



## Przyszedł czas na wielkie zmiany



Sieć pizzerii Da Grasso kończy wkrótce 18 lat. Z każdymi urodzinami przychodzi czas na refleksję. Spojrzenie za siebie i ocena dotychczasowych osiągnięć. W przypadku Da Grasso jest ilość, jest jakość, ale dla nich to wciąż za mało. Sieć postanowiła zmienić się pozostawiając swoją tożsamość. O małych, wielkich zmianach, które podkreślą wartość i tak już lubianej marki – opowiada Magdalena Piróg, wiceprezes sieci Da Grasso.

### ■ Kiedy i jak narodziło się Da Grasso?

Wszystko zaczęło się w 1996 roku w Łodzi, kiedy grupa przyjaciół, mając lokal i szukając pomysłu na działalność gospodarczą, którą mogliby prowadzić wpadli na pomysł, że doskonała będzie pizzeria.

W tamtym czasie w mieście funkcjonowały dwie pizzerie, ale mieszkańcy coraz mocniej wyrażali zainteresowanie tego typu punktami gastronomicznymi. Można nawet powiedzieć, że idealnie wstrzelili się w niszę rynkową. W tamtym czasie powstała pierwsza receptura na ciasto i pizzę oraz sosy: pomidorowy i czosnkowy. Były one tak dobre, że korzystamy z nich do tej pory. Pierwsza pizzeria Da Grasso z miejsca stała się dla Łodzian miejscem kultowym i obleganym. Zainteresowanie było tak duże, że nasi goście przychodzili do lokalu, składali zamówienie i ... zostawiając plecaki oraz torby ruszali w miasto załatwiać swoje sprawy, ponieważ kolejka oczekujących była tak duża. Wracali po kilkudziesięciu minutach i odbierali upragnioną pizzę. Generalnie pomysł uruchomienia Da Grasso był bardzo spontaniczny i wynikał z chęci młodych ludzi do prowadzenia swojego własnego bardzo fajnego biznesu.

### ■ Kiedy ta jedna pizzeria przestała wystarczać? Kiedy Państwo

### zdecydowali, że ten projekt musi się rozrastać?

Bardzo szybko. Sukces był tak duży, że w przeciągu kilku kolejnych miesięcy i lat pojawiło się mnóstwo zapytań o uruchamianie podobnych lokali. Początkowo pizzerie otwierali znajomi znajomych dzieląc się przy tym swoimi doświadczeniami, pożyczali sobie sprzęt, wspomagali się przy otwieraniu kolejnych punktów. Błyskawicznie Da Grasso przeobraziło się w koncepcję franczyzową, co było odpowiedzią na bardzo intensywny rozwój. To, że początki sieci wzięły się ze współpracy między przyjaciółmi pozytywnie rzutuje na system franczyzowy, jaki oferujemy, który opieramy na relacyjności i udzielaniu sobie wzajemnie wsparcia.

### ■ Od momentu otwarcia pierwszego lokalu sieć Da Grasso rosła w siłę,

### aż do tej chwili gdy posiada 200 pizzerii w 150 miastach. Dlaczego stwierdzili Państwo, że właśnie teraz przyszedł czas na zmiany?

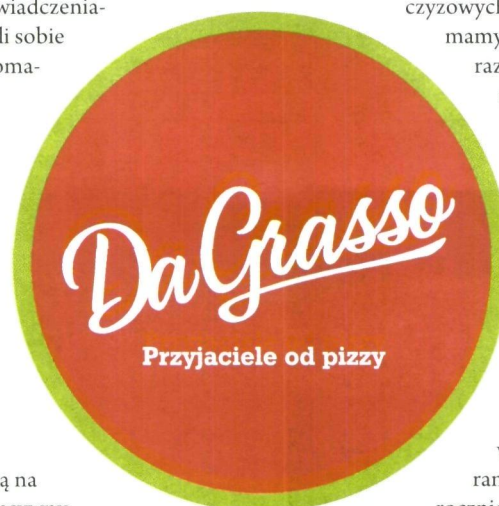
Rzeczywiście do tej pory przeżyliśmy bardzo intensywny rozwój. Zdarzyło się nawet, że w jednym roku uruchomiliśmy 40 placówek franczyzowych. Okres wzrostu mamy już za sobą. Teraz przyszedł czas na stabilizację i wzmocnienie naszej marki. Chcemy, aby nasi franczyzobiorcy otwierali restauracje, które będą funkcjonowały na rynku przez wiele lat. Otwieranie 15–20 lokali rocznie pozwala na zachowanie wysokiej jakości tego procesu. Zdecydowaliśmy się na wprowadzenie zmian przede wszystkim dla zwiększenia przychodów naszych partnerów i zwiększenia satysfakcji odwiedzających nas klientów. Szacujemy, że nasi partnerzy mogą odnotować wzrost przychodów nawet do 30 proc. do końca 2014 r.

