Linearis

CONSUMO / RETAIL / HOSPITALITY

RAPPORTO SULLA RISTORAZIONE IN SVIZZERA

OTTOBRE 2026

La ristorazione in Svizzera: **panoramica di mercato**

Tendenze, consumi, formati, catene e location.

Un mercato stabilizzato, **che privilegia il cibo da asporto, il pranzo come momento di consumo e le strutture centralizzate**

CHF 18,2 mld

Mercato totale misurato 2024: CHF 16,2 miliardi per ristoranti, caffetterie, fast food, bar e pub, più circa CHF 2 miliardi per panetterie artigianali, pasticcerie e tea room[1,2]

−3%

Quantità vendute da ristoranti, caffetterie, fast food, bar e pub, 2018–2024: il fatturato è cresciuto del 6%, i prezzi dei menu di circa il 9%[1,3]

19%

Quota di asporto e consegna a domicilio nel fatturato di ristoranti, caffetterie e fast food, 2024, in crescita del 53% dal 2018[1]

42%

Quota delle vendite dedicata ai costi del personale nella ristorazione svizzera[4]

+28%

Punti vendita fast food, 2018–2024; pub -27%, ristoranti -3%[5]

+17%

Vendite per ETP (dipendente full time) dei ristoranti organizzati attorno a una serie di attività centralizzate rispetto al ristorante indipendente[6]

Nel 2024 la ristorazione svizzera ha fatturato circa CHF 18,2 miliardi, di cui CHF 16,2 miliardi per ristoranti, caffetterie, fast food, bar e pub e circa CHF 2 miliardi per panetterie artigianali, pasticcerie e tea room.[2] Tra il 2018 e il 2024 il fatturato di ristoranti, caffetterie, fast food, bar e pub è cresciuto del 6%, ma al netto dell'aumento dei prezzi dei menu, le quantità vendute hanno registrato un calo del 3%, un livello che gli operatori del settore non si aspettano migliori entro la fine del 2026. Le famiglie consumano meno cibo e bevande fuori casa (OOH)[7], e la spesa tende a spostarsi verso l'asporto e il fast food.

Pranzo e colazione mostrano una buona tenuta, mentre l'offerta che si concentra sulle uscite serali cala, soprattutto a causa dei cambiamenti nelle abitudini dei segmenti più giovani. La crescita di locali e punti vendita si concentra nei cantoni delle grandi città, Zurigo, Ginevra e Vaud, mentre nella maggior parte degli altri cantoni si registrano perdite.

Nella ristorazione i risultati sono particolarmente influenzati dai costi del personale, che assorbe circa il 42% delle vendite. Questo spiega perché, in media, meno della metà dei ristoranti tradizionali risulta pienamente redditizia, mentre i formati che offrono un servizio al tavolo limitato, riducono al massimo la preparazione sul posto, sfruttano l'asporto e massimizzano l'uso dello spazio di vendita, aprendosi a più occasioni di consumo durante la giornata, migliorano i propri risultati.

Gruppi e catene vendono più per ETP rispetto ai locali indipendenti grazie alla massimizzazione delle economie di scala, condividendo gli acquisti, i costi per lo sviluppo e la preparazione delle ricette, fino alla formazione e gestione del personale. Le catene che si sviluppano con una cucina propria tendono a crescere prima nella città in cui sono nate e conosciute, mentre le catene mature che necessitano di grandi volumi puntano alle location ad alto traffico, come le stazioni, che sono solitamente più difficili da raggiungere per le aziende più piccole e meno strutturate.

1. Amministrazione federale delle contribuzioni (AFC), statistica dell'IVA, NOGA 561001 e 563001, 2018–2024.
2. Associazione svizzera mastri panettieri-confettieri (PCS), stima del fatturato di panetterie artigianali, pasticcerie e tea room.
3. Ufficio federale di statistica (UST), indice nazionale dei prezzi al consumo (IPC), ristoranti, caffetterie e fast food, 2018–2026.
4. Ufficio federale di statistica (UST), Risultati contabili delle imprese svizzere, T 06.04.01 e T 06.04.02, NOGA 56, 2024 provvisorio.
5. Ufficio federale di statistica (UST), Statistica strutturale delle imprese (STATENT) e risultati contabili delle imprese svizzere, NOGA 56, 2018–2024.
6. Stima: foodservice, Top 42 2023 (gruppi) e GastroSuisse Branchenspiegel 2026 via Promptus, 6 agosto 2026 (ristorante indipendente); dipendenti a tempo pieno a CHF 61'000 ciascuno (UST), per i gruppi e per il ristorante indipendente.
7. Nell'industria alimentare e delle bevande, out of home (OOH), detto anche away from home (AFH), indica tutto il cibo e le bevande consumati fuori dalla casa del consumatore.

Nota tecnica. Questo rapporto copre ristoranti, caffetterie, fast food, tea room di panetteria e pasticceria, bar e pub; sono esclusi alberghi, mense, catering, discoteche, gelaterie e chioschi. Il fatturato proviene dalla statistica dell'IVA (AFC, 2018–2024) e, per le panetterie artigianali, dalle stime dell'Associazione svizzera mastri panettieri-confettieri; punti vendita e personale provengono dal registro delle imprese (UST, STATENT). La ripartizione tra ristoranti, caffetterie e fast food, che condividono un unico codice NOGA, è stimata dalle quote di OpenStreetMap. I valori indicati come «stima» sono calcoli di Linearis.

