

I tanti modi di mangiare

Sono lontani i tempi in cui le catene di ristoranti erano solo fast food.

Oggi l'affiliazione è usata per pizzerie, caffè, yogurterie, e non mancano esempi di ibridazione con il retail.

di **Raffaella Còndina** (Còndina e Associati)

 Percorso di lettura:
www.largoconsumo.info/Franchising

La ristorazione in franchising in Italia è guidata senza dubbio da quella a tema e dal fast food, con marchi di rilievo come **McDonald's**, **Burger king** e ancora i brand di **Cigierre** quale per esempio **Old wild west**, oltre a **Lowengrube**, **Roadhouse grill** e molti altri.

Nondimeno, anche nel nostro Paese la ristorazione in franchising sta negli ultimi tempi inaugurando nuovi trend: dalla territorialità premiata dal prodotto tipico alla creazione della rete a opera di produttori locali che danno vita a una realtà comune (per esempio un gruppo di produttori di carne selezionata che crea un concept di hamburgeria), passando per il franchising su ruote, con un'offerta specializzata che si muove su truck o su piccole Ape car. Che novità portano le catene di franchising nella ristorazione?

Sono davvero possibili una reale innovazione e soprattutto il controllo e la piena proprietà intellettuale di un modello che nella sostanza si basa su ricette e materie prime comunque presenti nel mercato?

I temi sono quelli della specializzazione e della iperspecializzazione, della capacità di strutturare e implementare la funzione ricerca e sviluppo a livello centrale, la necessità di puntare a uno o più brevetti ed esclusive legati alle attrezzature, infine la definizione di importanti contratti quadro con i fornitori per avere prodotti e/o packaging e formati esclusivi. La specializzazione è stata la prima forma di franchising nel settore, partita con i fast fo-

od di derivazione statunitense e confluita nel tempo nelle diverse proposte focalizzate su un prodotto locale e/o della tradizione. La ricerca e sviluppo centrale è strettamente necessaria alla continua implementazione del menù, delle ricette e/o della struttura complessiva dell'offerta al cliente, ma anche orientata alla definizione di procedure innovative che producano valore, riducendo i tempi e i costi di produzione via via sino all'ipotesi di elementi brevettabili.

Nessun modello di ristorazione può dirsi un franchising completo con elementi sostanziali se non include esclusive legate al prodotto, alle materie prime ovvero alla modalità di offerta e distribuzione, quindi occorre definire la strategia della filiera e sottoscrivere contratti quadro con i fornitori chiave.

“ La specializzazione è stata la prima forma di franchising nel settore ”

I marchi e le catene si sono diversificati nel tempo: dalla metratura importante si è passati a format anche ridotti e ad altri su strada o mobili. Stiamo assistendo a ibridazioni tra ristorazione e retail, nascono proposte che partono da un prodotto chiave, ma coprono l'offerta su tutta la giornata. La catena McDonald's annovera più di 50 anni di

storia e all'85% è in franchising. L'investimento medio richiesto è di 800.000 euro, oltre alla fee iniziale il cui importo massimo è di 45.000 euro (i valori si intendono al netto di Iva). Il brand seleziona solo imprenditori che si dedichino al business e che accettino di spostarsi a seconda delle opportunità di apertura sul territorio attive in quello specifico momento, secondo la pianificazione generale dello sviluppo della rete. Al potenziale affiliato vengono richieste competenze organizzative, di orientamento al cliente e di gestione finanziaria, oltre alla disponibilità iniziale di almeno il 25% dell'investimento complessivo e un'età tra i 32 e i 49 anni. Una catena che seleziona attentamente gli imprenditori che contribuiranno a creare valore per il marchio e la rete tutta, a cui offre una formazione di assoluto livello, di durata anche pari a 12 mesi.

