

Rapporto d'esercizio 2017 di Migros

Il 2017 in breve

Nel 2017 il fatturato del Gruppo Migros ha raggiunto CHF 28.1 miliardi, con una crescita dell'1.2%. Anche il fatturato del commercio al dettaglio, nonostante la difficile congiuntura economica, è aumentato dello 1.0% raggiungendo l'importo nominale di CHF 23.5 miliardi.

Rapporto dei presidenti

Gentili Signore, egregi Signori,

nel 2017 il **fatturato del Gruppo Migros** è stato influenzato principalmente dal passaggio dal commercio tradizionale a quello digitale, ma anche dagli effetti negativi della valuta, che si sono ripercossi soprattutto sul settore dei viaggi. A questo va aggiunto il rincaro negativo dell'assortimento Migros e l'incessante turismo degli acquisti nei paesi confinanti, i cui volumi si stima siano pari a circa CHF 11 miliardi.

Contesto di mercato difficile

Nonostante le difficili condizioni quadro, il Gruppo Migros nel 2017 ha registrato un solido sviluppo. In totale il fatturato è salito di CHF 333 milioni (+1.2%) raggiungendo CHF 28.1 miliardi. Ciò dimostra come Migros abbia saputo rispondere adeguatamente alle nuove abitudini dei consumatori. Grazie alla sua ampia offerta online è riuscita a consolidare l'**indiscussa posizione di leader del mercato** dell'e-commerce.

Il **risultato ante oneri finanziari e imposte** (EBIT) del Gruppo Migros nell'esercizio in esame si è attestato a CHF 333 milioni, facendo registrare quindi un calo del 33.8% rispetto all'anno precedente (2016: CHF 911 milioni).

Gli **investimenti** hanno raggiunto un livello elevato, pari a CHF 1'476 milioni (2016: CHF 1'663 milioni). Anche nel 2017, quindi, Migros si conferma un partner economico importante in Svizzera, capace di garantire migliaia di posti di lavoro.

La **cifra d'affari del commercio al dettaglio in Svizzera e all'estero** (senza IVA) è aumentata fino a raggiungere CHF 23.5 miliardi (anno precedente: CHF 23.3 miliardi), facendo segnare quindi una crescita dello 1.0%. I rincari applicati da Migros sono stati mediamente pari a -0.3%.

Il **fatturato netto delle cooperative, incluse quelle estere**, è sceso di CHF 77 milioni, fermandosi a CHF 15.6 miliardi (-0.5%). All'estero le cooperative hanno conseguito un giro d'affari di CHF 1.2 miliardi, con una crescita del 2.6%, pari a CHF 31 milioni. Tale successo è stato possibile soprattutto grazie a Tegut, che ha generato un incremento pari a 3.7% (CHF 40 milioni) fino a raggiungere CHF 1.1 miliardi. I fatturati di Migros France sono scesi del 6.4% attestandosi a CHF 122 milioni.

I **prodotti regionali e sostenibili** hanno continuato a crescere. Il giro d'affari generato dai prodotti dell'assortimento "Dalla regione. Per la regione" è stato di CHF 960 milioni (+2.0%). Anche i prodotti a valore aggiunto ecologico o sociale hanno riscosso molto successo registrando un fatturato di CHF 3 miliardi (+3.9%), di cui oltre la metà proviene dalla vendita dell'assortimento Migros Bio e dei prodotti del programma di sostenibilità TerraSuisse. Il fatturato complessivo ottenuto dalla vendita di prodotti sostenibili e regionali o contrassegnati dal marchio "aha!" (CHF 87 milioni) è stato di CHF 4 miliardi, con una crescita rispetto all'anno precedente del 3.3%.

Per adempiere **al mandato sancito negli statuti di Migros** che prevede l'impegno del Gruppo a favore di uno stile di vita sano della popolazione, nel 2017 è stata ulteriormente ampliata l'offerta in ambito sanitario. La gamma completa di servizi medici e terapeutici di Medbase ha garantito una crescita del fatturato del 6.0%, raggiungendo complessivamente CHF 139 milioni. La piattaforma digitale iMpuls, lanciata di recente, grazie ai suoi consigli e suggerimenti, promuove l'adozione di uno stile di vita sano.

Con l'espansione dei suoi format per il fitness e l'acquisizione di Silhouette Wellness SA, Migros ha ulteriormente consolidato la sua **posizione di leader sul mercato del fitness**, chiudendo il 2017 con 226'600 iscritti (+19.3%). Quindi, tenuto conto di questo, la quota di mercato detenuta da Migros in Svizzera è di circa il 25%.

Rafforzamento della posizione di mercato di M-Industrie

M-Industrie è riuscita a **rafforzare ulteriormente la propria posizione sul mercato svizzero ed estero**. Ha raggiunto un fatturato di CHF 6.5 miliardi (contro i CHF 6.4 miliardi dell'esercizio precedente), che corrisponde a una crescita del 2.1%. Tale successo è stato favorito dall'aumento delle esportazioni (+10%) e dall'apertura di nuovi negozi.

Gruppo Hotelplan

Nonostante la difficile situazione geopolitica in alcune destinazioni chiave, il settore strategico d'attività Viaggi ha conseguito, su base comparabile, una crescita del fatturato netto dell'1.2% rispetto all'anno precedente. La **vendita di Hotelplan Italia e la debolezza della sterlina inglese** hanno tuttavia generato un calo del fatturato netto del 5.6%, che si è fermato a CHF 1.2 miliardi (anno precedente CHF 1.3 miliardi).

Banca Migros

In una situazione di mercato complessa, Banca Migros ha continuato a sviluppare in modo stabile il proprio core business. **Nel 2017 le attività di investimento sono state ulteriormente ampliate**, il numero di mandati di gestione patrimoniale sono saliti del 17.9% e anche i fondi della clientela hanno registrato una crescita dell'1.7% arrivando a CHF 33.3 miliardi.

Impegno sociale

Nel 2017, il Percento culturale Migros ha rinnovato l'investimento di CHF 122 milioni provenienti dal fatturato della vendita al dettaglio affidata alle cooperative nei settori

della cultura, della società, della formazione, del tempo libero e dell'economia, in attività quali ad esempio la serie di concerti Migros-Per cento-culturale-Classic, il Museo Migros d'arte contemporanea o nella promozione delle giovani leve. Il Per cento culturale, che affonda le sue radici nelle idee di Gottlieb Duttweiler ed è **ancorato negli statuti di Migros fin dal 1957**, si basa su un concetto di impegno volontario unico nel suo genere.

A integrazione dell'attività del Per cento culturale Migros, nel 2012 è stato creato il fondo di sostegno Engagement Migros. Con il fondo le **aziende dei settori strategici di attività Commercio, Servizi finanziari e Viaggi**, si impegnano a investire il 10% dei propri dividendi per sostenere progetti nell'ambito della cultura, della sostenibilità, dell'economia e dello sport. Nel 2017 sono stati messi a disposizione CHF 11.3 milioni in totale (donazioni per CHF 14.8 milioni).

La responsabilità sociale prima di tutto

Alla fine del 2017 Migros impiegava 105'456 collaboratori (+2.5%), di cui 89'516 in Svizzera, facendo segnare un aumento del 2.4% (2016: 87'414). Migros si conferma dunque **il maggiore datore di lavoro privato della Svizzera**. Con servizi sociali sopra la media e un clima lavorativo improntato al riconoscimento del merito, Migros si assume e valorizza la propria responsabilità nei confronti dei collaboratori.

Il successo dell'azienda si basa su una **strategia a lungo termine che difende gli interessi di tutti gli stakeholder**. Questa riconosce, tra gli altri, i dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite e pone al centro degli interessi aziendali la responsabilità sociale, proprio come voleva il suo fondatore Gottlieb Duttweiler.

Le basi del sano sviluppo del Gruppo Migros poggiano sugli **ideali del cooperativismo**, sul radicamento nazionale e regionale, ma anche sull'impegno ad agire dimostrando la passione per il proprio lavoro con credibilità, efficienza e responsabilità nei confronti dei clienti.

