

Svizzera: il commercio di prodotti al dettaglio e la grande distribuzione

DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI OFFERTA

1. Caratteristiche del commercio e del consumo locale

Il commercio al dettaglio in Svizzera ammonta a circa 80 miliardi di SFr. (prezzi al dettaglio), di cui ca. il 45 % è ricoperto dal settore alimentare e bevande, mentre il 55 % da tutti gli altri prodotti.

Negli ultimi vent'anni il commercio al dettaglio in Svizzera è stato caratterizzato da un forte processo di concentrazione. Questo fenomeno è da attribuire a due principali motivi:

- Pur essendo un mercato molto ricco non bisogna dimenticare che la Svizzera annovera poco più di 7 milioni di abitanti. Le peculiarità della popolazione (quattro lingue nazionali ufficiali) e del territorio (gran parte della superficie è collocata nella zona alpina e prealpina) hanno favorito il processo di concentrazione, dato che solo operatori di certe dimensioni di fatturato sono in grado di garantire competitività sia a livello prezzi che a livello qualità.
- A livello sociale si riscontrano tre fenomeni importanti:
 - il tasso dei "singles" ha registrato un forte incremento;
 - la funzione della "casalinga" ha subito dei sensibili mutamenti. Soprattutto nei centri e nelle agglomerazioni il tasso delle donne che si dedicano esclusivamente alla casa è diminuito notevolmente;
 - la domanda locale è diventata sempre più internazionale.

Questi fenomeni hanno favorito una forte riforma del sistema distributivo svizzero. Il commercio al dettaglio specializzato ha perso quote di mercato a favore della grande distribuzione che in molti casi è in grado di garantire un'offerta di prodotti di elevatissima qualità, un assortimento molto vasto e internazionale nonché una politica prezzi altamente concorrenziale. In tal senso sarebbe sbagliato paragonare la grande distribuzione svizzera e le varie categorie distributive al sistema distributivo in Italia: p.es. diversi grandi magazzini sono in grado di offrire prodotti di marca che in Italia si ottengono esclusivamente presso il commercio al dettaglio. Questo discorso non vale solo per il settore dell'abbigliamento e delle calzature, ma in generale anche per la grande distribuzione alimentare o per altri settori.

La popolazione svizzera è strutturata come segue:

Classe di età	Totale	Uomini	Donne	%
0-4	397.9	204.4	193.5	5.5
5-9	422.1	217.2	204.9	5.9
10-14	427.3	219.8	207.4	5.9
15-19	417.1	214.6	202.5	5.8
20-24	416.5	209.8	206.7	5.8
25-29	470.5	232.5	238.0	6.5
30-34	574.0	283.7	290.3	7.9
35-39	619.7	312.6	307.1	8.6
40-44	559.1	283.3	275.9	7.7
45-49	501.1	251.5	249.6	7.0
50-54	493.6	247.7	246.0	6.9
55-59	443.9	221.6	222.2	6.2
60-64	352.1	170.1	181.9	4.9
65-69	314.5	145.8	168.8	4.4
70-74	274.0	118.3	155.7	3.8
75-79	229.2	91.5	137.7	3.2
80+	291.5	95.3	196.1	4.0
Totale	7'204.1	3'519.7	3'684.4	100.0

Nuclei familiari	%
1 Persona	32.6
2 Persone	32.2
3 Persone	15.1
4 Persone	14.1
5 Persone e +	6.0

Categorie di reddito per attività professionale	Reddito medio ¹	N.o persone per nucleo familiare	in % della popolazione
Liberi professionisti e indipendenti	7'137	2.9	8.5
Contadini	5'199	4.1	1.9
Dipendenti	8'302	2.6	66.3

¹ Valori mensili in SFr.

Pensionati	4'941	1.7	19.1
Disoccupati	3'809	2.1	1.7

Categorie di reddito per gruppi di età	Reddito medio ²	N.o persone per nucleo familiare	in % della popolazione
fino a 29 anni	6'024	1.8	13.7
da 30 a 39 anni	7'666	2.8	26.6
da 40 a 49 anni	8'871	3.2	20.4
da 50 a 59 anni	9'119	2.4	15.9
oltre i 60 anni	5'360	1.7	23.4

Categorie di reddito per sesso	Reddito medio ³	N.o persone per nucleo familiare	in % della popolazione
uomini	8'095	2.7	72.1
donne	5'330	1.7	27.9

2. Le correnti di importazione

Le correnti di importazione per l'intero comparto dei prodotti agroalimentari ammonta a 6.84 miliardi di SFr. Il principale paese fornitore è la Francia, le cui correnti di importazione nel 1999 hanno raggiunto 14.4 miliardi di SFr., pari ad una quota del 21.1 %. Al secondo posto troviamo l'Italia con 11.1 miliardi, pari ad una quota del 16.3 %, ed al terzo la Germania con un valore globale di 6.8 miliardi pari allo 10.0 %.

