



LOCATION! LOCATION! LOCATION!

Si dice che 3 cose sono importanti nella scelta di aprire un ristorante: '1. la location, 2. la location e poi 3. la location!'. La scelta della location è una delle attività più delicate nella ristorazione, da un lato perché è fondamentale per realizzare il concept, dall'altro poiché molte formule ristorative hanno bisogno di una location specifica, ad alto traffico di persone o di mezzi di trasporto, per incontrare la clientela potenziale. La location non è solo le mura dove si svolge l'attività di impresa ma esprime anche la fisicità del ristorante, così differenziante nell'era di Instagram.

La Location e la sua vicinanza al target

Quando si intervista un ristoratore, spesso ti dice che trovare il posto giusto dove aprire il locale è stata la parte più impegnativa e lunga di tutto il processo di *start-up*. Ed è la fase più delicata: se si sbaglia il menu del ristorante o il *concept* si è sempre in grado di cambiarlo. Se si sbaglia la *location* è molto più difficile e costoso porvi rimedio.

Quick service, tavole calde, ristoranti e trattorie impegnate nel servizio del pranzo: tutte queste **formule ad elevate rotazioni e scontrino medio basso trovano un elemento di riuscita fondamentale nella location giusta e molto vicina al target**, che sia in un centro commerciale o in un'area di uffici. La *location* deve attirare clientela che ha poco tempo a disposizione e che non può spostarsi con auto o mezzi pubblici nell'intervallo del pranzo.

Viceversa, se un *concept* di ristorazione ha una sua attrattività basata sulla qualità, sulla specializzazione, su uno chef quotato o su un prezzo molto conveniente, o su qualunque altro elemento chiave differenziante, allora i consumatori saranno disposti a spostarsi di svariati chilometri in auto, e ad allontanarsi dal loro usuale bacino commerciale: **circa la metà degli italiani è disposta a uscire dal proprio**

comune di residenza se attratta da una offerta ristorativa particolarmente attraente (dati Fipe). Deve però esserci una calamita potente, con un valore interessante per il consumatore. Questo concetto vale anche per altre categorie di consumo, e fa leva su una veniale irrazionalità del consumatore: quanti chilometri sareste disposti a fare per procurarvi un iPad con il 30% di sconto? O per visitare Eataly? O per vedere l'unico punto vendita della Tesla in Italia? O per cenare nel ristorante di Davide Oldani?



La *Location* fra costo e rotazioni

Certamente le *location* centrali e molto trafficate costano più delle altre: questo significa che i fatturati obiettivo delle imprese che scelgono *location* ad alto traffico devono essere molto più alti, per assorbire quei canoni d'affitto. D'altro canto, avendo *location* così potenziali, l'obiettivo sembrerebbe più semplice da raggiungere.

Ci sono alcune zone e vie in cui i prezzi di affitto o di acquisto di locali commerciali non sono assolutamente compatibili con la redditività media di un'attività di ristorazione: il negozio di Prada in galleria a Milano paga 2,2 milioni di euro di affitto all'anno, e quindi vedremo se il ristorante che Carlo Cracco ha aperto nella stessa *location* prestigiosa potrà sopravvivere con un tale livello di spesa fissa nel Conto Economico, certamente aiutato dal suo scontrino medio, che è piuttosto confortante.

Ricordiamo, però, che – per anni – nella stessa galleria era presente un McDonald's (così come ce n'è uno in Piazza di Spagna a Roma e tanti altri in *location* prestigiose nei centri storici). Quindi, pochi o tanti clienti, scontrino alto o basso, bisogna fare molti fatturati per ammortizzare un così importante costo fisso. Qui entra in gioco il **moltiplicatore della 'rotazione dei tavoli'**, come riporta la tabella sotto, per cui a *location* di alto livello (A++), soprattutto se lo scontrino è basso, devono corrispondere altissime rotazioni, >2.

Tab. – Rotazione per *Location*

Tipologia di <i>Location</i>	C	C+	C++	B	B+	B++	A	A+	A++
<i>Quick-service</i>	1.20	1.30	1.40	1.50	1.60	1.70	1.80	1.90	2.00
<i>Mid-scale</i>	0.90	0.98	1.05	1.13	1.20	1.28	1.35	1.43	1.50
<i>Moderate upscale</i>	0.60	0.65	0.70	0.75	0.80	0.85	0.90	0.95	1.00
<i>Upscale</i>	0.42	0.46	0.49	0.53	0.56	0.60	0.63	0.67	0.70
Media	0.78	0.85	0.91	0.98	1.04	1.11	1.17	1.24	1.30

La *Location*, l'estetica del luogo e il *Concept*

La scelta della **location** è importante sicuramente per la realizzazione del **concept**, sia strategicamente – abbiamo detto per una formula con servizio del pranzo deve essere facilmente raggiungibile in poco tempo, a portata di mano – **ma anche esteticamente**. In gergo di marketing dei servizi questa si chiama Physical Evidence, cioè la manifestazione fisica del concept, il suo aspetto esteriore, la sua estetica, il suo ambiente. Viviamo nell'era delle immagini, di Instagram, della condivisione sui social network, quindi l'arredo, l'illuminazione, la creatività degli ambienti nella ristorazione sta prendendo molta importanza anche per la fidelizzazione della clientela, oltre che nel passaparola.