Prospettive

Migros è un'azienda sana, innovativa e redditizia che gode di una **grande fiducia** da parte della popolazione svizzera.

L'impresa continuerà sistematicamente a trasferire sia gli incrementi di efficienza sia i minori costi di approvvigionamento alla propria clientela sotto forma di prezzi più convenienti. Anche in futuro Migros intende continuare a offrire **il miglior rapporto qualità-prezzo**, rafforzare il suo ruolo di leader sul mercato dell'e-commerce e ampliare la sua offerta per la salute. Oltre a rafforzare la propria efficienza economica, promette allo stesso tempo di incrementare ulteriormente gli sforzi profusi in ambito sociale ed ecologico, e di tutelare la propria responsabilità sociale.

Migros si impegna a lungo termine a promuovere la tutela dell'ambiente, il consumo consapevole e ad agire in modo responsabile ed esemplare nei confronti dei collaboratori e della società. Tale **principio di sostenibilità** è fortemente radicato nelle linee guida aziendali e nella strategia del Gruppo Migros ed è pienamente in linea con il suo principio di base che impone di impegnarsi con passione a favore della qualità della vita dei propri collaboratori e clienti.

Il commercio al dettaglio **si trova ad affrontare due grandi sfide**: il passaggio dal commercio tradizionale a quello digitale e il turismo degli acquisti, sia online che nei negozi dei paesi confinanti. Anche in futuro quindi sarà necessario compiere scelte coraggiose per adeguare l'azienda a questi cambiamenti.

Andrea Broggin
presidente dell'Amministrazione

Fabrice Zumbrunnen
presidente della Direzione generale

Indicatori principali 2017

In milioni di CHF	2013	2014	2015	2016	2017	Variazi risp eserc precede
o come indicato						
Finanze						
Proventi	26'737	27'375	27'406	27'738	28'071	1.0
↳ di cui ricavi prima dei proventi da servizi finanziari	25'846	26'502	26'546	26'921	27'292	1.0
↳ di cui cifra d'affari Commercio al dettaglio Migros	22'867	23'052	22'996	23'269	23'490	1.0

In milioni di CHF						Variazi risp
o come indicato	2013	2014	2015	2016	2017	eserc precede
↳ di cui cifra d'affari delle cooperative	15'844	15'910	15'613	15'634	15'557	-0.4
Totale sedi di distribuzione Migros	639	648	659	685	701	2.4
Totale superficie di vendita Migros	1'348'664	1'362'083	1'377'633	1'397'454	1'402'169	0.4
EBITDA (risultato prima di proventi/ oneri finanziari, imposte sul reddito e ammortamenti)	2'266	2'392	2'314	2'281	2'103	-7.8
in % sui proventi	8.5	8.7	8.4	8.2	7.5	
↳ di cui EBITDA derivante dall'attività commerciale e industriale	1'986	2'076	2'000	1'981	1'795	-9.4
EBIT (risultato prima dei	1'044	1'126	982	911	603	-33.8

In milioni di CHF						Variazi
o come indicato	2013	2014	2015	2016	2017	risp
						eserc
						precede
proventi/oneri finanziari e delle imposte)						
in % sui proventi	3.9	4.1	3.6	3.3	2.1	
Utile [1]	771	826	791	663	503	-24.1
in % sui proventi	2.9	3.0	2.9	2.4	1.8	
Flusso di capitali generato da attività aziendale	1'225	2'362	2'696	2'503	1'170	-53.1
in % sui proventi	4.6	8.6	9.8	9.0	4.2	
↳ di cui flusso di capitali generato dall'attività commerciale e industriale	688	1'703	2'047	1'658	1'619	-2.4
Investimenti	1'324	1'641	1'356	1'663	1'476	-11.1
Capitale proprio	15'969	15'970	16'802	17'455	17'913	2.6
in % del bilancio	27.2	26.4	27.0	27.5	27.7	

In milioni di CHF						Variazi risp
o come indicato	2013	2014	2015	2016	2017	eserc precede
↳ di cui capitale proprio derivante dall'attività commerciale e industriale	13'663	13'548	14'181	14'646	14'931	1.9
in % del bilancio	65.1	65.4	66.5	67.5	67.3	
Totale del bilancio	58'809	60'585	62'138	63'537	64'581	1.0
↳ di cui totale del bilancio derivante dall'attività commerciale e industriale	20'984	20'709	21'323	21'703	22'176	2.1
Cooperativa Migros						
Cooperatori Migros (soci)	2'136'959	2'155'331	2'166'145	2'182'171	2'187'818	0.9
Collaboratori						
Effettivo del	94'276	97'456	100'373	102'851	105'456	2.1

In milioni di CHF						Variazi risp	
	o come indicato	2013	2014	2015	2016	2017	eserc precede
personale (persone media annuale)							
Posti di lavoro a tempo pieno	68'866	71'056	72'609	74'305	75'302	1.4	
Apprendisti	3'495	3'650	3'700	3'775	3'860	2.4	
Società e cultura							
Spese Percento culturale Migros	120	122	120	120	122	1.0	
Spese per il fondo di sostegno Engagement (Gruppo Migros) [2]	5	6	9	10	15	4.0	
Prodotti							
Fatturato da marchi sostenibili, regionali e per la salute, Vendita al	3'079	3'400	3'648	3'881	4'010	3.4	

In milioni di CHF						Variazi risp
o come indicato	2013	2014	2015	2016	2017	eserc precede
dettaglio affidata alle cooperative						
Ambiente						
Emissioni di gas a effetto serra, in termini assoluti (in 1'000 tonnellate di CO2eq)	3'083.80	3'406.10	3'656.60	3'891.00	4'025.40	3.4
Consumo di energia, Gruppo Migros (in GWh)	1'765	1'699	1'765	1'775	1'744	-1.1
Impianti solari, nelle proprietà di Migros (in kWp)	10'473	13'795	21'402	27'055	27'832	2.9
Gruppo Migros, chilometri percorsi dai trasporti su rotaia (in milioni di km)	11.3	11.6	11.5	12.5	13.3	6.0
Percentuale di riciclo, Gruppo Migros (in %)	75.9	76.8	78.0	77.7	77.8	0.1

- 1 2013 IFRS, prima dell'effetto previdenziale
- 2 I finanziamenti sono stati stanziati per la prima volta nel 2012.

Gennaio



Migros lancia l'iniziativa a favore della salute iMpuls

Migros incrementa i propri servizi nel settore della salute e lancia una piattaforma digitale con articoli redazionali per offrire un supporto alla popolazione nell'adozione di uno stile di vita sano sotto quattro punti di vista: alimentazione, movimento, relax e medicina. Oltre ai servizi medicali offerti da Medbase ora tutti i servizi di Migros per la promozione della salute vengono riuniti sotto il marchio iMpuls.

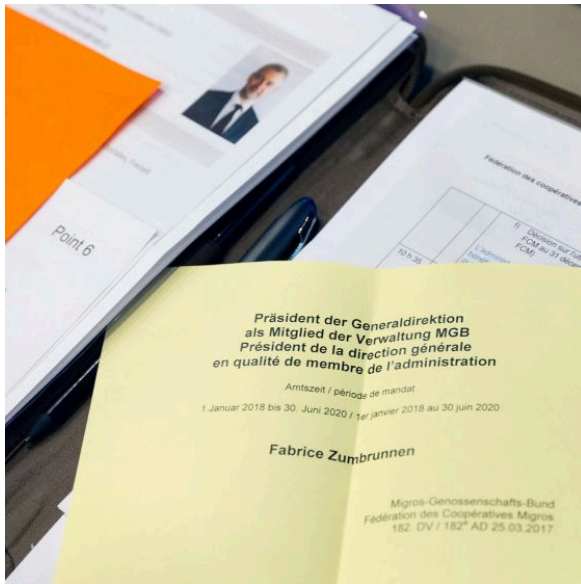
Febbraio



Migros lancia il club di cucina Migusto

Migros riunisce le sue competenze culinarie sotto il nuovo marchio Migusto. Un ruolo centrale viene assunto dal club di cucina Migusto che si rivolge a cuochi amatoriali appassionati, a chi ha poco tempo a disposizione e a chi è alle prime armi ai fornelli, offrendo a tutti molteplici vantaggi. La piattaforma www.migusto.ch propone idee per ricette a base di ingredienti stagionali illustrando come realizzarle. Il portale rappresenta il database di ricette più visitato in Svizzera.