01
Un mercato ridotto rispetto al 2018, **in quantità vendute**

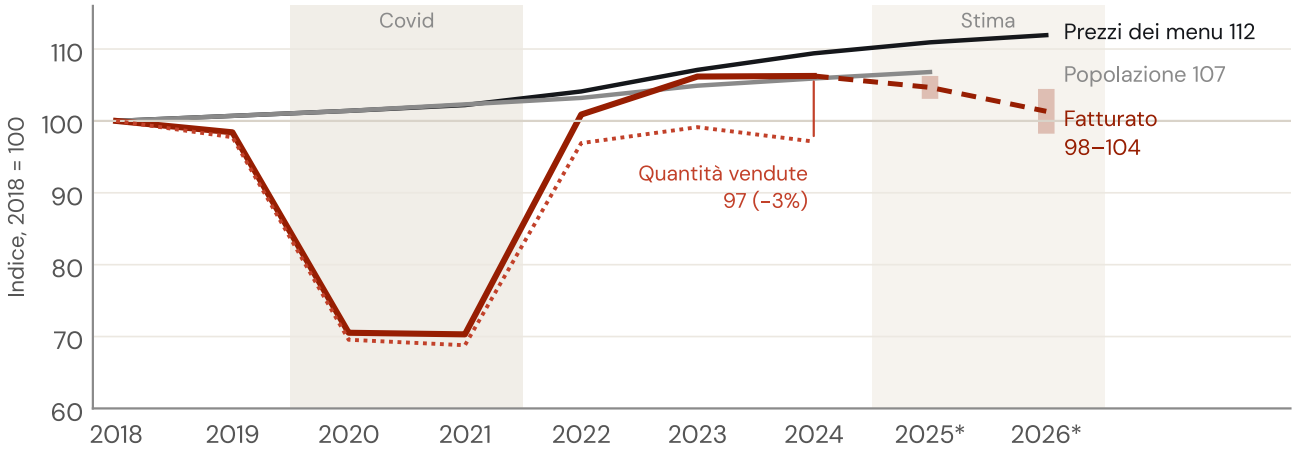
Il fatturato è cresciuto del 6% in franchi correnti tra il 2018 e il 2024, in linea con la crescita della popolazione residente. I prezzi dei menu sono aumentati a loro volta del 9%, soprattutto per coprire l'aumento dei costi, ma poiché le famiglie non hanno aumentato la spesa nel segmento, l'aumento dei prezzi dei menu non ha pienamente compensato la riduzione dei volumi (tabella 1, figura 1).[1,3,8] Per abitante, le quantità vendute si sono ridotte di circa l'8% rispetto al 2018, dato che la popolazione residente è cresciuta del 6% mentre le quantità vendute sono calate del 3% (stima).[9]

TABELLA 1 **Fatturato in franchi correnti e quantità vendute, 2018 e 2024**

Fatturato, mln CHF	2018	2024	Variazione, franchi correnti	Variazione, quantità vendute
Ristoranti, caffetterie & fast food	14'388	15'355	+7%	-2%
in loco	12'510	12'491	0%	-9%
asporto & consegna a domicilio	1'878	2'864	**+53%**	**+40%**
Bar & pub	864	851	-2%	-10%
Totale, dati IVA	**15'252**	**16'206**	**+6%**	**-3%**
Panetterie artigianali, pasticcerie & tea room*	n.d.	~2'000	n.d.	n.d.
Mercato considerato	**n.d.**	**~18'200**	**n.d.**	**n.d.**

Fatturato delle imprese assoggettate all'IVA (AFC, statistica dell'IVA, NOGA 561001 e 563001), al netto dell'IVA. Variazione delle quantità vendute: variazione del fatturato dopo aver tolto l'aumento dei prezzi dei menu (UST, indice dei prezzi al consumo, ristoranti, caffetterie & fast food, +9,3% dal 2018 al 2024). In loco = fatturato all'aliquota IVA normale; asporto & consegna a domicilio = fatturato all'aliquota ridotta. *Stima PCS, circa CHF 2 miliardi l'anno; nessun dato per anno, perché i dati IVA mescolano panetterie artigianali e produttori industriali.

FIGURA 1 **Fatturato, prezzi dei menu e popolazione, indice 2018 = 100, 2018–2026**



Quantità vendute: fatturato diviso per l'indice dei prezzi dei menu. Fatturato: ristoranti, caffetterie, fast food, bar e pub, franchi correnti (AFC, statistica dell'IVA). Prezzi dei menu: UST, indice dei prezzi al consumo, ristoranti, caffetterie e fast food (2026: gennaio–agosto). Popolazione: popolazione residente permanente, 31 dicembre (UST). *2025 e 2026: stima dal fatturato trimestrale dei ristoranti (KOF/GastroSuisse), come pubblicato (limite inferiore) e corretto per lo scarto rispetto ai dati IVA nel 2024 (limite superiore).

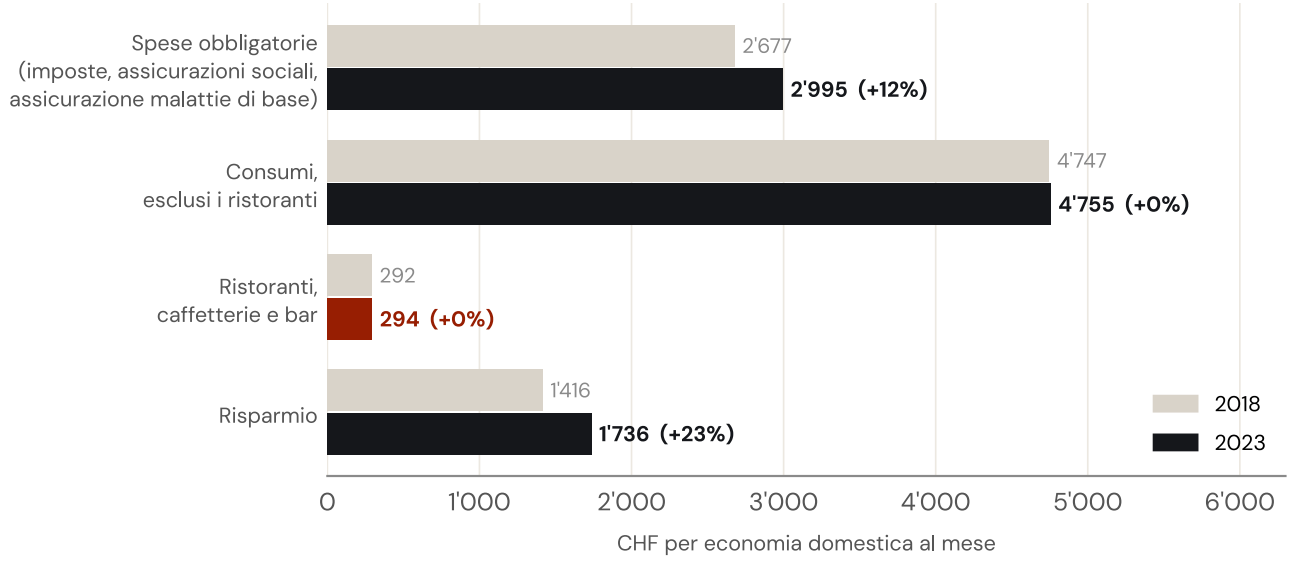
Considerando le tendenze, per il 2026 il mercato dovrebbe chiudersi tra CHF 17,0 e 18,0 miliardi,[10] con ristoranti, caffetterie, fast food, bar e pub tra CHF 15,0 e 16,0 miliardi, potenzialmente sotto i CHF 16,2 miliardi del 2024, e panetterie artigianali, pasticcerie e tea room stabili, a circa CHF 2 miliardi.[2]

8. Ufficio federale di statistica (UST), Indagine sul budget delle economie domestiche (IBED): redditi e spese delle economie domestiche, 2006–2023 (tabelle je-d-20.02.01.00.01 e je-d-20.02.01.02.01).
9. Stima: quantità vendute da ristoranti, caffetterie, fast food, bar e pub (fatturato diviso per l'indice dei prezzi dei menu) (AFC, UST indice dei prezzi al consumo) diviso per la popolazione residente permanente (UST), 2018–2024.
10. KOF/GastroSuisse, sondaggio trimestrale sul settore della ristorazione, primo semestre 2026: la maggior parte dei membri di GastroSuisse si aspettava una domanda stabile nei mesi successivi, e quasi un quarto un calo.