### ■ Co według klientów i franczyzobiorców jest Państwa mocną stroną?

Przede wszystkim fakt, że jesteśmy dostępni w tak wielu miejscach i docieramy do rynków, gdzie marek sieciowych już nie ma. Jesteśmy m.in. w miastach z około 20 tys. mieszkań-

*Pomysł uruchomienia Da Grasso był bardzo spontaniczny i wynikał z chęci młodych ludzi do prowadzenia własnego, fajnego biznesu.*

ców, gdzie nie ma zbyt wielu miejsc spotkań. Jesteśmy najbardziej lokalną z ogólnopolskich sieci. Widzą to i doceniają nasi klienci. Naszą zaletą jest też różnorodność menu, które daje wiele możliwości wyboru. Sam produkt, czyli pizza nadal cieszy się niesłabnącym uznaniem. Z badań wynika, że mamy spore grono wiernych klientów, którzy wracają do Da Grasso ze względu na: ciasto, ilość składników oraz na nasze kultowe sosy. Okazało się, że sosy czosnkowy i pomidorowy są jednym z kryteriów wyboru. Klienci twierdzą, że w naszych pizzeriach smakują one najlepiej. Mamy swoją recepturę, która funkcjonuje niezmiennie od początku istnienia sieci i wszyscy się do niej przyzwyczaili.



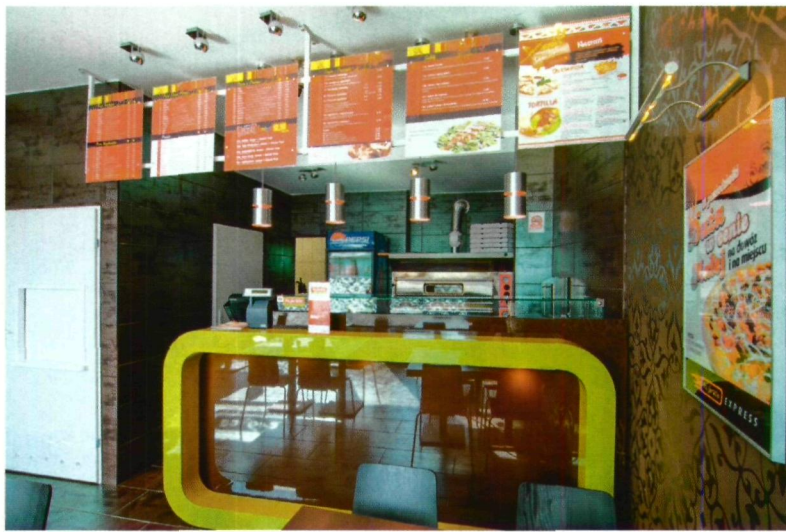
Usłyszeliśmy również od naszych partnerów i klientów czego więcej od nas oczekują. Postanowiliśmy odpowiedzieć na ich uwagi i wnioski doceniając ich lojalność. Dali nam bardzo jasno do zrozumienia, że oczekują od nas czegoś więcej niż tylko produktu, chcieliby bardziej identyfikować się z naszą marką poprzez dodatkowe elementy, a nie tylko sam produkt. W związku z tym postanowiliśmy na to zapotrzebowanie klientów odpowiedzieć i dostarczyć im tych dodatkowych wartości, poza pyszną pizzą.

Kluczowe wartości wyodrębniliśmy na podstawie przeprowadzonych strategicznych analiz oraz badań. Chcemy dostarczyć naszym klientom również dobrą zabawę oraz podkreślić to co leży u podstaw naszej sieci czyli te dobre relacje z franczyzobiorcami ich relacje z klientami. Takim filarem naszej sieci ma stać się hasło „dobrzy przyjaciele”.

