdendo terreno. Un'analisi approfondita e più di 100 interviste con dirigenti esecutivi di livello C che lavorano presso multinazionali e associazioni dentro e fuori la Svizzera indicano che il Paese manca di determinate competenze, soprattutto in ambito informatico. Questo risultato è suffragato da una ricerca di Eurostat secondo cui in Svizzera, rispetto ad altri mercati europei, il numero assoluto di laureati in scienze, tecnologia, ingegneria e matematica (i cosiddetti STEM, dall'inglese "science, technology, engineering and math") è basso (21 400 laureati l'anno). Tra gli altri fattori di debolezza figurano la mancata mobilità delle competenze — in particolare la difficoltà di importare talenti estremamente qualificati da Paesi extra-europei — e la percezione che la Svizzera goda di un accesso limitato al mercato europeo.

Si ha, inoltre, la sensazione che i tradizionali punti di forza della Svizzera, quali il sistema fiscale e l'affidabilità normativa, si stiano indebolendo. L'insicurezza normativa

La Svizzera ha perso diverse opportunità presentatesi dalle delocalizzazioni di importanti imprese multinazionali. Netflix, Uber, Tesla, Kraft Heinz, Uniqlo e Panasonic si sono trasferite nei Paesi Bassi; Goodyear, Alipay, China Construction Bank e Agricultural Bank of China hanno delocalizzato in Lussemburgo e Airbnb, Dropbox, LinkedIn e Twitter hanno optato per l'Irlanda. La Svizzera è riuscita, però, ad aggiudicarsi Amcor, Cardinal Health, Coca-Cola Hellenic e Oracle Labs.

La Svizzera non sta né attraendo i leader globali della tecnologia, né le imprese cinesi. Negli ultimi 10 anni la Svizzera non ha avuto molto successo nell'attrarre i leader globali della tecnologia, ad eccezione di Google (che ha creato un altro centro di R&S nel 2016), Oracle labs e Facebook (che ha costruito centri di R&S su piccola scala). Soltanto l'8 per cento delle società cinesi — ad es., COFCO e Shanghai Electric — ha preferito la Svizzera ad altre località europee.

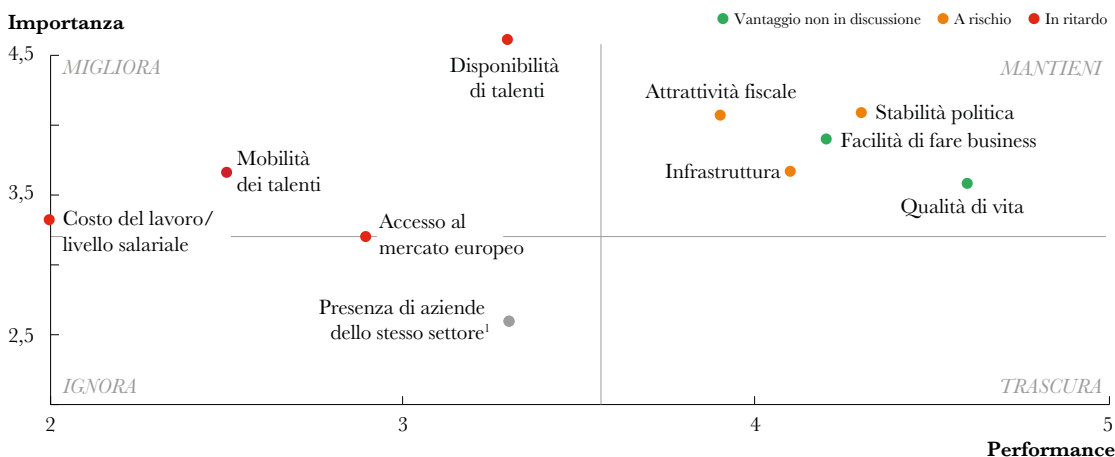
Le multinazionali in Svizzera hanno cominciato a trasferire attività all'estero. Sebbene negli ultimi 20 anni le multinazionali in Svizzera abbiano ampiamente delocalizzato le attività di natura commerciale a centri di servizi condivisi operanti all'estero, più di recente hanno con sempre maggiore frequenza creato o trasferito centri di competenza — ad esempio, centri di competenze digitali o di analisi dati — al di fuori della Svizzera.

che scaturisce da una serie di quesiti che non trovano risposte — ad esempio, la proposta di riforma fiscale e il rapporto della Svizzera con le principali giurisdizioni — incide negativamente sul clima degli investimenti e mette in discussione un atout fondamentale: l'affidabilità normativa. Inoltre, specifici temi fiscali rendono la Svizzera meno appetibile rispetto ad altri Paesi, come ad esempio l'Irlanda.

La Svizzera manca di risorse sufficienti per promuovere gli investimenti internazionali nel Paese e risente di un coordinamento e una proattività limitati rispetto ad altri Paesi. Le strategie di altre nazioni per attrarre investimenti possono contare su maggiori risorse. La Svizzera ha 50 persone che si occupano di delocalizzazioni (a livello nazionale, regionale e cantonale), a fronte di circa 100 esperti dedicati nei Paesi Bassi, oltre 300 in Irlanda e più di 600 a Singapore. Questi poli di attrazione degli investimenti promuovono i rispettivi Paesi come località appetibili e contattano in maniera proattiva un numero notevolmente maggiore di multinazionali rispetto alla Svizzera.