La posizione dell'Italia è da attribuire a tre principali fattori strategici:

- la vicinanza geografica e culturale dell'Italia alla Svizzera. Oltre all'affinità culturale del Ticino nei confronti del nostro paese, non bisogna dimenticare che in Svizzera vivono oltre 400'000 italiani della prima o della seconda generazione;
- l'introduzione del "Made in Italy" agro-alimentare è favorito da un elevato tasso di penetrazione dell'offerta gastronomica italiana (p.es. nella sola città di Zurigo, la quale

² Valori mensili in SFr.

³ Valori mensili in SFr.

annovera circa 400'000 abitanti, si contano oltre 100 ristoranti/pizzerie italiane).L'Italia è anche la terza destinazione del turista svizzero;

- l'elevato tasso qualitativo dell'offerta proveniente dall'Italia rispecchia pienamente le aspettative del consumatore svizzero.

Da un'analisi per grandi comparti merceologici si evidenzia la competitività dell'offerta italiana:

Voce doganale ⁴	Importazioni globali ⁵	Importazioni dall'Italia	Quota di mercato
02	497.4	45.9	9.2
03	371.2	19.4	5.2
04	407.9	125.0	30.6
07	540.0	107.9	20.0
08	838.6	188.2	22.4
09	313.9	18.5	5.9
10	146.3	12.2	8.3
11	64.2	3.0	4.7
12	192.4	7.2	3.7
15	150.2	31.1	20.7
16	283.1	53.0	18.7
17	175.8	11.3	6.4
18	298.8	14.3	4.8
19	325.9	79.6	24.4
20	365.6	74.3	20.3
21	418.3	27.5	6.6
22	1'452.4	295.2	20.3

Una posizione di spicco viene assunta dai prodotti lattiero-caseari ed in particolare dai formaggi, dai prodotti dolciari e dalla frutta.

⁴ 02 = carni; 03 = pesci, 04 = prodotti lattiero-caseari, 07 = ortaggi, 08 = frutta, 09 = caffè, té, malto, 10 = cereali. 11 = farina, 12 = semi, 15 = oli e grassi, 16 = conserve di carne e pesci, insaccati, 17 = zucchero e derivati. 18 = cacao, 19 = prodotti dolciari, 20 = conserve di frutta e ortaggi, 21 = altri prodotti dell'industria alimentare, 22 = bevande.

⁵ In milioni di SFr.

3. La catena distributiva dei prodotti italiani

La distribuzione del prodotto italiano non presenta particolari divergenze rispetto alla struttura distributiva svizzera del settore. L'approvvigionamento del mercato avviene attraverso i seguenti canali di distribuzione:

- produttore – grossista – dettagliante
- produttore – agente – dettagliante
- produttore – cooperative di consumo
- produttore – grandi magazzini

Per i prodotti ortofrutticoli è consigliabile avvalersi di un importatore-grossista ben introdotto sul mercato. Per tutti gli altri prodotti del genere alimentare l'approccio al mercato può avvenire tramite un grossista oppure allacciando un rapporto diretto con la grande distribuzione. La scelta della forma più appropriata deve avvenire non solo in base alle strategie di marketing bensì anche alle funzioni operative (p.es. il merchandising) da garantire.

5. Il posizionamento del "Made in Italy" rispetto ai competitors

I „grandi marchi“ italiani sono presenti sul mercato e godono di eccellenti valutazioni sia a livello degli acquirenti della grande distribuzione che a livello consumatori.

I prodotti freschi riescono a mantenersi da anni sugli ottimi valori raggiunti. E' chiaro che sia la globalizzazione dei mercati ed in particolare l'abbattimento di ostacoli tariffari e doganali che il migliorato collegamento tra la Svizzera e moltissimi paesi (p.es. Israele, ma anche i paesi dei Caraibi o del Sud-America) ha incrementato notevolmente la situazione concorrenziale a livello qualitativo e a livello prezzi. In tal senso la posizione dell'offerta italiana in questo comparto non può essere che una posizione difensiva finalizzata a confermare a medio-lungo termine i valori raggiunti.

Negli ultimi anni la presenza istituzionale del "Made in Italy" è venuta a mancare. Mentre negli anni '80 venivano realizzate regolarmente campagne istituzionali a favore di interi comparti merceologici (p.es. il settore ortofrutticolo) o di singole regioni, negli ultimi anni questo tipo di manifestazioni promozionali ha subito un forte ridimensionamento. Soprattutto per alcuni comparti (agrofrutta e vini) si segnala gli sforzi di paesi emergenti che, in

collaborazione con gli operatori locali, realizzano manifestazioni promozionali di successo. **Al fine di consolidare la propria posizione ed incrementare il processo di fidelizzazione del marchio "Made in Italy" sul mercato è indispensabile realizzare anche in futuro azioni promozionali istituzionali.**

6.1 Struttura del commercio al dettaglio

I dati più attendibili per quanto riguarda la struttura del commercio al dettaglio in Svizzera sono quelli redatti dalla Promarca, Associazione svizzera dei produttori di articoli di marca. Riportiamo di seguito i principali dati riguardanti il settore dei prodotti agroalimentari.

