



**ISFOA**

**ISTITUTO SUPERIORE DI FINANZA E DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

Corso di Laurea in

**Economia e Tecnica della Comunicazione**

Specializzazione in

**Marketing Management**

**TESI DI LAUREA**

**Migros: storia di un'azienda pionieristica e del suo creatore**

**Laureando**

**Relatore**

**Daniele Di Mevo**

**Prof. Masullo Nicolò**

**ANNO ACCADEMICO 2024/2025**

## **Ringraziamenti:**

*Approfitto di questa occasione, per ringraziare mia moglie Antonietta e i miei figli Claudio, Melissa, Malika, mio genero Manuel e mia nuora Fabiana per il sostegno e la loro vicinanza a questa ed altre iniziative.*

*Una dedica particolare la voglio fare a mio padre, Giovanni, grande persona con sani principi e un forte senso della famiglia e non di meno sempre fiero di me. È per me e per lui se oggi mi sono lanciato in questa impresa, senza dimenticare mia madre Giuliana sempre pronta a sostenermi con amore.*

## Sommario

Capitolo 1 - La Genesi .....	6
Il Fondatore .....	6
Nascita Migros.....	11
Il primo negozio.....	14
Creazione di aziende proprie per rifornire solo FCM .....	18
Capitolo 2 – Immaginare, Creare, Vivere.....	20
Gli anni della svolta nella grandezza dei negozi .....	20
L’azienda in Germania .....	28
Nuovi progetti di nuove cooperative.....	29
Creazione Istituto di Ricerca Alimentare .....	38
Le scuole Migros e i corsi professionali .....	41
Gottlieb e gli articoli di giornale .....	45
Capitolo 3 - Dopo Gottlieb .....	48
L’uomo Gottlieb e il suo testamento morale .....	48
I suoi successori.....	52
Omaggio al fondatore e sua moglie.....	53
Riflettere, parlare, assumere delle responsabilità .....	55
Osare la trasparenza.....	57
Considerazioni personali.....	58
Capitolo 4 – La storia tra passato e presente.....	60
Acquisire informazioni e richieste dei consumatori .....	60
Gli amici e i pionieri .....	61
L’azienda Migros al servizio della comunità.....	62
Ringraziamenti del direttore generale FCM.....	64
INDICI ESPLICATIVI.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	77
SITOLOGIA.....	78

## Prefazione:

Questa ricerca, vuole raccontare la storia di un uomo con visioni avveniristiche, che ha fatto della comunicazione la sua arma migliore, abbinata ad una capacità commerciale innata ha saputo creare e sviluppare la prima impresa agro-alimentare nella GDO (Grande distribuzione alimentare) Svizzera e tra le prime 40 al mondo per importanza e fatturato.

### Precisazione utile alla lettura

Il racconto di questi eventi, sembra sconclusionato, nella realtà questi, si intrecciano l'uno con l'altro, per periodo e modalità, oltre agli attori che ne hanno fatto parte, molto spesso in situazioni simili nei territori regionali, nazionali della Svizzera e internazionali.

Ogni volta la storia riparte dall'inizio, dai camion vendita, per arrivare ai tempi nostri. Con le difficoltà che l'azienda Migros ha avuto nel farsi strada tra mille problemi dovuti alle varie associazioni, contrarie al fatto che volesse prezzi più equi e quindi più bassi e i cavilli burocratici e politici.

Se tante battaglie, sono state vinte è grazie alle massaie e ai contadini, che trovando giusto, il principio Migros, gli apportarono il loro sostegno attraverso petizioni contro Comuni, Regioni e Stato Federale, affinché questa non chiudesse i propri punti vendita fissi e ambulanti. Se oggi siamo qui è per rendere omaggio al suo creatore, che ha saputo resistere a tutte le intemperie alle quali è andato incontro nell'arco dei decenni dalla nascita dell'azienda.

## Capitolo 1 - La Genesi

### Il Fondatore

Gottlieb Duttweiler, nasce in una famiglia piccola borghese il 15/08/1888 a Zurigo e ci lascia l'08/06/1962.

Figlio dell'amministratore della Società Alimentare di Zurigo, secondo di quattro figli. Gli anni della scuola per il giovane Gottlieb non sono stati proprio esemplari. Poco impegno, ma soprattutto forte di una fisicità importante, spesso coinvolto per difendere il suo punto di vista in frequenti scazzottate che lo hanno portato a diversi cambi di struttura scolastica.

Tutto cambia nel 1906, quando a seguito di un incidente e dopo una lunga malattia suo padre muore. Lui è l'unico maschio della famiglia e se ne deve fare carico, questa qui è composta dalla madre e tre sorelle. Non tanto per la parte economica, il padre li aveva lasciati discretamente bene, ma soprattutto nella figura dell'uomo di casa che si occupa di risolvere i problemi e dare le indicazioni guida alle sorelle.

In particolare, le più piccole che lo vedono come un padre attento e premuroso e dalle quali verrà ringraziato pubblicamente in età adulta per il suo impegno verso di loro.



**Figura 1: La famiglia Duttweiler**

Siamo alle porte della 1° Guerra Mondiale, questa qui combattuta in Europa, la quale sarà devastata e distrutta e successivamente avrà una lenta via di ricostruzione nella parte materiale come case, strade e infrastrutture. Purtroppo, il conflitto non ha lasciato solo danni materiali, ma anche un importante numero di vittime.

In questa fase, Gottlieb, finito l'apprendistato commerciale, comincia a lavorare per un'azienda alimentare di Zurigo: la **Pfister & Sigg** dove si mette in luce per le sue capacità e il suo modo di intraprendere il commercio attraverso quello che è la sua arma migliore, la **comunicazione**, e con esso raggiunge obiettivi incredibili per l'epoca.

Per le sue grandi capacità di dialettica e un modo visionario ma molto concreto, riesce non solo ad essere assunto dopo l'apprendistato dall'azienda, ma nel corso degli anni con caparbia e un innato senso del commercio a diventare l'uomo forte della società.



**Figura 2: il giovane apprendista**

Tutti i contatti commerciali erano suoi e godeva di grande fiducia da parte dei suoi numerosi partner che riconoscevano in lui il loro unico interlocutore.

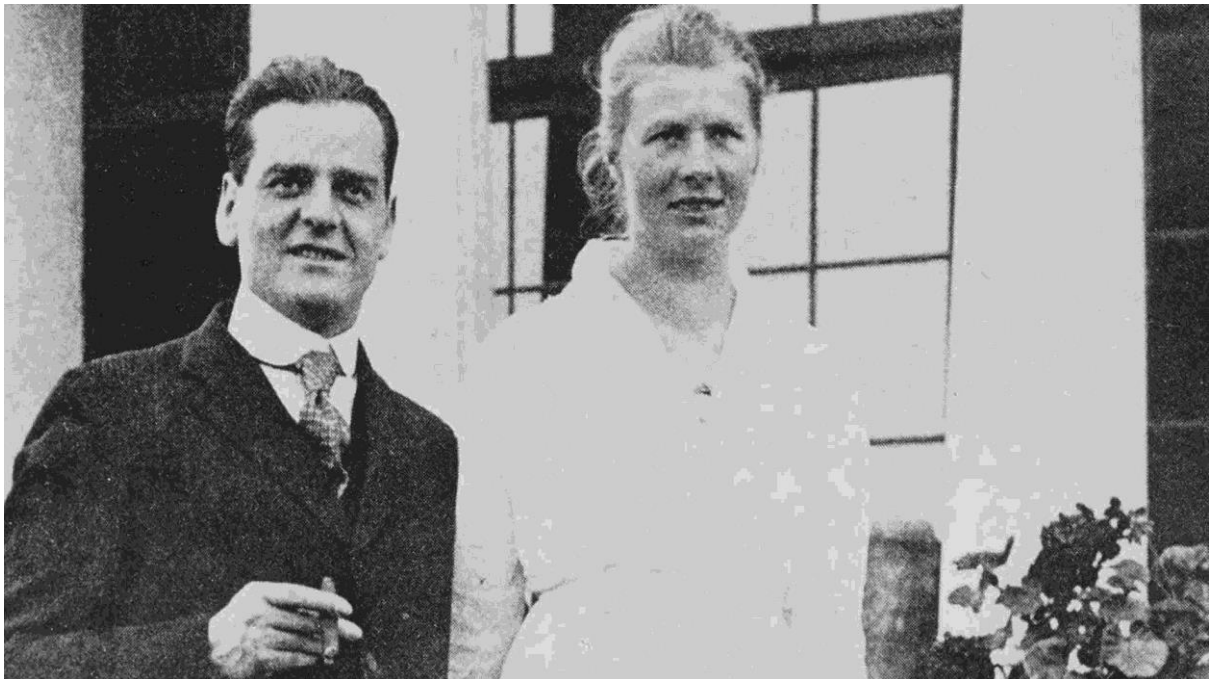
Ciò nel tempo ha portato a dissidi interni all'azienda, al punto che il signor Sigg alla fine della I° Guerra Mondiale ha ceduto le sue quote societarie proprio a Gottlieb, il quale sempre con entusiasmo e una visione commerciale fuori dal comune andava in giro per il mondo a comprare merci in grandi quantità per la sua azienda e diventando a sua volta socio in varie aziende con le quali trattava tra Spagna, Francia, Italia.

Tutto ciò certo, per la sua azienda, ma anche per la sua amata Svizzera, poiché anche lì, nel periodo della guerra vi erano problemi di approvvigionamento.

In quel periodo era tra le persone che, malgrado la giovane età e le grandi difficoltà che stava vivendo la Nazione, si era messo in luce per le sue particolari capacità commerciali. Le difficoltà stimolavano la sua fantasia nel risolvere i problemi.



Pochi mesi prima dell'inizio della Grande Guerra, sposa Adele. Donna di grande caratura, che lo supporterà nelle sue idee e sarà per lui un costante punto di riferimento. Con l'avvento della guerra alcuni investimenti fatti da Gottlieb subiscono grandi perdite economiche. D'accordo con la moglie decidono di trasferirsi in Brasile a tentare migliore fortuna.



**Figura 3: Gottlieb e Adele sposi**

Qui tra il 1923-1924, approfondisce da padrone contadino le sue conoscenze su vari prodotti come il caffè, lo zucchero e il grano. Purtroppo il clima non congeniale alla signora Adele, li obbliga al ritorno in Svizzera. Quale uomo di grande spirito imprenditoriale, mette in cantiere il suo sogno di sempre. Nella piccola e neutrale Svizzera, Gottlieb Duttweiler, ha in mente di creare un'impresa commerciale dalle caratteristiche innovative per le nostre latitudini, ma molto rassomigliante a quello che facevano in America, nel West.

Infatti, intorno al 1860 i commercianti andavano con i carri pieni di vestiti, cappelli, medicine, cibo, lampade e altro, a vendere in giro per la Nazione e portando direttamente la merce nei punti più isolati e meno trafficati, nelle campagne e nuove città minerarie.

## Nascita Migros

Il 15 agosto 1925 crea la società **Migros SA**, con un capitale sociale di Frs. 100'000,00.



Figura 4: i primi 5 camion Migros

Con cinque camion Ford T e 178 fermate autorizzate dalle autorità, allestiti con scaffali e sei prodotti tra cui zucchero, pasta, caffè, riso, sapone e grasso di cocco andavano per la campagna Svizzera nel Cantone (Regione) di Zurigo con prezzi dal 20% al 30% meno cari dei concorrenti. Ciò portando la merce vicino a casa delle massaie, con margini di guadagno di soli 8% e una somma sempre pari da pagare che si adattava alla quantità fissa di prodotto chiamo **Prezzo arrotondato per peso non arrotondato**<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Alfred A. Hasler “ *L’aventure Migros*”, 1985, Presse Migros, si veda pag. 46

**Tabella esemplificativa del metodo commerciale**

<b>prodotto</b>	<b>Prezzo/ kg</b>	<b>quantità</b>	<b>totale</b>	<b>Arrotondamento Peso merce</b>	<b>Totale semplificato</b>
Pasta	0.225 frs.	2 kg	0,45 frs	2,2 kg	0,50 frs
Caffè	1.03 frs	1 kg	1.03 frs	0,970 kg	1.00 frs

**“Prezzo arrotondato per peso non arrotondato”**

Questo sistema a prezzo fisso portava l'autista-venditore del camion a fare un numero molto più elevato di clienti visto che non c'erano calcoli particolari da fare sul resto. Un sistema che ha trovato tra l'altro anche il gradimento delle massaie che oltre al prezzo, la consegna quasi a casa e la somma fissa da pagare facilitava il servizio e l'acquisto. Già a ottobre 1925 i camion sono 9 e le fermate 293. A giugno del 1926 il numero dei camion è di 12 con 446 fermate e i prodotti proposti sono 36 che salgono a fine 1926 a 48.