Figura 2 – Attrattività della Svizzera

Valutazione dell'importanza e della performance relativa della Svizzera vs. NL, IRE, LUX, UK; valutazione media eseguita su scala 1-5, basata su più di 100 interviste



<sup>1</sup> Dipende dal tipo di settore, molto rilevante per il farmaceutico e l'orologeria



# AZIONI RACCOMANDATE

La Svizzera potrebbe ritornare ad essere la principale nazione per le multinazionali, rilanciando la sua mentalità pragmatica e orientata alle imprese. Il cambiamento ha inizio solo se muta la mentalità. La Svizzera potrebbe avviare un dibattito pubblico sull'importanza delle multinazionali per l'economia e la società svizzere al fine di creare condizioni a livello di altri Paesi. Per realizzare tale obiettivo gli interventi raccomandati sono tre.

- **Rivedere le politiche di immigrazione per soggetti altamente qualificati dotati di competenze molto richieste e ampliare la capacità delle università svizzere di offrire formazione ad alto valore aggiunto.** Per potenziare il numero di persone altamente qualificate e talentose disponibili per attività che creano valore aggiunto (in particolare i centri di R&S), la Svizzera potrebbe concedere "automaticamente" permessi di lavoro temporaneo a laureati non svizzeri e aumentare la capacità di formazione delle sue università in discipline molto richieste, attraendo i migliori studenti svizzeri e internazionali. Inoltre, le attuali procedure per il rilascio dei permessi di lavoro potrebbero essere semplificate in modo mirato, creando ad esempio un percorso agevolato per determinate competenze e per lavoratori internazionali (simile ai regimi vigenti negli Stati Uniti).

- **Chiarire la posizione della Svizzera nel contesto normativo, economico e fiscale internazionale.** La prosperità della Svizzera si basa sull'apertura dei mercati e su un contesto normativo favorevole e affidabile. Per garantirsi relazioni con le principali giurisdizioni e attrarre quindi imprese multinazionali, la Svizzera potrebbe puntare a stipulare accordi globali di libero scambio con i maggiori blocchi economici, a istituire un regime fiscale competitivo, riconosciuto a livello internazionale e a rafforzare l'affidabilità e la prevedibilità normativa a lungo termine.
- **Rafforzare il "marketing del Paese" per attrarre le delocalizzazioni del futuro.** Per poter competere con le agenzie meglio attrezzate di Paesi Bassi, Irlanda e Singapore — che vantano diverse centinaia di risorse dedicate ad attrarre investimenti internazionali — la Svizzera potrebbe aumentare il numero di risorse dedicate alle attività di promozione e coordinare e sostenere "Switzerland, Inc.", l'iniziativa mirata specificamente a settori ad alto potenziale che creano valore aggiunto quali biotecnologie, intelligenza artificiale o robotica.

La Svizzera possiede tutti gli ingredienti per essere la numero 1 a livello mondiale. Perseguendo le tre priorità sopra menzionate, la Svizzera potrebbe riuscire ad attrarre la seconda ondata di società tecnologiche globali e di imprese cinesi, a trattenerne le aziende globali e le loro attività sul proprio territorio e a espandere la sua quota di mercato di settori e società innovative che creano valore aggiunto.

# CONTRIBUTI

## Società intervistate

Adecco	Lucidchart
Alnylam	Medtronic
Arvelle Therapeutics	Microsoft
Atara Biotherapeutics Switzerland	Mikron Group
Autoneum Holding	Mövenpick
Ava	Nespresso
Barry Callebaut	Nestlé
Basilea	Nio
Bata	Novartis
Baxter International	OC Oerlikon
Bucher Industries	On
Bühler	Oracle
Burckhardt Compression	Partners Group
Cargill	Payconiq
Celgene	Pfizer
Clavis Insight	Pictet
Coca-Cola HBC	Rackspace
Colgate-Palmolive	Raiffeisen Schweiz
Conzetta	Rehau
CSL Behring	Schindler
Debrunner Koenig	Schweiter Technologies
dormakaba	SFS
Dufry	Siemens Schweiz
Ecolab	SIG Combibloc
Edward Lifesciences	Straumann
Emmi	Stryker
F. Hoffmann-La Roche	Sulzer
Facebook	Swarovski
Ferring Pharmaceuticals	Swiss Krono
Fossil Group	Swiss Re
Geberit	Syngenta
Georg Fischer	TAG Heuer
Givaudan	Takeda
Google	Trafigura
Helsinn	Uber
Hilti	UBS
IBM Switzerland	Vifor Pharma
JT International	Vontobel
Kaspersky Lab	Ypsomed
LafargeHolcim	Zurich Insurance
Lindt & Sprüngli	
LT Foods	

Più di 20 altre società

## Istituzioni / associazioni

BaselArea Swiss  
Department of Economic Affairs, Canton Zug  
digitalswitzerland  
economiesuisse  
EPFL Innovation Park  
Greater Geneva Bern Area  
Greater Zurich Area  
Innosuisse  
LMUTax, LMU München  
Switzerland Global Enterprise  
Switzerland Innovation  
Switzerland Innovation Park Biel / Bienne  
Switzerland Innovation Park Zürich  
Universität Bern  
Universität Luzern

## Autori

Raphael Buck, Senior Partner,  
McKinsey & Company

Martin Naville, CEO,  
Swiss AmCham

Felix Wenger, Jan Mischke, Alexander Klei,  
Thorsten Helms, Sonja Garbrecht,  
Moritz Steinle, Philipp Bojanic,  
Mario Hagmann, Giorgio Ciocca,  
Anna Heid, Nils Fitzian, Claus Gerckens,  
McKinsey & Company

## Contatto

Johannes\_Berchtold@mckinsey.com

Scarica il  
rapporto  
completo