Categoria	Operatore/Specializzazione	Punti
Grandi magazzini	Globus	11
	Coop	11
	Totale	22
Superstores	Jumbo-Markt	36
	Magro	13
	PAM	3
	Waro	28
	Totale	80
Food-Discounter	Denner (senza affiliati in franchising)	314
	Pick Pay	102
	Totale	416
Distribuzione organizzata incluse le catene in franchising	Satelliti Denner	230
	Primo	343
	Vis-a-vis	897
	Frimago	861
	Volg	643
	Merkur	77
	Maxi	105
	Spar	141
	Pick-Pay-Partner	72
	EPA Superdiscounter	88
	Altri	230
	Totale	3677
Dettaglianti specializzati	Prodotti di panetteria	3'911
	Prodotti del mare	74
	Prodotti di macelleria	2'128
	Bevande	934
	Prodotti di latte e uova	614
	Altri prodotti	506
	Totale	8'167
Cooperative di consumo	Gruppo COOP	
	- Superstores	5
	- centri con più di 1800 m ²	73
	- Centri 800 – 1400 m ²	148
	- Centri con meno di 600 m ²	662
- Totale	888	

	Gruppo Migros - Grandi superfici - Medie superfici - Piccole superfici - Totale	 37 201 292 530
Conveniences	Kiosk AG Naville SKIV Coop Distributori di benzina con punto vendita Totale	 1315 193 350 320 1148 3326

6.2 Le caratteristiche generali

La grande distribuzione in Svizzera nel settore alimentare è caratterizzata da quattro peculiarità:

- La forte concentrazione con un numero limitato di operatori (circa il 60 % del mercato è controllato dai gruppi Migros e COOP).
- L'assunzione di più ruoli da parte dei principali operatori che si propongono contemporaneamente come discounter e datore di franchising (p.es. Denner e Spar), cooperativa di consumo e ipermercato specializzato (p.es. Migros e Coop), ipermercato e datore di franchising (p.es. Gruppo USEGO) o cooperativa di consumo e grande magazzino (p.es. Migros con Globus).
- Una presenza massiccia su tutto il territorio, ed in particolare per i settori food e near-food.
- L'elevato livello qualitativo dell'assortimento proposto.

Riteniamo che il processo di concentrazione pur non essendo ancora consolidato non subirà nel prossimo triennio ulteriori scosse. E' invece ipotizzabile che i "Global Player" si espandano in altri settori della distribuzione al dettaglio. In particolare riteniamo che sia Migros che Coop incrementino ulteriormente il loro fatturato nel settore degli iper-mercati specializzati (p.es. nel do-it-your-self, nel settore mobili, nel settore articoli sportivi ed eventualmente anche nel settore elettronica di consumo).

Nei prossimi anni il settore alimentare rimarrà stabile. I principali operatori attivi sul mercato svizzero hanno quote consolidate, anche se nel corso degli ultimi due anni si riscontra un incremento da parte del Gruppo Coop a spese della Migros. I motivi principali sono due:

- La Coop è riuscita a migliorare la propria immagine sul mercato grazie ad una politica prodotti innovativa nel settore dei prodotti biologici. Con questa strategia sono stati raggiunti nuovi gruppi di consumatori moderni.
- La Coop vanta rispetto alla Migros un grado di penetrazione nettamente superiore (1'000 punti vendita contro 540). L'elevato tasso di urbanità di tutti i centri svizzeri e relative agglomerazioni non permettono un'espansione rapida.

Oltre alla Migros e alla Coop vi sono altre catene in grado di garantire un elevato numero di punti vendita (Denner, Spar, Usego ecc.). Comunque la loro importanza a livello nazionale è, se paragonata al fatturato di Migros e Coop, limitata e testimonia la difficoltà di guadagnare quote in un mercato consolidato e con incrementi annui molto ridotti. Questa concentrazione non favorisce l'avvento di nuovi fornitori esteri, che, se intenzionati ad assumere un ruolo di primo piano sul mercato svizzero, non possono che fare riferimento ai due leader del mercato. In tal senso anche diversi marchi italiani di prestigio hanno acquisito esperienze non molto incoraggianti.

6.3 Descrizione delle principali catene

Un ruolo dominante nella grande distribuzione viene assunto dalle cooperative di consumo Migros e COOP. Pur avendo alcune caratteristiche peculiari differenti, ambedue si posizionano nella fascia di mercato media e, coerenti con la forma giuridica scelta, non hanno fine di lucro.