02
Il reddito medio cresce, **ma la spesa fuori casa resta ferma**

Tra il 2018 e il 2023 il reddito disponibile per l'economia domestica media è cresciuto del 7%, mentre la spesa mensile in ristoranti, caffetterie e bar è rimasta stabile a circa CHF 290, pari al 4% del reddito.[8] Le famiglie hanno invece risparmiato di più, registrando un risparmio in crescita del 23%, ma hanno anche visto le spese obbligatorie, soprattutto imposte e cassa malati, crescere del 12%, mentre tutte le altre spese sono rimaste stabili (figura 2).

FIGURA 2 **Struttura della spesa delle economie domestiche, 2018 e 2023**



Fonte: UST, Indagine sul budget delle economie domestiche (IBED), tutte le economie domestiche, franchi correnti. Reddito disponibile CHF 6'699 (2018) e 7'186 (2023), +7%. Prezzi al consumo +5% negli stessi anni (UST). Modello di ponderazione rivisto nel 2022: confrontare con cautela.

La spesa dei consumatori nel settore in analisi si concentra principalmente a pranzo, poiché in media più della metà di quanto si spende per i pasti fuori casa viene speso a mezzogiorno,[11] il che rende il pranzo la principale occasione di vendita per la maggior parte dei locali, portando molti di loro a scegliere location nei quartieri di uffici. Dal punto di vista dei prezzi, la ristorazione standard registra uno scontrino medio più alto, con un menu del pranzo a CHF 23.75 in mediana, contro 18.75 spesi nel fast food e nell'asporto e 18.33 spesi per pranzi in caffetterie e panetterie (tabella 2).[12] Lo scontrino più basso dei formati che puntano all'asporto è solitamente bilanciato da un numero più alto di clienti, creando un flusso che però deve essere organizzato sia dal punto di vista operativo sia da quello del layout del sito.

TABELLA 2 **Prezzi di pranzo, caffè e bevande, 2026**

Menu del pranzo	CHF	Caffè	CHF	Bevande	CHF
Ristoranti	23.75	Espresso	4.50	Birra alla spina, 3 dl	5.00
Fast food & asporto	18.75	Café crème	4.80	Birra alla spina, 5 dl	7.50
Caffetterie & panetterie	18.33	Cappuccino	5.50	Acqua minerale, 5 dl	5.80

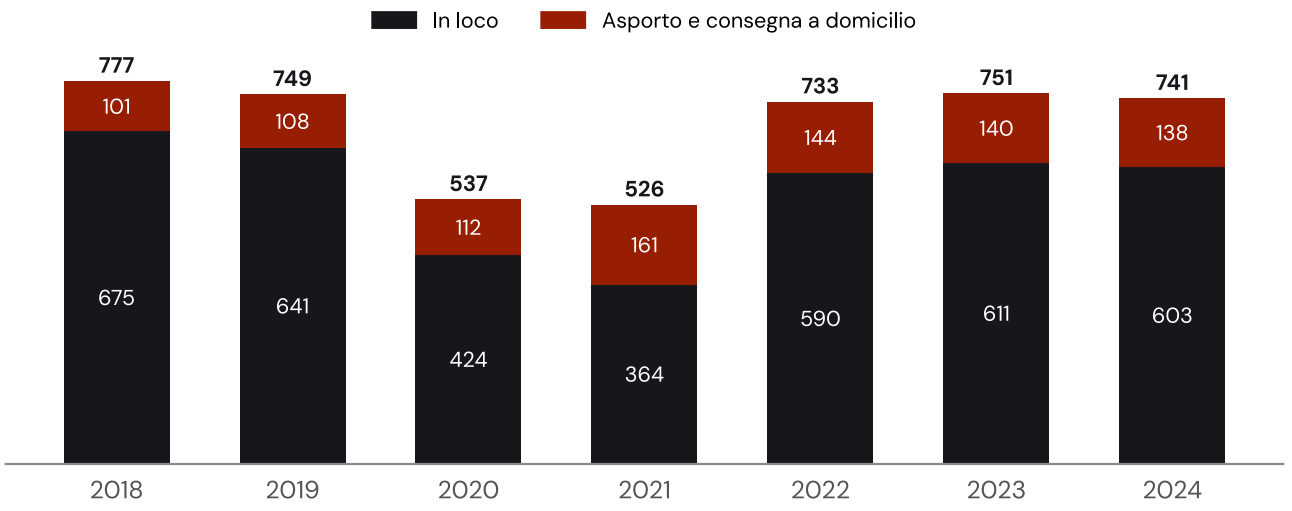
Prezzo mediano, Svizzera, IVA inclusa. Pranzo: 1'248 ristoranti in 36 città; espresso: 613; birra alla spina 3 dl: 267. Fonte: Lunchmenu.ch, indici dei prezzi, settembre–ottobre 2026.

11. SRF News, Beim Auswärtsessen wird gespart, 17 aprile 2013 (GastroSuisse, via sda). Non è stato pubblicato un dato più recente; prevediamo che la quota del pranzo sia oggi almeno altrettanto alta, perché l'uscita serale cala e le mense aziendali perdono una parte dei pasti consumati fuori casa a favore degli altri locali (pagina 5).
12. Lunchmenu.ch, indici dei prezzi, menu e listini pubblicati, settembre–ottobre 2026; mediana dei prezzi di ogni ristorante, poi mediana tra i ristoranti.

L'asporto cresce, **mentre le uscite serali calano**

Dal Covid le abitudini di consumo sono cambiate: i clienti di ristoranti, caffetterie e fast food hanno speso il 53% in più in asporto e consegna a domicilio tra il 2018 e il 2024, un tipo di offerta che ora in media rappresenta il 19% del fatturato di questi locali. In un punto vendita medio, le vendite annue da asporto e consegna sono passate da CHF 101'000 a 138'000 (+37% a prezzi 2024), mentre quelle in loco sono scese da 675'000 a 603'000 (figura 3).[13] Il cibo venduto da asporto paga inoltre il 2,6% di IVA, contro l'8,1% per quanto consumato in loco, consentendo margini migliori.

