

COVER STORY

# CATENE: NE VALE LA PENA?

ANCHE SE IN ITALIA IL FENOMENO È ANCORA DI PICCOLE DIMENSIONI, I MARGINI DI ESPANSIONE RIMANGONO AMPI. APRENDO NUOVE OPPORTUNITÀ A CHI VUOLE FARE IL GRANDE SALTO

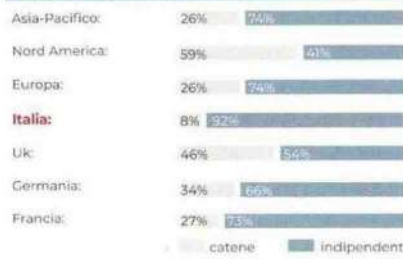
GIULIA DI CAMILLO

**P**iù di 10mila, per la precisione 10.500. Ammonta a tanto il numero di punti vendita della ristorazione a catena in Italia: fatta di quasi 500 operatori, qualcosa come 750 format e un giro d'affari che nel 2022 ha toccato quota 9 miliardi di euro, grazie anche alla forte spinta del modello in franchising. Complessivamente un comparto in forte crescita, e con ampi margini di espansione, ma che ancora è lontano dall'assumere le dimensioni, ad esempio, del mercato nordamericano dove il Foodservice Market Monitor di Deloitte certifica una penetrazione delle catene nel mercato pari al 59% contro l'8% tricolore (vedi Tabella 1). Tra i brand più diffusi nel nostro Paese, in prima fila – e non poteva essere altrimenti – svetta **McDonald's**, anche se anno dopo anno si fanno sempre più spazio esempi virtuosi di mini-catene, 'splate a vista' dai fondi di venture capital.

## PAROLA D'ORDINE: DINAMISMO

Il tema è proprio questo: vale la pena per un esercente accettare 'la sfida' della ristorazione a catena? Per

TABELLA 1 - LA PENETRAZIONE DEL MERCATO DELLE CATENE



- A LIVELLO EUROPEO, L'ITALIA È IL MERCATO MENO CONCENTRATO IN TERMINI DI RAPPORTO TRA CATENE ED ESERCIZI INDIPENDENTI (8% CONTRO IL 92%).
- PER LA RISTORAZIONE IN FRANCHISING, SI PREVEDE UNA CRESCITA DEL 5,1% NEL 2023
- LE FEE DI AFFILIAZIONE ALLE PRINCIPALI CATENE DEL SETTORE FOOD SONO ABITUALMENTE COMPRESSE TRA I 20 E I 22MILA EURO, MA POSSONO ARRIVARE A UN MASSIMO DI 45-50MILA PER I BRAND PIÙ NOTI E MOLTO DIFFUSI A LIVELLO INTERNAZIONALE

**Cristian Basoni**, Presidente di **Aigrim** e Ceo di **Chef Express** (nella foto), parliamo di un modello che si fonda sulla replicabilità e scalabilità, e consente una chiara e apprezzata standardizzazione dei prodotti oltre che elevati livelli di sicurezza alimentare. Secondo il presidente di Aigrim, poi, il segmento gode di logiche di gestione favorevoli, che consegnano agli



Cristian Basoni, Presidente di Aigrim e Ceo di Chef Express



m  
7  
COVER STORY

Imprenditori la possibilità di diventare ristoratori senza avere necessariamente una struttura di rilievo alle spalle. "Oggi si viaggia di più, le persone si informano e sono maggiormente consapevoli - spiega Bionani - Il ruolo centrale lo gioca la verticalità dell'offerta: i clienti sono esigenti e scelgono cosa voler mangiare, nelle catene trovano delle risposte precise". Inoltre, la ristorazione a catena è accessibile, sfoggia una concreta identità di brand e offre ciò che tutti cercano: l'esperienza. Per non parlare del fatto che sono tech e marketing driven, raccolgono tanti dati e mettono, anche per questo, il consumatore al centro.