Per il proprio sviluppo, Burger king ha scelto il franchising con determinazione, credendo nelle potenzialità del gruppo imprenditoriale dei propri affiliati. Nei prossimi anni, l'obiettivo è di raddoppiare i punti di vendita esistenti. Al potenziale affiliato viene richiesto di programmare l'apertura di almeno 3-5 ristoranti, il cui investimento medio unitario è tra 1 e 1,2 milioni di euro, di cui il 40% coperto da mezzi propri, a fronte dei quali il fatturato medio previsto ammonta a 1,3 milioni di euro (dato derivato dai punti di vendita esistenti). Il franchisee avrà una formazione di durata tra i 6 e gli 8 mesi. Successivamente potrà gestire i propri ristoranti anche mediante una struttura di controllo e supervisione, ed eventualmente seguire attività non in concorrenza con il marchio a cui è affiliato e/o affini.

Cigierre, ovvero Compagnia generale ristorazione, nasce a Udine nel 1955. Oggi l'azienda annovera 210 punti di vendita in Italia, Belgio, Svizzera,

Croazia, Francia e Georgia. L'offerta di ristorazione è presente nei centri commerciali, all'interno dei multisala, sulle strade ad alta percorrenza e nei centri cittadini. L'azienda ha un bouquet di insegne e di format: Old wild west, Old wild west express, **Wiener haus**, **Shi's**, **PizziKotto** e il nuovo progetto **O'Romeo**.

Roadhouse grill ▶



Uno scenario sempre più internazionale

L'internazionalizzazione delle catene di ristorazione presenta alcune criticità specifiche: oltre alla dovuta nuova sperimentazione da porre in essere nelle aree/Paesi al di fuori dell'Unione Europea, secondo la norma locale, occorre determinare la sostenibilità dell'esportazione delle materie prime e dei semilavorati, ovvero della definizione di una nuova catena di approvvigionamento, tenendo conto sia della qualità e disponibilità dei prodotti sia delle norme locali in tema di importazione. A questo si aggiunge chiaramente la progettazione di un sistema logistico in grado di supportare la catena a livello internazionale, spesso con specifiche locali. Dunque, nella definizione strategica e relativa progettazione di dettaglio del modello di esportazione del brand e della catena in franchising, occorre partire dall'impostazione del piano di approvvigionamento e della filiera logistica, al fine di determinare l'effettiva replica del modello di business, senza tuttavia dipendere da un sistema centralizzato, certamente non sostenibile.

In Italia sono presenti catene estere che costituiscono tra l'altro un riferimento per numero di affiliati e di presidio del territorio. Al contempo, negli ultimi anni è cresciuto l'interesse, così come gli investimenti, di catene italiane per i mercati esteri. L'espansione è uno degli obiettivi delle catene più strutturate: **Cigierre** ha definito un piano di aperture all'estero con le sue insegne, tra cui spicca **Old wild west**; **La piadineria** ha aperto alcuni locali in Romania e Francia, **Cremonini** ha aperto a Shanghai. **Rossopomodoro** prosegue lo sviluppo estero che già contava oltre 25 locali oltreconfine.

In linea generale, le aziende franchisor italiane della ristorazione interessate allo sviluppo estero prediligono la formula del master franchising, che permette di delegare una serie di fasi fondamentali, quali la sperimentazione nel nuovo mercato del concept originario e i relativi adattamenti, nonché la progettazione della logistica locale e della filiera di approvvigionamento delle materie prime.

Va sempre ricordato che la casa madre non deve delegare la produzione di ulteriore know-how, ivi inclusa l'implementazione del concept a fronte delle variabili locali, ma deve sempre intervenire su questo particolare aspetto, pena la perdita della proprietà intellettuale, ancorché in parte, del know-how del proprio sistema di franchising. Oltre alla formula master, è possibile attivare partnership mediante l'area development, ovvero ancora la formula dell'area rappresentative.

richiede il pieno coinvolgimento dell'affiliato nell'attività svolta con il marchio in rete. La selezione prevede una prova sul campo in un ristorante della catena e fasi predefinite che condurranno all'inserimento o meno in qualità di imprenditore affiliato. L'investimento previsto parte dai 700.000 euro, di cui il 40% coperto da mezzi propri.