FIGURA 3 **Fatturato per punto vendita di ristoranti, caffetterie e fast food, migliaia di CHF a prezzi 2024**



Fatturato: AFC, statistica dell'IVA, NOGA 561001; in loco = aliquota normale, asporto & consegna a domicilio = aliquota ridotta; contribuenti con aliquota forfettaria ripartiti con le stesse quote. Punti vendita: UST STATENT. Prezzi: UST, indice dei prezzi al consumo, ristoranti, caffetterie e fast food. Rapporto tra due fonti: indicativo. 2020–21: chiusure per il Covid.

Il caffè, nella sua versione da asporto, è il prodotto più venduto al mattino, di solito consumato lungo il tragitto verso il lavoro o da casa o dalle stazioni,[14] dove locali e dettaglianti vendono un café crème da asporto a circa CHF 3.80 (media),[15] circa un franco in meno della mediana di CHF 4.80 al tavolo (tabella 2).

Il cambiamento delle abitudini dei clienti dovuto all'imporsi del lavoro da remoto ha inciso anche sulla distribuzione dei consumi nella settimana. Le mense aziendali, concorrenti diretti dei ristoranti a pranzo, perdono terreno: la loro quota dei pasti e delle bevande consumati fuori casa è scesa dal 16% all'11% tra il 2018 e il 2024, e in linea con questi dati, il venerdì i pranzi nei ristoranti per il personale sono calati di circa un terzo dopo il Covid.[16]

Nelle stazioni il traffico si concentra nelle ore di punta, con pochi viaggiatori negli intervalli, mentre i quartieri di uffici hanno un picco a colazione e uno a pranzo e tendono a svuotarsi il pomeriggio e nel fine settimana, ed è per questo che la maggior parte dei bar di caffè di specialità nelle vie cittadine chiude tra le 15 e le 18.30.[14]

Il cambiamento delle abitudini ha colpito anche i locali serali: la quota di giovani che vanno in un club almeno una volta alla settimana è scesa da circa un terzo nel 2007 a meno di un decimo nel 2022.[17] Anche la quota di birra bevuta in bar, ristoranti e alberghi è calata, dalla metà di tutta la birra venduta in Svizzera nel 2012 al 31% nel 2024/25,[18] un dato che si può collegare direttamente al declino dei pub, che hanno perso più di un quarto dei punti vendita tra il 2018 e il 2024 (pagina 6).[5]

13. AFC, statistica dell'IVA, 2018–2024 (in loco: aliquota normale, 8,1%; asporto e consegna: aliquota ridotta, 2,6%); UST STATENT (punti vendita) e indice dei prezzi al consumo (prezzi 2024).
14. Linearis, rilevazione di mercato delle dieci maggiori città svizzere: locali e catene da OpenStreetMap e dai siti web delle catene, orari di apertura, annunci di piani terra commerciali, settembre–ottobre 2026.
15. Blick, Coffee to go wird teurer und teurer, 6 ottobre 2025 (media dei prezzi rilevati); nel 2018 la media era CHF 3.31 (Blick, 30 Anbieter im grossen BLICK-Check, 20 agosto 2018).
16. SRF News, Kantinen verlieren Marktanteile – und setzen auf «Ultrafrische», 9 giugno 2026.
17. SRF (A. Kreidler), Kein Spass am Nachtleben: Warum gehen junge Menschen nicht mehr aus?, 17 maggio 2026.
18. GastroJournal, Schweizer Bierkonsum ist rückläufig, 28 novembre 2023; Associazione svizzera delle birrerie (ASB), Braujahr 2024/25, comunicato stampa, 26 novembre 2025.

03
Fast food e tea room crescono, **i formati serali perdono**

Il numero totale di punti vendita della ristorazione in Svizzera è cresciuto dal 2018 fino al 2022, quando ha raggiunto circa 26'700, per poi calare nei due anni successivi, con un impatto maggiore sulla categoria dei ristoranti, che ha perso circa 400 punti vendita tra il 2022 e il 2024 (tabella 3).[5]

TABELLA 3 **Esercizi per categoria, 2018–2024**

Categoria	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2018–24
Ristorante*	15'655	15'755	15'548	15'652	15'615	15'458	15'219	**–3%**
Caffetteria*	2'666	2'770	2'841	2'906	2'970	2'986	3'015	**+13%**
Fast food*	1'940	2'049	2'085	2'190	2'304	2'390	2'488	**+28%**
Tea room	772	802	814	834	846	849	838	**+9%**
Laboratorio di panetteria	1'664	1'676	1'675	1'706	1'715	1'703	1'686	+1%
Negozio di panetteria (senza posti a sedere)	1'239	1'206	1'188	1'163	1'156	1'123	1'091	**–12%**
Bar*	1'577	1'633	1'615	1'551	1'537	1'506	1'471	**–7%**
Pub*	662	641	607	561	540	513	481	**–27%**
Totale	**26'175**	**26'532**	**26'373**	**26'563**	**26'683**	**26'528**	**26'289**	**0%**

Esercizi in Svizzera (dicembre). Fonte: UST, STATENT (NOGA 561001, 563001, 107100, 472401, 472402). *Ripartizione all'interno del codice NOGA stimata dalle quote di OpenStreetMap (API ohsome). Gelaterie tolte; chioschi esclusi. 2024 corretto per la riclassificazione di 19 tea room a San Gallo e nel Canton Vaud.

Il fast food è l'unico formato in crescita costante, con nuovi punti vendita ogni anno, anche nel 2020 e nel 2021 quando le altre sale erano chiuse, mentre caffetterie e tea room sono cresciuti fino al 2022, per poi arrestarsi.[5] La crescita resta concentrata nelle grandi città: nei cantoni di Zurigo, Ginevra, Basilea Città, Vaud e Berna ristoranti, caffetterie e fast food sono cresciuti del 6% dal 2018, mentre gli altri cantoni hanno perso punti vendita (tabella 4).