**ESPANSIONE, NON RIVOLUZIONE**

Dal 2008 ad oggi, stando ai dati di TradeLab, il valore delle catene nel fuori casa è passato dai 3,7 miliardi ai 9 miliardi attuali (vedi Tabella 2). In termini di punti di consumo, se nel 2008 ce n'erano 2.500, nel 2023 se ne contano 10.500: ovvero il 10% (per quota visite) dell'intero comparto ristorativo (contro il 7% del 2019), percentuale indicativa cioè di una lenta ma progressiva crescita.

**AFFILIAZIONE. COSA COMPORTA**

- Standardizzazione dei prodotti
- Elevati livelli di sicurezza alimentare
- Logiche di gestione favorevoli rispetto agli esercizi indipendenti
- Attività tech e marketing driven
- Capacità di leadership, spirito di iniziativa e approccio consumer oriented
- Verticalità dell'offerta
- Attenzione alle esigenze dei territori a livello locale

A livello europeo, l'Italia è il mercato meno concentrato in termini di rapporto tra catene ed esercizi indipendenti: l'8% contro il 92%. Ben lontani, dunque, da una media europea, che vede invece le catene al 26% (come in Asia, del resto) e gli indipendenti al 74% con Regno Unito, Francia e Germania dove le catene rappresentano rispettivamente il 46, il 41 e il 34%. Numeri ancora maggiori in Nord America, con il 59% composto da catene e il 41% da attività indipendenti. "Da noi le quote sono ancora molto basse considerato che le imprese totali della ristorazione sono circa 300mila - conferma Luciano Sbraga, Vice Direttore Generale di IRIE-Confcommerci -. Parliamo di un'incidenza residuale, anche se le visite annuali nel 2022 sono state ben 730 milioni. L'evoluzione di questo segmento proseguirà anche per effetto del franchising e probabilmente sarà ancora più rapida dell'attuale, vero è che non ci si può aspettare salti straordinari".

Come conferma Angela Borghi, responsabile commerciale AFH di TradeLab: "L'Italia gode di un panorama di punti di consumo della ristorazione indipendente vastissimo. Prima di sradicarlo ne passerà di tempo. Nonostante la progressiva penetrazione del mercato delle catene, siamo convinti che alla fine il nostro rimarrà un Paese dove la

TABELLA 2 - CRESCITA E VALORE DEL SEGMENTO

	2008	2019	2022
VALORE	3,7 miliardi	5,7 miliardi	9 miliardi
% SUL MKT AFH	-	7%	10%
NUMERO PUNTI VENDITA	2.500	9.300	10.500

Fonte: AFH Consumer Tracking e analisi TradeLab





maggioranza dei locali rimarranno indipendenti".

**LARGO AL MADE IN ITALY**

Anche se attualmente non può stravolgere gli equilibri del mercato del fuori casa, è indubbio che la pandemia ha accelerato l'evoluzione del comparto, rendendo sempre più indispensabile la trasformazione da barista, a ristorante, a imprenditore. Insomma, è cambiata la mentalità, mentre il numero di locali acquistabili a basso costo è aumentato e le «sirene» delle catene attirano anche imprenditori extra-settore.

Ma quali sono i fattori di attrazione? In primo luogo, la (ghiotta) possibilità di valorizzare le produzioni tipiche locali, "il pluralismo distributivo può essere un valore aggiunto" - spiega Sbraga -. E aiuta di certo la valorizzazione della ristorazione italiana e le sue produzioni tipiche. Se prendiamo Mc Donald's, ad esempio, segue la strada dell'identità nazionale in cui opera e sigla partnership come quella con il Pomodoro di Pachino, un accordo da 250mila chili di prodotto all'anno". La qualità? Non viene inficiata, i prodotti vengono standardizzati solo nei processi.

**TARGET UNDER 35**

Inoltre, il modello di business a catena consente di ridimensionare di molto il margine di errore in ambito gestionale, oltre ad avere dimostrato di saper contenere meglio degli esercizi indipendenti il trend inflattivo degli ultimi mesi. "Se sei nella location giusta, in un centro commerciale piuttosto che in aeroporto, puoi puntare su questo modello. Ma sempre con l'intenzione di partire da zero, perché l'ipotesi di riposizionare l'attività preesistente non funziona", chiarisce il direttore generale dell'associazione in seno a Confcommercio.