Questo sistema di vendita con i camion, abbinato ai negozi che verranno aperti dall'anno successivo sono andati avanti fino agli inizi del 2000. Nel 1926 viene aperto il primo negozio fisso a Zurigo. In seguito ne seguiranno altri sempre nella stessa regione. Quando l'avventura Migros è iniziata ad agosto 1925, fin da subito tutti i piccoli negozianti di Zurigo, i negozi specializzati e fabbricanti di prodotti vari, concorrenti della Migros si sono alleati in associazioni di categoria e corporazioni per combattere questo nuovo concorrente che sentivano come pericoloso. Fecero una guerra giuridica chiedendo alle autorità cittadine, provinciali e nazionali di mettere

dei balzelli di tasse per la qualità dei prodotti venduti, per la mancanza d'igiene nel trasporto degli stessi, per la categoria merceologica corretta da dare, ad es: tentata vendita, consegna a casa, vendita su piazza, etc, portando Migros e il suo titolare in cause assurde per non fare abbassare i prezzi dei prodotti.

Alla fine un professore universitario di immenso credito e risonanza mediatica ha espresso un suo parere favorevole su Migros. Il Consiglio Federale di Berna, a questo punto autorizza la Migros a continuare la propria attività, ma lascia libero arbitrio di decidere alle istituzioni locali, se accettare o meno questa azienda nell'ambito del proprio territorio con la **tentata vendita**.

Fin dalla sua nascita, la società Migros SA ha avuto problemi con le autorità per ricevere le autorizzazioni commerciali di vendita e a causa di rifiuti da parte di associazioni di commercianti e produttori agricoli per vendergli la propria merce, anche a loro discapito economico.

Gottlieb infatti voleva prezzi più equi per i consumatori finali e per i produttori agricoli, anche limando sui propri margini di guadagno.

Queste varie corporazioni, avevano dei loro rappresentanti nelle alte sfere del governo sia centrale a Berna che nelle varie regioni che intralciavano l'operato della nascente Migros con leggi ed emendamenti, atti a favorire i propri beniamini

## Il primo negozio

Nel 1926 apre il primo negozio fisso, molto spartano nell'arredamento, ma in linea con le idee del suo fondatore. Non è il lusso dei locali a fare la differenza, ma il prezzo vantaggioso.

Si fa spazio nella mente di Gottlieb l'idea di comprare quote o addirittura intere fabbriche di produzione e centri di trasformazione così da fornire prodotti in esclusiva per Migros e mettere alla direzione di queste, persone che non figurano come dipendenti dell'azienda madre.

Ciò per non subire rifiuti nella consegna di materie prime da parte delle associazioni.

All'inizio del 1930 Gottlieb incontra un ingegnere agronomo con il quale legherà di grande amicizia, questi **Heinrich Schmyde**, gli prospetterà una serie di elaborati per gestire le aziende agricole come vere imprese commerciali. Questo porterà ad un grosso miglioramento nella resa della produzione, gestione degli sprechi e dei costi. Una costante sempre presente nel modo di gestire la Migros e le sue aziende associate. Migliore qualità, minori costi e guadagno nel senso di risparmio per i clienti. Nel 1935 Gottlieb, decide di scendere in politica, con la moglie al suo fianco a consigliarlo e sostenendolo nelle sue scelte, a volte azzardate ma mai stupide. Crea il proprio partito. Viene eletto al consiglio nazionale svizzero dal 1935 al 1940, dal 1943 al 1949 e dal 1951 al 1962 anno del decesso. Tra il 1949 e il 1951 viene eletto al Consiglio di Stato.

I camion, i negozi, la politica, gli articoli di giornale, tutto ciò non gli bastava. Aveva un'idea di vita avveniristica per il periodo, ma molto attuale nel suo concetto, meno ore lavorative e più svago, cioè : "Lavorare per vivere e non vivere per lavorare". Così pensò di creare una nuova impresa da abbinare al gruppo Migros, ed è nel 1935 che nasce "Hotelplan". Società che permette di andare in vacanza con tutta una serie di servizi inclusi, es: viaggio, hotel, ombrelloni in spiaggia ecc. Come oggi noi abbiamo l'abitudine di fare, recandoci presso gli uffici di una qualsiasi agenzia di viaggi con l'all inclusive o presso la stessa hotelplan che esiste sempre ed offre servizi, prezzi e assicurazioni di gran lunga migliori di qualunque concorrenza almeno sul territorio svizzero.

Nel 1939 politicamente parlando, al consiglio nazionale si scontra con l'opposizione perché insiste nel voler creare delle riserve alimentari in caso di guerra. L'avanzata del nazismo in Germania spinge forte in quella direzione e da lì a breve purtroppo la storia gli darà ragione. Negli anni della guerra, la Svizzera non è toccata dal conflitto se non molto marginalmente, poiché neutrale e perché si era già fatta la fama di forziere sicuro per i ricchi d'Europa.

Durante l'anno 1941, un'altra idea nasce nella mente di Gottlieb, sempre sostenuto in tutto quello che fa dalla moglie Adele, decide di trasformare la Migros S.A., in cooperativa e regalare delle quote (parti sociali), ognuna del valore nominale di Frs 30 ai propri clienti per sottoscrizione. Per statuto avrebbero lui e la moglie avuto diritto ad una percentuale dello 0,5% sugli utili come appannaggio economico.

Oltre al commercio, gli svaghi nel tempo libero ecc., uno dei punti fermi di Gottlieb era quello di fare del bene alle persone e alla sua amata Svizzera. Sempre nel 1941 quindi decide di salvare la **Piccola Ferrovia del Monte Generoso**, che versa in

pessime condizioni economiche e strutturali, ma che attraversa un territorio dal paesaggio meraviglioso e da lustro a tutto il Canton Ticino, facendo fare i lavori necessari alla sua conservazione.

Pochi anni dopo nel 1946, sempre d'accordo con la moglie, decide di mettere a disposizione della comunità, l'immenso parco chiamato "**LE PRÉ VERT**", che circonda la loro casa personale alle porte di Zurigo, ma che usavano sempre meno, a causa degli innumerevoli impegni che li portavano sempre in giro per la Svizzera e il mondo. Nell'arco di pochi anni, anche la casa sarebbe entrata a far parte della fondazione, creata per l'organizzazione di eventi socio-culturali di vario tipo. Gottlieb era un grande comunicatore e ha al suo attivo diversi saggi, oltre a 2700 articoli di giornale e lettere. Nella sua vita, ha conosciuto giornalisti di tutte le nazioni che volevano intervistarlo per conoscere e fare conoscere l'uomo e i suoi segreti, che lo avevano portato ai suoi innumerevoli successi commerciali.

Nel 1953, viene invitato a Boston (USA) presso la "**ALL OF FAME IN DISTRIBUTION**", per ricevere un premio per aver creato un sistema di vendita innovativo e moderno.

Purtroppo a soli 74 anni nel 1962 ci lascia. Facendoci dono di una grossa eredità imprenditoriale con tante idee guida, raccolte in quello che è il suo lascito ai posteri, per un ottimale gestione dell'azienda Migros "**LE TESI**". I suoi successori per mandare avanti la FCM (fondazione delle cooperative Migros) dopo di lui, dovranno sempre rifarsi a questa sua eredità e rispettarne tutte le regole di base. Tra le voci più importanti vi sono quelle di non vendere mai sigarette e alcolici.

Va ricordato di Gottlieb, oltre la grande e facile comunicazione, l'amore che aveva verso i suoi dipendenti e il suo bisogno di stare in mezzo a loro. Organizzando



giornate di sport e grilate con premi per grandi e piccini, cene aziendali dove distribuiva premi per ogni 5 anni di lavoro presso l'azienda o per i figli dei dipendenti che si erano messi in evidenza nello sport, nello studio o in lavori fantasiosi e utili alla comunità.

## Creazione di aziende proprie per rifornire solo FCM

Un altro punto saldo del suo pensiero aziendale, era che per avere il miglior prezzo da proporre ai propri clienti, le cose bisognava produrle in proprio poiché non si è mai meglio serviti che da se stessi. Quindi la FCM oltre a tutte le attività già esistenti cominciò a lanciarsi nella produzione in proprio. Comprando o costruendo fabbriche all'avanguardia con un sistema di controllo interno della qualità dei prodotti, molto più rigido di quello che pretendeva lo stato stesso. Ad esempio, creò per tutto ciò che è dolce, cioccolato e altro la fabbrica "**FREY CIOCCOLATO**". Per tutto ciò che è inscatolato (piselli, granturco, carote, ravioli), prodotti che in Svizzera hanno una grande domanda da parte dei clienti, la fabbrica di "**BISHOFSZELL**".

Per avere i prodotti freschi della terra, frutta e verdure, dei signori del servizio acquisti dell'azienda si recavano presso i grandi latifondisti in giro per il mondo e compravano la produzione intera o tutti i campi direttamente. In questo modo erano a posto anche per il futuro e i braccianti venivano assunti come dipendenti Migros. Per la lavorazione di questi prodotti agricoli, si utilizzavano dei spazi nei capannoni all'interno delle 10 cooperative. Venivano impacchettati o insaccati in base alla qualità, grandezza (calibro o misura), nazione di provenienza.

Per tutti quei prodotti della famiglia delle farine, pane, biscotti, dolci secchi ecc., se ne occupa l'azienda "**JOVA**", che si trova dentro dei capannoni all'interno di ognuna delle 10 cooperative.

Lo stesso dicasi per la carne. Macellata e spezzata nelle ultra moderne macellerie delle varie cooperative. Qui voglio spendere una parola sulla qualità del prodotto. La carne macellata, per essere tenera deve avere un periodo di frollatura (invecchiamento) che va dai 6 ai 15 giorni. Sempre per offrire un prodotto

freschissimo, la FCM ha ridotto questo periodo di svuotamento dal sangue dell'animale, macellazione e periodo di vendita nei scaffali o frigo dei supermercati a circa 5/6 giorni con data e ora di ritiro dalla vendita. Come ho detto, il prodotto è freschissimo. Ma rimane duro dopo la cottura e quindi non il migliore non avendo terminato la propria frollatura o stagionatura.

Lo stesso discorso della produzione fatta in casa, vale per i prodotti lattieri, formaggi, vari tipi di latte, trattati e messi nei vari contenitori e dei yogurt con la propria fabbrica di produzione "**MIFROMA**".

Per quello che non potevano produrre in proprio, si rivolgevano alle più grandi e rinomate aziende nazionali e internazionali di ogni settore merceologico e sottoscrivevano contratti di esclusiva per un certo quantitativo di merce e per non fare abbassare il prezzo del marchio originale ad esempio i prodotti Philips, Jura, Akai, mettevano un nome di "**MELECTRONIC**" che contraddistingueva tutti i prodotti Migros nel settore dell'elettronica.

Più il tempo passava e più i negozi diventavano grandi e ricchi nell'assortimento, per coprire le maggiori esigenze di mercato, sempre più ci si rivolgeva a produttori esterni.