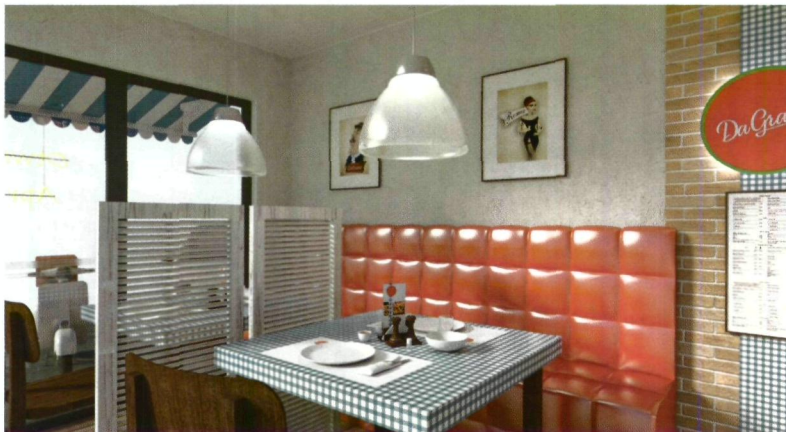
#### ■ Jak w takim razie będą przeprowadzane zmiany w Państwa sieci?

Jak już wspominałam zanim, przystąpiliśmy do prac, które będą miały swoją premierę już niebawem, przeprowadziliśmy dokładne analizy i audyt

naszej firmy. Rebranding to oczywiście nie tylko zmiany marketingowe i wizualne, ale również zmiany biznesowe, które są niezbędne, aby nasze założenia mogły w pełni zaistnieć. Wróciliśmy do korzeni czyli – przyjaciele dla przyjaciół. Uznaliśmy, że jest to silna wartość, która pozwoliła nam stworzyć tak silną sieć. Nasz nowy logotyp jest również nawiązaniem do tej filozofii. Pizza jest daniem, które zazwyczaj je się wspólnie, z przyjaciółmi. Ma ona moc zbliżania ludzi i idąc tą drogą zmieniliśmy kształt logotypu na koło. Pizza jest okrągła, je się ją w kręgu. Nasz pomysł nawiązuje również do włoskiej mafii. Jednak skupiamy się tylko na pozytywnych elementach, które się z nią wiążą. Stawiamy na lojalność, jesteśmy jedną rodziną i możemy zawsze na siebie liczyć. W ten sposób realizowane są podstawowe wartości: dobrzy przyjaciele, dobra zabawa, pyszna pizza. W komunikacji stawiamy zawsze na promocje naszego ulubionego produktu, czyli pizzy. Personalizujemy nasz produkt, wprowadzamy 12 postaci, które będą uosabiały smaki naszych potraw. Będziemy bliżej naszych klientów zachęcając ich do przyłączenia się do naszej rodziny – rodziny Grasso.



Obecnie



Po zmianach



*Teraz przyszedł czas na stabilizację i wzmocnienie naszej marki. Chcemy, aby nasi franczyzobiorcy otwierali restauracje, które będą funkcjonowały na rynku przez wiele lat.*

#### ■ Jak na te wszystkie zmiany zapraszają się franczyzobiorcy? Zmiany dotyczą właśnie ich.

Przystępując do rebrandingu skonsultowaliśmy się z naszymi partnerami i zapytaliśmy ich, jakie zmiany chcieliby wprowadzić. Doszliśmy do wspólnego wniosku, że wizerunek Da Grasso wymaga odświeżenia. Postanowiliśmy stworzyć jeszcze lepszą atmosferę do jedzenia naszej pizzy. Około 70 proc. sprzedaży w sieci to dostarczanie pizzy do klienta pod wskazany adres, więc jednym z ważnych elementów rebrandingu jest wsparcie sprzedaży pizzy z dowozem. Opracowaliśmy jej nową koncepcję. Nasi kurierzy nie będą tacy sami, jak wszyscy, tylko będą naszymi pizza riderami. Nasi franczyzobiorcy dostaną od nas filmy instruktażowe z całą koncepcją nowej formy obsługi klienta. Pizza riderzy będą się wyróżniać przede wszystkim strojem. Klient, odbierając pizzę, zobaczy w swoich drzwiach kogoś w wesołym, kolorowym stroju. Dostawcy przejdą również

