

COVER STORY

CATENE: DIVERFICAZIONE, DIGITALIZZAZIONE
E SOSTENIBILITÀ SONO I TRE "ASSI" GIOCATI
DALLE PIÙ IMPORTANTI INSEGNE ORGANIZZATE
PER LA RIPARTENZA DEL MERCATO FUORI CASA

COVER STORY CATENE RISTORAZIONE

LA SFIDA DELLE CATENE

IL COMPARTO DEL FUORI CASA HA PERSO IL 47% E 2,7 MILIARDI DI EURO DI VALORE NEL 2020. MA RESTA QUELLO CON PIÙ POTENZIALITÀ DI CRESCITA, IN PARTICOLARE NEL FRANCHISING. TRA TECNOLOGIE DIGITALI E NUOVE STRADE PER IL BUSINESS, LA RIPARTENZA PASSA ATTRAVERSO IL CAMBIAMENTO. NE PARLANO OLTRE 50 MANAGER E IMPRENDITORI DEL SETTORE



di Matteo Forlì, Fabio Denti e Valeria Volponi

In un'Italia "a colori" l'away from home si prepara a chiudere il suo anno più nero. La fotografia di Trade Lab ritrae una perdita nel 2020 pari al 41%: dagli 85 miliardi di euro toccati a fine 2019 ai 50,4 miliardi previsti per la chiusura dell'esercizio, con un flessione dei consumi di 35 miliardi. Dopo 10 anni di crescita imponente, +272% nel numero di punti vendita (Pdv), passati da 2.500 a 9.300 dal 2008 al 2019, con 450 player e oltre 600 format attivi sul territorio, le catene della ristorazione commerciale non hanno fatto eccezione. Anzi. Il comparto, che a fine 2019 aveva messo a bilancio 5,7 miliardi di euro, oggi vale circa 3 miliardi, con un calo del 47 per cento.

Una percentuale più sensibile e verosimilmente imputabile alla maggiore concentrazione della tipologia nelle regioni del Nord, maggiormente colpite dalla pandemia, nelle città con forte appeal turistico, nei poli commerciali e nelle location del travel retail.

L'EREDITÀ DELLA PANDEMIA

Eppure le prospettive immaginano una ripartenza. Come durante la crisi del 2008, il fuori casa ha già dimostrato stimate di resilienza e rappresenta un capitolo di spesa a cui gli italiani difficilmente sono disposti a rinunciare. Ma il rilancio è destinato a passare attraverso elementi di discontinuità. Oltre ai tanti segni meno, il Covid ha lasciato in eredità profondi cambiamenti strutturali: **nuove modalità di consumo away from Pdv**, (lontano dal punto vendita) e **nuovi bisogni** (dalla territorialità alla frequenza del consumo, fino al benessere) e nuovi consumatori (più smart worker e meno turisti stranieri).

FOOD TREND E VALUE FOR MONEY

Un discorso che vale ancora di più per le catene, autorizzate a guardare con fiducia al medio-lungo periodo dalla possibilità di crescita in termini di peso complessivo sull'away from home (oggi la ristorazione commerciale organizzata vale appena il 7%, molto al di sotto delle medie europee), dalla possibilità di aumentare marginalità a oggi contenute e dalla implementazione di best practices e middle management oggi ancora abbozzata. L'offerta di qualità accessibile schiusa dalle catene negli ultimi anni ha facilitato e democratizzato i consumi, dettato i food trend, lanciato menu verticali con proposte specializzate e spinto il **casual dining**. Elementi che già contengono una risposta allo scenario del post-Covid, fatto di clienti sempre più attenti a portafoglio, spazi e tempi di consumo e dunque a quel value for money che per le catene è un paradigma di business.

IL MERCATO RICHIEDE UNA RAPIDA EVOLUZIONE

Il compito della ristorazione commerciale organizzata è quello di affrontare e presidiare il nuovo mercato rafforzando l'identità e la riconoscibilità del brand e al contempo sviluppando i format del futuro evolvendo



il modello di business. «Il cambiamento è non solo epocale, ma anche rapidissimo – spiega **Massimo Barbieri**, fondatore di Sofi (Sviluppo ed Organizzazione Franchising Internazionali) e membro del consiglio direttivo di Fif (Federazione italiana franchising) –. Per il principio darwiniano le aziende che riusciranno a sopravvivere saranno non solo le più grandi, ma quelle più veloci a leggere i segnali di cambiamento nell'ambiente e ad adattarvisi».

«Uno dei temi dove l'attenzione è più alta è quello relativo alla sicurezza – prosegue Barbieri –. Che significa **food safety** da un lato e **customer safety** dall'altro. Hanno velocemente preso piede i pagamenti cashless e il delivery contactless. Naturalmente è cresciuto il ricorso al **take away** e alle formule di **drive through**. L'attenzione alla comunicazione digitale, che risponde alle nuove esigenze dei clienti, e all'**e-commerce**, dedicato alla consegna a casa di cibo fatto e finito ma anche con semilavorati da preparare, è cresciuta esponenzialmente. L'innovazione è però anche tecnologia dell'arredo, come i tavolini riscaldati al posto dei funghi nei dehor sempre più popolari oppure offerte dedicate a day-parts, come l'aperitivo, a seconda dei dpem o dei colori delle regioni. Evolvere il business, insomma, significa saper rispondere alle mutate esigenze della clientela».