Ad esempio: mobili, vestiti uomo donna e bambino, per l'intimo, la cura del corpo, pentole, piatti, piante e fiori, prodotti e accessori per lo svago e lo sport, elettrodomestici (Melectronic), tv - stereo - telefonia - computer. Questi ultimi prodotti tutti da marchi importanti come Philips, Apple, Revox, Samsung. Sono esempi di una mente sempre alla ricerca di nuove possibilità lavorative per aiutare il proprio popolo a migliorare la propria condizione economica e sociale, avendo accesso al meglio a minor prezzo.

## Capitolo 2 – Immaginare, Creare, Vivere

### Gli anni della svolta nella grandezza dei negozi

Il 1970 è l'anno della svolta, si passa da negozi direi quasi di quartiere a esercizi commerciali sempre più di medie e grandi dimensioni. Sono stati aperti con una sempre crescente espansione del fatturato, di metri quadri, dei servizi offerti, ma anche un'azienda socialmente impegnata, all'avanguardia e con sempre un'attenzione particolare al cliente, al prezzo, alla qualità del prodotto offerto e ai propri dipendenti. Apre il primo grande MMM di Zurigo, immenso ipermercato per quei tempi, con oltre 60 negozi nel centro commerciale dove si trovano tra gli altri, ristorante, banca, mini zoo, lavanderia, parrucchiere, panetteria, migliaia di parcheggi per agevolare gli acquisti senza altri spostamenti, distributore di benzina e lavaggio auto. In pratica tutto sottomano. È un nuovo modo di intraprendere il commercio. Tutto ciò ha un costo, ma l'affluenza di clienti e la quantità degli acquisti, ben presto portano altri commercianti a prendere uno spazio dentro questi mega centri commerciali e visto che questi appartengono alla Migros, altri soldi dagli affitti che entrano in cassa. Nel 1973 apre il MMM di Crissier alle porte di Losanna (Cantone Vaud), diventa una guerra simbolica con Zurigo per sapere chi fa più fatturato. È vero che la gente viene, ma poi è il commesso che grazie alle proprie capacità di vendita e nell'individuare il bisogno del cliente riesce a vendere anche più di quello per cui il cliente era venuto es: una cravatta abbinata alla camicia, una cintura, un paio di scarpe ecc.. Questo argomento è cruciale, poiché la dirigenza Migros ha capito sin da subito, che un collaboratore informato e preparato sui prodotti esposti in negozio, avrà delle facilitazioni a fare i migliori abbinamenti tra loro e può portare a maggiori vendite e quindi più fatturato. Di conseguenza è stato

creato un centro di formazione molto qualificato, con insegnanti esterni e specifici per ogni settore merceologico, circostanza e funzione ricoperta dal collaboratore in seno alla società Migros, es: cassiere, addetto al pane, addetto alle scarpe, ai prodotti di bellezza, anche qui per ognuna delle cooperative.

Migros e il suo titolare, sempre sotto attacco dalle varie organizzazioni di produttori, commercianti, holding Nestlé, dell'olio.

Porta Gottlieb a riunire nella sua abitazione, un gruppo di una cinquantina di amici del mondo della finanza, della cultura, dell'imprenditoria, professori universitari, medici di grande rinomanza nazionale, per decidere se entrare in politica per difendere la Svizzera come nazione da quei "trust" che pensano solo a fare soldi e non vedere più lontano del loro naso e del pericolo crescente dovuto dalla Germania di Hitler, su una possibile guerra imminente.

Qui vengono poste le basi per questo ingresso in politica ma da indipendenti, non legati a partiti preesistenti asserviti alle grosse aziende e non al bene comune. Il 17/09/1935 entra in politica.

Alle elezioni riesce nell'impresa e diventa il secondo partito.

Gottlieb, propone:

- l'obbligo di stoccaggio dei cibi di prima necessità come "pasta, farina, olio, riso, caffè" tutti prodotti a lunga conservazione nel caso si fossero confermati i venti di guerra e le conseguenti difficoltà di approvvigionamento.
- Creare un corpo militare sempre pronto, anche se la svizzera è un paese neutro.

Con grande difficoltà arriverà a far capire queste sue richieste, ma visto che i piccoli rappresentanti del popolo e di maggioranza fanno cartello contro il suo partito indipendente lo tacciano di ricco che vorrebbe difendere le sorti del suo paese, in modo dispregiativo e bocciano queste sue idee.

Il futuro però, gli darà ragione su Hitler e i suoi progetti bellicosi e grosse difficoltà vengono a crearsi per l'approvvigionamento di prodotti alimentari, a causa della seconda Guerra Mondiale.

Purtroppo anche durante lo svolgersi del conflitto, le grandi multinazionali continuarono ad attaccare Migros e il suo creatore.

Dalla sua nascita Migros nella figura di Gottlieb ha avuto più cause che capelli in testa.

Gli anni della II° Guerra Mondiale portano nella fase più importante e difficile, Gottlieb, come rappresentante politico, ma sempre con un occhio attento alla sua creatura la Migros, a grandi battaglie contro avversari purtroppo che facevano cartello ed erano in numero superiore sia alle camere regionali che alla camera a Berna, mettendolo la maggior parte delle volte in minoranza su richieste di voto molto importanti come difendere la Svizzera, l'emergenza cibo per la nazione e quindi popolazione, il lavoro come dignità umana e contro la disoccupazione, il sostegno economico per tutti quei svizzeri che abitavano all'estero lavorando o avendo aziende proprie che causa guerra avevano perduto tutto e si ritrovavano al rientro a casa in Svizzera, nell'indigenza più totale e senza aiuti da parte del governo.

Le sue lotte erano tanto forti che i suoi stessi compagni del partito indipendente, nel 1943 lo rinnegano, accusandolo di essere di sinistra come i suoi avversari politici.

Viene escluso dalla vita politica, ma non per questo messo a tacere.

Continua le sue lotte attraverso le pagine del suo giornale “**DIE TAT**”, creato quando era il padrone assoluto della Migros.

Che ricordiamo dal 1941, viene trasformata in cooperativa popolare.

Circa un anno e mezzo dopo essere stato messo da parte, viene pregato di rientrare in politica.

Ancora una volta i buoni propositi vengono disattesi e trova nuovamente delle opposizioni forti verso le sue idee e la sua maniera di fare politica, malgrado abbia regalato Migros viene sempre abbinato all'azienda e non perdono occasione gli avversari politici, per mettere nuove tasse e balzelli (aumentati) sempre verso Migros.

L'idea di cedere le sue quote Migros, per una cooperativa popolare gestita da un CdA (Consiglio d'Amministrazione) sono emerse già nel 1940, dopo averne parlato con la moglie e riconoscendo pubblicamente il fatto di non poter avere eredi diretti, oltre che un forte senso di equità sociale, ha cominciato a cercare avvocati e commercialisti per attuare il suo piano. Non è stato facile perché non esisteva in Svizzera una giurisprudenza in tal senso.

Con l'aiuto di questi professionisti è stato scritto uno statuto, che se fossero venuti meno i loro valori quali le **priorità sociali, prezzi al pubblico sempre equi, aiuto ai più bisognosi** e - tramite la Fondazione - **premiare le eccellenze**, che ogni anno portavano onore e utilità alla collettività, sia Gottlieb che la moglie Adele sarebbero

tornati proprietari della Migros. Ciò per fortuna non è mai avvenuto, moglie e marito hanno così potuto impegnarsi al meglio nella gestione della fondazione che hanno creato e porta il loro nome.

Una legge nazionale del 1933 metteva un blocco, all'apertura di nuove sedi della Migros prima di due anni, poi di cinque, in seguito la guerra vi ha messo lo zampino e siamo arrivati al 1945 dove finalmente questa è stata abolita.

In questi anni malgrado le difficoltà Migros, ha continuato a mietere successi commerciali e quando il blocco è stato rimosso aveva grandi capitali da parte che ha subito investito nell'apertura di un grande numero di nuovi negozi.

Questo per logica commerciale porta che più hai negozi, più vendi, guadagni e più diventi grande strutturalmente.

Nel 1955, i camion vendita erano 72 e i negozi erano 301, a questi vanno aggiunte molte fabbriche di produzione proprie che lo ricordo, cominciarono a nascere quando nessuno voleva vendere alla Migros e quindi, questa si mise a produrre in proprio, i prodotti che servivano da mettere in vendita sugli scaffali delle proprie strutture.

Anche i dipendenti nel frattempo avevano raggiunto il numero di diverse migliaia.

I negozi da spartani, sono sempre più belli e con un bel logo esterno identificativo, sempre più completi nell'assortimento e nella presentazione dello stesso.

Con un *light motif* uguale per tutti i negozi, sempre tenendo conto delle varie dimensioni che negli anni, partendo dal negozio semplice **M (Migros)**, se ne sono aggiunti altri molto più grandi e forniti (**MM, Mercato Migros**), fino al 1970 quando aprirono il primo punto vendita dei 50 odierni, siglati **MMM (Multi Mercato Migros)**.

In questi si trova il reparto dell'alimentazione, vestiti, elettronica, prodotti per la cura



della casa, per lo sport, fiori, scarpe, *do it yourself*, ristoranti propri, panetteria, banca propria oltre che essendo dei veri centri immensi hanno una galleria con decine di altri negozi indipendenti e in locazione con migliaia di posti auto.

Posso dirvi che tra il 1970-1972, ne aprirono tre in svizzera ed era un qualcosa di unico e da subito incontrano il favore del pubblico (clienti). Vi trovavi di tutto, passeggiavi nella galleria, mangiavi ai ristoranti. Insomma era come andare a fare una scampagnata.

Nel 1945 la FCM compra la fabbrica di conserve "**BISCHOF SZELL**". Vi incrementerà la propria forza lavoro in pochi anni da 200 a 550 elementi e amplierà la gamma dei propri prodotti, aggiungendo: ravioli e pisellini in scatola, confetture, insaccati di carne, latte condensato e sciroppi vari.

Già nel 1983 il suo fatturato aveva superato i 200 milioni di franchi svizzeri.

Nel 1951 Gottlieb, con un socio crea la compagnia di navigazione "**ZURICH SA**", per importare merce da altre nazioni e compra una serie di chiatte per i fiumi e navi per il trasporto marittimo.

Nel 1956 apre una nuova fabbrica di conserve la "**ESTAVAYER S.A**", vicino al lato orientale del lago di Neuchatel. Sempre a metà del 1950, compera la fonte di acque "**APROZ**". Il forte incremento delle vendite dovuto all'apertura di nuovi negozi, sempre più numerosi e grandi, impone alla FCM negli anni 60 del secolo scorso, l'apertura di nuovi depositi molto grandi per le varie cooperative. In media una ogni due regioni e a tutt'oggi in servizio. Questo per dire, che già allora avevano studiato bene la crescita possibile, immaginando un'evoluzione del fatturato e quindi dello

spazio che sarebbe servito in futuro per poter rifornire i sempre più numerosi punti vendita.

Nel 1970 nella zona di San Gallo, apre il secondo **MMM (Multi Mercato Migros)** della Svizzera. Dentro c'era di tutto e di più, i clienti andavano lì come si va ad un parco di divertimenti. Si passava la giornata tra spesa, pranzo, passeggiata tra gli innumerevoli negozi e piacevoli incontri di persone conoscenti o amici che la frenesia della vita moderna aveva allontanato.

Come già detto, tutte le Amministrazioni Regionali, intralciano in vari modi la crescita Migros, ognuna per conto proprio, poiché lo Statuto Nazionale della Confederazione Elvetica lo permette. Creano tasse *ex-novo* fuori da ogni logica, come ad esempio non permettendo la fermata per la vendita attraverso i camion, oppure l'apertura di nuovi negozi nei propri comuni.

Finalmente l'avvento del decennio 1960 porta una ventata nuova e qualcosa cambia, vengono finalmente concesse, senza più dover lottare, le autorizzazioni ad ampliare i vecchi punti vendita, a crearne di nuovi, a vendere attraverso i camion in tutte le Regioni. È stata una vera battaglia a suon di avvocati in ogni dove, multe e interdizioni varie che nei primi trent'anni di vita, hanno rallentato in maniera considerevole lo sviluppo e la crescita, di quella che è comunque diventata la prima azienda nel suo settore commerciale svizzero.