Nominativo: Migros-Genossenschafts-Bund ⁶

Indirizzo: Limmatstrasse 152
8005 Zürich

Telefono: 0041 1 277 21 11

Fax: 0041 1 277 25 25

Web-Site: www.migros.ch

Tipologia: Cooperativa di consumo

Fatturato nel 2001: Totale: 12'547 mio. di SFr.

Food: 8'843 mio di SFr.

Quota di mercato nel 2001: Totale: 16.0 %

⁶ Il settore alimentare non può essere disaggregato dai dati generali del gruppo.

	Di cui	
	Non-Food:	9.5 %
	Food:	23.6 %
Punti vendita:	530	
Superficie in m2:	988'612	

La Migros è stata fondata nel 1925 e da anni è leader nei settori Food e Near-Food. La politica di acquisto e di marketing può essere riassunta come segue:

- Il punto di forza dell'offerta Migros è l'eccellente rapporto qualità prezzo. Anche test indipendenti realizzati dalle associazioni dei consumatori riconoscono all'offerta Migros degli eccellenti valori.
- L'assortimento Migros abbraccia tutti i prodotti Food e Near Food, ad eccezione delle bevande alcoliche, dei tabacchi, delle riviste e dei giornali. Le prime due categorie sono escluse dagli statuti della società.
- La Migros opta per la seguente politica di marca:
 - molti prodotti vengono venduti con il marchio commerciale Migros (M-Electronic per l'elettronica di consumo, M-CASA per i prodotti di arredamento ecc.) o con marchi delle aziende produttrici appartenenti al Gruppo (il marchio Aproz per l'acqua minerale, il marchio Cover Girl per i cosmetici ecc.). Il fatturato realizzato con i prodotti delle aziende appartenenti al gruppo ammonta a circa 2.9 miliardi di SFr.;
 - in diversi casi l'assortimento viene completato con marchi internazionali. La Migros, forte della propria posizione di leader del mercato, impone in questi casi il diritto esclusivo di distribuzione in Svizzera. Fanno spicco marchi come Agnesi, Longobardi o Simmental;
 - in via eccezionale la Migros commercializza prodotti senza il diritto di esclusiva. In tale comparto si notano marchi tipo Pepsi Cola o Gillette.

Nominativo:	Coop Schweiz ⁷	
Indirizzo:	Thiersteinallee 12 Postfach 4002 Basel	
Telefono:	0041 61 336 66 66	
Fax:	0041 61 336 60 40	
Web-Site:	www.coop.ch	
Tipologia:	Cooperativa di consumo	
Fatturato nel 2001:	Totale:	11'756 mio. di SFr.
Quota di mercato nel 2001:	Totale:	14.6 %
	Di cui	
	Non-Food:	9.0 %
	Food:	21.0 %
Punti vendita:	1'441	
Superficie in m2:	1'152'800	

Il gruppo COOP è stato fondato nel 1851. Dopo anni di transizione è riuscito grazie a un riposizionamento strategico a migliorare la propria immagine sul mercato ottenendo un'immagine di dinamicità e di innovazione. Questo riposizionamento non è stato realizzato principalmente grazie alla politica comunicativa di Corporate Identity, bensì ad un redesign dell'assortimento. In particolare la COOP è stato il primo grande gruppo in Svizzera a offrire su vasta scala prodotti biologici. La politica di acquisto e di marketing del gruppo COOP può essere riassunta come segue:

- La quota dei prodotti provenienti dalle industrie affiliate è importante. Il fatturato di questi prodotti è di circa 3 miliardi di SFr.;
- L'assortimento di negozi COOP è universale sia nel settore Food che in quello Near Food. I prodotti sono di marca (p.es. Barilla, Ferrero, Negroni, Ricasoli ecc.) e vantano un elevato livello qualitativo.
- La COOP gode di una buona posizione di mercato anche per il settore vini e tabacchi e tramite la propria consociata Impo-Parfümerien anche nel settore dei profumi.

⁷ Il settore alimentare non può essere disaggregato dai dati generali del gruppo.

Nominativo: **Spar Handels AG**
Indirizzo: Schlachthofstrasse 12
 9015 St. Gallen

Telefono: 0041 71 313 77 11
Fax: 0041 71 313 76 66
Web-site: www.spar.ch
e-mail: info@spar.ch

Tipologia: Catena in franchising
Fatturato nel 2001: Totale: 379 mio di SFr.
Punti vendita: 141
Superficie in m2: 49'000 m²

L'assortimento della Spar abbraccia ca 6'000 articoli di cui:

- 14 % prodotti freschi
- 10 % prodotti agro-orto-alimentari
- 15 % carni ed insaccati
- 4 % surgelati
- 53 % altri prodotti alimentari
- 4 % prodotti del near-food classici

Tramite la centrale della SPAR-International (Olanda) il Gruppo annovera nell'assortimento anche prodotti che vengono commercializzati con il marchio Spar.