Esperienze nello spazio

Le nuove generazioni sono molto interessate all'aspetto dei luoghi dove passano il tempo, che non deve essere necessariamente elegante o lussuoso, deve essere *'cool'*, adatto ad esprimere e a condividere l'esperienza concettuale che il ristoratore vuole trasferire, deve essere originale, autentico, anche un po' sorprendente. Ecco che nel marketing dei servizi sta diventando protagonista il luogo dell'esperienza del servizio e le emozioni che è capace di comunicare. La Banca Intesa, per esempio, ha appena ristrutturato le filiali più importanti per farle diventare luoghi di *co-working*, con salottini, scrivanie, salette aperte, divanetti e distributori automatici di bibite: la Banca diventa un luogo d'incontro, dove ti puoi rilassare, essere produttivo e sentirti a casa tua.

Quale percorso seguire per scegliere una location?

Seguendo il flusso canonico, prima di lanciarsi alla ricerca di una *location* è indispensabile aver chiarito e scelto questi elementi:

- il concetto di ristorante che vogliamo aprire;
- il *target* a cui vogliamo rivolgerci;
- l'occasione d'uso principale che vogliamo sfruttare (pranzo, cena, *all-day*, aperitivo);
- il *budget* allocato per l'affitto del locale (dal conto economico);
- quanti tavoli ci stanno, rispetto al fatturato obiettivo e le rotazioni attese;

l'ingombro e lo spazio necessario per realizzare la zona cucina e la zona servizio;

- lo spazio necessario per il parcheggio dei clienti / zona di attesa / zona all'esterno del ristorante;
- la necessaria prossimità fra la *location* e il posto dove vive l'imprenditore (sareste in grado di spostarvi oltre 50km ogni giorno? e di accorrere nel caso di una urgenza, guasto, segnalazione dei vigili o delle guardie notturne?);
- la legislazione locale o di zona sui permessi della ristorazione e tutte le altre normative relative ad aree promiscue di impresa e residenziali;
- come vi eravate immaginati la forma estetica e le dimensioni dello spazio nella vostra idea originaria.

Si tratta, in sintesi di far sposare i vostri bisogni ed esigenze, quelli della vostra clientela, con le caratteristiche delle *location* analizzate. Come per organizzare un buon matrimonio, ci vuole pazienza, e tanta fortuna.

Il costo della *Location* rispetto al fatturato obiettivo

Si dice che in media il costo della *location* non dovrebbe superare un 10-13% dei ricavi di un ristorante; si dice che, dato l'affitto da pagare, si debba fatturare 10 volte tanto, a spanne. Ovvero, per potersi permettere un affitto mensile di una *location* di circa 5.000 euro, sarà necessario avere il potenziale fatturato di 500-600.000 euro annui. Abbiamo realizzato una tabella indicativa dell'impatto dei costi per tipologia di formula ristorativa, per dare un maggior orientamento.

Tipologia di Ristorante/ Caratteristiche	Quick-service	Mid-scale	Moderate upscale	Upscale
Fascia di prezzo	< =20€	20-40€	40-80€	> 80€
Prezzo Medio	15€	30€	60€	100€
Portate Medie	1,5	1,8	2,5	3,5
Rotazioni medie	2,0	1,5	1,0	0,7
Incidenza di costo Food&Beverage (F&B) sul fatturato	18%	22%	26%	29%
Valore assoluto medio di costo F&B	2,7€	6,6€	15,6€	29,0€
Margine sul fatturato dopo i costi di F&B	82%	78%	74%	71%
Concentrazione Fornitori/ Approvvigionamenti	20/80	30/70	40/60	50/50
Costo della Location A++ in % del fatturato	10%	11%	12%	13%

Sono eccezioni a questi indici anche le formule di ristorazione con **location in concessione**, ad esempio ristoranti in stazioni ferroviarie, in stazioni di servizio sulle autostrade, all'interno degli aeroporti, dove il costo delle *location* può raggiungere anche il 30% dei fatturati. Stessa cosa vale per i centri commerciali, dove ci sono *fee* di locazione in percentuale sul fatturato e anche fisse molto più elevate, in ragione del fatto che si è proprio in mezzo alla clientela potenziale, con grandi opportunità di fatturati durante tutto l'orario di apertura.

Per concludere, la *Location* gioca in squadra con le rotazioni e lo scontrino medio

Esprimendo il costo medio ottimale della *location* sulla base del fatturato, è evidente che esistono dei legami forti fra i due fattori: la *location* più costosa è valida se ci consente di aumentare i fatturati potenziali, o perché più spaziosa (elevato numero di coperti, tavoli), o perché di per sé attrattiva (terrazza panoramica sul mare), o perché locata in zona di ideale traffico del *target* prescelto (in un comprensorio di uffici, per servizio del pranzo), e così via. Qualunque sia la formula scelta, qualunque il livello medio del costo del pasto, qualunque la rotazione media dei tavoli, il costo della *location* deve stare in questo intorno del 10%.



Questo articolo fa riferimento alla Bussola **La Ristorazione**, scritto da Confcommercio e [Fipe](#), Ottobre 2013.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul *core business* delle imprese associate.