IL PESO DELLA RISTORAZIONE ORGANIZZATA È DESTINATO A CRESCERE

Ma, come già detto, le catene della ristorazione commerciale in Italia rappresentano una fetta del fuori casa inferiore a quella di altri paesi occidentali e dunque

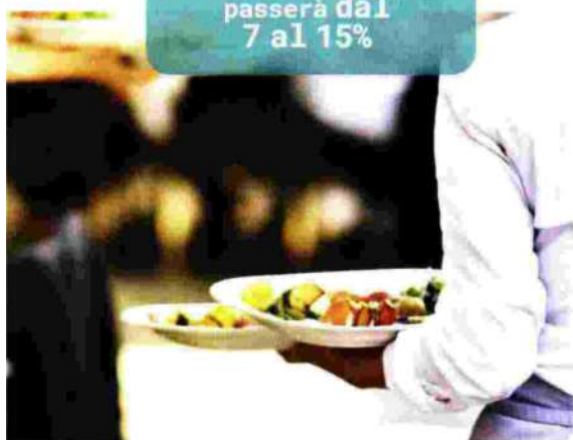
● COVER STORY CATENE RISTORAZIONE

hanno un potenziale da esprimere. Una crescita che il post Covid potrebbe anche paradossalmente favorire. «Nel 2019 l'eating out ha pesato sul 34% sul totale della spesa in cibo delle famiglie italiane. Un valore basso, se confrontato col 41% della Grecia, il 44% di Usa e Regno Unito, o il 54% della Spagna. Dati che lasciano intravedere il potenziale di crescita italiano alla luce anche della stima in 110 miliardi di euro prevista per il prossimo decennio dell'intero out of home, una quantificazione che non ha perso attualità nonostante la battuta d'arresto del 2020 e forse del 2021 dovuta al Covid. In particolare il peso della ristorazione organizzata in questa "torta" è destinato a crescere dall'attuale 7 al 15%».

**LE SOFFERENZE DEI PICCOLI
E IL TREND DEL FRANCHISING**

«La ristorazione organizzata è dunque destinata a guadagnare quota, e all'interno di questo segmento sarà crescente la componente della ristorazione in franchising», in grado per sua natura di mitigare il rischio di impresa dell'affiliato. Una caratteristica molto spendibile nell'attuale turbolenza economica. «Il Covid – sottolinea Barbieri – è destinato a essere un acceleratore di processi già in atto prima del suo manifestarsi. Il numero delle aziende compressive della ristorazione era già in calo, con i piccoli esercenti in estrema sofferenza, mentre le catene erano in ascesa. Trend nel trend, il più alto tasso di crescita all'interno della ristorazione in franchising lo avranno i franchisee multibrand».

In base alle stime,
il peso della
ristorazione
organizzata
passerà dal
7 al 15%



UN PIANO MARSHALL PER LA RIPARTENZA

Il futuro del comparto passa necessariamente attraverso la collaborazione degli attori coinvolti. Ubri (Unione dei Brand della Ristorazione Italiana), che al suo interno raggruppa i marchi che hanno fatto registrare le migliori performance economiche degli ultimi cinque anni (da Pescaria a Panino Giusto, da La Piadineria a Poke House) immagina un orizzonte in cui la value proposition si fonda un'intelligence di mercato comune, progetti condivisi (da gruppi d'acquisto alla digital innovation) e un'azione di networking sullo sviluppo dei format del futuro. Per traghettare il settore oltre la crisi, la proposta è quella di un Piano Marshall 2.0, dopo quello che aveva ricostruito l'Italia dalle ferite della Seconda Guerra Mondiale. «Oggi sono a rischio fallimento circa 60 mila imprese nel mondo del food retail – ha dichiarato Vincenzo Ferrieri, CEO di Cioccolatitaliani e presidente di Ubri al Global Food Service Forum –. Per questo abbiamo pensato a un piano pluriennale che, al di là di una logica assistenzialistica, punti alla creazione di ricchezza attraverso incentivi ad aziende pronte a investire per creare virtuosismi e un patto occupazionale che scongiuri lo spettro di 300mila disoccupati. Bisogna chiedersi sin da adesso qual è il settore della ristorazione che vogliamo nel 2023/2024. Un settore composto da aziende virtuose, dove non esista più il sommerso, con quote di investimento in ricerca e sviluppo senza precedenti, con un welfare aziendale che miri alla crescita delle risorse interne, una sostenibilità aziendale che punti al risparmio energetico e a una sostanziale riduzione degli sprechi alimentari».