Nominativo: **Denner AG**
Indirizzo: Grubenstrasse 10
 8045 Zürich

Telefono: 0041 1 455 11 11
Fax: 0041 1 461 17 17
web-site: www.denner.ch
e-mail: info@denner.ch

Tipologia: Discounter e catena di franchising

Fatturato nel 2001:	Totale: 1'336 mio di SFr.	
	di cui:	
	Denner Superdiscounter	971 mio SFr.
	Denner filiali e satelliti	365 mio SFr.
Punti vendita:	544	
	di cui:	
	Denner Superdiscounter	314
	Denner filiali e satelliti	230
Superficie in m2:	115'110	
Numero dipendenti:	1'403	

Il gruppo Denner è stato fondato nel 1860 (Reiff-Schwarz, Mercerie und Spezereihandel) ed ha assunto l'attuale connotazione nel 1969. Il gruppo Denner è il tradizionale hard-discounter: l'assortimento abbraccia in gran parte prodotti del Near-Food o del Food non deteriorabili (conserve, paste ecc.). Pur presentando marchi di prestigio (Buitoni, Antinori ecc.) il posizionamento sia a livello prezzi che di immagine (politica comunicativa, presentazione dei punti di vendita ecc.) è basso. Il tentativo di espansione con una propria catena di negozi indipendenti legati con contratti di franchising non ha avuto successo. Al gruppo Denner appartengono anche la catena di negozi specializzati Franz-Carl-Weber (giocattoli) ed il supermarket WARO.

L'approvvigionamento di grandi marche da parte del gruppo Denner avviene in molti casi tramite le importazioni „parallele“, cioè acquistando i prodotti non ufficialmente dalla casa madre ma da rivenditori esteri indipendenti. Anche per questo motivo l'assortimento non abbraccia che 1'000-1'500 articoli.

Nominativo:	Primo
Indirizzo:	Frimago AG Industriestrasse 25 8604 Volketswil
Telefono:	0041 1 947 12 12
Fax:	0041 1 947 15 43
web-site:	www.frimago.ch
e-mail:	info@frimago.ch
Tipologia:	Catena vendita al dettaglio

Fatturato nel 2001:	564 mio SFr.
Punti vendita:	343
Superficie in m2:	66'000

I negozi Primo hanno le seguenti caratteristiche:

- superficie superiore ai 100 m2
- l'assortimento deve abbracciare le seguenti categorie di prodotti: frutta e verdura, vini, formaggi, pane e prodotti di pasticceria
- azioni permanenti
- immagine (CI/CD) secondo le direttive del Gruppo

Nominativo:	vis-à-vis
Indirizzo:	Frimago AG Industriestrasse 45 8604 Volketswil

Telefono:	0041 1 947 12 12
Fax:	0041 1 947 15 43
web-site:	www.frimago.ch
e-mail:	info@frimago.ch

Tipologia:	Catena vendita al dettaglio
Fatturato nel 2001:	746 mio SFr.
Punti vendita:	897
Superficie in m2:	84'000

I negozi vis-à-vis hanno le seguenti caratteristiche:

- piccole superfici
- immagine (CI/CD) relativamente flessibile

Nominativo: **Kiosk AG**
Indirizzo: Hofackerstrasse 40
 4132 Muttenz

Telefono: 0041 61 467 20 20
Fax: 0041 61 467 29 70
web-site: www.kiosk.ch
e-mail: info@kiosk.ch

Tipologia: catena al dettaglio
Fatturato nel 2001: 1'395 mio di SFr.
Punti vendita: 1'315

L'assortimento abbraccia:

- ca. il 40 % giornali e riviste
- ca. il 30 % prodotti di tabaccheria
- ca. il 30 % prodotti alimentari (cioccolata, biscotti, bevande, gelati, ecc.)

Nominativo: **Naville SA**
Indirizzo: 38, Avenue Vibert
 1227 Carouge

Telefono: 0041 22 308 04 44
Fax: 0041 22 308 04 09

Tipologia: catena al dettaglio
Fatturato nel 2001: 300 mio di SFr.
Punti vendita: 197

L'assortimento abbraccia:

- giornali e riviste
- prodotti di tabaccheria
- prodotti alimentari
- souvenirs

Nominativo: **Pick Pay Betriebs AG**
Indirizzo: Industriestrasse 25
8604 Volketswil

Telefono: 01 947 21 65
Fax: 01 947 15 93
web-site: www.pickpay.ch
e-mail: info@pickpay.ch

Tipologia: Discounter e catena di franchising
Fatturato nel 2001: 729 mio di Frs.
di cui:
Pick Pay Discount 534.6 mio SFr.
Pick Pay Partner 194.4 mio SFr.