Lowengrube è un marchio che esemplifica i nuovi format specializzati e declinati in modelli complementari, sebbene sotto la medesima insegna: in questo caso si ha una doppia formula basata sui concetti di bierstube bavarese e di street food. Il primo format, Lowengrube, richiede una superficie di minimo 400 mq, con servizio ristorante e take away dal packaging personalizzato ed ecologico, con investimento di 35.000 euro per la fee di ingresso e 1.000 euro al mq per l'allestimento e l'arredo del locale. Il food cost rimane al di sotto del 27%.

Il secondo format, Lowen wagen, ha forma di carrozza accessoriata dall'immagine chiara e accattivante, per un investimento iniziale di 43.000 euro. An-

che in questo caso il food cost rimane competitivo, al di sotto del 28%.

In realtà i marchi che si stanno affacciando al franchising con format specializzati e iperspecializzati sono diversi e tutti con contenuti quantomeno di una certa innovatività.

“ Stiamo assistendo a ibridazioni tra ristorazione commerciale e retail ”

Possiamo identificare alcuni filoni, tra cui le hamburgerie che stanno sempre più basando l'offerta su prodotti selezionati e di alta qualità; i consorzi e le cooperative di produttori che si uniscono e propongono il prodotto confezionato con un marchio e un format con caratteristiche di unicità e sostanzialità tipiche del franchising; lo street food che premia i prodotti locali a km 0 e le tradizioni come i fritti variegati; la produzione tipica che viene valorizzata dal modello franchising, come per i salumi e la norcineria.

Da oltre 25 anni **Cibiamogroup** gestisce direttamente e in franchising lo-

cali di ristorazione veloce di qualità, con i marchi **La bottega del Caffè**, **ci-biamo**, **Virgin Active Café** e **Mondadori Café**. Oggi conta oltre 100 insegne su tutto il territorio nazionale in prevalenza al Centro Nord. Nel 2016 i punti di vendita Cibiamogroup hanno venduto 10 milioni di tazzine di caffè e 2,5 milioni di tranci di pizza e focaccia. Dopo le prime aperture dirette, dal 2004, il gruppo ha iniziato a crescere con la formula del franchising e oggi il 90% dei punti di vendita è gestito in affiliazione.

«Il nostro modello di franchising garantisce agli affiliati un supporto completo: dalla scelta della location, grazie all'aiuto di un team di esperti in real estate, alla realizzazione del locale "chiavi in mano", alla formazione e alla condivisione di un dettagliato manuale operativo, fino all'affiancamento pre e post apertura», spiega **Alessandra Montano**, marketing e franchising assistant. **Alessandro Ravecca**, presidente Cibiamogroup e presidente nazionale **Federfranchising** ne spiega un ulteriore vantaggio: «chi sceglie di investire in formule sperimentate e collaudate riduce il rischio di impresa e grazie al supporto e affiancamento continuo da parte del franchisor, ha la possibilità di concentrarsi prioritariamente e in modo efficace sulle variabili più delicate e strategiche del business, l'accoglienza del cliente e la gestione dei dipendenti».

La rete Cibiamogroup è in costante crescita e nei prossimi mesi sono previste importanti aperture per le quali si ricercano affiliati in particolare in Lazio, Lombardia, Veneto e nelle Marche. Parallelamente il gruppo sta valutando interessanti progetti anche all'estero.

L'italianità è centrale nelle catene di pizzerie e locali specializzati in prodotti proprietari o di riferimento, da **Spizzico** a **Rossopomodoro** e **Rossosapore**, passando da **Fratelli La Bufala** e arrivando ai ristoranti di **Rana**, **Risogallo**, **Scotti** e così via. Spizzico, la cui storia inizia nel 1977, vanta oltre 500 punti di vendita in Italia e oltre 4.500 all'estero. Il franchising è partito nel 1989. Il punto di vendita medio richiede una metratura di 250 mq.