Prima di questa svolta nell'ambito della liberalizzazione delle autorizzazioni, le grandi difficoltà degli anni 1940 hanno avuto la meglio anche su un uomo forte come Gottlieb e portato a prendere una decisione difficile come quella di smettere con la vendita attraverso i camion in varie Regioni (Berna, Soletta, Basilea campagna). Certo, è stato un duro colpo dover abbandonare zone importanti dopo aver lottato

tanto per conquistarle, ma l'opposizione sia politica di sinistra che le associazioni di commercianti hanno avuto la meglio.

## L'azienda in Germania

Da uno smacco, nasce una nuova opportunità.

Un'azienda tedesca di Berlino tra il 1930 e il 1931, prende contatto con Gottlieb per farsi spiegare come funziona il sistema di vendita attraverso i camion chiedendo se un tale modello di vendita si sarebbe potuto adattare alla Germania, che stava vivendo un periodo di grande crisi con 6 milioni di disoccupati e un governo instabile. Difatti nei due anni successivi, ci sarebbe stata l'ascesa di Hitler al potere e del suo partito il nazional-socialismo.

Gottlieb fu felice di dimostrare che la vendita attraverso i camion funzionava ovunque e addirittura nel 1932 fu portato ad occuparsi non più come consulente, ma da titolare di questa iniziativa in terra tedesca.

Se tutto all'inizio andò bene, con grande entusiasmo da parte della popolazione, con l'aumentare dei camion - e quindi delle vendite - anche qui i malumori dei commercianti locali cominciarono a farsi sentire al punto che questi chiesero l'intervento del governo per bloccare questi mezzi. Ma è stata la vittoria alle elezioni del 30 gennaio 1933 di Hitler, che porterà alla chiusura dell'attività in terra tedesca.

## Nuovi progetti di nuove cooperative

Per chiunque sarebbe stato un colpo fatale e avrebbe avuto conseguenze sul proprio ego, non per Gottlieb, le difficoltà lo caricano e lo motivano a voler fare sempre meglio. È subito al lavoro, con un nuovo progetto, come portare Migros in Ticino. Serviva una persona dal grande carisma, ottimo ascoltatore e dirigente acuto. Tutte queste qualità le trova in **Ulrico Hochstrasser**. Anche qui non sono mancate le contestazioni, ma alla fine le idee e i progetti proposti come il rilancio dell'economia acquistando la produzione agricola, del bestiame, dei formaggi e del latte, oltre al turismo portato da **Hotelplan Group** (e il recupero delle piccole ferrovie locali come Monte Generoso, hanno convinto la popolazione, i produttori agricoli, i commercianti e le autorità delle buone intenzioni della cooperativa Migros Ticino.

Nel 1927 aprono i primi negozi di **Migros Argovia**, i camion vengono subito fermati anche qui da tasse esagerate. I negozi sono solo 6 e, a causa del blocco delle aperture dal 1933 al 1945, rimarranno tali fino alla data indicata. Anche **Migros Lucerna** e **Migros Soletta** (Soleure), hanno i propri grattacapi, sempre con le stesse motivazioni.

Migros Lucerna si stacca da Zurigo e crea la sua propria struttura. Sempre combattuta dagli indipendenti, dai produttori di ortaggi, allevatori di bestiame. Alla fine dopo guerre estenuanti viene trovata la quadra del problema e tutti ne trarranno il proprio tornaconto.

Tra il 1932 e il 1933 Migros Berna apre i suoi primi negozi e un nuovo deposito tra Neuchatel - Chaux de Fond - Friburgo. Anche qui tolte le difficoltà iniziali, alla fine le cose cominciano a funzionare. Si staccano dalla cooperativa madre di Migros Berna,

creando la propria struttura col nome di cooperativa **Migros Neuchatel**, la prima nella Svizzera francese e siamo nel 1941. Le cose sotto l'aspetto economico, vanno molto bene e aumentano i negozi dopo il 1945 causa il divieto precedente del governo. Questo però riapre vecchie ruggini e i problemi che sembravano sopiti tornano anche qui a farsi sentire. Finalmente nel 1945, inizia la sua vita commerciale la cooperativa **Migros Ginevra**, dopo una lunga e dura battaglia tra Istituzioni e Associazioni di categoria. Purtroppo le cose non vanno meglio nel 1933 a Losanna, dove Gottlieb viene impedito di parola e malmenato da facinorosi collegati a varie associazioni di artigiani, contadini, commercianti che anche qui rifiutano Migros e almeno per ora la obbligano alla fuga in malo modo. Era un discorso solo rimandato, visto che tra la fine del 1945 e l'inizio del 1946 anche questa cooperativa prende forma e comincia ad aprire negozi e depositi. Prima solo a Losanna città, poi si espande in tutta la Regione e dal 1967 entra in servizio il nuovo e grande deposito di **Ecublens** alle porte di Losanna. Il ricordo delle battaglie giuridiche e qualche volta fisiche, rimane un'immagine indelebile nella mente di coloro che hanno partecipato a questo grande progetto. È stato come l'epopea dell'oro nella vecchia America, dove l'impegno, la fatica, l'avventura e quella voglia di esserci, hanno lasciato alla storia, almeno quella aziendale i loro nomi scritti in grassetto e in modo indelebile.

Nel 1955 anche **Migros Vallese** vede il giorno, sempre con le solite difficoltà ma senza mai cedere o indietreggiare alla fine, l'impegno dei dipendenti nello svolgere le proprie mansioni, la qualità dei prodotti, i prezzi più ragionevoli dei concorrenti e il portare con i camion i prodotti nei posti più lontani e inaccessibili della Regione. Hanno portato anche i detrattori più ostinati a ricredersi e permettere che questa azienda possa svolgere il proprio lavoro. Nel 1952 Migros Vallese, acquista il "**PASTIFICIO SAVERNA**" a rischio chiusura rilanciandolo e aumentandone di gran

lunga la produzione, poiché da piccola realtà locale e artigianale, era diventata la pasta venduta in tutti i negozi e camion, quindi in tutto il territorio svizzero. Inoltre, come per il Ticino anche in Vallese Migros si impegna a comprare circa la metà di tutta la produzione agricola, di carne, formaggi, latte e salumi.

In Svizzera ci sono regioni grandi, ad es: Berna, Vaud, Ticino, Grigioni. Altre grandi come territorio, ma poco popolate come il Jura e molte piccole. Questo lo dimostra il fatto che in soli 46000 Km<sup>2</sup> ci sono 26 regioni. È per questo che alcune cooperative si sono associate per risparmiare sui costi, col deposito unico ad es: **“WINTERTHOUR/SCIAFFUSA”**.

Non sono solo negozi e fabbriche le idee che scaturiscono dalla mente di Gottlieb e dei suoi più stretti collaboratori, ma sono variegate e spaziano in vari campi commerciali. Forse non tutte al passo dei tempi o con i giusti ritorni d'immagine o economici, ma sicuramente innovative e che pochi o nessuno oltre loro hanno pensato o esplorato nella fattibilità.

Nel 1946 viene mandata in Trentino una delegazione della FCM, per assumere manodopera maschile per lavorare nei campi (vista la crisi nella quale versava la regione italiana dopo la guerra), manodopera femminile per fare babysitteraggio presso le famiglie con figli o colf per tenere in ordine le loro case.

Un altro esempio, è quello di un dirigente del servizio acquisti Migros, che transitando per la stazione ferroviaria di Milano, vede nel 1947 un bancarella che vendeva garofani a 300 lire il mazzo. In Svizzera costavano Frs. 0,50 a fiore. Il dirigente prende contatto col produttore e decide di importarli per Migros e venderli a Frs. 1,00 ogni 16 pezzi.

Un'altra idea è quella dello scambio di case per le vacanze, mettendo in contatto persone di posti differenti con annunci nei giornali della Federazione Migros. Oppure finanziare con i soldi della cassa pensione, la costruzione di case per i propri dipendenti ad affitto agevolato o la costruzione di nuovi depositi o negozi aziendali, autofinanziandosi e rendendosi liberi dalla schiavitù bancaria.

Nel 1949 Gottlieb, trovando che il prezzo dei carburanti è troppo elevato, entra in conflitto con le aziende produttrici di prodotti petroliferi e crea il marchio “**MIGROL**” con prezzi di almeno 25% più bassi della concorrenza, che poi sono proprio la Esso e BP. Anche qui niente fila liscio e le difficoltà per Migrol non si fanno attendere. Col tempo anche questa, come tutte le altre battaglie che lo hanno visto impegnato, viene vinta.

Nel 1951 Gottlieb ha un'altra idea innovativa, creare nei propri negozi, uno spazio importante per i prodotti non alimentari (non food). Certo, bisognerà trovare i fornitori e ripensare gli spazi interni dei negozi già esistenti per adattarli a queste nuove merceologie. Quelli di nuova costruzione non avranno questo problema, gli spazi verranno studiati al momento della progettazione. Ad oggi, fanno parte dell'assortimento circa 20.000 prodotti e oltre 80.000 articoli. I prodotti sono le categorie mentre gli articoli sono i marchi legati alla categoria.

<b>Prodotto</b>	<b>Articolo</b>
Detersivo Lavatrice	Dash, Coccolino, Etc.

#### **Esplificazione tra prodotto e articolo**

Verso la fine degli anni 1950 Gottlieb si avvicina ai 70 anni e sente le proprie forze venire meno, sente così il desiderio di scrivere una sorta di testamento spirituale col



nome di **“TESI”**. Questi riporta riflessioni di vita passata, ma con un occhio rivolto al futuro (sempre della Migros). Ribadisce ancora una volta che l’obiettivo aziendale, non è fare soldi ad ogni modo, ma che lavorando bene e con criterio, sui sprechi e le spese generali il riscontro economico è una conseguenza. Aumentare i servizi e il numero di prodotti da vendere, poiché è nella diversificazione e nell’ampliamento dell’assortimento che si conquistano nuove quote di mercato e si accresce il numero dei clienti che trovano sempre qualcosa di interessante da acquistare e tornare.

Gottlieb usava spesso una riflessione filosofica di un cinese vissuto 2500 anni fa

Lao Tsé :

***“Creare e non possedere***

***Agire e non guadagnare***

***Progredire e non dominare”***

Dal 1958 in poi, un nuovo dipendente entra a far parte della Migros, Pierre Arnold che aveva solo 36 anni ed era il più giovane manager. Dotato di grande carisma e pur restando in linea con le idee aziendali apportava grandi cambiamenti per una crescita sempre più importante e che cominciava a spaventare il suo creatore stesso, nella famosa domanda “fin dove arriveremo?”<sup>2</sup>

Arnold all’inizio della sua carriera in ditta, fu messo a capo di tutte le aziende di produzione Migros, dove col suo entusiasmo e la sua forte capacità critica ma obiettiva, riuscì con l’aiuto della nuova tecnologia informatica a dare una svolta di modernità, che appassionava i giovani ma spaventava quelli più anziani. Questa proveniente dagli Stati Uniti, darà un’impennata alla produzione industriale e un aiuto

---

<sup>2</sup> Alfred A. Hasler “ L’aventure Migros”, 1985, Presse Migros, pag. 204

determinante nella creazione di nuovi prodotti che poi verranno ad ampliare l'assortimento da vendere nei negozi.

L'informatica benché di grande aiuto nella velocità delle operazioni è stata abbinata a nuovi studi sulle vendite come il **management** e il **marketing**.

Cosa si intende per **management**?

Termine nuovo, ma sempre con la regola di affidare la responsabilità di un progetto al più competente, rispondere con dinamismo, velocità ed efficacia. Cercare nuovi dirigenti da formare e integrare nell'organico aziendale per la realizzazione degli obiettivi, della propria sopravvivenza e dei loro successi commerciali, guardando sempre avanti, rimettendosi in questione senza dare nulla per acquisito e scontato.