Marzo



Nominato il nuovo CEO della FCM, Fabrice Zumbrunnen

Fabrice Zumbrunnen, dal 2012 responsabile del dipartimento HR, affari culturali & sociali, tempo libero e membro della Direzione generale della FCM, viene nominato nuovo CEO dall'Amministrazione della Federazione delle cooperative Migros. Zumbrunnen (47 anni), originario della Svizzera romanda, assume la nuova funzione a partire dal 1° gennaio 2018 sostituendo Herbert Bolliger, che dopo 13 anni alla guida di Migros alla fine del 2017 va in pensione.



Migros gode della migliore reputazione

GfK Business Reflector 2017 ha decretato per la quarta volta di seguito che la Federazione delle cooperative Migros è l'azienda più rinomata in Svizzera. Sono state soprattutto le valutazioni espresse in merito al suo impegno sociale e ambientale a permettere a Migros di distinguersi nettamente dalle altre imprese. Al secondo posto si è classificata Rega e al terzo Ricola.



Apertura del Fiore di pietra sul Monte Generoso

Sul Monte Generoso viene inaugurato ufficialmente l'imponente edificio di nuova costruzione "Fiore di pietra" dell'architetto ticinese Mario Botta. La struttura, che assomiglia appunto a un fiore di pietra, offre una vista spettacolare, un ristorante gourmet, un self-service e una moderna infrastruttura per conferenze. A partire dall'aprile 2017 questo nuovo simbolo ha aperto le porte anche al pubblico.

Giugno



Eletta la nuova responsabile del dipartimento I, Sarah Kreienbühl

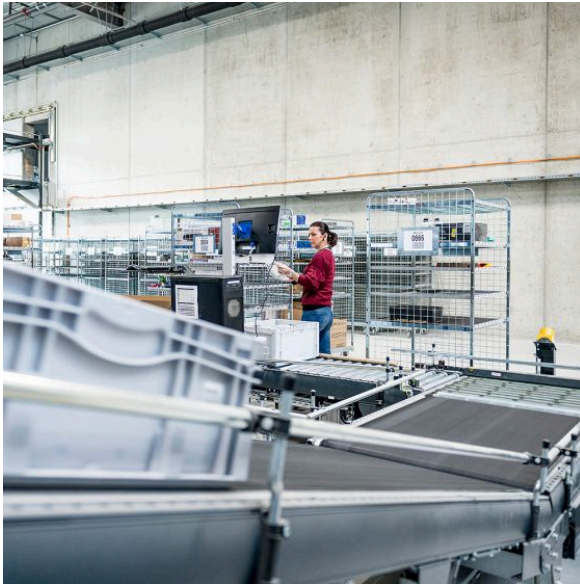
L'Amministrazione della Federazione delle cooperative Migros ha eletto Sarah Kreienbühl nuova responsabile del dipartimento HR, affari culturali & sociali, tempo libero e membro della Direzione generale della FCM. Kreienbühl, in precedenza Group Vice President Corporate HRM & Communications e membro dell'amministrazione di Sonova SA, prende il posto di Fabrice Zumbrunnen a partire dal 1° gennaio 2018.



Acquisizione di Hitzberger e Hug Bäckerei

La Cooperativa Migros Zurigo acquisisce l'azienda gastronomica Hitzberger, che si colloca nel settore fast food offrendo prodotti di qualità realizzati con ingredienti biologici. Con effetto già a partire dal 1.1.2017, Jowa AG, società affiliata a Migros, acquisisce la quota di maggioranza di Hug Bäckerei AG, azienda specializzata nella produzione semi-industriale di pane e prodotti da forno freschi e surgelati.

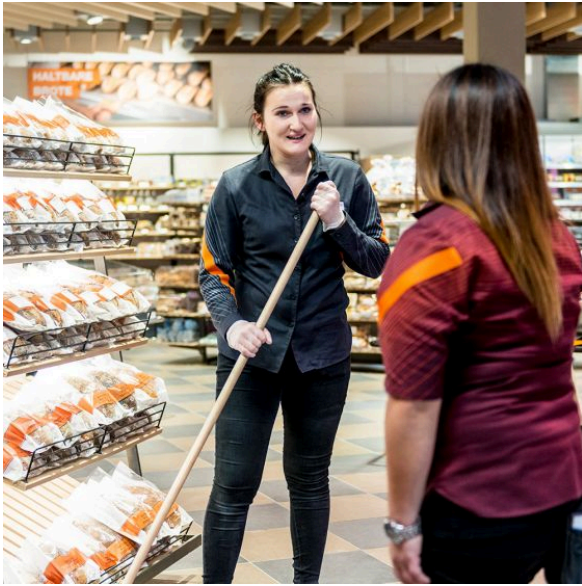
Settembre



M-Industrie approda nell'e-commerce cinese

M-Industrie avvia la collaborazione con Kaola, le piattaforme per il commercio online cinese, e da dicembre 2017 con Tmall, società appartenente al gruppo Alibaba. Migros si presenta come "Orange Garten" e offre un assortimento selezionato dei suoi prodotti, come caffè, snack e bevande. È previsto un ampliamento dell'assortimento in futuro.

Ottobre



Nuova divisa per il personale di vendita Migros

Il personale di vendita delle filiali Migros cambia abbigliamento. Ancora una volta a firmare le divise di Migros è la designer svizzera Ida Gut, che 12 anni fa aveva disegnato anche la precedente collezione. Il design e i materiali del nuovo abbigliamento rappresentano un'evoluzione del precedente: camicie e camicette rimangono del colore di base paprika, ma la divisa è color granata.

Novembre



La consigliera federale Simonetta Sommaruga ospite dell'Assemblea dei delegati

La consigliera federale Simonetta Sommaruga, a capo del Dipartimento federale di giustizia e polizia (DFGP), prende parte come ospite all'Assemblea dei delegati della FCM su invito della stessa. Nel corso dell'intervista con la giornalista Esther Girsberger esprime la propria opinione sul tema "Donne in posizioni dirigenziali: la chiave del successo". Con la partecipazione di Sommaruga, per la prima volta un rappresentante del Consiglio federale prende parte a un'Assemblea dei delegati della FCM.



Apertura del Mall of Switzerland

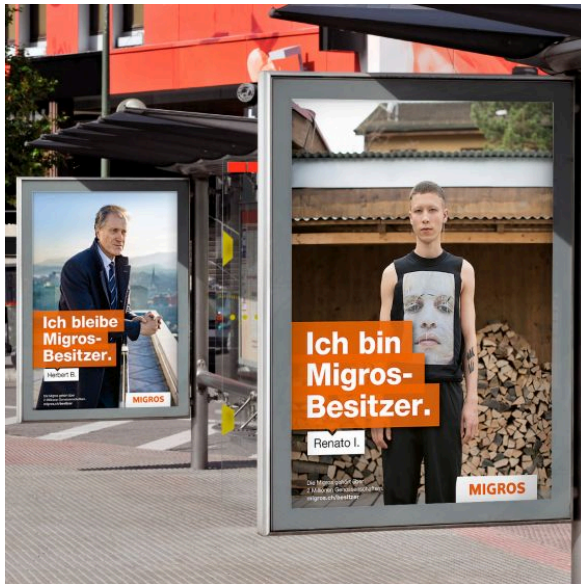
A Ebikon (LU) apre il Mall of Switzerland, il secondo centro commerciale più grande della Svizzera. L'edificio si sviluppa su quattro piani e offre non solo circa novanta negozi, ma anche una vasta scelta gastronomica e per il tempo libero oltre a diverse sale cinematografiche. La maggior parte degli spazi del mall sono stati presi in affitto dalla Cooperativa Migros Lucerna, che è presente con la più grande filiale MMM della regione, numerosi negozi specializzati e un ristorante Migros



Il Gruppo Migros lancia un portale globale dedicato alla carriera

Migros è il maggiore datore di lavoro privato della Svizzera. Dal "Gruppo Migros Mondo lavoro", il nuovo portale dedicato alla carriera, è possibile consultare tutte le offerte di lavoro delle oltre 60 aziende del Gruppo Migros. Il portale, inoltre, fornisce informazioni sulle condizioni di impiego offerte da Migros e sulle possibilità di assunzione e di carriera all'interno del Gruppo e delinea vari profili di collaboratori.