Punti vendita: 175

Nominativo: Volg Konsumwaren AG
Indirizzo: Schaffhauserstrasse 6
8401 Winterthur

Telefono: 052 264 25 15
Fax: 052 213 94 38
web-site: www.volg.ch
e-mail: info@volg.ch

Tipologia: Catena vendita al dettaglio
Fatturato nel 2001: 909 mio di SFr.
Punti vendita: 643
Superficie in m2: 90'679

Nominativo: EPA AG
Indirizzo: Bederstrasse 49
 8027 Zurigo
Telefono: 01 287 11 11
Fax: 01 287 11 01
web-site: www.epa.ch
e-mail: admin@epa.ch

Tipologia: Catena vendita al dettaglio
Fatturato nel 2001: 967 mio SFr.
 di cui:
 EPA Superdiscounter 138 mio di SFr.
 EPA AG 829 mio di SFr.

Punti vendita: 127
Superficie in m2: 134'666

Nominativo: **Carrefour/Jumbo Grossmärkte**
Indirizzo: Industriestrasse 28
 8305 Dietlikon
Telefono: 01 834 95 95
Fax: 01 834 95 90
Tipologia: Mercato di consumo
Fatturato nel 2001: 910 mio di SFr.
Punti vendita: 11
Superficie in m2: 74'000

Nominativo: Waro AG
Indirizzo: Fegistrasse 9
 8957 Spreitenbach
Telefono: 056 418 91 91
Fax: 056 418 91 99
web-site: www.waro.ch
e-mail: info@waro.ch

Tipologia: Mercato di consumo
Fatturato nel 2001: 656 mio SFr.

Punti vendita: 28
.Superficie in m2: 70'846

Nominativo: Manor AG
Indirizzo: Rebgasse 34
4005 Basilea
Telefono: 061 686 11 11
Fax: 061 686 11 92
web-site: www.manor.ch
e-mail: info@manor.ch

Tipologia: Grande magazzino
Fatturato nel 2001: 2'830 mio di SFr.
Punti vendita: 72
Superficie in m2: 309'721

Nominativo: Globus
Indirizzo: Eichstrasse 27
8045 Zurigo
Telefono: 01 455 21 11
Fax: 01 463 35 02
web-site: www.globus.ch
e-mail: info@globus.ch

Tipologia: Grande Magazzino

Fatturato nel 2001: 761 mio SFr.
Punti vendita: 11
Superficie in m2: 79'080

6.5 Il franchising

Come è rilevabile dai profili degli operatori il franchising nel settore alimentare è molto diffuso. I motivi storici di questo sviluppo sono molteplici:

- la regolamentazione del franchising in Svizzera è praticamente libera. L'inesistenza di vincoli legislativi ha favorito l'insediamento di questa forma di collaborazione.
- A partire dagli anni '70 si è assistito nel settore in esame ad un processo di forti cambiamenti strutturali. In particolare molti punti vendita di gestione familiare sono rimasti vittime dell'espansione della grande distribuzione. Questo fenomeno ha costretto molti dettaglianti indipendenti a cercare un'alternativa in grado di garantire una politica di assortimento dinamica e prezzi concorrenziali.
- Il consumatore svizzero è propenso a focalizzare i propri acquisti su un numero limitato di negozi. Il dettagliante specializzato su una sola categoria di prodotti si troverebbe confrontato con problemi esistenziali notevoli.

Malgrado il numero notevole di punti vendita affiliati ad una catena di franchising esso non raggiunge in Svizzera una quota di mercato di importanza strategica. Le esperienze del passato, ed in particolare quelle del Gruppo Denner, hanno messo a nudo le difficoltà di attuare i piani strategici del datore di franchising nei seguenti settori:

- politica di assortimento: delimitazione tra l'assortimento standard imposto dal datore di franchising e l'assortimento individuale gestito indipendentemente dall'affiliato;
- politica di immagine e comunicativa: alcuni datori di franchising sono collocati nella categoria degli hard-discounter. La loro politica comunicativa e prezzi è finalizzata a posizionare la propria catena in segmento di mercato medio-basso. Molti affiliati sono invece interessati, per motivi locali, a posizionarsi in un segmento di mercato medio-alto (p.es. con l'offerta di prodotti freschi del luogo tipo carni, formaggi ecc.). Questa discrepanza nel posizionamento strategico rappresenta un potenziale di conflitto non indifferente;
- problemi gestionali: il settore alimentare è caratterizzato da forte pressione sui prezzi. Per mantenere la propria competitività anche le catene di franchising sono obbligate ad

attuare investimenti non indifferenti, finalizzati ad ottimizzare i processi aziendali come per esempio il miglioramento del flusso di merci e la gestione dei magazzini. Parte di questi investimenti devono essere però realizzati dal dettagliante indipendente (p.es. per lo scanner di cassa, per la stazione per il pagamento con carta di credito ecc.). Questi investimenti hanno spesso una notevole incidenza sul risultato finanziario a breve-medio termine. La realizzazione di questi progetti è quindi spesso frenata da interessi particolari, incrementando ulteriormente il potenziale di conflitto tra datore di franchising ed affiliato.