Il **marketing** invece non si accontenta più di offrire solo il prodotto finito, ma studia scientificamente il modo di vendere meglio e con numeri importanti attraverso:

- la giusta esposizione del prodotto ordinata (colore, taglia...) e categorizzata (scaffali, pensili, vasche etc...)
- la giusta collocazione dell'articolo  
Ad es: scelta dell'ubicazione all'interno del negozio (all'ingresso, al centro del negozio, nella zona promozioni)
- una pubblicità mirata  
Scelta della strategia di promozione (cartelloni pubblicitari, spot pubblicitari in radio, tv, giornali e pubblicità sonora in negozio)

Possiamo definire che il marketing: **“è alla vendita quello che il radar è alla navigazione”**.

Nel commercio bisogna vedere oltre la vista, immaginare un mondo che cambia e anticipare i tempi. Così nel 1965, venivano prese delle decisioni che sarebbero state applicate commercialmente negli anni 80.

Decisioni riguardanti la **crescita demografica, economica, l'apertura di nuovi negozi** sempre più grandi e forniti, uno sviluppo sempre più importante del **non food** (non alimentare), - settore commerciale che ad oggi grazie ai sempre più numerosi prodotti in vendita e l'interesse presso la clientela ha superato il 30% del fatturato -; **studio degli spazi commerciali** per adeguarli ai sempre più numerosi prodotti; **ingrandimento o costruzione** di nuove fabbriche e depositi; **Aumento** del numero di **scuole-Migros**, dell'offerta di **corsi culturali**, di **formazione professionale** e nuove **tecnologie**; **premiare gli studenti più promettenti** o che si sono messi in evidenza nello svolgimento della propria professione di apprendistato.

Questo ancora una volta, dimostra che l'uomo è al centro del progetto Migros e che lavorando bene si contribuisce a costruire una società migliore, più vivibile e meno soggetta alla delinquenza.

Un altro punto che Gottlieb, non perde mai di vista è un'attenzione particolare per gli anziani. Non abbandonarli, interessarli a corsi culturali o di studio, organizzare uscite di gruppo, socializzare intorno ad un tavolo da gioco di scacchi, di carte, vedere film e commentarli; creare incontri con psicologi in maniera informale solo per ricordarsi che hanno bisogno di comunicare le proprie esperienze o parlare di argomenti che spaziano su vari campi, come quello che succede in questo mondo che cambia velocemente, ma anche sulla storia, geografia, politica mondiale.

La donna, anche lei va valorizzata e non vederla come un problema da risolvere perché sarà assente diverso tempo dal posto di lavoro per la gravidanza e il parto, ma vedendola come una persona preparata, anche più degli uomini, con una visione differente e più sensibile che apre a nuove prospettive per la soluzione dei problemi.

Nel 1962 Gottlieb è già gravemente debilitato dalla malattia, ma ogni giorno si fa aggiornare sull'andamento economico e quando per la prima volta il fatturato supera il miliardo di franchi, la soddisfazione è visibile sul suo volto sofferente.

Sempre negli anni '60 continua una delle lotte più feroci da parte dei produttori di latte. Lotta che era cominciata 20 anni prima, quando Migros voleva fare del latte pastorizzato a lunga conservazione e lo Stato, con l'appoggio dell'associazione produttori di latte, rifiutava questo tipo di lavorazione del prodotto a scapito di quello fresco ma presto deteriorabile. Verso la metà degli anni '60, finalmente si arriva a chiudere la pratica giuridica e grazie ai tempi che sono cambiati, la frenesia della vita e le nuove abitudini quotidiane della gente stessa, danno una mano considerevole alla causa Migros e gli viene riconosciuta piena ragione permettendogli di vendere finalmente latte pastorizzato. Questo tipo di lavorazione del latte che ne permette l'allungamento dei tempi di scadenza, avviene come per quello messo in contenitori, riportando impresso sugli imballaggi tutte le caratteristiche del prodotto direttamente, nella fabbrica stessa dei formaggi aziendali Mifroma.

Come detto più volte, le idee non mancano ai dirigenti Migros, quella nuova consiste nel vendere i polli a prezzi accessibili per tutti, solo Frs. 5,00 al pezzo. Per riuscire in questo intento si studia un progetto che va dalla crescita dei pulcini, ai mangimi specifici e di qualità utilizzati, alla scelta del tipo di pollo ruspante (allevato a terra), all'abbattimento dei polli con scariche elettriche veloci e senza sofferenza per il

povero animale. Per questa attività, viene creata la società “**OPTIGAL**” nel 1960. Quest’azienda, riuscirà a coprire i 2/3 del fabbisogno della FCM (Federazione Cooperative Migros ). Anche qui, i detrattori iniziali ben presto si rendono conto che il sistema di lavorazione Optigal è uno dei migliori d’Europa.

L’azienda “**MIFROMA**” - di proprietà Migros - nel 1965, compera una miniera dismessa da utilizzare per conservare i formaggi detti in grotta, nelle migliori condizioni di umidità e temperatura. Con una vendita eccezionale di circa 20.000 tonnellate, diventa quello maggiormente venduto nella confederazione.

Alla fine degli anni ‘60, la fabbrica di prodotti di pulizie è inadeguata per dimensioni e quantità di merce prodotte. Allora si costruisce una nuova fabbrica dal nome di “**MIFA**” in due strutture distanti dove si producono oltre 30 prodotti per la pulizia e l’igiene. Essi sono tutti di grande qualità e con molti riconoscimenti nazionali.

Troppo spesso la gente (imprenditori), non impara dalla storia o dai propri errori. così che dopo aver boicottato Migros, non consegnandogli prodotti di bellezza e igiene del corpo, la stessa si trova nella condizione di creare la propria azienda di produzione col nome di “**MIBELLE S.A.**” a Buchs nel 1962. Nell’arco di pochi anni, questa fabbrica sfornerà prodotti per tutte le parti del corpo, dai dentifrici, ai prodotti specifici per neonati e bimbi, creme per il corpo, profumi. Sempre con un’attenzione particolare alla qualità e al prezzo di vendita.

## Creazione Istituto di Ricerca Alimentare

Nel 1958, Gottlieb viene incaricato dalle autorità dello Stato, di creare un “**ISTITUTO DI RICERCA DELLA NUTRIZIONE**” L’idea gli piace e si mette subito al lavoro, creando con la partecipazione economica della FCM e della Fondazione un centro di ricerca. Questo però è ad ampio spettro, poiché la nutrizione o alimentazione come la si voglia chiamare, non è solo mangiare. In primis va distinta in base all’età del soggetto (studente, persona attiva nel lavoro o della terza età); sui tipi di alimenti e i vari integratori da allegare ad essi, per una più efficiente capacità di concentrazione, forza e durata nel tempo. Questo porta a studi su vitamine, antivitamine, malattie vascolari, arteriosclerosi, carie ai denti, gli effetti dei pesticidi nella produzione agricola, i suoi effetti immediati e nel tempo, gli antibiotici negli alimenti, carne compresa.

Ancora oggi, quest’Istituto è operativo e gli si riconosce grande credito grazie ai propri studi e ai test di grande risonanza a livello nazionale e internazionale. A seguito di questo viene chiesto a Migros, di studiare un piano d’azione che si traduce nella creazione di una etichetta da apporre direttamente sui prodotti evidenziando le caratteristiche di produzione particolarmente qualificanti. Questa crea **Migros – S (Sano) – Production**, una garanzia di qualità.

Le solite corporazioni che inizialmente avevano criticato questo progetto di qualità, dopo aver visto, valutato il progetto, analizzato i prodotti, si sono dovute ricredere tanto al punto di ringraziare Migros per non aver interrotto il processo di lavorazione e controllo, sulla base delle loro rimostranze vista l’importanza e l’utilità che questo studio ha svolto per il miglioramento della qualità della vita nell’ambito dell’alimentazione nazionale.

Un'altra grande vittoria morale, che fa del bene e ti convince che sei sulla buona strada, se i progetti presentati sono validi, studiati bene e con fattibilità, dai risultati dimostrabili e utili alla comunità.

Rincuorati da questo atteggiamento positivo nei suoi confronti e sul suo slancio, ancora una volta Migros anticipa tutti, creando a Saillon in Vallese, un fabbrica di concimi naturali, la "**OPTISOL**".

Siamo tra la fine degli anni '60 e l'inizio del 1970, per contribuire concretamente a conservare le caratteristiche naturali della terra, con un miglioramento della qualità di frutta, legumi e quindi ci riallacciamo al discorso precedente sull'igiene alimentare. Con prodotti sani ed equilibrati, come un credo fondamentale verso i propri clienti e nel rispetto della terra stessa che nutre l'uomo e questo ha il dovere di preservarla e rispettarla.

Ogni azienda è come il tentacolo di una piovra, tutte servono allo scopo e lo stesso deve essere il punto di partenza e arrivo dell'obiettivo. Così come la società di trasporto e stoccaggio di Weil, sul Reno o la "**FRUIDOR S.A.**" a Neuchatel, che produce succhi di frutta, aceti e altre bevande non alcoliche. L'uomo nell'azienda Migros è sempre al centro del progetto, gli si dà un lavoro, si mettono a disposizione le migliori tecnologie per raggiungere gli obiettivi prefissati e lo si fa crescere sulla base dell'impegno profuso nell'espletazione delle proprie mansioni e sulle capacità dimostrate nello svolgerle.

Fin dall'inizio Gottlieb ha dovuto combattere tantissime battaglie per far emergere la sua creatura. Un'altra è stata quella con le banche, che non gli elargivano prestiti per lavorare e ingrandire la propria attività. Anche qui la fantasia e la credibilità del suo creatore hanno fatto la differenza. Gottlieb ha creato un sistema di

autofinanziamento attraverso l'emissione di titoli con tasso d'interesse più elevato di quello che davano le banche ed è riuscito nell'impresa di raccogliere abbastanza fondi per creare nuovi negozi, comprare aziende di produzione e terreni dove costruire nuovi depositi regionali.

Nel 1957 decide che i tempi sono maturi per creare la propria "**BANCA MIGROS**". Le scelte dei clienti non lasciano dubbi, grande entusiasmo e ottima raccolta di fondi.

Anche qui mettendo sempre il cliente in primo piano e ricompensandolo con una percentuale d'interessi più elevata delle altre banche. Nel 1959 Migros chiede ai propri clienti se deve intervenire contro le assicurazioni, che spadroneggiano senza rivali avendo creato un cartello per prezzi e prestazioni liquidate. La risposta è stata un plebiscito di sì. Senza esitare viene creata l'assicurazione "**SECURA**" Migros, che ben presto diventerà un punto di riferimento con le sue proposte assicurative e i premi da pagare più economici. Fin dal 1980 tutti i settori dell'assicurazione, dall'auto, alla casa, alla salute, ai rischi vita e morte sono coperti con grossi vantaggi economici per gli assicurati e tempi di rimborso sinistri più brevi.