Dicembre



Una nuova campagna pubblicitaria lanciata

"La Migros è della gente. E si vede.": questo lo slogan con cui Migros lancia la nuova campagna pubblicitaria che mette al centro i proprietari dell'azienda, ovvero gli oltre 2.2 milioni di soci delle cooperative regionali. La campagna sottolinea la vicinanza di Migros ai propri clienti e li invita a diventare soci.

Aree di attività strategiche

Grazie alla suddivisione in **cinque settori strategici di attività** e agli Shared Services, il Gruppo Migros dispone di un sistema di gestione semplice ed efficace. A livello gestionale le sei unità sono subordinate ciascuna a un membro della Direzione generale. Il commercio al dettaglio rappresenta tuttavia un'eccezione, poiché le cooperative regionali sono giuridicamente autonome e gestite solo indirettamente dalla FCM.



Vendita al dettaglio affidata alle cooperative

Il fatturato delle dieci cooperative Migros in Svizzera e all'estero nel 2017 è sceso a CHF 15.6 miliardi. Tale perdita è da ricondurre al rincaro negativo dell'assortimento Migros pari al -0.4% e a una prevalenza crescente del commercio online rispetto a quello tradizionale.

Dati finanziari Vendita al dettaglio affidata alle cooperative

In milioni di CHF	2017	2016	Variazione rispetto all' esercizio precedente
Ricavi netti da forniture e servizi			
Cooperative incl. estero	15'557	15'634	-0.5%
Medbase (centri per la salute Medbase e santémed)	139	131	6.0%
FCM	5'189	5'174	0.3%
Logistica	359	344	4.3%
Altre aziende	336	295	14.1%
Totale ricavi netti da forniture e servizi	21'580	21'578	0.0%
Altri ricavi d'esercizio	250	197	27.0%
Eliminazioni	-4'934	-4'975	-0.8%
Totale ricavi	16'896	16'799	0.6%
Risultato prima dei proventi/oneri finanziari e delle imposte (EBIT)	306	542	-43.7%
Attivi di segmento	10'570	10'364	
Investimenti patrimoniali a lungo termine	945	1'156	
Collaboratori	69'573	68'535	

Dati della rete di distribuzione della vendita al dettaglio affidata alle cooperative

	Numero dei punti vendita		Superficie di vendita (m2)	
	2017	2016	2017	2016
Punti di distribuzione in Svizzera				
Punti vendita Migros				
M	345	336	280'268	272'252
MM	209	211	479'315	483'564
MMM	49	48	376'440	370'567
Totale	603	595	1'136'023	1'126'383
MParcs/centri di mercati specializzati/Obi	39	40	240'573	249'878
Filiali specifiche (Outlet ecc.) ^[1]	36	32	22'251	18'786
Totale	75	72	262'824	268'664
Esercizi della ristorazione autonomi	23	18	3'322	2'407
Totale punti di vendita	701	685	1'402'169	1'397'454
Rete di distribuzione in Svizzera				

	Numero dei punti vendita		Superficie di vendita (m2)	
	2017	2016	2017	2016
Supermercati				
M, MM e MMM	603	595	926'241	918'847
Altri supermercati [2]	9	10	11'940	13'194
Totale supermercati	612	605	938'181	932'041
Mercati specializzati				
Do it + Garden	45	46	104'345	108'767
Micasa	32	29	74'529	74'354
SportXX	60	58	73'134	70'929
Melectronics	75	75	36'397	36'406
Obi centri edilizia e giardinaggio	10	10	81'303	81'303
Totale mercati specializzati	222	218	369'708	371'759
Gastronomia Migros				
Ristoranti Migros	162	165	79'580	80'326
Take away e altri formati della ristorazione [3]	151	150	14'700	13'328
Totale gastronomia	313	315	94'280	93'654

	Numero dei punti vendita		Superficie di vendita (m2)	
	2017	2016	2017	2016
Punti di distribuzione all'estero				
Francia (Migros France)				
MMM	2	2	10'883	10'789
MM	1	1	1'638	1'638
Germania				
Tegut	273	272	288'383	290'361
Totale estero	276	275	300'904	302'788
Commercio all'ingrosso cooperative e varie				
Partner Migros	47	48	-	-
VOI	44	39	-	-
Tempo libero, salute e fondazioni				
Migros Fitness Svizzera ^[4]	121	90	-	-
Migros Fitness all'est ^[5]	181	6	-	-
Centri per la salute Medbase e santémed	47	36	-	-

	Numero dei punti vendita		Superficie di vendita (m2)	
	2017	2016	2017	2016
Parchi acquatici [6]	3	3	-	-
Centri sportivi	3	3	-	-
Centri golf	8	9	-	-
Fondazioni 'Parco Prato Verde' e Monte Generoso	5	5	-	-

- 1 Outlet, supermercati Bio Alnatura, filiali autonome Outdoor by SportXX, ecc.
- 2 integrati negli Mparcs o nei mercati specializzati
- 3 Chickeria, My Way, Kaimug, Bio Take Away, Coffee&Time e Frau Helvetia
- 4 incluso Activ Fitness, Flower Power - Finest Fitness&Wellness, ONE Training Center, MFIT, M-Fitnesscenter, Only Fitness, Silhouette, Injoy (CH)
- 5 Elements (DE) e Injoy (AT, BE, DE)
- 6 Sântispark, Bernaqua, Vitam (FR)

CHF 15.6 miliardi

è il fatturato delle dieci cooperative.

La vendita al dettaglio affidata alle cooperative nel 2017 è stata influenzata da un contesto di mercato competitivo, da un rincaro negativo medio del -2.7% nei negozi specializzati e del -0.2% nei supermercati e negli ipermercati, nonché dal **crescente predominio del commercio online rispetto a quello tradizionale**. A questo bisogna poi aggiungere il turismo degli acquisti nei paesi confinanti, per un volume stimato intorno a CHF 11 miliardi. In Svizzera e all'estero le dieci cooperative regionali hanno raggiunto un fatturato di CHF 15.6 miliardi (-0.5%). La frequenza con cui i clienti si recano nei punti vendita è rimasta costante, come dimostrano i 344.9 milioni di scontrini.

In Svizzera il **fatturato di supermercati e ipermercati** è stato di CHF 11.6 miliardi (-0.8%). All'estero le cooperative hanno ottenuto un fatturato di CHF 1.2 miliardi, facendo registrare dunque una crescita del 2.6%, pari a CHF 31 milioni. Tale crescita è stata generata principalmente da Tegut, che ha conseguito un fatturato di CHF 1.1 miliardi (+CHF 40 milioni). I fatturati di Migros France sono scesi del 6.4% attestandosi a CHF 122 milioni.

I cinque negozi specializzati Micasa, SportXX, Melectronics, Do it + Garden e OBI nel 2017 hanno realizzato una cifra d'affari pari a CHF 1.6 miliardi (+0.9%). Quindi, al netto del rincaro negativo del -2.7%, rispetto all'anno precedente l'aumento reale è stato del 3.6%. Gli **shop online dei negozi specializzati hanno registrato una crescita del 25% raggiungendo CHF 65 milioni**.

701

è il numero di negozi della rete Migros in Svizzera nel 2017.