Tra tutti i tipi di locale, i formati incentrati sulla sera sono quelli che hanno perso di più: bar e pub insieme hanno perso il 13% dei punti vendita, quasi 300.[5] I tea room, considerati in questo rapporto paragonabili a una panetteria con posti a sedere, hanno aggiunto il 9% di punti vendita, mentre panetterie e pasticcerie senza posti a sedere ne hanno perso il 12%, mentre il numero di laboratori che li riforniscono è rimasto stabile, una tendenza che mostra come il segmento si stia consolidando, centralizzando la produzione, ma anche distinguendosi offrendo una migliore esperienza al cliente che può derivare dal consumo sul posto.[19]

Considerando tutti i cantoni, Ginevra, Zurigo e Vaud sono quelli che aggiungono punti vendita; San Gallo, Berna e Ticino sono quelli che hanno registrato le maggiori perdite.[5]

TABELLA 4 **Ristoranti, caffetterie e fast food, punti vendita**

	2018	2024	Variazione
Cantoni delle cinque maggiori città	9'434	9'991	**+6%**
Altri cantoni	11'083	10'992	**–1%**
Svizzera	**20'517**	**20'983**	**+2%**

UST, STATENT, NOGA 561001. Cinque maggiori città: Zurigo, Ginevra, Basilea, Losanna, Berna.

TABELLA 5 **Maggiori variazioni nette dei punti vendita, tutti i formati**

Cantone	2018	2024	Variazione netta
Ginevra	1'991	2'220	**+229**
Zurigo	3'904	4'039	**+135**
Vaud	2'505	2'623	**+118**
Ticino	1'652	1'600	**–52**
Berna	2'910	2'827	**–83**
San Gallo	1'705	1'599	**–106**

Tutti i formati della tabella 3. Fonte: UST, STATENT, dicembre.

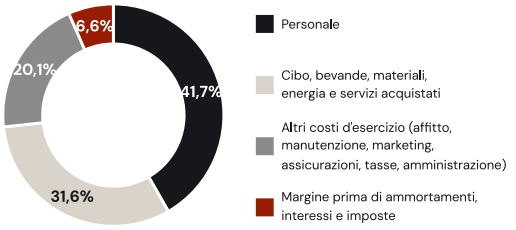
19. Blick, Mehr Kosten, weniger Nachwuchs: Diese Bäckereien sind in den letzten Jahren verschwunden, 30 agosto 2023 (Associazione svizzera mastri panettieri-confettieri, rapporto annuale 2022): punti vendita delle panetterie scesi da 3'077 a 2'514 in vent'anni, filiali delle aziende di panetteria salite da 836 a 1'208.

04
Prezzi dei menu in crescita, +9%, **assorbiti dall'aumento dei costi**

Poiché il mercato è saturo e frammentato, con barriere all'ingresso relativamente basse, poca crescita e un'offerta che i clienti possono facilmente percepire indifferenziata, la concorrenza diventa particolarmente intensa. La sola differenziazione, sull'offerta o sul design, può non bastare, e anche alcuni ristoranti di alto livello si appoggiano ad alberghi che li ospitano, o ad altre strutture, per diluire i costi di gestione,[20] così per gli operatori di medie e piccole dimensioni, le economie di scala di una rete, con acquisti, ricette, formazione e gestione centralizzati, possono diventare le leve principali per ottimizzare i profitti.

L'aumento complessivo dei prezzi dei menu ha coperto soprattutto i costi aggiuntivi dovuti all'inflazione o legati agli altri aumenti dei costi, lasciando alla ristorazione circa il 7% dei ricavi prima degli ammortamenti.[4] Il personale è il costo maggiore, seguito dalle merci e dall'affitto e dagli altri costi d'esercizio (figura 4), e nei ristoranti tradizionali il personale ha in percentuale un impatto anche maggiore (tabella 6).

FIGURA 4 **Struttura dei costi della ristorazione svizzera, % dei ricavi, 2024**



UST, T 06.04.01 e 06.04.02, NOGA 56, 2024 provvisorio. L'affitto rientra negli altri costi d'esercizio, l'energia nelle merci.

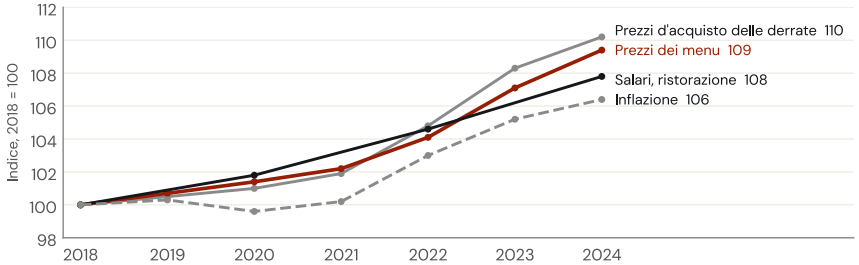
TABELLA 6 **Struttura dei costi per formato, % dei ricavi**

% dei ricavi	Tutta la ristorazione (UST, 2024)	Ristoranti (GastroSuisse, 2026)	Panetterie (PCS, 2019)
Personale	41,7%	51%*	48–50%*
Merci	31,6% (incl. energia e servizi)	26%	~29%
Affitto	20,1% (affitto e altri costi d'esercizio)	8–12%	5–6%
Altri costi d'esercizio	incl. sopra	14–18%	9–12%
Margine prima degli ammortamenti	**6,6% (prima di interessi e imposte)**	**circa -4%***	**5–8%**

Fonti: UST, T 06.04.01 e T 06.04.02 (NOGA 56, 2024 provvisorio); GastroSuisse Branchenspiegel 2026, come riportato da Promptus; affitto dei ristoranti: Schweizer Gastronomiefernschule (2024); PCS, Branchenspiegel 2019. *Comprende uno stipendio per il lavoro del titolare (ristoranti: stipendio di mercato stimato da GastroSuisse, 7,7% delle vendite). Ristoranti: margine dopo uno stipendio di mercato per il titolare (7,7% delle vendite); senza di esso, circa +4%.

I prezzi dei menu sono effettivamente cresciuti più dell'inflazione, e circa quanto sia i salari che i prezzi d'acquisto delle derrate alimentari (figura 5).[3] Per punto vendita, tuttavia, le vendite sono cresciute solo del 4% mentre i costi del personale sono cresciuti di circa l'11%, e poiché un punto vendita impiega circa il 3% di personale a tempo pieno in più rispetto al 2018, e lo paga circa l'8% in più, i prezzi più alti non sono riusciti a coprire in media il maggior costo del personale.[5,21]

FIGURA 5 **Costi e prezzi dei menu, 2018 = 100**



Medie annue. Prezzi dei menu: UST, indice dei prezzi al consumo, ristoranti, caffetterie e fast food. Inflazione: UST, indice dei prezzi al consumo, totale. Salari: UST, Rilevazione svizzera della struttura dei salari, salario mensile mediano nella ristorazione (NOGA 56), rilevato ogni due anni. Prezzi d'acquisto delle derrate: UST, indice dei prezzi alla produzione e all'importazione, prodotti alimentari (C10).