## Le scuole Migros e i corsi professionali

Già nel 1943 Gottlieb, invita i suoi lettori a crearsi degli hobby culturali, di lingue straniere, pittura, ricamo. Per promuovere questa nuova iniziativa si affida al sig. **Paul Link**. Questi è professore di lingue e accetta subito l'incarico proponendo modalità e costi. Su questo ultimo argomento, gli ricorda che lo stile Migros è dare al maggior numero di persone possibile l'accesso a queste forme di cultura a prezzi contenuti. Difatti quest'idea particolarmente economica raccoglie subito un grosso numero di consensi e studenti. Così nacquero su tutto il territorio le "**SCUOLE CLUB**". Dopo 10 anni i partecipanti ai vari corsi sono oltre 50.000, Gottlieb durante uno dei suoi innumerevoli interventi nel 1955 ricorda "*non bisogna mantenere le persone solo in vita, ma bisogna conservarle vive e con interessi, sempre vivi per tenerli lontani da noia e depressione*".<sup>3</sup>

Negli anni, la scelta dei corsi si allarga, un modo da offrire sempre maggiore interesse e interagire sempre più con i tempi che cambiano e le nuove tecnologie come informatica, foto, cultura storica, ma anche cultura, pittura su ceramica, danza, trattamenti per il corpo. Nel tempo tutte le 10 cooperative creeranno le proprie scuole-club, con corsi a volte personalizzati in base al territorio, al cibo (corsi di cucina) e con l'aggiunta della grande novità del fitness con la famosa frase slogan, "*Mens sana in corpore sano*". I corsi Migros non sono solo per i clienti o studenti di tutti i ceti sociali ed economici, ma hanno in FCM visto attraverso loro, un nuovo modo per tenere aggiornati i propri dipendenti o per permettere loro, attraverso corsi specifici di farli crescere all'interno del gruppo aziendale con nuove funzioni. Io ad esempio, posso portare la mia testimonianza diretta. Entrai in azienda da commesso

---

<sup>3 3</sup> Alfred A. Hasler "L'avventure Migros", 1985, Presse Migros, pag. 237

nel settore abiti e scarpe, seguì i corsi interni e dopo 10 mesi divenni capo reparto, successivamente feci altri corsi, aggiornamenti e dopo aver abbracciato appieno la *mission* aziendale divenni direttore non alimentare e vice direttore di un centro commerciale in due anni. Posto che occuperò per altri 4 anni, belli, intensi, con molto lavoro e responsabilità, corsi di perfezionamento, crescita professionale e personale che mi hanno dato un bagaglio importante e utile anche per il proseguo della mia vita lavorativa. L'unico vero caposaldo dell'uomo sta nella conoscenza e la cultura, attraverso esse si riesce a porci nella società e nell'ambito lavorativo con un giusto riconoscimento economico. Se ci si ferma invece dall'imparare, approfondire, dall'interessarsi, si regredisce e si perde la possibilità di confrontarsi con altri e quindi ben presto non avere più argomenti di cui discutere, auto isolarsi e perdere definitivamente contatto con la realtà di questo mondo che corre veloce e non ci aspetta. È per questo che Migros, attraverso le sue scuole, investe decine di milioni di Frs., per dare un numero di corsi sempre maggiore, più attenti, vicini e aggiornati alle esigenze dei partecipanti. Benché le scuole abbiano di base gli stessi corsi su tutto il territorio, i dirigenti locali nella realtà fruiscono di una certa libertà sulla scelta di questi e vengono adattati alle varie zone, alla cultura locale, alle differenze etniche che le compongono. Dopo la II° Guerra Mondiale è stata la cultura a riunire nuovamente gli uomini, attraverso i libri, i concerti, la danza, e le arti che fino a poco prima si erano combattuti per colpa di Capi di Stato dei quali non ricordo molti figli loro al fronte. La lingua e la cultura sono alla base dell'integrazione di popoli ed etnie differenti.

Negli anni '30, un altro punto forte della cultura che cresce nella piccola Svizzera è quello del cinema. La società cinematografica "**PRAESEUS**" comincia a girare i sui film, ma lo Stato attraverso i politici e le Regioni creano difficoltà poiché non credono

a questa nuova forma di arte. Ecco che a salvare la piccola casa di produzione arriva Migros attraverso Gottlieb e alcuni suoi amici, conoscenti industriali, politici. Prima sostengono e poi creano una forma di azionariato popolare per dare quell'apporto economico necessario alla produzione di film.

### **Non è troppo dire che dove c'è cultura c'è Migros.**

Fin da prima del 1941, anno in cui l'azienda passa da società anonima a cooperativa, Gottlieb ha sempre avuto un occhio di riguardo per i suoi clienti e i suoi dipendenti. Regala loro libri aziendali, di storia, per bambini e libri che non hanno avuto fortuna commerciale, ma sono interessanti sotto l'aspetto socio-culturale e dei quali l'azienda aveva comprato i diritti d'autore.

Partendo dall'idea dei doni di libri, i dirigenti arrivano alla conclusione che bisogna creare un'azienda che si occupi di cultura, in particolare di musica e letteratura. Nel 1947 nasce "**EX LIBRIS**", calmierando i prezzi e con una pubblicità mirata e un'esposizione importante in tutti i negozi del gruppo, le vendite subiscono un'impennata positiva, ancora una volta dando ragione alla lungimiranza della dirigenza Migros. L'ex Consigliere Federale, Ministro della Cultura **Hans Hurlimann** cita: "*Senza Ex Libris la vita culturale del nostro paese sarebbe più povera*"<sup>4</sup>. Per finire bisogna dire che la vendita dei prodotti Ex Libris è passata dai negozi Migros, a negozi specializzati e ve ne sono una cinquantina dislocati per il paese.

Altra nota a favore del gruppo Migros, è la creazione del settore specializzato nel fai da te "**DO IT YOURSELF-CENTER**": negozi attrezzati in tutto e per tutto, che riportano o portano le persone ad aver voglia di fare, creare, riparare da soli tante

---

<sup>4</sup> Alfred A. Hasler "L'avventure Migros", 1985, Presse Migros, pag. 248

piccole cose ricavandone un piacere unico e personale per il risultato raggiunto come il giardinaggio, il bricolage, le pergole in legno, inferriate, barbecue, piccoli muri esterni integrati da fioriere. Alcuni di questi lavori coinvolgono amici e parenti che danno sostegno e una mano finendo con una bella mangiata e rinsaldando quindi l'amicizia.

## Gottlieb e gli articoli di giornale



Figura 5: Gottlieb alla sua scrivania

Fin dall'inizio della creazione Migros, Gottlieb ha dovuto far fronte a grandi difficoltà legate ai conflitti con Associazioni, Corporazioni di categoria, politici prezzolati e banche.

Un modo oltre a quello giuridico per difendersi o attaccare a seconda delle circostanze, è sempre stata la scrittura. Arte nella quale Gottlieb eccelleva per eloquio e pensieri. Nella sua vita, Gottlieb ha scritto oltre 2.700 articoli lunghi, altri corti, ma sempre con un linguaggio chiaro, semplice e alla portata di tutti, anche se a volte si lasciava trasportare da un certo impeto. Questi articoli venivano riportati nello **“ZEITUNG IN DER ZEITUNG”** e nel giornale settimanale da lui fondato nel 1935 **“DIE TAT”**, nel periodo del suo ingresso in politica, per spiegare le attività del suo gruppo parlamentare di indipendenti fortemente minoritari ma non per questo vinti in partenza. Nel 1939 lo trasforma in quotidiano. Dopo una vita di peripezie e difficoltà, dove più volte si è rischiate la chiusura, il giornale **“Die tat”** nel 1977 chiude

definitivamente. È stato portatore di storia, informazione e cultura. Ha attraversato il periodo della Grande Guerra, vissuto le difficoltà ad essa legate, disoccupazione, morte, devastazione, la lenta ripresa e finalmente i cambiamenti sociali, culturali, che hanno cambiato il modo di vedere il mondo. Forse il giornale non è stato abbastanza rapido nell'adattarsi alla nuova mentalità e le sue vendite in caduta libera ne hanno decretato la fine. Rimane però il fatto che ha vissuto e raccontato la storia e ciò nessuno potrà mai negarlo.

La FCM dopo "Die tat", ha sempre avuto a cuore di informare sull'azienda, i suoi progetti, le promozioni delle varie cooperative - non sempre uguali e nello stesso momento in tutta la Nazione - gli obiettivi futuri, la voce del cliente. Ma non solo, anche di trattare argomenti di cultura generale con pochi riferimenti alla politica, mettere in evidenza il territorio e l'impegno che mette nel renderlo più vivibile ed ecologicamente pulito ad esempio attraverso la raccolta differenziata dei vari imballaggi direttamente nei punti vendita. Così per meglio spiegare questi impegni e progetti sono nate tre riviste, una per ogni settore linguistico Svizzero, "**AZIONE**" per il Ticino, "**CONSTRUIRE**" per la parte francese e "**WIR BRUKENBAVER**" (il ponte) per quella tedesca. Non sono la semplice traduzione una dell'altra, ma vere e proprie testate giornalistiche indipendenti, poiché bisogna sapere che in Svizzera vi sono tre etnie linguistiche ben distinte nel modo di vivere, vedere e interpretare la vita. Queste riviste sono gratuite e tutt'oggi sono distribuite nei vari punti vendita dislocati in tutto il territorio elvetico.

Non possiamo parlare di informazione scritta senza ricordare Peter Riesterer, laureato in Scienze della Comunicazione che Gottlieb ha voluto a tutti i costi per gestire i suoi giornali. Dotato di grandi qualità artistiche, letterarie e storiche, ha dato una svolta importante alle varie testate con i suoi articoli e foto. Quando è andato in

pensione è diventato il gestore degli archivi della **Fondazione Duttweiler a Ruschlikon** (ZH), situata presso la prima casa di famiglia che aveva costruito con la moglie Adele.

## Capitolo 3 - Dopo Gottlieb

### L'uomo Gottlieb e il suo testamento morale

Non c'è cosa più bella di essere ricordati per aver fatto qualcosa che rimane nel tempo, dopo di noi e che sia utile alla comunità. È per questo che Gottlieb e Adele, hanno creato una Fondazione nel 1946, con uno Statuto ancora oggi in vigore e dove il primo atto è stato quello di cedere a favore di essa la propria casa, che diverrà un museo e centro culturale. Nell'immenso parco che la circonda il "**PRÉ VERT DI RUSCHLIKON**", vi si tengono a tutt'oggi concerti, letture di autori svizzeri, i bambini possono giocare in libertà in un ambiente protetto e gli adulti fare passeggiate immersi in un contesto magnifico come in un'oasi di pace e incontaminata dai rumori ambientali della vita che lo circonda. Nel 1971 un altro parco in collina, ma con una vista surreale su villaggi, vigne, lago Lemano e le Alpi, viene annesso a sua volta alla Fondazione con il nome di "**PRÉ VERT DU SIGNAL DE BOUGY**". Questo anno dopo viene ingrandito, attraverso l'acquisto di altri terreni con l'intento di farne un *golf club* con accesso a tutti per costi molto ridotti, visto che non si può dire che sia uno sport per gente comune nei costi. Ancora una volta il prezzo è molto contenuto e crea un certo attrito con i gestori degli altri campi da golf nazionali che sono molto più cari, ma chi è iscritto in uno può, per una legge elvetica accedere a tutti gli altri. Anche Basilea nel 1980 aggiunge il proprio parco col nome di "**PRÉ VERT DI MUNCHENSTEIN**".

Il 17 febbraio 1962 già molto indebolito dalla malattia, posa la prima pietra dell'istituto che porta il suo nome: **Istituto Gottlieb Duttweiler** per lo studio delle questioni economiche e sociali, all'interno del parco Pré vert di Ruschlikon. In questo



istituto si incontrano persone con pensieri liberali o sociali e idee anche divergenti tra loro. L'obiettivo è quello del confronto attraverso il dialogo e nel trovare intese di massima che collimano con gli interessi di entrambi senza che ci siano prevaricazione di uno sull'altro ma con il punto di arrivo fisso sempre sull'uomo e il suo benessere come scopo finale da raggiungere.

Nella sua vita Gottlieb è stato difficile da inquadrare, tanta è stata la complessità del suo essere che si adattava alle varie situazioni che si presentavano al momento. Dalla politica, al suo modo di vivere la ricchezza fino ad aver rinunciato a tale fortuna e predicando che solo attraverso il lavoro, l'uomo raggiunge il suo scopo di vita.

Una persona che si ama o si odia a priori, ma dove il carisma non è mai venuto meno. A volte è stato deluso, tradito, ma non ha mai smesso di credere nelle qualità dell'uomo. Una fucina di idee, difficile da seguire tanta è la sua velocità di pensiero. Gottlieb si può però riassumere dicendo: "un uomo che forza l'ammirazione"<sup>5</sup>.