Non a caso, l'apertura di un punto vendita sotto l'insegna di un brand rappresenta la soluzione migliore per una generazione cresciuta all'ombra del digitale, con competenze versatili e un network di contatti da sfruttare. Del resto, anche sul fronte dell'offerta è proprio la fascia d'età compresa tra i 18 e i 34 anni quella che ha ripreso a uscire nelle occasioni serali, prediligendo luoghi di consumo «easy» (fast food e take away su tutti) e rientrando alla perfezione nella tendenza dell'omnichannel consumer journey: proprio come accade nelle catene del food, l'interazione con il consumatore avviene in modo

integrato, suddivisa come è tra luoghi di consumo fisici e strumenti online.

#### LE AMBIZIONI DEL FRANCHISING

Ma quali sono le formule per entrare a far parte di una catena? Alla luce del contesto socio-economico attuale, un modo sicuro per fare impresa è rappresentato dal franchising, che per le famiglie viene visto come una scelta di consumo in grado di offrire prodotti e servizi di qualità a prezzi accessibili. **È una formula che funziona e che, a discapito di qualsiasi crisi, ha continuato a svilupparsi in modo organico** - rimarca il Presidente di **Confimprese**, **Mario Resca** (nella foto) -. La vivacità dipende da motivazioni che variano a seconda del settore, e particolarmente nel food riguardano anche l'area geografica. In generale la flessibilità della formula offre vantaggi nello sviluppo delle reti, ma sarebbe limitativo guardare a questo contratto solo per la ripartizione dei rischi e del capitale con l'imprenditore affiliato. In termini geografici, **il contesto competitivo ha suggerito a molte aziende di prediligere le reti indirette**, particolarmente nel Mezzogiorno, per la complessità del territorio che apprezza la resilienza di imprenditori locali rispetto al contesto competitivo". Dal punto di vista dei potenziali affiliati in ambito food, due sono i fenomeni che favoriscono la diffusione delle nuove aperture. Da una parte i **giovani imprenditori vedono con favore lo sviluppo della ristorazione**, per le opportunità offerte dalla crescita organica del mercato. Dall'altra, **si consolidano le famiglie di negozianti che diversificano la propria attività**, anche in settori non strettamente contigui. "La loro conoscenza della propria piazza e l'esperienza del mestiere li rende partner affidabili per le insegne che vogliono crescere", conclude Resca.

#### UN BOTTINO DA OLTRE 3 MILIARDI DI EURO

Come pubblicato dal **Rapporto Assofranchising Italia 2023** redatto da **Nomisma**, in Italia il business del franchising prosegue il suo trend di crescita (+7,1% nel



Mario Resca, Presidente di Confimprese



m

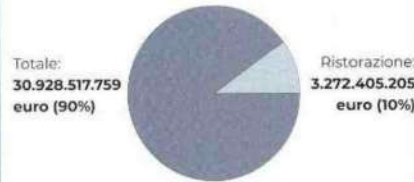
COVER STORY

2022 rispetto a un anno prima) avendo oramai superato la quota di 30,9 miliardi di euro con oltre 61mila punti di vendita e 250mila addetti.

Guardando ai microsettori, **la ristorazione ha un volume di fatturato pari a 3.272.405.205 miliardi di euro e incide per l'11%** (vedi Tabella 3), alle spalle solo della gdo (11.351.165.000), dell'abbigliamento (7.568.943.000) e dei servizi (4.353.730.500). Per quanto riguarda la suddivisione merceologica, quasi cinquecento milioni di euro provengono da bar, gelaterie, caffetterie, yogurterie, pasticcerie, chioschi pub ed enoteche e ben 2.776.938.000 euro da pizzerie, fast food, ristorazione etnica e a tema.

**E per il 2023? Le cifre inducono all'ottimismo: per la ristorazione, Assofranchising prevede un crescita del 5,1%** nonostante le fee di affiliazione (abituamente comprese tra i 20 e i 22mila euro, ma possono arrivare a un massimo di 45-50mila per i brand più noti e molto diffusi a livello internazionale) del settore food siano superiori alla media generale degli altri settori, non superiore 15mila euro (vedi Tabella 4).