20. Blick, Immer mehr GaultMillau-Köche stellen ihren Herd ab: Was ist bei den Spitzenrestaurants los?, 31 ottobre 2025 (analisi della redazione, con dichiarazioni di B. Imhof, GastroSuisse, e U. Pfäffli, GastroZürich).

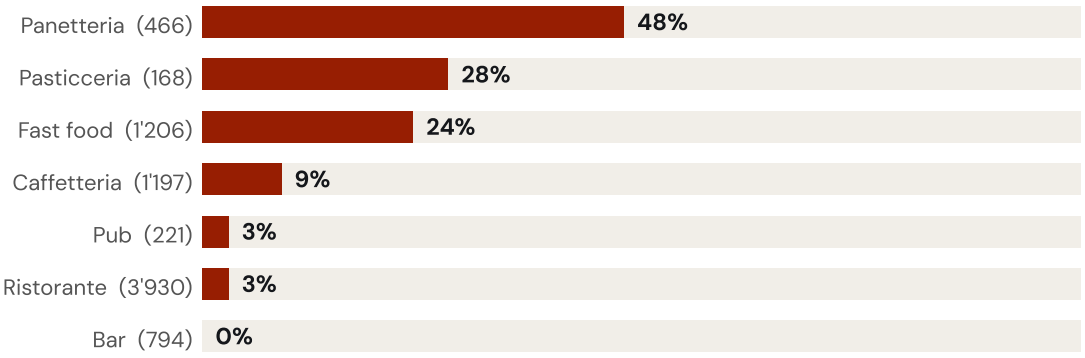
21. Ufficio federale di statistica (UST), Rilevazione svizzera della struttura dei salari (RSS), salario mensile mediano nella ristorazione (NOGA 56), 2018–2024; personale a tempo pieno per punto vendita: UST STATENT, ristoranti, caffetterie e fast food, 4,9 nel 2018 e 5,07 nel 2024.

05

Le catene vendono più per ETP, **e i loro locali durano di più**

I risultati migliori li ottengono le catene, soprattutto grazie alla standardizzazione dei processi, che porta a vendite medie più alte per punto vendita.[22] Standardizzare acquisti, ricette, formazione e parte della preparazione permette ai gruppi di vendere circa il 17% in più per persona impiegata a tempo pieno (ETP, o FTE, full time equivalent) e di spendere in personale circa 7 punti in meno.[6] Parte di questo vantaggio viene anche dalla maggiore disponibilità di capitale rispetto ai concorrenti più piccoli, che dà accesso a locali più grandi e a siti con più traffico. Considerando come catene tutti i marchi con almeno cinque punti vendita nel Paese, circa un punto vendita su dieci nelle dieci maggiori città appartiene a una catena (tabella 7).[14] In tutta la Svizzera, anche se rappresentano ancora una piccola parte dei punti vendita, catene e gruppi pesano di più sulle vendite: circa un quarto dei CHF 18 miliardi del mercato, compresa la ristorazione di grandi gruppi come Migros e Coop.[22]

TABELLA 7 **Quota di punti vendita delle catene per formato, dieci maggiori città, 2026**



Punti vendita tra parentesi. Totale: 7'982 punti vendita, 10% catene. Fonte: rilevazione di mercato, 2026 (OpenStreetMap e siti web delle catene).

Mentre la ristorazione della grande distribuzione ha perso punti vendita, 33 in meno per Migros e 12 in meno per Coop dal 2019, i gruppi costruiti attorno a un tipo di cucina specifico, come Bindella, Dieci e Two Spice, hanno visto crescere sia le vendite sia la loro rete commerciale.[22] Catene e gruppi reggono anche meglio degli indipendenti ai cambiamenti del mercato: a Zurigo, il cui registro dei locali è pubblico, il 59% dei locali da loro aperti tra il 2014 e il 2020 era ancora aperto cinque anni dopo, contro il 48% di quelli aperti da ristoratori indipendenti (figura 6).[23]

FIGURA 6 **Locali ancora aperti dopo cinque anni, città di Zurigo, locali aperti 2014–2020**



Tutti i formati. Fonte: Città di Zurigo, Stadtpolizei, registro dei locali (open data), gennaio 2026; analisi Linearis.

22. foodservice (dfv Mediengruppe), Top 42 Gastro-Unternehmen Schweiz 2023, Jahrbuch Ausser-Haus-Markt 2023/24; riportato in HORIZONT Schweiz (J. Pfannschmidt-Wahl), Gastro-Player knacken fast die sechs Milliarden Umsatz-Marke, 21 ottobre 2024.
23. Città di Zurigo, Stadtpolizei, FG Bewilligungen, Gastwirtschaftsbetriebe der Stadt Zürich (open data), ultimo aggiornamento 12 gennaio 2026; analisi Linearis dei locali aperti tra il 2014 e il 2020. Zurigo è l'unica delle dieci maggiori città che pubblica lo storico dei propri locali (opendata.swiss, ottobre 2026).

06

Le catene internazionali crescono con il franchising, **i gruppi svizzeri con punti vendita gestiti direttamente**

TABELLA 8 **Maggiori operatori della ristorazione aperta al pubblico**

Operatore	Formati	Vendite 2023, mln CHF	vs 2019	Punti vendita 2023	vs 2019
McDonald's	Punti vendita fast food	1'035*	+30%	179	+9
Migros	Ristoranti e banchi da asporto nei supermercati, ristoranti per il personale	635	-12%	335	-33
Coop	Ristoranti e banchi da asporto, ristoranti autostradali (Marché)	362	+1%	229	-12
Bindella	Ristoranti, italiani	170	+12%	46	+2
Autogrill	Ristoranti e banchi da asporto in autostrada e nelle stazioni	154*	-10%	96	-6
Dieci	Ristoranti, consegna di pizze a domicilio	143	+83%	54	+8
Two Spice	Punti vendita fast food (Yooji's), banchi da asporto (Rice Up!)	114	+10%	32	+1
Valora Food Service	Banchi da asporto (Brezelkönig, BackWerk), caffetterie (Caffè Spettacolo)	108*	-1%	90	-6

Fonte: foodservice, Top 42 Svizzera 2023 (Jahrbuch Ausser-Haus-Markt 2023/24). *Stimato dall'editore. Classifica per vendite nette 2023; variazioni in franchi correnti. Esclusi la ristorazione collettiva su contratto e il catering aereo. Migros e Coop comprendono i loro ristoranti per il personale e il catering; Coop comprende Marché (CHF 122 milioni).