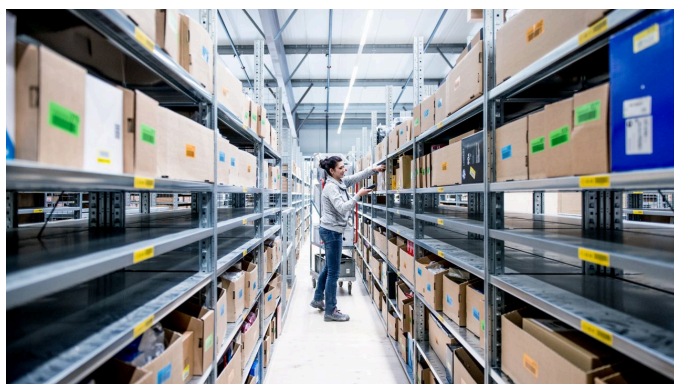
Con un fatturato di CHF 676 milioni, Gastronomia Migros ha fatto segnare un calo dello 0.9% rispetto allo scorso anno. Al contrario, i **nuovi format gastronomici**, come ad esempio Chickeria e la gastronomia collettiva, hanno fatto registrare uno sviluppo positivo, con una crescita rispettivamente del 69.4% e del 3%.

A fine 2017, la **rete dei punti vendita Migros** contava in totale 701 sedi, 16 in più rispetto all'esercizio precedente. La superficie di vendita dei supermercati, dei negozi specializzati e della gastronomia è aumentata complessivamente di 4'715 m² arrivando nel complesso a 1'402'169 m² (+0.3%).

Aumento del fatturato derivante dai prodotti sostenibili

L'aumento del **fatturato ottenuto grazie ai prodotti sostenibili e di origine regionale** è stato superiore alla media. I clienti hanno acquistato prodotti con valore aggiunto ecologico e / o sociale per un valore complessivo di CHF 3.0 miliardi (+3.8%) e prodotti del marchio regionale "Dalla regione. Per la regione" per un totale di CHF 960 milioni (+2%). Il fatturato complessivo ottenuto dalla vendita di prodotti sostenibili e regionali o contrassegnati dal marchio "aha!" (CHF 87 milioni) è stato di CHF 4.0 miliardi, con una crescita rispetto all'anno precedente del 3.3%.

Nell'ambito del **programma di sostenibilità Generazione M** lanciato nel 2012, Migros ha formulato in tutto 67 promesse vincolanti nei confronti delle generazioni future. Alla fine del 2017 le promesse già realizzate erano 41.



Commercio

Nel 2017 le imprese commerciali di Migros, sia digitali che tradizionali, si sono adeguate con coerenza alle mutevoli esigenze della clientela. Nonostante una situazione di mercato complessa, il dipartimento Commercio è riuscito a far crescere il proprio fatturato del 3.9% fino a CHF 7.8 miliardi.

Dati finanziari Commercio

Milioni di CHF	2017	2016	Variazione rispetto all'esercizio precedente
Ricavi netti da forniture e servizi			
Denner AG	3'050	2'959	3.1%
Migrol AG	1'410	1'290	9.3%
Magazine zum Globus AG	857	879	-2.5%
Digitec Galaxus AG	834	704	18.5%
Depot (Gries Deco Gruppe)	540	501	7.7%
migrolino AG	480	431	11.3%
Le Shop S.A.	181	182	-0.5%
Interio SA	154	168	-8.1%

Milioni di CHF	2017	2016	Variazione rispetto all' esercizio precedente
Gruppo Office World ^[1]	144	179	-19.5%
Ex Libris SA	109	112	-3.0%
Dolphin France SAS (Probikeshop) ^[2]	10	75	-87.3%
Altre aziende	71	63	12.8%
Totale ricavi netti da forniture e servizi	7'840	7'544	3.9%
Altri ricavi d'esercizio	151	80	89.8%
Eliminazioni	-53	-21	147.0%
Totale ricavi	7'938	7'602	4.4%
Risultato prima dei proventi/oneri finanziari e delle imposte (EBIT)	-83	-87	5.3%
Attivi di segmento	2'072	2'103	
Investimenti patrimoniali a lungo termine	223	225	
Collaboratori	17'369	16'742	

1 Fatturato 2017 del gruppo Office World è stato considerato fino alla vendita dell'azienda

2 Fatturato 2017 di Probikeshop è stato considerato fino alla vendita dell'azienda

Dati relativi alla rete di distribuzione del commercio

	Numero dei punti vendita		Superficie di vendita	
	2017	2016	2017	2016
Denner	811	809	-	-
Filiali Denner	522	510	210'552	207'182
Satelliti Denner (Denner-Express incluso)	289	299	-	-
Globus (Grandi Magazzini Globus SA)	81	84	131'949	132'081
Grandi Magazzini Globus ^[1]	15	16	81'842	81'702
Globus Uomo	23	24	13'367	13'534
Schild AG ^[1] ^[2]	43	44	36'740	36'845
Interio SA	11	11	44'073	44'073
Depot Svizzera	39	36	18'000	17'797
Depot (Germania e Austria)	601	522	255'031	230'886
Office World ^[3]	-	26	-	17'522
Ex Libris SA	57	69	5'624	6'790

	Numero dei punti vendita		Superficie di vendita	
	2017	2016	2017	2016
Migrol				
Totale stazioni di servizio	307	313	-	-
Migrol-Auto-Service/Migrol-Service	144	144	-	-
Stazioni di servizio (automatiche)	163	169	-	-
Convenience Stores (migrolino e Migrol-Shops)	144	144	-	-
Convenience Stores	357	354	-	-
migrolino [4]	311	307	-	-
Migrol-Shops	46	47	-	-

1 inclusi gli outlet (2 Globus, 4 Schild)

2 inclusi i negozi di marca di Schild

3 Il Gruppo Office World è stato venduto il 01.12.2017

4 Queste sedi sono suddivise tra migrolino standalone, migrolino Migrol, migrolino Shell, migrolino Socar e migrolino Picadilly.

Nel 2017 il focus di tutte le attività è stato **l'adeguamento coerente alle esigenze della clientela** in tutti i canali distributivi. Denner, migrolino, Migrol, Digitec Galaxus, m-way, Le Shop ed Ex Libris hanno introdotto misure specifiche volte a rafforzare la loro posizione di mercato in un contesto estremamente competitivo.

Globus e Depot hanno avviato una serie di progetti che mirano a un maggiore efficientamento sul lungo termine. Il posizionamento di Interio sul mercato è stato definito in modo più chiaro rispetto a Micasa e, allo stesso tempo, si è cercato di sfruttare le potenziali sinergie tra i due retail brand / marchi commerciali.

Allo stesso tempo si è riusciti a trovare dei nuovi proprietari per **Probikeshop**, **OWiba** (Office World, iba e Tramondi Büro) e **Sharoo**.

Consolidamento della posizione di mercato

Nonostante la forte concorrenza, **Denner** è riuscita a consolidare ulteriormente la propria **posizione di mercato come leader svizzero del settore discount**, raggiungendo una crescita del fatturato pari al 3.1%. La crescita delle frequenze del 4.7% dimostra che un numero sensibilmente maggiore di clienti sceglie di fare la spesa da Denner. Tale risultato è stato possibile soprattutto grazie alla ristrutturazione di ulteriori 194 filiali e filiali partner. Inoltre, la rete capillare di punti vendita Denner si è ulteriormente ampliata con l'apertura di altri due negozi e oggi conta 811 punti di vendita.

Anche **migrolino** ha **continuato a crescere**. Alla fine del 2017 i clienti potevano scegliere tra ben 311 shop (anno precedente: 307). L'azienda anche quest'anno è riuscita a ottenere una significativa crescita del fatturato dell'11.3% fino ad arrivare a CHF 480 milioni.

Dopo la recessione dello scorso anno, nell'esercizio in esame Migrol è riuscita a ottenere una crescita significativa del fatturato (+ 9.3%), favorita dall'**andamento positivo dei prezzi sul mercato delle stazioni di servizio e degli oli minerali**.

Inoltre, la lieve crescita delle vendite ha fatto in modo che, nonostante la contrazione di mercato, Migrol sia riuscita a ottenere nuovamente quote di mercato nel settore dei carburanti e a consolidare la propria posizione di leader del settore.