specjalne szkolenie, które jest w tej chwili dla nich opracowywane, gdzie prezentujemy im metody komunikacji z klientem. Zależy nam na tym, żeby tę relacyjność z klientem budować również podczas dostawy pizzy do rąk klienta. Nie ograniczamy się tylko do domów, ale dowozimy potrawy tam, gdzie klienci sobie życzą. Chcemy ją dostarczać, do pracy, na spotkania, żeby klienci mogli zjeść ją np. ze swoimi współpracownikami. Ważnym elementem wspierającym ten kanał sprzedaży jest system zamówień on-line, który powoli uruchamiamy. Już kilka lokali działa w tym systemie, ale do końca roku chcemy nim objąć całą sieć. System zamówień on-line może być wsparciem sprzedaży do firm. To pomoże zamawiać pizze podczas spotkań biznesowych, kiedy to klient wie, że za pół godzin będzie przerwa na lunch i już wtedy za pomocą telefonu czy komputera może złożyć zamówienie i nasza pizza przyjedzie w odpowiednim momencie.





Został przygotowany również nowy, spójny koncept wystroju lokali. Został on opracowany w taki sposób by nasi franczyzobiorcy mogli dostosować swoje lokale do nowego wizerunku poprzez zmiany poszczególnych elementów, nie wymaga to pełnego remontu lokalu, wystarczy wymienić np. tapety na ścianach, okleić stoły, wprowadzić dodatkowe elementy dekoracyjne. Rebranding zakłada możliwość dostosowania lokalu w niewielkim stopniu, ale również przeprowadzenia pełnego remontu, ponieważ niektórzy franczyzobiorcy prowadząc działalność od 6 czy 7 lat takiego remontu potrzebują. Cześć nawet wstrzymywała się z remontem dopóki nie powstanie nowa koncepcja wystroju.

Nowe wnętrza zostały rozjaśnione, a elementem charakterystycznym, który się pojawi będzie krata, która również posiada ten element przyjaźliwości, swojskości. Planujemy przeprowadzenie pełnego procesu rebrandingu lokali na około trzy lata. Zakładamy, że placówki gastronomiczne w ciągu kilku lat i tak muszą przejść jakieś odświeżenie czy remont. Nowa koncepcja marketingowa spodobała się na tyle naszym partnerom, że nie nadążamy z zapotrzebowaniem na remont lokali. W tej chwili przechodzą go dwa pierwsze lokale, więc już wkrótce nowy wystrój będzie można zobaczyć na własne oczy m.in. w łódzkiej Manufakturze. Będziemy na bieżąco informować, które lokale są uruchamiane w nowym branding lub są w trakcie zmian.

Wszystkie zmiany zaprezentowaliśmy naszym franczyzobiorcom podczas konferencji pod hasłem „Wielki zjazd



*W komunikacji stawiamy zawsze na promocję naszego ulubionego produktu, czyli pizzy. Personalizujemy nasz produkt, wprowadzamy 12 postaci, które będą uosabiały smaki naszych potraw.*

rodziny Grasso” w którym uczestniczyło 300 osób. Przedstawiliśmy im wtedy naszą nową wizję. Podczas tego spotkania stworzyliśmy rodzinno-mafijny klimat, żeby nasi franczyzobiorcy mogli poczuć przyszłe zmiany na własnej skórze. Szczegółowe plany prezentowaliśmy naszym partnerom już podczas spotkań regionalnych, które odbyły się w lipcu.

■ **Z pewnością zanim zaczęli Państwo planować nową koncepcję została stworzona kalkulacja czy będzie to opłacalne. Jakie zyski przyniosą te zmiany?**

Zanim przystąpiliśmy do prac nad nową strategią postawiliśmy sobie cel: wzrost dochodów ze sprzedaży w lokalach nawet do 30 proc. do końca 2014 roku.

Gdy już go sobie obraliśmy dopiero wtedy zaczęliśmy dobrać narzędzia, które przybliżą nas do tego celu. Najważniejszym celem jest dla nas, żeby naszym franczyzobiorcom lepiej się wiodło.

Chcemy, aby otrzymali od nas odpowiednie wsparcie, które pozwoli im ten efekt uzyskać.