Le grandi catene crescono spesso tramite il franchising, una soluzione che i marchi stranieri usano per entrare in un paese utilizzando le conoscenze e le competenze di un partner locale, che investe nei punti vendita, paga canoni e anche solitamente un contributo per le spese di marketing. Per sostenere questi costi il franchisee ha bisogno di un formato con margini elevati e molto traffico, un menu facile da replicare, senza servizio al tavolo e con una buona quota di asporto: per questo il franchising funziona soprattutto nel fast food. Per un marchio sufficientemente strutturato, con una propria cucina centrale e un'organizzazione solida, il franchising può quindi essere il modo migliore per crescere, perché i franchisee portano il capitale, e il marchio guadagna sia sui canoni sia sulle merci che fornisce. Per essere credibile, però, il concept deve prima generalmente dimostrare di funzionare, e fino al 2021 Swiss Distribution, l'associazione dei franchisor, ammetteva solo membri con almeno due anni di franchising e due franchisee.[24]

In Svizzera, ad esempio, McDonald's gestisce direttamente 13 dei suoi 190 ristoranti; gli altri 177 sono gestiti da 45 franchisee.[25] Burger King lavora tramite un master franchisee, QR Group, che gestisce 39 punti vendita e ne affida altri 44 a sub-franchisee come Marché, Autogrill, SSP e Candrian.[22] Oggi un franchisee McDonald's in Svizzera deve investire circa CHF 2 milioni, di cui almeno un quarto di capitale proprio, e impegnarsi per 20 anni.[26]

Tra i gruppi svizzeri il franchising è meno diffuso che tra le catene internazionali. Dieci e Big Burger lo offrono: Big Burger, con 22 punti vendita, chiedeva nel 2026 una quota d'ingresso a partire da CHF 70'000 e il 3,5% delle vendite lorde.[27,28] Altri gruppi, come Bindella, tibits, Wiesner, Two Spice, Tiny Fish e ViCAFE, non offrono franchising e gestiscono direttamente i propri punti vendita. Nei formati con servizio al tavolo, dove il personale assorbe gran parte delle vendite, il margine è spesso troppo basso per poter pagare una royalty: il ristorante medio perde il 5,6% delle vendite dopo tutti i costi, compreso uno stipendio per il titolare,[6] più di quanto Big Burger chiede ai suoi franchisee. Il mercato svizzero è inoltre piccolo e diviso per lingua, così il numero degli operatori che hanno la struttura e l'esperienza per diventare franchisee è limitato, mentre un gruppo che cresce in diretta può gestire meglio sia i margini che il controllo della qualità.

24. V. Jäggi, M. M. Jeanrenaud e C. Rapin (Kellerhals Carrard), Franchise 2022: Switzerland, Lexology Getting The Deal Through, luglio 2021.
25. McDonald's Schweiz, Zahlen und Fakten, settembre 2026.
26. McDonald's Schweiz, Franchising, sito web aziendale, consultato a novembre 2026.
27. Dieci: Observatoire de la Franchise, intervista a Dieci, 13 maggio 2017; Dieci, Filiale eröffnen, sito web aziendale, consultato a novembre 2026.
28. Big Burger, Franchise, sito web aziendale, versione del 12 luglio 2026 (web.archive.org/web/20260712054534/https://bigburger.ch/franchise/); il sito attuale indica 16 punti vendita e non pubblica più le condizioni.

07
Catene di passaggio **e catene urbane**

Le catene si possono dividere in due gruppi in base a come scelgono le loro location: le catene di passaggio, che hanno più del 30% dei punti vendita entro 400 m dalla stazione principale, e le catene urbane, che ne hanno il 30% o meno (tabella 9).[14] Le catene di passaggio vivono di clienti in transito, e solitamente hanno un'offerta basata su un numero limitato di prodotti e rifornita da una logistica nazionale o da produttori industriali, come Brezelkönig. Poiché i brand in queste location solitamente hanno bisogno di una struttura in grado di soddisfare i requisiti imposti dai gestori delle stazioni e di gestire i lunghi orari di apertura, circa sette punti vendita su dieci nelle stazioni principali sono gestiti da catene, dalla grande distribuzione o gruppi di ristorazione.

Le catene urbane, di solito concept recenti o brand storici nati in una città specifica, vivono principalmente di clienti abituali, puntando generalmente più sull'esperienza cliente, sia con un'offerta più ampia o con il servizio al tavolo, oppure con un posizionamento di marca specifico. In genere dipendono dal proprio laboratorio o dalla propria cucina centrale, che condiziona lo sviluppo della rete entro la distanza operativa di consegna. Questi brand solitamente crescono aprendo diversi punti vendita nella città in cui sono conosciute, in aree che conoscono e possono gestire agevolmente, e dove anche i costi sono spesso più bassi che nelle stazioni. Alcuni grandi marchi, come McDonald's, sono presenti in entrambi i tipi di location. Per un marchio, il gruppo a cui appartiene indica quali concorrenti incontra e che cosa la sua organizzazione deve essere in grado di sostenere.

TABELLA 9 **Catene di passaggio e catene urbane per formato, dieci maggiori città, 2026**

Le catene di passaggio concentrano i punti vendita attorno alla stazione principale, mentre le catene urbane puntano sulle aree urbane centrali.

	Catene di passaggio			Catene urbane		
Formato	Catene di passaggio	Punti vendita entro 400 m dalla stazione	Esempi principali	Catene urbane	Punti vendita in altre aree urbane	Esempi principali
Banco da asporto	5	55%	Brezelkönig, Tenz Momo, Dunkin'	6	86%	Tiny Fish, Kaimug, Thai Style
Punto vendita fast food	5	48%	Subway, Burger King, Holy Cow!	6	79%	McDonald's, Burgermeister, Kaisin
Caffetteria	4	51%	Starbucks, Caffè Spettacolo, Adrianos	5	89%	ViCAFE, Joe & The Juice, MAME
Negozio di panetteria	4	49%	Sprüngli, Bachmann, Reinhard	7	86%	Paillasse, Äss-Bar, Jung
Tea room	4	48%	Bakery Bakery, Kuhn, Pougnier	6	91%	Sutter Begg, Schwyter, Walter Buchmann
Ristorante	2	45%	Negishi, VITO	8	86%	Santa Lucia, Molino, Suan Long
Ristorante self-service	2	53%	tibits, Hiltl	–	–	
Totale	**26**	**50%**		**38**	**85%**	

Catene con almeno cinque punti vendita nelle dieci maggiori città. Catene di passaggio: più del 30% dei punti vendita entro 400 m dalla stazione principale; catene urbane: 30% o meno; altre aree urbane: a più di 400 m dalla stazione principale. Esempi principali: catene con più punti vendita nelle dieci città. Fonte: rilevazione di mercato, 2026.