Rossopomodoro e Rossosapore sono due marchi della **Sebeto spa**, che ha sviluppato più insegne nella ristorazione, arrivando a contare più di 100 ristoranti in Italia e nel mondo, con i marchi già citati, oltre alle insegne **Anema e cozze** e **Ham holy burger**.

Fratelli La Bufala-Pizzaioli emigranti è l'insegna dei tre fratelli La Bufala, che hanno portato la loro storia di famiglia e

di ristorazione all'estero in un concept che, partito nel 2003, oggi conta circa 100 ristoranti in Italia e nel mondo, di cui l'80% in franchising.

Rana ha avviato il progetto di ristorazione in franchising nel 2013. In Italia vi sono circa 20 ristoranti attivi e all'estero 3, in entrambi i casi per la maggior parte diretti.

Risogallo da alcuni anni ha portato sul mercato il brand **Chicchiricchi** anche nella ristorazione: un concept basato sull'ospitalità lungo tutto l'arco della giornata e naturalmente sul prodotto al centro della tradizione dell'azienda della famiglia Preve.

Riso Scotti ha inaugurato la catena di bistrot a marchio **So'Riso**, aperto tutto il giorno e con un'offerta certamente basata sul riso e sull'italianità.

Le piccole metrature e l'asporto presentano diversi marchi di aziende cresciute con il franchising e divenute nel tempo un riferimento per il settore, da **La piadineria** a **È arrivato Paolino** e così via. La piadineria nasce nel 1994 e dal 1998 propone il concept franchising: oggi vanta 29 punti di vendita diretti e 62 in franchising in Italia, oltre a 2 punti in franchising all'estero. Il locale tipo ha una metratura media di 60 mq, per un investimento di circa 70.000 euro. È arrivato Paolino ha una storia che parte dal 1969, passando all'avvio del progetto franchising nel 1988. Il concept è basato su una serie di elementi, tra cui il forno brevettato e l'ubicazione dei punti di vendita tipicamente in centri commerciali o in zone commerciali ottimali. La rete conta 40 affiliati, di metratura media di 60 mq, per un investimento a partire da 150.000 euro.

Una delle specializzazioni che si sono affacciate sul mercato in questi anni è la ristorazione che propone il toast di qualità: tra i marchi, **Capatoast** ha avuto uno sviluppo piuttosto veloce della rete in Italia. L'azienda conta 22 punti in Italia, tra diretti e in franchising. Basa l'offerta sul menù originale e sulla comunicazione e propone un format a partire da 50 mq, oltre al locale magazzino. Esiste anche la versione "on the road" su Ape car d'epoca. In realtà vi sono diversi marchi in franchising che si ispirano a questa specialità, tra cui citiamo **Crunch toast to toast, Maxi-toast, Toaster king** e **Toast-it**.

Caffetterie e gelaterie/yogurterie sono i comparti più dinamici degli ultimi anni: se nel primo caso a farsi spazio sono prevalentemente in-

segne di marchi storici quali **Illy, Vergnano, Lavazza**, nel secondo le realtà sono innovative e spesso partono da aziende con uno o pochi locali. Tra i brand più conosciuti ricordiamo **La yogurteria, Bacio nero, Yogurtlandia, RivaReno, Maison du chocolat**.

Illy propone un concept franchising basato sulla sensorialità e sul design, oltre a riferimenti all'arte. Il piano formativo per gli affiliati è di livello. L'azienda, nata nel 1933, propone il progetto franchising dal 2007 e oggi conta 31 punti in franchising in Italia e 133 all'estero. Il locale ha una metratura media di 80 mq.

