



Verso nuovi traguardi

Il Gruppo Sebeto riapre i suoi ristoranti e svela in che modo punta a trasformare la crisi in occasione di crescita. La ricetta dell'Ad Roberto Colombo

di M.L. Andreis

“Ha da passà ‘a nuttata” scriveva un partenopeo doc, Eduardo De Filippo subito dopo la guerra. Oggi, mentre usciamo lentamente dalla pandemia, potremmo parafrasare la celebre battuta della commedia *Napoli milionaria* dicendo che la nottata forse non è ancora passata del tutto, ma la luce dell'alba si profila all'orizzonte. È questa l'immagine che emerge dalla disamina di **Roberto Colombo**, da due anni amministratore delegato di **Sebeto**, azienda partenopea controllata dal fondo *OpCapita* che ha in

portfolio i marchi **Rossopomodoro** (61 pdv in Italia e 24 all'estero), **Rossosapore** (29 e 1), **La Pizzeria Nazionale** (1 in Italia), **Anema&Cozze** (3) e **Rossocaffè** (3). A lui abbiamo chiesto di accompagnarci in un viaggio emblematico lungo il tritico “chiusura totale/delivey, delivery/take away e riapertura al pubblico” che ha conosciuto il fuoricasa italiano: un percorso che molte catene di ristorazione hanno condiviso in questi ultimi tre mesi e quindi rappresentativo di una vicenda che ha stravolto le nostre vite.

Regole poco chiare

Dopo la chiusura l'11 marzo di tutti i locali lungo lo Stivale, seguita da quella delle location internazionali una decina di giorni più tardi, anche circa il 5% dei ristoranti del colosso della ristorazione (122 locali in patria e oltre confine, più di 2.000 collaboratori tra pdv diretti e in franchising e 147 milioni di euro di fatturato nel 2019), avevano “riaperto” alcuni giorni più tardi, dedicandosi al solo delivery. “Dopo la doccia fredda che



ROBERTO COLOMBO,
ad di Sebeto

nessuno avrebbe mai ipotizzato del blocco totale del Paese e quindi della ristorazione da nord a sud dello Stivale, due locali a Milano e due a Roma in conduzione diretta e due franchisee a Torino hanno cominciato a fare consegna a domicilio: un po' per soddisfare la richiesta in pausa pranzo di chi ancora in quella prima fase lavorava fuoricasa e di chi preferiva farsi portare a domicilio i nostri piatti anche la sera, un po' per tenere vivo il brand nonostante regole poco chiare non rendessero per nulla facile operare”, ricorda Colombo.

È in questi ristoranti che peraltro sono stati messi a punto un menu e un packaging idonei non solo al delivery e al take away, ma a far sì che queste due operazioni, già di per sé delicate e cruciali se si vuole garantire che sulle tavole delle case o nei luoghi di lavoro dei clienti arrivi un prodotto di qualità, si svolgessero nel rispetto delle norme sanitarie, “con tanto di sigillo di sicurezza”, precisa il manager. In parallelo, la dirigenza di Sebeto ha lavorato su numerosi altri fronti: la necessità di (r)assicurare i propri dipendenti senza lavoro attraverso il ricorso alla cassa integrazione (“Coi soldi che ahinoi non arrivano...”), il dialogo (“Sinora poco proficuo”) con le società immobiliari sul tema affitti, con i concessionari nel mondo travel (“Le posizioni sono distanti”) e con le banche (“Per sopperire alla drammatica assenza di liquidità”).

“In questa fase ci siamo anche confrontati con altri grossi brand attivi sul mercato per muoverci in maniera coordinata e, nel frattempo, a partire da metà aprile, metabolizzato lo shock, abbiamo cominciato a ragionare su come pensare alla riapertura: oltre al lato legato alla sicurezza, con i protocolli per la sanificazione dei locali, degli

impianti, delle attrezzature e le dotazioni DPI per il personale, è stata necessaria la rivisitazione dell'offerta food al momento dell'apertura al pubblico: un menu primavera/estate che, pur mantenendo la tradizionale qualità e varietà che ci contraddistingue, ha dovuto giocoforza adattarsi alla situazione contingente sotto il profilo delle proposte, degli ingredienti, delle materie prime, con l'obiettivo di essere più ‘easy’, più snello”. Allo stesso tempo, il blocco ha determinato e determinerà un'accelerazione sul fronte digitale: “Non solo sotto il profilo dell'implementazione del delivery per arginare l'emorragia durante il lockdown

clienti trovano ora menu tovagliette monouso mentre è stata ulteriormente implementata l'app dell'insegna, dove spicca in particolare la sezione Amici di Rossopomodoro con l'elenco di prodotti e fornitori del brand. “Al di là dei cambiamenti indotti dall'emergenza sanitaria, la qualità e l'esperienza a 360° sono e devono rimanere caratteristiche distintive del nostro format”, puntualizza Colombo.

Un primo bilancio

Il 56enne manager varesotto, laurea alla Bocconi in Economia e Commercio, un passato in Autogrill in Italia e Francia,



e per compensare una parte degli incassi di sala che inevitabilmente sono e saranno inferiori dopo la ripartenza, ma per rendere ad esempio le ordinazioni (mediante l'impiego anche di QR code per visionare i menu) e i pagamenti no cash (senza creare code in cassa) più rapidi al loro interno”. Non è tutto: comunicazione social, attività promozionale in store, sistema di loyalty e fidelity sono altri fronti su cui si è lavorato con il marketing e la comunicazione, per accompagnare al meglio le aperture. Caratterizzate anche da altre novità: nei ristoranti i

dopo i primi giorni di riapertura, ha potuto fare il punto della situazione all'inizio di giugno, rivedendo anche le prospettive per il gruppo che guida, e per la ristorazione italiana in generale: “Data l'accelerazione improvvisa della fine del lockdown, anticipata in tutta Italia al 18 maggio, abbiamo preso qualche giorno per organizzare la nostra ripartenza al meglio”. Ebbene, dopo il 3 di giugno tutti i 61 locali Rossopomodoro



risultano operativi in Italia, cui se ne aggiungono parecchi all'estero, dove la ripresa dell'attività è ovviamente condizionata dalla fine dei singoli lockdown nazionali.