Per quanto riguarda la vendita ai clienti finali, Digitec Galaxus ha registrato di nuovo una **crescita di fatturato a due cifre** pari a + 19.4%, affermando così ancora di più la sua posizione di leader nel settore dell'elettronica B2C (Digitec). L'ulteriore espansione della piattaforma Galaxus ha permesso di integrare anche altri commercianti esterni e di ampliare notevolmente l'assortimento. Con un fatturato di CHF 834 milioni (+18.5%) Digitec Galaxus ha confermato la propria posizione di leader del mercato online in Svizzera.

m-way ha fatto segnare una crescita del 21.8% e nel 2017 ha confermato la sua posizione di **leader nel commercio di e-bike in Svizzera**.

Difesa della posizione di mercato

Nel settore della spesa a domicilio Le Shop ha conseguito una crescita del fatturato pari al 3.0%. Nel complesso il supermercato online ha raggiunto un fatturato di CHF 181 milioni. La leggera recessione dello 0.5% è da ricondurre alla **chiusura di entrambi i centri pilota DRIVE**.

Ex Libris anche nell'esercizio in esame ha dovuto affrontare una forte **pressione al consolidamento nel mercato tradizionale**. Il cambiamento strutturale di acquisto e fruizione di libri, media e giochi ha proseguito il suo corso. Se da un lato questo ha influito negativamente sul fatturato del commercio tradizionale, quello del commercio online è cresciuto anche nell'esercizio in esame (+ 8%). In tale contesto, all'inizio del 2018 è prevista la chiusura di undici filiali. Nonostante l'evidente guadagno di quote di mercato il fatturato è sceso del 3% fermandosi a CHF 109 milioni.

Implementazione di misure di efficientamento

Nel 2017 Globus ha affrontato la difficile situazione del settore della moda adottando una strategia lungimirante, caratterizzata dall'integrazione delle marche Schild e Globus Uomo e da una trasformazione digitale coerente. Grazie alla nuova concezione dei negozi e all'integrazione dei canali di vendita tradizionali e digitali, Globus si è concentrata **sulle esigenze dei clienti del segmento premium**. Il franco forte, il turismo degli acquisti e la concorrenza dei negozi online ha creato anche quest'anno diversi problemi, che si sono tradotti in un calo del fatturato del 2.5%, sceso a CHF 857 milioni.

Anche Interio si è trovata nuovamente a operare su un **mercato in recessione**, con un conseguente calo del fatturato dell'8.1%, che si è attestato a CHF 154 milioni. Di contro, il commercio online si è sviluppato positivamente, facendo segnare una crescita del 4.6%.

Grazie anche al grande impegno profuso nell'**implementazione delle misure di efficientamento**, Depot è riuscita a crescere nelle sue 479 filiali (anno precedente 452) e nelle 161 sedi presso i partner di commercio all'ingrosso. L'azienda ha raggiunto così un fatturato consolidato di CHF 540 milioni, con una crescita del 7.7%.



Industria & commercio all'ingrosso

Nel 2017 il fatturato di M-Industrie ha raggiunto CHF 6.5 miliardi, con una crescita del 2.1%. In ambito internazionale la crescita del 14.1% ha permesso di realizzare CHF 901 milioni, mentre sul mercato svizzero, grazie alle acquisizioni, è stato registrato un aumento degli affari pari allo 0.4%.

Dati finanziari Industria & commercio all'ingrosso

Milioni di CHF	2017	2016	Variazione rispetto all'esercizio precedente
Totale ricavi netti da forniture e servizi	6'520	6'389	2.1%
Altri ricavi d'esercizio	67	73	-7.9%
Eliminazioni	-594	-544	9.2%
Totale ricavi	5'994	5'918	1.3
Risultato prima dei proventi/oneri finanziari e delle imposte (EBIT)	56	154	-63.9%
Attivi di segmento	2'289	2'352	
Investimenti patrimoniali a lungo termine	216	206	
Collaboratori	14'192	13'113	

Le attività internazionali (esportazioni e sedi estere) nel 2017 hanno fatto registrare una crescita di CHF 112 milioni (14.1%) per una cifra complessiva pari a CHF 901 milioni. Grazie agli assortimenti di capsule di caffè, cioccolata, cosmetici e formaggi il **giro d'affari delle esportazioni è salito del 10%**.

Per sostenere in modo efficace le attività internazionali anche in futuro, sono state realizzate ulteriori piattaforme di distribuzione in Cina, Francia, Spagna e Olanda. M-Industrie è riuscita a fare il proprio **ingresso anche sul mercato cinese** con il nome di "Orange Garten". Determinati prodotti Migros di alta qualità possono quindi raggiungere i consumatori cinesi attraverso piattaforme di e-commerce leader nel paese.

Ottimizzazione del portfolio

M-Industrie ha ottimizzato il proprio portafoglio sul **mercato svizzero** (commercio al dettaglio e all'ingrosso). Se da un lato vi è stata la vendita del reparto Cash+Carry Angehrn (CCA), dall'altro M-Industrie ha potuto rafforzare la propria posizione di mercato attraverso acquisizioni mirate in alcuni settori dei prodotti freschi come pesce (Tipesca), prodotti da forno (partecipazione di maggioranza in Hug Bäckerei AG) e prodotti caseari (acquisizione della quota di maggioranza di Schwyzer Milchhuus AG).

Le attività con il **Gruppo Migros** si sono attestate a CHF 4.5 miliardi, raggiungendo quindi i livelli dello scorso anno. Le attività con il commercio al dettaglio hanno fatto registrare un calo, anche a causa dei rincari, mentre il fatturato con Denner, migrolino e Le Shop è aumentato.

Crescita garantita dalle nuove attività

Per quanto riguarda il **commercio all'ingrosso**, attraverso Saviva M-Industrie trasformerà le vendite con consegna nel suo obiettivo strategico principale.

L'esperienza ha evidenziato come le sinergie tra i settori del ritiro e della fornitura all'ingrosso fossero inferiori alle aspettative.

Nuove attività come Apposito (modello commerciale digitale nel commercio di bevande), Saviva Health Services e l'integrazione con Tipesca (pesce) si sono **sviluppate positivamente**. In generale, quindi, nonostante l'uscita di CCA a partire dal 30.11.2017, è stato possibile ottenere un bilancio positivo. Le attività si sono chiuse con un fatturato di CHF 1.1 miliardi, che supera quindi del 2.2% quello dell'anno precedente.

Investimenti nella piazza industriale svizzera

Nel 2017 M-Industrie ha investito circa CHF 216 milioni nella piazza industriale svizzera. Particolare attenzione è stata dedicata all'**aumento delle capacità produttive e agli investimenti nella razionalizzazione**. In particolare si è investito molto sull'automazione nel contesto del programma "Industria 4.0". Con il completamento del nuovo stabilimento di Gränichen, Jowa è riuscita ad aumentare la propria capacità produttiva di pane. Il moderno forno unisce il tradizionale lavoro artigianale a tecnologie intelligenti. All'interno dello stabilimento si trovano anche un magazzino verticale e una centrale termica a legna.

Con la messa in funzione delle due centrali termiche a legna di Jowa a Gränichen ed Estavayer-le-Lac sarà possibile ridurre ogni anno le emissioni di CO2 di 11'000 t. In questo modo quindi è stato dato un **contributo notevole al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi di sostenibilità** di M-Industrie.

Nuovi posti di apprendistato

Nel 2017 M-Industrie ha ulteriormente aumentato il numero di posti di apprendistato. In questo momento sta formando 556 apprendisti, 18 in più rispetto all'anno passato, **per oltre 30 diversi profili professionali**. Nel 2017 M-Industrie dava lavoro a in media 14'192 collaboratori, 1'079 in più rispetto all'anno precedente. All'estero sono attivi 1'215 collaboratori.



Servizi finanziari

Nel 2017 Banca Migros ha ulteriormente ampliato il proprio core business e acquisito ulteriori quote di mercato. I volumi ipotecari sono saliti del 3.7% registrando una crescita superiore a quella del mercato. Anche le attività di investimento hanno avuto uno sviluppo positivo.