TABELLA 3 - IL GIRO D'AFFARI DELLA RISTORAZIONE NEL FRANCHISING (2022)



Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2023

TABELLA 4 - LE FEE DI INGRESSO



Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2023

**LA SCALATA DELLE MINI-CATENE**

Gli esempi sono tanti, da un capo all'altro della penisola anche se il fenomeno assume proporzioni maggiori nelle grandi città e nelle regioni del Nord, oltre che in Campania e Sicilia. **Le mini-catene sono le protagoniste degli ultimi anni**, dopo avere sofferto in epoca Covid a causa di spalle meno larghe rispetto al big del settore, adesso hanno ritrovato nuovo vigore, dando vita a format innovativi. "Si tratta di realtà che portano a un fenomeno che continuerà a evolversi e su cui è rilevante l'attenzione dei fondi di private equity per lo sviluppo su larga scala delle idee degli imprenditori locali", assicura la responsabile commerciale AFH di TradeLab. D'altronde, anche a livello più generale, i key driver che condurranno il successo del franchising nel settore della ristorazione saranno proprio quelli che stanno facendo la fortuna delle reti su scala ridotta: **capacità di leadership, spirito di iniziativa e approccio consumer oriented, con un'attenzione alle esigenze dei territori a livello locale.**

"Possiamo sicuramente dire che il franchising vive un momento positivo e di forte sviluppo - conclude Dario Baroni, Presidente Assofranchising e Amministratore Delegato di McDonald's Italia (nella foto) - A noi il compito di cogliere al meglio questa opportunità a partire dalla consapevolezza di far parte di un settore trainante per l'economia del Paese. Per farlo, **dobbiamo raccontare le peculiarità di questo modello di business che punta sull'innovazione e la trasformazione digitale; investire sulla formazione** particolarmente focalizzata sui giovani e le donne, sulla capacità di adattarsi ai diversi scenari attuali e sull'impegno per la **transizione ecologica**. In ottica futura, il franchising in Italia sta dimostrando di avere un grande potenziale inespresso. È un modello che si distingue per dinamismo e creatività nel cogliere i nuovi trend ed è perfetto per adattarsi a un mondo del lavoro che si evolve continuamente, nel quale contano sempre di più le nuove tecnologie e che opera lungo le direttive degli Esg (ambiente, società e governance, ndr)".



Dario Baroni, Presidente Assofranchising e amministratore delegato di McDonald's Italia

m  
 12  
 FUORI CASA



### AAA CERCASI 3MILA STORE MANAGER

Se il turismo e la ristorazione faticano a portare a casa migliaia di assunzioni (nel trimestre giugno-luglio-agosto ne mancano oltre 350mila), tra queste ci sono ben 3mila store manager. A questo proposito **Confimprese** è entrata a fare parte di **Distretto Italia**, il programma di formazione per il retail promosso dal **ministero del Lavoro**, lancerà a partire da ottobre una Academy per formare ragazzi da inserire nel mondo della ristora-

zione con il ruolo chiave di store manager. Ideato grazie alla comunione di intenti di diversi responsabili HR delle aziende che Confimprese rappresenta, il **percorso formativo rappresenta il primo esempio nel suo genere in Italia e prevede 2mila ore di cui 640 in aula e 1360 on the job**. In aula, ci saranno docenti provenienti dal mondo delle imprese per creare continuità con il mondo del lavoro, e condividere con gli studenti uno scenario il più possibile realistico.

### MC DONALD'S VINCE, IL FUSION CRESCE

Su un totale di 470 Gruppi attivi, l'analisi dei fatturati consegna lo scettro del leader in Italia a Mc Donald's (vedi Tabella), seguito da Cigierre (Old Wild West, America Graffiti, Wiener Haus, Shi's e Pizzikotto), Autogrill, Cremonini (Chef Express e Roadhouse) e Burger King. Questi primi cinque big player gestiscono 64 insegne per un totale di circa **3.400 punti di vendita (il 34%)**. Mc Donald's & Co. generano il 50% del valore del mercato in catena nel territorio italiano (nel 2019 era il 55%). Nel ranking, seguono Areas, Sebetto, Lagardère Food Services, Ikea e Maglione (Sarni), che rientrano tra i 13 player follower e occupano il 12% della torta del fatturato, mentre i restanti 452 ne producono il 38%. Da evidenziare, la tendenza che riguarda il **mondo fusion**, che in termini di nuove aperture in Italia è tra i tre format più cresciuti insieme all'hamburger e alla pizza. Le catene fusion - rileva TradeLab - contano **800 punti di vendita in oltre 60 format**, con una variazione del

+158% tra il 2018 e il 2022 e un'assoluta predominanza a **Milano (100 locali) e Roma (60)**.