“Oltre ad avere organizzato gli spazi per andare incontro alle misure di distanziamento sociale, con una perdita di circa il 40/50% dei posti a sedere variabile da locale a locale (la misura impatta meno laddove si estendono, come accade spesso nei nostri, su oltre 500 mq), il calo del fatturato, rispetto allo stesso lasso di tempo dell'anno prima, è di circa il 70%. È la clientela serale a difettare particolarmente. Ovviamente abbiamo aperto





principalmente nei centri città, e solo in due centri commerciali: il Milanofiori di Assago (MI) e il Bicocca Village a nord del capoluogo lombardo. Al di là del calo dei flussi in questi contesti, sono gli orari di chiusura spesso anticipati dei mall ad averci indotto a questa scelta. La stessa operata per tutte le location nei contesti travel e turistici”.

Giocoforza, i punti di ristoro dotati di dehor o con la possibilità – che molti comuni italiani stanno dando ai ristoratori – di posizionare tavoli all'esterno – a condizioni più favorevoli che nel passato – presentano i numeri e le potenzialità maggiori: “Penso a tale riguardo al pdv di Genova sul porto e a quello presso La Reggia Designer outlet di Caserta mentre a Milano, è questa è una primizia in anteprima, la riapertura del vecchio Anema & Cozze di via Casale, sul Naviglio Grande, con tavoli all'aperto in una delle aree iconiche della movida meneghina, su richiesta del nostro storico franchisee avverrà all'insegna del marchio Rossopomodoro: un brand che, con la formula 'Come un giorno a Napoli', rappresenta non solo una certezza nel panorama della ristorazione ma un richiamo di eccezionale valore”.

Ma qual è il riscontro della

clientela proprio nel capoluogo lombardo? Milano non è solo al centro della regione che più ha sofferto gli effetti della pandemia e che più lentamente ne sta uscendo, ma anche la città che ha rappresentato, come ripete spesso il fondatore e presidente del Gruppo Sebeto Franco Manna, il trampolino di lancio dei format della sua “creatura”, in Italia prima e nel mondo poi, nonché, in generale, una delle piazze internazionali più dinamiche e vivaci al mondo per il foodservice, da qualche anno a questa parte: “Non c'è dubbio che da parte dei clienti milanesi ci sia un di più di prudenza nel tornare alle vecchie abitudini interrotte bruscamente dal virus. Ma quando poi arrivando nei nostri ristoranti si rendono conto di quanti sforzi abbiamo fatto per offrire a tutti un pasto che, mantenendo i nostri standard di qualità sul prodotto in un'atmosfera conviviale e tipica che ci contraddistingue, può essere consumato in totale sicurezza...”, spiega il manager.

Selezione darwiniana

Un po' perché questo è il suo ruolo ma anche perché i segnali che arrivano sono sicuramente incoraggianti ri-

spetto alle prospettive di un lockdown dalla durata imponderabile, Colombo vede il bicchiere mezzo pieno, per Sebeto e per la ristorazione. Non a caso conferma 4 aperture in programma entro la fine di giugno: tre nei centri di altrettante città in cui Rossopomodoro è già presente e una in una località dove il format farà il suo debutto. Inevitabilmente è da questo canale, dove si può contare sulla presenza di clienti sia a pranzo, grazie ai lavoratori degli uffici e ai negozi, che di sera, nonché sull'asporto e sul delivery, che occorre concentrarsi nel breve e medio periodo: “Qui puntiamo a recuperare il 70-80% abbastanza rapidamente se le cose dovessero continuare a migliorare, come i dati sul contagio sembrano confermare di giorno in giorno. Diverso è il discorso per gli shopping center, un segmento già in difficoltà prima della crisi, dove al problema degli affitti si somma quello degli orari, con le chiusure anticipate rispetto al passato. Nel travel invece lo scotto che si paga è legato al divieto alla mobilità tra le regioni e al collasso del turismo, interno e internazionale, ciò che penalizza di conseguenza anche i ristoranti e le prospettive per l'immediato

nelle città d'arte”.

Insomma: è questo l'ordine prioritario della strategia di ritorno alla normalità e di successivo, inevitabile sviluppo della corazzata della ristorazione a tema pizza, che Colombo sta guidando tra acque agitate sì, ma agitate per tutti: e non tutti sono equipaggiati allo stesso modo: “Se negli ultimi anni una serie di circostanze fortunate aveva favorito la nascita e lo sviluppo di una miriade di nuove tipologie di offerta e di format, è inevitabile che le realtà più fragili e meno 'navigate' avranno maggiori difficoltà a restare a galla”.

Una sorta d'inevitabile “selezione darwiniana” insomma, con cui il mercato dovrà fare i conti, ma rispetto alla quale le catene consolidate e solide partono avvantaggiate: “Chi, come noi, ha alle spalle una storia ultraventennale, fatta di grande expertise qualità riconosciuta del prodotto e personale altamente formato, unitamente a una situazione finanziaria solida, paradossalmente potrà uscire addirittura rafforzato da questi mesi difficili. Se saremo resilienti adesso, sono certo che emergeremo dalle acque in tempesta ancora più forti, pronti a raggiungere nuovi traguardi”.