**TRE DOMANDE ALLE CATENE
DELLA RISTORAZIONE**

Per indagare le strategie di business messe in campo dalle più importanti insegne della ristorazione organizzata, sul modello degli speciali pubblicati sui numeri di novembre (cash & carry) e dicembre (grossisti), Food Service ha posto tre domande sui principali temi su cui si focalizzerà la ripartenza: evoluzione del business, digitalizzazione e sostenibilità. Potete leggere le risposte nelle pagine seguenti. In particolare, alle aziende abbiamo chiesto:

- IN QUESTO ANNO COSÌ COMPLESSO, E IN PREVISIONE DI UN 2021 ANCORA INCERTO, AVETE ATTIVATO STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE DI FORMATO E/O DI PRODOTTO? CON QUALI OBIETTIVI?
- AVETE IMPLEMENTATO IL RUOLO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI ALL'INTERNO DEL VOSTRO MODELLO DI BUSINESS?
- QUANTO, IN UNO SCENARIO CHE HA COSTRETTO A RIDEFINIRE LE PRIORITÀ, LA SOSTENIBILITÀ RESTA PER VOI UN ASSET PRIMARIO O DIVENTA UN ASSET STRATEGICO?

I LOVE POKE

Rana Edwards
General Manager



Società: F&B Holding

Tipologia: foodtech, fast-casual, healthy

Location: centri città, centri commerciali

Numero PdV: 19 (diretti)

Servizi offerti: delivery, take away

Fatturato annuo: 12.000.000 € (2019)

Sito: www.ilovepoke.it



quest'emergenza sanitaria legata al Covid ci ha permesso di integrare una piattaforma personalizzata di pre-ordine che consente ai clienti di ritirare in negozio mantenendo il necessario distanziamento sociale. A livello di management assistiamo progressivamente allo **sviluppo di software gestionali** che possano integrare i processi specifici della nostra attività (ordini, inventario, gestione di supply chain, tracciabilità dei prodotti etc). Tutti questi strumenti generano dati che guidano le decisioni aziendali soprattutto nelle aree di operations, ottimizzazione e sviluppo. Lavoriamo anche con sviluppatori di app interessati a creare in Italia piattaforme per il cibo sano. Siamo sempre alla ricerca delle ultime tecnologie in Europa e negli Stati Uniti, e abbiamo un team giovane e intelligente che consente l'integrazione di questi sistemi nel network aziendale in pochissimo tempo. Penso che questo sia un enorme valore aggiunto per la crescita del business e per i servizi che diamo i nostri clienti.

➤ SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità è un "core value" di I Love Poke. Il format è stato costruito su una politica di imballaggi riciclati e di rifiuti a impatto zero. Tutte le produzioni alimentari provengono da risorse fresche e c'è un lavoro importante nelle operazioni di benchmarking e riduzione degli sprechi nel nostro centro di produzione e nei punti vendita. Questi fattori non vanno contro il profitto, anzi, vanno di pari passo con l'ottimizzazione del costo di produzione, quindi diventano un asset primario e strategico.

➤ EVOLUZIONE DEL BUSINESS

La pandemia da Covid-19 ha avuto (e sta ancora avendo) impatti significativi sul mondo retail, tuttavia I Love Poke si è strutturata sin dall'inizio come azienda smart foodtech basata sul delivery e ciò, da un certo punto di vista, è stata la nostra fortuna. Infatti, più la nostra attività cresce e si rafforza, con l'apertura di nuovi store, un'organizzazione unica per produzione, logistica e operazioni centralizzate, più siamo in grado di tenere sotto controllo i costi e mantenere alta la qualità del prodotto, su cui ci siamo concentrati sin dal primo giorno. Il nostro obiettivo è offrire una sana e deliziosa esperienza del Poke, mantenendo sempre alta la qualità sia delle materie prime sia del servizio, anche nei momenti più difficili.

➤ DIGITALIZZAZIONE

Come ho sottolineato nella precedente domanda, I Love Poke è un'azienda innovativa nel ramo del foodtech. Pertanto, l'attività è stata strutturata con le tecnologie basilari: dal menu digitale ai pagamenti contactless, dalle carte fedeltà elettroniche con "premi" alle casse icloud e il controllo digitale di gestione. Facciamo sempre passi avanti anche nell'aspetto innovativo e realizziamo sistemi e software personalizzati per adattarci al business. Per esempio,

IL MANNARINO

Gianmarco Venuto, Luca Ballabio,
Filippo Sironi, Founder



Società: Il Mannarino

Tipologia: macelleria di quartiere con cucina

Numero PdV: 3 (diretti)

Location: quartieri residenziali e business

Servizi offerti: delivery, take away, pick up

Fatturato annuo: proiezioni a ottobre 2020
4.500.000 €

Sito: www.ilmannarino.it



➤ EVOLUZIONE DEL BUSINESS

Durante il lockdown abbiamo implementato delivery e take away, sia per quanto riguarda la carne che i piatti di gastronomia. Il personale di cucina ha proseguito la sua attività di preparazione dei piatti, mentre il personale di sala effettuava le consegne. Per il delivery abbiamo anche stipulato accordi con le piattaforme online specializzate, mentre per le spedizioni della carne nelle altre regioni d'Italia, abbiamo utilizzato e utilizziamo tuttora corrieri che garantiscono la catena del freddo. Inoltre, abbiamo allestito un polo logistico interno per la preparazione e distribuzione di una linea di piatti tradizionali "A casa di Nonna":