Vergnano, nata nel 1882, propone il concept franchising Caffè Vergnano dal 2000. Conta 40 punti in franchising in Italia e 53 all'estero. La superficie media è di 100 mq, l'insegna riporta la data di nascita dell'azienda, su cui è declinata anche l'offerta e il menù dei Coffee shop 1882.

“Caffetterie e gelaterie/yogurterie sono i comparti più dinamici del franchising”

Lavazza propone il concept Lavazza espression dal 2008 e conta un punto diretto e 2 in franchising in Italia, oltre a 5 punti diretti e 25 in franchising all'estero. La superficie media è di 100 mq. La yogurteria ha una rete per l'80% in franchising e i suoi franchisee hanno un'età compresa tra i 25 ed i 50 anni. Lo store richiede un investimento di 29.500 euro, di cui almeno il 25% coperto con mezzi propri.

Bacio Nero è una realtà basata sul gelato e sul caffè, oltre a una selezione di piatti di pasta. Offre prodotti italiani e margini di ricarico sul prodotto dal 100% al 700%.

Yogurtlandia propone format franchising differenziati: corner, shop e soluzione personalizzata. Ha una partnership con **Mila** per il prodotto.

RivaReno ha un progetto franchising

che prevede procedure rigorose sia nella fase di selezione dell'affiliato sia in quella di assistenza alle gelaterie. Maison du chocolat fonde l'esperienza dei maitre chocolatier al gelato e riunisce i due prodotti in un concept franchising che permette di superare la stagionalità di entrambi. Tra i trend annoveriamo anche insegne che propongono l'ibridazione tra ristorazione e retail: è il caso di **Signorvino**, nuovo brand del **gruppo Calzedonia**, una proposta di ristorazione con accostamenti per ogni piatto all'esposizione completa di bottiglie, ovvero a un'enoteca, sebbene in chiave innovativa e focalizzata sul vino, con qualche incursione in tema di olio e affini.

Infine è d'obbligo citare il **gruppo Percassi**, che sta investendo in modelli di ristorazione, in quanto la proprietà è convinta di un trend positivo del comparto nei prossimi anni: è del 2014 l'avvio del format **Da30Polenta**, a cui di recente è seguita l'importazione dell'insegna giapponese **Wagamama**, mentre siamo in attesa dell'avvio di **Starbucks** nel nostro Paese. La ristorazione è un comparto che non risente della concorrenza dell'on line, se non in minima parte e relativamente alle consegne a domicilio, che possono costituire semmai un'innovazione procedurale che permette di aumentare la diffusione e la brand awareness, quando non di implementare il modello con il servizio di catering. È talmente vero che le ibridazioni si moltiplicano anche nel comparto delle librerie: le catene stanno completando l'offerta delle metrature medio-grandi con la ristorazione e in diversi casi inseriscono insegne ed esperienze consolidate di terzi nei propri punti di vendita, creando così un mix di insegne, oltre che di offerte.

La modellizzazione del franchising di ristorazione è particolarmente complessa per l'esigenza di portare a procedura e a sostanzialità gli elementi del know-how (nel franchising: piena proprietà intellettuale di elementi, diffusi solo mediante contratto apposito, che impattino obiettivamente e positivamente sulla marginalità complessiva, permettendo di battere il benchmark del comparto di riferimento). La progettazione strategica deve dunque essere improntata alla creazione di contenuti e strumenti difendibili, mentre occorre tenere presente che la sola immagine, le ricette e la comunicazione non sono sufficienti a configurare un modello di franchising. ■

I NUMERI DELLA RISTORAZIONE IN FRANCHISING: 2016

Settore	Giro d'affari (in mgl di euro)	Incidenza sul comparto franchising (in %)
Ristorazione rapida / pizzerie / caffetterie	1.791.315	7,49
Ristorazione a tema / pub	334.450	1,40
Gelaterie / yogurterie / chioschi	222.922,5	0,93
Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2016		Largo Consumo