Dati finanziari Servizi finanziari

Milioni di CHF	2017	2016	Variazione rispetto all'esercizio precedente
Totale ricavi netti da forniture e servizi	3	3	-20.2%
Proventi da servizi finanziari	779	817	-4.7%
Altri ricavi d'esercizio	2	6	-75.0%
Totale ricavi	783	827	-5.3%
Risultato prima dei proventi/oneri finanziari e delle imposte (EBIT)	280	270	3.7%
Attivi di segmento	43'277	42'718	
Investimenti patrimoniali a lungo termine	17	23	
Collaboratori	1'479	1'507	

17.9%

è il tasso di crescita dei mandati di gestione patrimoniale.

Nel 2017 Banca Migros ha continuato il suo percorso di crescita. Per quanto riguarda gli investimenti il numero di mandati di gestione patrimoniale è salito del 17.9%. Anche la gamma di fondi è stata ampliata. Ora per ciascuna strategia d'investimento Banca Migros offre sia un fondo classico, sia un fondo sostenibile. In questo modo, quindi, dispone di **una delle gamme più ampie e complete di fondi strategici sostenibili in Svizzera**. Infine, soprattutto grazie al lancio dei nuovi strumenti di investimento, il volume dei fondi è salito del 19.2% arrivando a CHF 2.5 miliardi. Il totale di tutti i fondi e titoli detenuti dai clienti nei depositi di Banca Migros è aumentato del 12.9% fino a toccare quota CHF 12.3 miliardi.

Anche i fondi della clientela iscritti a bilancio hanno registrato un aumento. Gli impegni risultanti dai depositi dei clienti sono aumentati dell'1.7% arrivando a CHF 33.3 miliardi. I **conti privati sono cresciuti** dell'8%, mentre i conti previdenziali del terzo pilastro hanno registrato un incremento del 2.4%.

Politica creditizia cauta

Una crescita ancora maggiore rispetto a quella dei depositi si è registrata nell'ambito dei prestiti alla clientela. I crediti ipotecari sono aumentati del 3.7% raggiungendo CHF 35.5 miliardi. Questo quindi ha permesso a Banca Migros di diventare la quinta banca svizzera sul mercato delle ipoteche nell'esercizio in esame. In un **contesto spiccatamente competitivo** Banca Migros ha mantenuto una politica cauta nella concessione dei crediti. Alla data di riferimento del bilancio il portafoglio ipotecario nel settore dell'edilizia residenziale era composto per il 97.6% da prime ipoteche.

I prestiti composti da crediti privati, invece, erano pari a CHF 1 miliardo, per un calo del 6%. Nonostante un generale trend negativo, dunque, Banca Migros è riuscita ad affermarsi come la **terza banca per il credito al consumo**.

Il settore degli investimenti come elemento trainante

Il risultato netto delle operazioni su interessi nell'esercizio in esame è cresciuto dell'1.2% e ha così raggiunto quota CHF 452 milioni. Il risultato delle operazioni in commissione è addirittura salito del 10.4% arrivando a CHF 98 milioni, soprattutto **grazie allo sviluppo positivo della clientela d'investimento**. Il risultato delle operazioni di negoziazione ha subito invece un lieve calo (- 0.5%) assestandosi a CHF 34 milioni. Complessivamente i proventi di Banca Migros sono aumentati del 2.9% e si sono quindi attestati a CHF 592 milioni.

Nonostante la forte **espansione del core business**, i costi d'esercizio totali sono aumentati solo dello 0.6% arrivando a CHF 280 milioni; in particolare le spese per il materiale sono cresciute del 3.2% mentre quelle per il personale sono diminuite dello 0.9%. Nel 2017 Banca Migros ha offerto lavoro a tempo pieno a 1'319 collaboratori, dato pari a 1'327 l'anno precedente erano.

Il cost/income ratio, che già l'anno passato si attestava su un **incoraggiante valore basso**, è ulteriormente migliorato passando dal 47.2% al 46.5%. Al netto di ammortamenti, accantonamenti e perdite, il risultato dell'esercizio si è attestato a CHF 281 milioni, facendo segnare una crescita del 5.7%. Tenuto conto poi dei proventi straordinari e delle imposte, gli utili ammontano a CHF 223 milioni, pari a una crescita del 3.9% rispetto all'anno precedente. A seguito della costituzione volontaria di riserve a copertura dei rischi bancari generici, si è registrata una diminuzione del 6.5% a CHF 201 milioni.

Nuova struttura organizzativa

Il 1° gennaio 2017 è entrata in vigore la nuova struttura organizzativa di Banca Migros, ora più snella. Tra le altre cose è stata eliminata la struttura a matrice **a favore di una conduzione di linea e specialistica unitaria** con la rinuncia nel contempo alla distinzione tra direzione generale e direzione generale allargata. Uno degli obiettivi della riorganizzazione era quello di rendere più efficiente la gestione nell'attività di vendita per reagire con maggiore tempestività ai cambiamenti del mercato e introdurre innovazioni efficaci. In questo modo, inoltre, si mirava a potenziare l'attività d'investimento e il segmento della clientela aziendale.

Espansione della rete per il prelievo di contanti

Dal 2017 i clienti di Banca Migros hanno potuto effettuare prelievi di contanti senza pagare alcuna commissione anche presso le stazioni di servizio Migrol e le filiali Denner. In questo modo oggi è possibile prelevare denaro presso circa 1'800 punti vendita del Gruppo Migros. Sommandoli agli oltre 220 bancomat di Banca Migros, si ottiene **una delle più fitte reti di prelievo gratuito di contanti in Svizzera.**



Viaggi

Nell'esercizio 2016/2017 il Gruppo Hotelplan ha raggiunto il fatturato atteso riuscendo a migliorare notevolmente i propri margini.

Nonostante le sfide che ha dovuto affrontare sul piano operativo, ha conseguito un fatturato netto pari a CHF 1'212 milioni.

Dati finanziari Viaggi

Milioni di CHF	2017	2016	Variazione rispetto all'esercizio precedente
Totale ricavi netti da forniture e servizi	1'212	1'284	-5.6%
Altri ricavi d'esercizio	9	8	11.9%
Totale ricavi	1'221	1'292	-5.5%
Risultato prima dei proventi/oneri finanziari e delle imposte (EBIT)	5	-12	142.9%
Attivi di segmento	13	29	
Investimenti patrimoniali a lungo termine	7	5	
Collaboratori	2'709	2'822	

Anche nel 2017 il settore dei viaggi è stato influenzato da attacchi terroristici e catastrofi naturali. Ciononostante il Gruppo Hotelplan è riuscito a registrare **un aumento dei passeggeri del 5.5%**. A seguito della vendita di Hotelplan Italia e dell'importante deprezzamento della sterlina inglese, alla chiusura dell'anno finanziario il 31 ottobre 2017 il fatturato netto del Gruppo segnava comunque un calo del 5.6%, fermandosi a CHF 1'212 milioni.

CHF 559 milioni

è il fatturato da Hotelplan Suisse.

Sviluppo positivo in Svizzera

Nell'esercizio in esame Hotelplan Suisse, leader del mercato in Svizzera, insieme a bta first travel, azienda specializzata in viaggi di lavoro, ha conseguito un fatturato netto pari a CHF 559 milioni (fatturato registrato CHF 715 milioni). La società nazionale svizzera, dunque, con una quota del 46% rappresenta **la più grande business unit del Gruppo Hotelplan**. Nonostante le catastrofi naturali, come ad esempio il terremoto a Kos e a Bodrum, gli uragani dei Caraibi e in Florida o gli attacchi terroristici, Hotelplan Suisse (senza bta first travel) è riuscita a incrementare il proprio fatturato (senza travel.ch) dell'1.4%. La tendenza a prenotazioni anticipate e la costante voglia di viaggiare hanno determinato un aumento del numero dei passeggeri pari allo 0.6% arrivando a 523'000 unità.

Bta first travel, agenzia specializzata nel corporate travel, è uno dei segmenti di successo del Gruppo Hotelplan. Nel 2017 è riuscita ad **ampliare il proprio portfolio di clienti nel settore delle PMI** e il fatturato registrato derivante dai viaggi di lavoro è salito del 6.2% attestandosi a CHF 124 milioni, grazie anche al portale di prenotazione btaONLINE.