#### LA TOP TEN DELLA RISTORAZIONE A CATENA IN ITALIA

1. Mc Donald's Italia
2. Cigierre
3. Autogrill
4. Cremonini
5. Burger King Italia
6. Areas (ex My Chef - Gruppo Elilor)
7. Sebetto
8. Lagardère Food Services
9. Ikea
10. Maglione

Fonte: ARI Consumer Tracking e analisi TradeLab

### ITALIA: LE NUOVE APERTURE

(a cura di Matteo Cioffi)

Dalle piccole alle grandi. Primavera ed estate dell'anno in corso sono stagioni calde per le catene del foodservice, con inaugurazioni davvero per tutti i palati. Se per **Capatoast**, il primo format interamente claddato al toast già capace di sei punti di vendita per più di 80 assunzioni, il 2023 sarà l'anno della spinta all'innovazione digitale, un 'big' come **Starbucks** ha aperto a Firenze, 200 mq di superficie in Via de' Cerretani, a due passi da Piazza del Duomo. Un morso tira l'altro e prosegue inarrestabile l'avanzata di **Bun Burgers**, la catena specializzata in panini 'made in Usa' che ha posizionato la sua



BUN Burgers Reggio Emilia





...rina sul territorio italiano trovando  
...ne presso Il Mercato, nuova piazza  
...Reggio Emilia. Dello stesso gruppo  
...poi parte altre due realtà: **Ciocco**  
...**Volò**. Focus milanese per la prima,  
...osi e appassionati di cacao, che ha  
...vi punti vendita nel capoluogo lom-  
...os Aires e Ripa di Porta Ticinese),  
...segnare, dopo 12 anni, il layout del  
...omo. La catena di pizzeria ha, dal  
...o le cinque unità a Torino con l'ul-  
...tuto pochi giorni fa nel cuore della  
...partiere Vanchiglia). Rimanendo sul  
...**Uro** a inizio giugno ha finalizzato il  
...ono, per poi annunciare, un mese  
...sso a Verona con il brand **Crocca** (di  
...lori della stessa Pizzium) che pochi  
...ato la sua presenza a Torino.  
...errato anche con **Love Poke** che,  
...lea, prosegue di gran carriera la  
...ultima novità è fresca di data: 17  
...sa Carrara presso il CentroCom-

merciale Mare e Monti. La catena, che racchiude nel  
piatto hawaiano il suo core business, sale ora a ben  
170 ristoranti operativi nel Belpaese. Cresce poi la  
sete del tè in versione 'bubble': la bevanda con pal-  
line di tapioca che ha fatto la fortuna della catena  
**Frankly** vanta ora 12 negozi in Italia, con la recente  
new entry avvenuta a inizio luglio presso Il Centro,  
shopping center ad Arese, nell'hinterland milanese.  
Esordio assoluto in Italia per **Pret à manger**. Non-  
ostante il nome transalpino, in questo caso si parla  
di una catena britannica con proposte al tavolo di  
piatti healthy & bio e che, grazie alla partnership  
con la piattaforma ristorativa **Chef Express** (Gruppo  
Cremgnini), è atterrata presso il Terminal 2 dell'aero-  
porto di **Malpensa**: 15 posti all'interno più un dehors  
esterno. Tornando poi alle specialità gastronomiche  
made in Italy, la catena **Tigella's** basata appunto sul  
tipico mini-panino modenese, dopo avere aperto  
verso la fine di giugno il suo terzo ristorante a **Mila-  
no**, ha annunciato ufficialmente l'avvio del progetto  
di ampliamento territoriale con l'annuncio di sbar-  
care, entro fine anno, a **Torino**.