Diceva di sé: creare qualche cosa da un'idea, mi dà un senso di appagamento indescrivibile. Chi l'ha conosciuto, dava l'impressione che nulla contasse al di fuori dell'economia, la politica, il sociale o il culturale. Poi scopri un'altra immagine di lui, dell'uomo che si ferma ad ammirare un tramonto, un fiore o un uccellino. Da giovane non era molto religioso o particolarmente credente, con l'avanzare degli anni si è spesso trovato a fare pensieri che lo portano ad avvicinarsi ad un'entità superiore ma senza mai nominarla. Fare del bene attraverso il lavoro che dà ai suoi dipendenti o le sue opere di beneficenza pubbliche o private gli fa dire che il suo è un: "cristianesimo di tutti i giorni"<sup>6</sup> che tenta di portare avanti attraverso le attività della Migros. Nelle sue innumerevoli contraddizioni, ha scritto un trattato intitolato "**LE**

---

<sup>5</sup> Alfred A. Hasler " L'aventure Migros", 1985, Presse Migros, pag. 257

<sup>6</sup> Alfred A. Hasler " L'aventure Migros", 1985, Presse Migros, pag. 258

**TESI**", sembra quasi un'enciclica del Papa e posso dirvi che gli somiglia molto, soprattutto sempre con l'uomo dentro il progetto della vita, il suo benessere, essere disponibile ad aiutare gli altri senza farlo nella speranza di ricavarne un vantaggio e comportarsi in modo da essere ricordati in positivo.

A guardare indietro, gli inizi coi camion, i piccoli negozi arredati con cassette e scaffali arrugginiti e ridipinti, tutte le lotte per farsi riconoscere come azienda seria e al servizio della comunità, fino ad arrivare ai tempi nostri, con una sede centrale dentro un grattacielo di proprietà, una decina di cooperative regionali, un fatturato enorme e tante aziende di produzione collegate, oltre a tutte quelle facenti parte del Gruppo, dall'assicurazione, alla banca, alla società di viaggi, ai villaggi vacanza e tante altre.

Non dimentichiamo la parte culturale attraverso i vari centri e le attività oltre alle scuole Migros aperte a tutti.

Possiamo dire che Gottlieb Duttweiler, nei suoi quasi primi 40 anni di Migros ha lasciato una grossa eredità e non solo in capitale ai suoi successori, ma con l'obbligo scritto di proseguire nella sua stessa direzione di pensiero, mettendo sempre le persone al centro del progetto, con un occhio al passato per guardare al futuro con la voglia di rimettersi in gioco sempre e con rinnovato vigore e nuovi progetti che partono dalla FCM fino a coinvolgere la popolazione.



**Figura 6: FCM (Federazione Cooperative Migros)**

## I suoi successori

Il dopo Gottlieb viene affidato a suo nipote **Rudolf Sutter**. Non per un atto dovuto, di nepotismo ma per la capacità dimostrata in precedenza in seno all'azienda. Con la sua guida Migros raggiunge uno sviluppo spettacolare in tutti i campi e grazie alle sue doti diplomatiche trasmette all'opinione pubblica un'ottima immagine dell'azienda ma anche nelle alte sfere politiche dello Stato. Nel 1976 lascia per raggiunti limiti di età e gli succede **Pierre Arnold**, il cui motto è: *“prendere il toro per le corna”*. Cioè affrontare di petto i problemi e non nascondere la testa sotto la sabbia. Uomo dal forte temperamento ma con una visione chiara della direzione da prendere e soprattutto fa una cosa nuova: assumere ruoli di comando alle donne. Col tempo alcuni dirigenti delle prime ore vengono rimpiazzati da una nuova classe dirigenziale, più giovane e con grande esperienza in fatto di *marketing* e *management aziendale*. La signora Duttweiler, sostiene a spada tratta tutte le iniziative che Pierre Arnold propone. È stato l'ultimo dirigente di lungo periodo, dopo di lui solo dirigenti con durata dai 4 agli 8 anni, ma sempre fedeli al testamento aziendale le famose “Tesi “ lasciate da Gottlieb per il buon andamento della ditta.

## Omaggio al fondatore e sua moglie

Per i settant'anni della nascita di Gottlieb il 15 agosto 1958, viene istituito il "**PREMIO GOTTLIEB DUTTWEILER**", esso ricompensa personaggi svizzeri e stranieri che si sono distinti nella cultura, nel sociale o nel mondo economico contribuendo a rendere più appagante e ricca l'evoluzione dell'individuo.

Pochi anni dopo, anche Adele attraverso la Fondazione viene ricordata con un premio per i suoi 80 anni. "**PREMIO ADELE DUTTWEILER**", per il sostegno al proprio sposo assecondandolo e quindi rendendo possibile l'opera della vita del marito. Gli è stata accanto in tutte le battaglie, con logica femminile e la forza del suo cuore. Simboleggia la donna che opera con discrezione ma che sostiene il suo compagno di vita con coraggio e forza nei momenti decisivi. La signora Adele mette tutte le sue forze al servizio del prossimo.

Ad oggi, il premio Adele Duttweiler, intitolato alla moglie del fondatore della Migros, viene conferito alle associazioni che operano nei settori della salute, dell'aiuto umanitario e della promozione dei giovani.<sup>7</sup>

Istituito 50 anni fa, il Premio Adele Duttweiler viene attribuito ogni due anni a un ente di beneficenza. Ogni cooperativa regionale Migros contribuisce con CHF 10'000 al raggiungimento dei CHF 100'000 franchi assegnati al vincitore.

---

<sup>7</sup> <https://corporate.migros.ch/it/news/il-premio-adele-duttweiler-a-favore-dei-bambini-malati-di-cancro>



**Figura 7: Premio Ade**

## Riflettere, parlare, assumere delle responsabilità

Agli inizi degli anni '70, un nuovo progetto prende forma, sempre partendo dal lascito morale di Gottlieb. Lui si recava presso i negozi, vari depositi, fabbriche, dove si soffermava a parlare con i dipendenti non solo di lavoro in senso stretto ma anche di famiglia, di salute, di aspettative per il futuro e soprattutto del grado di soddisfazione di far parte di questo gruppo lavorativo. Inoltre li metteva al corrente delle prossime mosse aziendali, delle vittorie ma anche delle sconfitte senza paura di essere giudicato.

Pierre Arnold crea “**M-PARTECIPAZIONE**”, un progetto articolato in più punti:

- 1) Riflettere a tutti i livelli sul proprio lavoro, capire come migliorare le mansioni per essere più produttivi in minor tempo, parlare di lavoro ma anche di eventuali problemi personali coi colleghi o i responsabili, migliorare la propria condizione lavorativa assumendo responsabilità e seguiti attraverso un piano di corsi appropriati messi in campo dall'azienda presso le scuole Migros per dipendenti.
- 2) Il dipendente viene ringraziato della fedeltà all'azienda con un premio di Frs. 500 per ogni 5 anni di servizio lavorativo.

Il primo punto come parlare di sé, della propria famiglia o di eventuali problemi non è mai piaciuto, mentre il secondo, quello sulla crescita aziendale e i premi fedeltà hanno riscosso grossi consensi. Migros ancora una volta ha dimostrato che è rimasta fedele al volere del suo fondatore per la parte sociale.



**Figura 8: Pierre Arnold**



## Osare la trasparenza

Dal 1978 la FCM nel nome del suo amministratore Arnold, decide di presentare il bilancio sociale delle attività. Non solo composto da numeri ma anche di progetti. Alcuni andati a buon fine, altri meno o per niente e quindi accantonati. Il bilancio pubblico di una ditta così grande e articolata è una novità. Il suo comportamento verso i concorrenti, informare i clienti, raccontare su cosa e come viene investito il denaro sociale, culturale e parlare dei propri dipendenti per raccontare come vengono valorizzati e fatti crescere nell'azienda, i rapporti con la politica e gli obiettivi futuri. Non è stata una decisione facile da prendere, si rischia di esporsi verso la concorrenza o peggio ancora dare il fianco alle banche creditrici. E poi è una cosa così complessa, con un'azienda di queste dimensioni e con tutte le società a lei legate e alle migliaia di fornitori. Sinceramente la parte più difficile è stato stilare il primo bilancio, quelli successivi un aggiornamento di numeri e nuovi progetti sia aziendali che sociali e culturali. Ad esempio alcune persone, società o amministrazioni pubbliche, sponsorizzano con poche migliaia di Frs., eventi e li mettono in risalto come se avessero organizzato loro la manifestazione. Migros ha investito oltre 70 milioni di Frs. senza vantarsi, oggi sono circa il doppio. La migliore critica di un bilancio è di fare quello successivo ancora meglio. Nel terzo bilancio sociale c'è uno studio approfondito sulla sparizione dei piccoli negozi di quartiere, dove Migros era indicata come colpevole. Invece ha dimostrato che questo fenomeno si riversava su più comparti toccando anche l'artigianato, l'industria e l'agricoltura. Era più facile vedere chiudere solo la parte dei piccoli negozianti alimentari per poter additare qualcuno.

## Considerazioni personali

Vorrei apportare una considerazione personale, se il piccolo negoziante invece di vendere banalmente quello che si trova dentro un supermercato qualsiasi a prezzi molto inferiori, si fosse specializzato con prodotti esclusivi, questo problema non sarebbe esistito. Dunque se non fosse stato per motivi strettamente personali non avrebbe chiuso la sua attività incolpando Migros del suo fallimento commerciale.

Il malessere che ne deriva è a livello emozionale, l'uomo moderno ha dei bisogni importanti, numerosi, variegati e grazie all'automobile è diventato più libero di scegliere dove andare a fare i suoi acquisti.

Una grossa scossa al mondo del commercio l'ha data **internet** e le aziende come **Amazon** o **Ali Baba** (suo simile asiatico) che hanno dato una maggiore varietà di prodotti, consegnando comodamente e direttamente a casa.

Altro punto è dato dalla pubblicità, quando questa è fatta bene riesce a far vendere qualunque cosa, facendo leva sul bisogno instillando l'idea che quel prodotto serva assolutamente.

La maggior parte delle aziende del commercio al dettaglio punta ad esempio su dolci e pasticcini, poiché sono prodotti dall'**acquisto emozionale**.

Migros anche qui si smarca dalla maggior parte dei concorrenti piccoli o grandi, mettendo in evidenza frutta, legumi freschi, uova e prodotti derivati dal latte.

Purtroppo anche Migros pubblicizza poco gli sforzi aziendali per diminuire o eliminare i conservanti, il non utilizzo di agenti chimici invasivi, ormoni etc. Come si denota si può fare sempre meglio.

Dal 1965 sui prodotti alimentari freschi viene apposta una data di imballaggio e una M-data di consumo o vendita. Qui la lotta fu interna, la maggior parte delle cooperative non lo voleva, ma Arnold con un bel discorso riuscì a convincere i direttori delle cooperative detrattrici. Ad oggi quasi 2000 prodotti freschi riportano queste date e benché siano passati quasi 60 anni dall'introduzione, solo 2 prodotti merceologici ne hanno l'obbligo per legge in Svizzera, quelli della carne e quelli del latte e derivati. La Migros è sempre guardata e studiata con la lente d'ingrandimento, per trovare difetti, errori o forme di imbarazzo, per non riuscire a rispettare le proprie ferree regole di comportamento lasciate scritte nelle sue " Tesi " dal fondatore. Per questo siede in tutte le commissioni nazionali e internazionali, associazioni di categoria, sedi di laboratori per promuovere sempre il miglior prodotto con la minore quantità di pesticidi e ormoni. La critica e l'autocritica prevengono l'auto soddisfazione e sono elisir ( gocce ) di lunga vita commerciale oggi come lo erano ieri.

## **Capitolo 4 - La storia tra passato e presente**

### **Acquisire informazioni e richieste dei consumatori**

I distributori, così come i fabbricanti di merce, devono sforzarsi per scoprire le esigenze dei clienti e mettere tutte le loro forze nella soddisfazione di questi. È per questo che già dal 1974, la Migros ha creato un servizio consumatori per la gestione delle richieste e rispondere nel minor tempo possibile sia con risposta scritta che nelle richieste di migliorie dei prodotti. Ad oggi questo servizio è sempre in funzione e utile all'azienda stessa.