Anche in futuro il franchising avrà una discreta importanza nell'ambito del sistema distributivo in Svizzera. In particolare bisogna tener presente che per operatori esteri intenzionati ad avvicinare il mercato svizzero o ad incrementare la propria quota di mercato si trovano confrontati con notevoli difficoltà strategiche ed operative, e segnatamente:

- posizione di predominio di Migros e Coop;
- notevoli difficoltà a reperire locali situati in punti strategici;
- struttura costi molto elevata (affitti e personale).

In tal senso il franchising permette una rapida espansione limitando notevolmente gli oneri finanziari per gli investimenti ed i rischi operativi.

6.5 Prospettive

Anche in futuro è preventivabile che le quote di mercato nel settore Food vengano mantenute o leggermente incrementate, mentre, a fronte dei programmi di espansione di Migros e COOP nel campo degli ipermercati specializzati (do-it-yourself, area casa, articoli sportivi ecc.) è prevedibile un ulteriore incremento della quota di mercato da parte della grande distribuzione nel settore Non-Food.

Da alcuni anni circolano voci di una possibile introduzione sul mercato svizzero da parte di una grande catena americana (p.es. Wal Mart). Questa ipotesi, o minaccia per gli operatori locali, ci sembra poco concreta. Anche nel passato recente, quando si sono presentate alcune opportunità interessanti (p.es. vendita degli ipermercati Waro da parte del gruppo Denner), gli esponenti della grande distribuzione americana e anche tedesca non hanno optato per un tentativo di avvicinamento al mercato. Quindi i cambiamenti a livello di commercio al dettaglio in Svizzera saranno anche in un futuro a breve-medio termine dettati da fenomeni interni e non da fattori esterni.

La grande distribuzione in Svizzera è da anni consolidata ed è prevedibile che anche nei prossimi anni non sia caratterizzata da cambiamenti strutturali particolarmente spettacolari. Malgrado ciò è opinione diffusa presso gli esperti che a medio-lungo termine (5-10 anni) il processo di cambiamento (concentrazione, travaso delle quote di mercato delle forme tradizionali a favore di nuove forme più dinamiche ecc.) sarà caratterizzato dai seguenti aspetti e trends:

Caratteristiche	❶	❷	❸	❹
Ampiezza dell'assortimento	3.0	2.5	1.5	3.0
Livello dell'assortimento	3.5	2.5	2.5	2.5
Orientamento/specializzazione verso singoli segmenti	3.0	3.0	1.5	3.0
Orientamento dell'assortimento su offerte speciali	3.5	4.0	3.0	3.0
Politica prezzi elevata	3.0	1.0	1.5	2.0
Qualità delle prestazioni collaterali	3.0	1.5	1.5	2.5
Intensità pubblicitaria	2.0	4.0	4.0	3.0
Presentazione della merce/merchandising	3.0	1.5	1.5	2.0
Consulenza alla clientela	2.5	1.5	1.5	1.5
Spirito innovativo	2.0	3.0	2.0	2.5
Base finanziaria	2.5	3.0	3.0	4.0
Disponibilità alla cooperazione	2.0	3.0	2.0	3.5
Qualità del management	3.0	3.0	3.0	3.5
Disponibilità alla cooperazione	2.0	3.0	2.0	2.5
Qualità dei punti di vendita	2.0	2.5	3.0	3.0

Trends	❶	❷	❸	❹
Cambiamenti strutturali del ramo	2.5	1.5	2.0	1.0
Specializzazione	1.5	1.5	1.5	1.5
Concentrazione del settore/Cooperazione nel settore	3.0	1.5	2.5	2.5

Tendenze: 4 = molto sviluppata, 3 = sviluppata, 2= mediamente sviluppata, 2 = poco sviluppata, 1 = non sviluppata

❶= Grandi magazzini, ❷ = Supermercati specializzati, ❸ = Discounter, ❹ = Cooperative di consumo

6.5 L'organizzazione degli acquisti

Tutti i grandi gruppi sono organizzati centralmente con una suddivisione capillare di reparti autonomi. I reparti acquisto vengono organizzati per famiglie prodotti e non per aree di provenienza. Le grandi cooperative di consumo, organizzate con una centrale nazionale e cooperative regionali, dispongono pure di uffici di acquisto regionali che assumono sia funzioni operative (coordinamento degli acquisti e della logistica ecc.) che strategiche (autonomia nella composizione dell'assortimento relativa ai prodotti regionali). Per i produttori esteri gli uffici di riferimento sono quelli nazionali.

Le modalità di contatto non presentano particolari insidie. Consigliamo di articolare l'approccio alla grande distribuzione nel seguente modo:

1. Accurata scelta dei prodotti da offrire in Svizzera e prima verifica della loro idoneità per il mercato svizzero (livello qualitativo, fascia prezzo ecc.).
2. Accurata azione di mailing (cataloghi, informazioni sull'organizzazione aziendale, posizionamento dei prodotti offerti, referenze).
3. Azioni di marketing telefonico e visite personali agli operatori interessati.
4. Regolari visite aziendali in Italia.