Crescita delle prenotazioni di case vacanza

La nuova divisione Holiday Home, nata dalla collaborazione tra le due agenzie immobiliari di case vacanza Interhome e Inter Chalet, ha confermato la tendenza all'affitto di case o appartamenti per le vacanze. Ciò si è tradotto in una **crescita del 3%** rispetto all'anno precedente con un fatturato di CHF 332 milioni. Sul risultato, però, hanno influito sicuramente in modo positivo anche le sinergie tra le due agenzie immobiliari e lo sfruttamento di diversi canali online.

Buona la chiusura in Gran Bretagna

Per quanto riguarda Hotelplan UK, considerando il fatturato nella valuta locale si registra una crescita del 3.2%; una volta effettuata la conversione in franchi svizzeri tuttavia il risultato mostra una lieve contrazione, fermandosi a CHF 319 milioni. Le conseguenze della Brexit si sono fatte sentire soprattutto nel settore delle vacanze sulla neve, in quanto la sterlina debole ha reso più cari i viaggi all'estero, un segmento in cui la clientela è particolarmente attenta ai prezzi. Al contrario **Inntravel, agenzia specializzata in escursionismo e vacanze in bicicletta, ed Explore, tour operator di soft adventure**, hanno registrato una crescita importante in Gran Bretagna.

Una start-up con del potenziale

CHF 14 milioni

è il fatturato registrato di bedfinder.

La piattaforma di prenotazione online bedfinder attualmente rappresenta ancora un investimento per il Gruppo Hotelplan, ma con un fatturato netto di CHF 2 milioni (fatturato registrato CHF 14 milioni), ha dimostrato di aver un notevole potenziale. I clienti possono usare il sito bedfinder.com oppure **prenotare servizi di viaggio in tutto il mondo** attraverso Book on Google, senza mai abbandonare la piattaforma di ricerca di Google.

Nel 2016 per la prima volta è stato possibile prenotare hotel negli USA da ogni parte del mondo e in Gran Bretagna è stato lanciato Book on Google. Nel 2017 si sono aggiunti **ulteriori mercati**, ovvero Canada, Nuova Zelanda, Irlanda, Spagna, Svezia e Belgio. Attraverso la piattaforma i partner interessati possono richiedere anche i cosiddetti prodotti white label, i servizi di fulfillment o supporto tecnico. In contemporanea con il roll out di bedfinder.com, è stata avviata la collaborazione con il portale di prenotazione Trivago, aprendo così un altro canale di distribuzione oltre a Book on Google.



Shared Services

Il dipartimento Logistica & Informatica, Shared Services, nel 2017 ha ottimizzato ulteriori processi della catena di distribuzione nazionale e internazionale.

Shared Services riunisce i centri di competenza di sei aree indipendenti sul piano operativo e strategico: logistica, informatica, trasporti, engineering, pianificazione / espansione e controllo di qualità. La divisione fornisce **a tutte le unità del Gruppo Migros** soluzioni quanto più possibile unitarie e orientate agli obiettivi e a direttive superiori.

Logistica: ottimizzazione & espansione

Nel 2017 la logistica si è concentrata sull'**aumento dell'efficienza lungo l'intera catena di creazione del valore**. Nel centro di distribuzione Migros di Suhr (Food) sono stati ottimizzati ulteriori processi ed è stato avviato un progetto che mira a creare la disponibilità logistica necessaria fino al 2025.

Il centro di distribuzione Migros di Neuendorf (Non-Food e Near-Food, prodotti tessili e surgelati), oltre alle misure attuate per l'ottimizzazione dei processi, **ha messo in cantiere un progetto di sviluppo** che punta ad aumentare il grado di automazione e a concentrare i magazzini in un'unica sede entro il 2021.

Trasporti economici & ecologici

Le esigenze in continua evoluzione della clientela (orari di apertura prolungati, consegne cross-channel, acquisti online) richiedono nuove soluzioni di trasporto. Nel 2017 Shared Services ha implementato con successo le proprie **strategie di trasporto efficiente e rispettoso dell'ambiente**.

- Attraverso un oculato raggruppamento dei volumi e la **combinazione intelligente di tutte le modalità di trasporto** (strada, ferrovia e trasporto combinato) è stato possibile ideare soluzioni di trasporto a basso costo, rapide e attente all'ambiente. Sul piano del traffico internazionale questo è stato possibile soprattutto grazie al consolidamento dei collegamenti con i porti del sud. Nel 2017 oltre il 50% dei flussi di merce provenienti dall'estremo oriente è stato gestito nei porti del Mediterraneo.
- Inoltre Migros ha ulteriormente rafforzato il proprio impegno a favore del trasporto

delle merci su rotaia. Il numero di vagoni impiegati nel traffico nazionale è salito del 3%, mentre il numero di chilometri percorsi dalla merce su rotaia è aumentato del 7%. Grazie alle **misure di ottimizzazione implementate nella centrale nazionale di distribuzione di Buchs**, è stato possibile conseguire un ulteriore aumento sostanzioso dei volumi di spedizione annui.

- L'impegno profuso nel settore dell'innovazione ferroviaria nel 2017 è stato notevolmente rafforzato ed è stato introdotto un **sistema di informazione innovativo** per l'ottimizzazione delle attività operative tramite ferrovia.
- Migros **ha siglato una partnership per l'innovazione** con il Laboratorio federale di prova dei materiali e di ricerca (Empa), attraverso la quale si vuole studiare quali possono essere le possibilità per raggiungere l'obiettivo di secondo grado della politica climatica internazionale (conferenza sul clima di Parigi) dal punto di vista del traffico delle merci.
- Migros, inoltre, ha sostenuto il progetto generazionale a livello nazionale **Cargo sous Terrain** destinando ulteriori CHF 100'000 alla società di recente costituzione Cargo sous Terrain SA e si è impegnata a mettere a disposizione un capitale totale pari a CHF 5 milioni per la fase di ottenimento dei permessi di costruzione tra il 2019 e il 2023. Migros è rappresentata nel consiglio di amministrazione di Cargo sous Terrain SA e di altri organi.

Informatica: digitalizzazione & consolidamento

I Migros IT Services nel 2017 hanno ulteriormente promosso le attività di **digitalizzazione e consolidamento**.

- La cooperativa Migros Lucerna ha implementato per la prima volta in una filiale pilota le nuove casse con POS Avanta, una **soluzione innovativa e orientata al futuro**, che soddisfa in modo ottimale le necessità del commercio sia tradizionale che online.
- In oltre 350 filiali dei supermercati è stato implementato il modulo SAP F&R

(Forecast e Replenishment), che offre algoritmi migliorati e permette di **impostare per ogni filiale i fattori di influsso del fabbisogno**. In questo modo nel 2017 è stato possibile ottimizzare le giacenze delle filiali e ridurre sia il deterioramento della merce (food waste), sia carenze nelle scorte.

- Inoltre sono stati rinnovati i terminali / palmari mobili **per l'approvvigionamento della merce** nelle filiali Migros. Oltre 9'000 dispositivi mobili sono stati sostituiti da computer touch screen e stampanti portatili robusti e dotati della tecnologia più avanzata.
- Nell'ambito avvio del roll out avviato nel 2014, a oggi nelle aziende della M arancione sono state sostituite circa **10'000 postazioni di lavoro PC con un'unica configurazione**. Nel 2017 si è concluso anche il roll out presso le affiliate Aproz ed Elsa/Mifroma e nella cooperativa Migros Vaud.

Engineering: efficienza nell'impiego delle risorse

Nel 2017 sono stati pianificati e realizzati diversi **progetti di ristrutturazione e di costruzione** per l'intero Gruppo Migros. Tra questi vi è la nuova centrale termica a legna di Jowa a Gränichen e l'ampliamento del magazzino logistico di Digitec Galaxus a Wohlen. Al centro di ogni iniziativa, tuttavia, vi è sempre stato lo sfruttamento efficiente delle risorse, in particolare anche nell'ambito della gestione degli impianti e degli edifici.