## Gli amici e i pionieri

Negli anni, molti di quelli che sono stati al fianco del fondatore Migros, che con lui hanno intrapreso le battaglie prima per non far morire e poi far crescere questa azienda con impegno, devozione e un duro lavoro che andava ben oltre a quello richiesto e per cui percepivano uno stipendio, vengono a mancare. Prima Gottlieb fino al 1962 e poi Arnold li hanno ricordati tutti con ammirazione e citazioni personalizzate.

Tra le tante personalità che hanno intrattenuto rapporti di amicizia, stima e legami spirituali, abbiamo lo storico e scrittore Jean Rodolphe de Salis che si esprime in questi termini di Gottlieb, dopo lunghe conversazioni avute con lui: *“ha una natura fortemente combattiva, un forte senso della democrazia ed è contro la dittatura nazista in un'epoca molto pericolosa. È una delle persone più straordinarie che abbia mai incontrato. Grande, vigoroso, disinteressato e poco borghese nella sua maniera di essere. Nel lavoro è stato un autodidatta dotato di un'energia fuori dal comune. Instancabile, polivalente, attaccabrighe, non conformista. Lui diffida delle evidenze e delle abitudini. È una fucina di idee, la stupidità umana lo fa rabbrivire, non quella delle masse ma degli pseudo dirigenti ed esperti. Sa stare in mezzo alla gente comune e ridere di gusto di qualche barzelletta. Non saprei cosa aggiungere a questo ritratto così vero !<sup>8</sup>”*

---

<sup>8</sup>Alfred A. Hasler “ L'aventure Migros”, 1985, Presse Migros, pag. 283

## L'azienda Migros al servizio della comunità

Parlare di cifre, fa impressione anche perché quelle Migros lo fanno davvero. L'azienda oggi ha circa 750 negozi, 100.000 dipendenti e un fatturato di 32 miliardi di Frs. Il nano di ieri è diventato un gigante. Con tutto ciò, come non ricordare gli inizi, le aggressioni ai camionisti, gli insulti e le violenze fisiche subite da parte di avversari, togliere il concime che veniva sparso nelle piazzole di vendita assegnate ai camion Migros o tronchi d'albero che ne impedivano il passaggio sui loro percorsi. Un camionista fu gettato vestito nel lago, colpi di fucile furono sparati all'intenzione degli autisti. Insomma un ambiente da *far west* regnava nella tranquilla Svizzera dei primi anni di attività dal 1925 al 1935.

La mano d'opera femminile è stata determinante in vari settori, dall'evasione degli ordini, alla preparazione dei legumi per insaccarli, al controllo della scadenza dei prodotti, della qualità e integrità degli imballaggi, alla pulizia dei negozi e degli scaffali, senza guardare troppo l'orologio per le ore di lavoro effettuate, ma sempre pagate. Un sorriso, una parola gentile ed educata anche a quelle persone che non lo sono.

Nei giornali aziendali che vengono distribuiti ai clienti, figurano oltre alle informazioni sui prodotti, promozioni, la voce del cliente e anche la foto di persone con didascalia che si sono smarcate per qualità e precisione nel lavoro e hanno avuto una promozione professionale, raggiunta la pensione o festeggiato un compleanno.

Tutto il personale, dai dirigenti all'addetto ai carrelli del piazzale sono importanti e ognuno a modo proprio contribuisce a dare un'immagine di serietà. La storia della Migros va di pari passo a quella dei suoi dipendenti e noi come azienda li

ringraziamo tutti per l'impegno che mettono ogni giorno nello svolgimento delle funzioni loro assegnate.

## Ringraziamenti del direttore generale FCM

Partendo da un'epoca in cui Migros era piccola e fragile contro dei Golia, attraverso le peripezie della sua evoluzione, le lotte che ha sostenuto prima per sopravvivere e poi crescere e i principi fondamentali che ne hanno dettato le linee guida da seguire, le "Tesi", ieri come oggi alle quali si attiene sempre. Nel 1955 il sig. Duttweiler in una lettera si rivolgeva così alla moglie: *"senza lei, la mia opera non sarebbe mai stata possibile"*<sup>9</sup>. Difatti senza Adele non avrebbe mai potuto creare la Migros, né resistere alle estenuanti lotte economiche e politiche che ha dovuto sostenere. Il sacrificio di questa donna dal carattere naturalmente riservato ma deciso è poco conosciuto ai più. È grazie al suo sostegno quotidiano che aiuta il suo sposo in questo tortuoso percorso che si era scelto. Dice il direttore: "mi sento pieno di profonda riconoscenza quando penso che posso continuare la grande opera di Gottlieb e Adele Duttweiler nello spirito di cui la volevano impregnata"<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Alfred A. Hasler "L'avventure Migros", 1985, Presse Migros, pag. 289

<sup>10</sup> Alfred A. Hasler "L'avventure Migros", 1985, Presse Migros, pag. 289



Da parte mia, vorrei ringraziare Migros nella quale sono entrato a far parte da giovane 21enne e che non solo mi ha permesso di crescere professionalmente, fino al ruolo di direttore non alimentare e vice direttore del centro commerciale in pochi anni, ma anche umanamente.

Con delle guide, che ancora oggi utilizzo nella vita di tutti i giorni, poiché costituite da sani principi. Sapersi rapportare con gli altri in maniera chiara, dove avviene un confronto e le varie idee vengono studiate, discusse e scelta quella più idonea in maniera democratica secondo il da farsi della situazione e del momento che stiamo vivendo, senza prevaricazione alcuna di nessuno.

Nella vita, come nel commercio quello che vale oggi non per forza vale domani e quindi bisogna essere mentalmente elastici e saper cogliere le giuste opportunità.

Per concludere prima di passare agli indici aziendali che seguiranno, vorrei solo ricordare, che sembra una storia un po' confusionaria nella sua esposizione, invece ogni evento, camion, negozio, nascita di cooperative, creazione di fabbriche, per scelta o obbligo dovuto dalle circostanze si ricollegano sempre e portano alla creazione di questa meravigliosa azienda partorita dalle menti di Gottlieb e Adele Duttweiler.

## **INDICI ESPLICATIVI**

### **Cooperative che compongono il gruppo FCM**

Migros Aare

Migros Basilea

Migros Ginevra

Migros Lucerna

Migros Neuchatel/Friburgo

Migros Svizzera Orientale

Migros Ticino

Migros Vaud

Migros Vallese

Migros

## Qualche numero

Numero di dipendenti	99175
Soci Migros	2'320'426
Numero negozi	761
Superficie vendita	1'441'221 m <sup>2</sup>
Fatturato in miliardi di Frs	31'953
+6% nel 2023	

Tra le tante attività promosse dalla Migros, figurano le sponsorizzazioni a manifestazioni sportive, culturali, incontri con le famiglie e giochi.

Questo sempre nell'idea della grande famiglia.

Il 6 novembre 2021, tutti i 110 delegati delle 10 cooperative Migros, telematicamente sono stati chiamati a votare per cambiare lo statuto aziendale e decidere se vendere o meno alcolici e sigarette. Prodotti proibiti di vendita, per iscritto espressamente riportati nelle “Tesi” dal suo fondatore al momento della trasformazione nel 1941 in cooperativa. Le motivazioni di tale richiesta e voto di oggi, sono che le condizioni di vita e socio-economiche sono cambiate in questi 100 anni e che oggi siamo molto più maturi, attenti e preparati. Ma non dimentichiamoci che l’azienda alimentare DENNER è entrata a far parte del gruppo, vende sia alcolici che sigarette non rientrando nelle disposizioni aziendali di base non chiamandosi Migros.

Il risultato è stato a favore cambiamento dello statuto :

**85 a favore**

**22 contro**

**3 astenuti**

Nel 2022 è stata fatta una votazione ulteriore, chiedendo a tutti i soci cosa ne pensano sull’introduzione alla vendita dei prodotti alcolici e delle sigarette ?

È stata bocciata... si va avanti senza.

## **Classificazione dei 761 punti vendita in Svizzera per tipologia**

M	394 negozi	fino a 1000 m <sup>2</sup>
MM	212 negozi	fino a 3000 m <sup>2</sup>
MMM	50 negozi	oltre 4000 m <sup>2</sup>
M Parcs	40	
Fabbriche aziende allegate	53	
Ristorazioni autonome	12	

## Composizione dei 684 punti di distribuzione in Svizzera

M, MM, MMM	656
Al natura	19
Altri supermercati	9

## I 253 negozi specializzati

Do it yourself + Gardenia	41
M Casa	35
Sport xl	65
Melectronic	101
Obi centri edilizia	11





Di questo gruppo fanno parte oltre 50 società e fondazioni. Queste che riporto qui sotto, sono molte ma non tutte le aziende del gruppo Migros e non in ordine alfabetico, ma serve a capire la capillarità di questo gruppo non solo alimentare ma molto altro.

Al Natura	supermercati bio
Denner	terzo più grande commercio al dettaglio CH
Aproz	sorgenti minerali
Banca Migros	(1957)
Bernaqua	parco acquatico
Bike world	negozio specializzato in ciclismo
Bischofszell	fabbrica alimentare
Bridge	centro di aggregazione sociale
Hotelplan	società di viaggi
Pick Mup	servizio ritiro e consegna pacchi es. DHL
M P K	cassa pensione Migros
Secura	assicurazioni
Pré vert	Zurigo 1946, Signal de Bougy 1971, Basilea 1980, parchi per famiglie

Foto service	foto regalo e calendari personalizzati
Catering servizi	cibo a domicilio
Santispark	centro per il tempo libero
Negozi on line	vendita e consegna a domicilio
Percento culturale	6187 collaboratori del 1957
Digitec Galaxus	web shop
Azione, mi gusto, costruire	riviste
Do it + Garden	negozi del fai da te
Migrolina	vendita carburanti
Mi casa	negozi specifici per la casa
Elsa group	industrie di prodotti lattiero-caseario
	12 sedi e 900 collaboratori
M-Budget	prodotti a basso prezzo 1970
Ex libris	società di intrattenimento
	15 sedi e 217 collaboratori
Sport X	negozi specializzati per lo sport
FCM	Azienda di servizi, centrale Gruppo Migros
Ferrovia del Monte Generoso	si trova in Ticino
Café Royal	vendita specializzata di caffè

Frey

Fabbrica di cioccolata

Migros-service

Servizio dopo vendita per riparazioni con  
consegnare a casa

Ne ho riportate molte ma non tutte. Per tutte le sue fabbriche, la Migros utilizza personale altamente qualificato, diverse figure sono preposte allo studio di fattibilità per la creazione sempre più ecologica dei prodotti oltre che nel migliorare sempre la qualità del prodotto stesso e la riduzione dell'inquinamento ambientale, argomento sempre molto sensibile alla dirigenza Migros.

## BIBLIOGRAFIA

Oltre che dalla mia esperienza personale da ex dipendente, nella realizzazione di questa tesi, mi sono avvalso delle seguenti pubblicazioni e da internet dai quali ho preso spunti e suggerimenti.

Peter P. Riesterer, "*Gottlieb Duttweiler in parole e immagini*", 1988, Presse Migros

Emile Gardaz, Philippe Pache "*L'orizzonte ritrovato*", 1986, Fondation Prè Vert du Signal de Bougy

Alfred A. Hasler, "*L'aventure Migros*", 1985, Presse Migros

Häsler, Alfred A.: Adele Duttweiler-Bertschi "*Un secolo di vita*", 1993, Presse Migros

Curt Riess, "*Gottlieb Duttweiler*", di Ex Libris, 2012

Martin Wirz, "*Dutti der Riese*", DVD di Ex Libris, 2007

## **SITOLOGIA**

<https://corporate.migros.ch/it/chi-siamo/organizzazione/cosa-comprende-il-gruppo-migros>

<https://www.migrosindustrie.ch/it/chi-siamo/prodotti-freschi/>