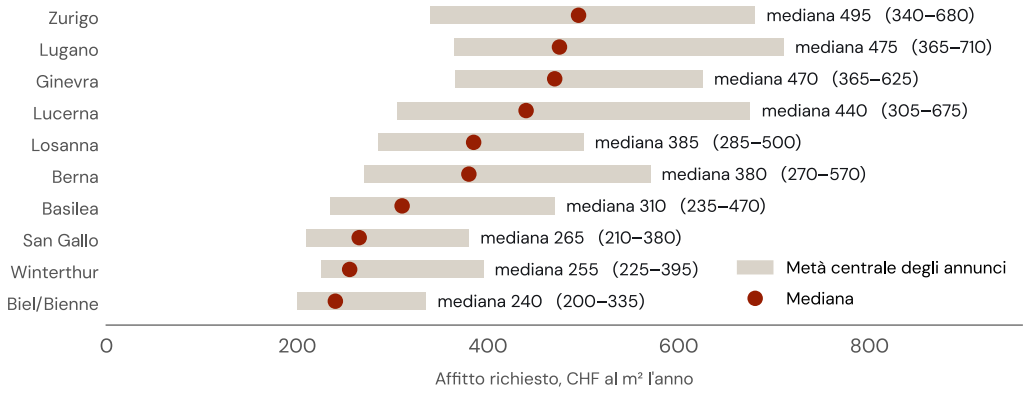
La maggior parte delle catene urbane continua a crescere lontano dalla stazione, ma l'approccio può variare a seconda dello stadio di sviluppo del marchio, perché alcuni marchi arrivano in stazione dopo essersi fatti un nome in città, talvolta con un formato più piccolo e adatto al take away.[29]

29. HeiGIT (Heidelberg Institute for Geoinformation Technology), API ohsome, dati storici di OpenStreetMap, interrogati nel 2026.

08
La crescita si concentra nelle grandi città, **in quartieri di tendenza vicini al centro**

La location è un elemento chiave per la ristorazione, perché è legata al passaggio e alla visibilità, e il suo costo varia molto a seconda della città e del tipo di locale. Tra le grandi città, ed escludendo le location più premium, l'affitto mediano di un negozio al piano terra va da CHF 240 al m² l'anno a Biel/Bienne a 495 a Zurigo (figura 7). Se in media un ristorante paga in affitto circa l'8–12% delle vendite,[30] le vendite annue di un punto vendita per m² devono essere quindi circa da otto a dodici volte l'affitto annuo per m².

FIGURA 7 **Affitti richiesti dei piani terra commerciali per città, 2026**



Rilevazione di mercato, 2026. Affitti richiesti dei negozi al piano terra, lordi (dove è pubblicato solo l'affitto netto, spese stimate al 7–11% a seconda della città). Vie premium escluse.

Alcune vie commerciali dei centri città mostrano un aumento dei negozi sfitti rispetto a un anno fa, come la rue de Bourg a Losanna e la Gerbergasse a Basilea,[31] una tendenza che, riducendo potenzialmente il passaggio pedonale, aiuta a spiegare perché nuove caffetterie, locali per il brunch e bar aprono in quartieri vicini al centro, che stanno diventando popolari e hanno spesso affitti più accessibili. Tra questi si possono considerare Wiedikon, il quartiere della Langstrasse e Zurigo Ovest a Zurigo,[32] Eaux-Vives a Ginevra,[33] Sous-Gare a Losanna,[34] Länggasse e Breitenrain a Berna,[35] St. Johann a Basilea,[36] il Bruchquartier a Lucerna[37] e il Lagerplatz a Winterthur.[38] A Zurigo l'affitto mediano nel quartiere della Langstrasse è di circa CHF 550 al m² l'anno, contro circa 1'100 nella città vecchia, vie premium escluse.[14]

Conoscere le dinamiche della città è altrettanto importante: a Zurigo un locale aperto dove due o più hanno già chiuso dura cinque anni nel 40% dei casi, contro il 57% a un indirizzo nuovo (figura 8).[23]

FIGURA 8 **Locali ancora aperti dopo cinque anni per indirizzo, città di Zurigo, locali aperti 2014–2020**



Tutti i formati. Fonte: Città di Zurigo, Stadtpolizei, registro dei locali (open data), gennaio 2026; analisi Linearis.

30. Schweizer Gastronomiefernschule, Mietvertrag in der Gastronomie – alles, was Sie wissen müssen, aggiornato il 30 ottobre 2024.
31. CBRE, Understanding Retail Destinations, dati a marzo 2026: sfitto dal 5,6% al 7,4% in rue de Bourg e dal 2,8% al 4,2% nella Gerbergasse, marzo 2025 – marzo 2026.
32. Swiss Magazine, a local's guide to Zürich's hottest spots, consultato a ottobre 2026.
33. The AU Review, Geneva's coolest neighbourhoods, 13 settembre 2025.
34. Mona Mona, Lausanne: 12 adresses quartier Sous-Gare, 15 gennaio 2023.
35. Blick / Handelszeitung, welche Quartiere in Bern angesagt sind, aggiornato il 20 gennaio 2026.
36. von Bartha, Basel's St. Johann district, 20 agosto 2022.
37. zentralplus, Das Luzerner Bruchquartier, 11 giugno 2019.
38. ZHAW Impact, Lagerplatz Winterthur, 19 giugno 2019.

Siamo una società svizzera di consulenza strategica **per aziende nei settori dei beni di consumo, del retail e dell'hospitality.**



Affianchiamo le aziende nelle fasi in cui le scelte strategiche hanno le conseguenze più rilevanti: lo sviluppo di un nuovo format, l'espansione della rete, l'ingresso in un nuovo mercato, la razionalizzazione di un portafoglio diventato troppo complesso. Partiamo dalla comprensione del cliente finale per definire l'offerta e un modello economicamente solido e realizzabile sul piano operativo, legando strategia, design e risultati economici.

Lavoriamo con aziende consolidate e, in modo selettivo, con realtà emergenti che sviluppano il loro primo concept fisico, accompagnandole dalla definizione della strategia e dell'offerta fino alla valutazione del business case e del formato più adatto.

Contattateci per discuterne

contact@linearis.consulting

+41 (0)21 652 07 52
linearis.consulting
Mont-sur-Lausanne, Svizzera