Per i prodotti ortofrutticoli è consigliabile avvalersi di un importatore-grossista ben introdotto sul mercato. Per tutti gli altri prodotti del genere alimentare l'approccio al mercato può avvenire tramite un grossista oppure allacciando un rapporto diretto con la grande distribuzione.

A livello di rapporti commerciali per i termini di pagamento le cooperative di consumo e i grandi magazzini applicano rigorosamente il 3 % di sconto, pagamento entro 30 giorni.

7. La presenza di prodotti italiani nella Grande Distribuzione del paese

Non esistono statistiche ufficiali che permettano di quantificare la posizione dell'offerta proveniente dall'Italia nell'ambito della Grande Distribuzione in Svizzera. Secondo stime attendibili si può sostenere quanto segue:

- Nei settori tradizionali dell'offerta italiana (agro-orto-alimentari, vini, tessili, abbigliamento, formaggi, paste) i prodotti italiani godono di una posizione di rilievo per i prodotti situati in una fascia di mercato medio-alta.
- Per contro negli ultimi anni i prodotti che si situano in un segmento prezzo economico hanno subito forti contrazioni e, non essendo in grado di garantire il livello qualitativo dei prodotti provenienti dai paesi emergenti, sono destinati ad assumere un'importanza marginale.

Nei prossimi anni il processo di internazionalizzazione dei prodotti offerti dalla grande distribuzione in Svizzera verrà accentuato. Per il made-in-Italy risulterà ancora più difficile trovare ulteriori sbocchi (nuovi inserimenti o incremento della posizione attuale).

Siamo convinti che a lungo termine solo proposte di elevato livello qualitativo ed innovativo riusciranno ad imporsi sul mercato svizzero.

Consigli agli operatori per l'inserimento sul mercato

Il sistema distributivo svizzero è caratterizzato da una forte concentrazione. Tendenzialmente questa situazione verrà confermata anche nei prossimi anni. Tali peculiarità del mercato svizzero combinate con un'elevatissima fedeltà nei confronti dei propri fornitori condizionano notevolmente l'approccio al mercato da parte di nuovi operatori. Fermo restando che le ditte in grado di offrire prodotti con elevato tasso innovativo avranno comunque una posizione di rilievo a livello di trattative, l'operatore medio dovrà essere in grado di soddisfare le seguenti esigenze:

- il livello qualitativo dei prodotti deve essere elevato;
- prodotto, prezzo e prestazioni ausiliari tipo imballaggi, forniture just-in-time, gestione magazzini tramite codice EAN ecc. devono essere omogenei;
- l'organizzazione dei flussi di lavoro sono in linea con le norme ISO 9000 e successive;
- il rapporto commerciale dovrà diminuire i costi globali della transazione;
- la trasparenza a livello informativo è garantita.

Per alcune categorie prodotto ed in particolare per il settore agro-orto-alimentare è prevedibile un ulteriore inasprimento della situazione concorrenziale dovuto ad un'intensificazione dei rapporti commerciali con i paesi emergenti. A fronte della notevole discrepanza dei costi strutturali (stipendi, affitti, normative ecologiche ecc.) tra l'industria italiana e quella dei paesi emergenti, risulta indispensabile che l'industria italiana indirizzi i

propri sforzi verso i cinque punti sopra esposti. In caso contrario il pericolo di una perdita graduale della competitività è latente.

A livello di strumenti di marketing consigliamo i seguenti indirizzi:

- **Politica di marca:** marche internazionali suscitano particolare attenzione da parte degli acquirenti svizzeri. Come alternativa strategica proponiamo una politica di marca commerciale finalizzata a sfruttare il grado di notorietà della catena commerciale e garantendo a quest'ultima un'esclusiva comunicativa.
- **Dati di mercato:** l'offerta deve essere possibilmente completata con dati di mercato riguardanti il posizionamento sul mercato nei confronti dei principali concorrenti, le aspettative dei consumatori, le tendenze del mercato ecc. Questa documentazione snellisce il processo decisionale ed è garante per un approccio al mercato serio e professionale.
- **Politica di prodotto:** il rispetto delle norme vigenti a livello di imballaggi, etichettatura, informazioni sulla composizione del prodotto, codici a barre sull'imballaggio ecc. è una prerogativa essenziale per l'introduzione sul mercato svizzero.
- **Logistica:** una gestione dei magazzini integrata tra il fornitore e la grande distribuzione (ordini per via elettronica, carico e scarico di magazzino tramite lettore ottico, ecc.) favoriscono l'abbattimento dei costi globali e quindi hanno un'incidenza importante sia nell'instaurazione di un nuovo rapporto commerciale che nell'incremento di relazioni già consolidate.