Łódzki lokal w Manufakturze przed zmianami rebrandingowymi

■ **Oprócz samych zmian rebrandingowych sieć Da Grasso będzie dalej otwierać kolejne placówki franczyzowe czy są jakieś granice?**

Wychodzimy z założenia, że granice są tam gdzie je sobie postawimy, ale faktycznie rynek gastronomiczny bardzo się zmienia i jeszcze nie dawno naszym założeniem było uruchamianie placówek tylko na terenach osiedli, bądź centrów miast. Dziś rynek gastronomiczny otwiera się, pojawiają się nowe lokalizacje jak galerie handlowe. Takie lokale z reguły obsługują klientów tylko na miejscu, nie dowożą pizzy do klienta. Oznacza to, że w tej chwili mamy nieograniczone możliwości w stosunku do tego, co było jeszcze dwa lata temu. Wtedy planowaliśmy rozwój naszej sieci dzieląc miasta na takie, w których Da Grasso może się jeszcze uruchomić i takie, gdzie będzie ciężko zaistnieć. Teraz widzimy, że nasze lokale mogą z powodzeniem funkcjonować w bardzo różnych miejscach. Nie da się więc oszacować

maksymalnej liczby placówek. Będziemy otwierać nowe lokale do momentu kiedy nasi franczyzobiorcy nie będą stanowić dla siebie konkurencji. To jest jedyna granica.

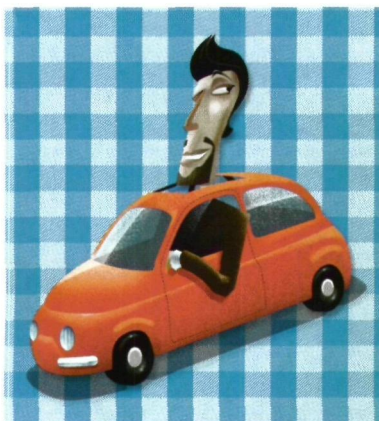
■ **W jak małych miastach można was spotkać?**

Najmniejsze miasta w jakich w tej chwili zlokalizowane są nasze restauracje to około 15 tysięcy mieszkańców i od tej liczby bierzemy pod uwagę uruchamianie punktu. Jednak i tak każdy przypadek analizowany jest indywidualnie. Zdarzają się też miasta gdzie liczba mieszkańców deklarowana przez GUS jest mniejsza, a wokół tych miast są satelitarne miasteczka czy nawet wsie, dla których to miasto jest dużym ośrodkiem, miejscem spotkań. Wówczas podejmujemy decyzję o uruchomieniu lokalu.

■ **Jak wiele osób chce zostać franczyzobiorcą DaGrasso, ale nie spełnia kryteriów i zostaje odrzuconych?**

Najczęściej odmawiamy tym franczyzobiorcom, którzy są zainteresowani otwarciem placówek w miejscach, gdzie Da Grasso już jest. To jest dla nas najbardziej bolesne, ponieważ często są to bardzo przedsiębiorczy i optymistycznie nastawieni ludzie, z którymi chcielibyśmy nawiązać współpracę, ale niestety jesteśmy zmuszeni im odmówić.

Rekrutacja franczyzobiorców prowadzona jest poprzez system spotkań z nimi i nawiązywanie relacji. Podczas tych pierwszych rozmów próbujemy uzyskać informację, czy dobrze się rozumiemy i będzie się nam dobrze pracowało. Wychodzimy z założenia, że wszystkiego można się nauczyć. Naszą rolą jest dostarczyć takie narzędzia, żeby nawet ktoś, kto jest zupełnym laikiem bez doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej, poradził sobie. Dla nas najważniejsza jest komunikacja, to czy ktoś jest optymistycznie nastawiony do tego



---

*Najmniejsze miasta w jakich w tej chwili zlokalizowane są restauracje Da Grasso to około 15 tysięcy mieszkańców. Od tej liczby bierzemy pod uwagę uruchamianie punktu.*

---



Lódzki lokal w Manufakturze przed zmianami rebrandingowymi



przedsięwzięcia, widzi w tym przyszłość. Całą resztę da się zaplanować wspólnie.

■ **Podsumowując. Jaki jest dla Państwa idealny, potencjalny franczyzobiorca?**

Przed wszystkim trzeba mieć chęci, wierzyć w naszą markę. Wiedza o naszej sieci i widoczny entuzjazm potencjalnego franczyzobiorcy Da Grasso to kolejne atuty. Oczywiście bardzo cenimy sobie, jeśli ktoś posiada doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej, ale już wiedza na temat prowadzenia lokalu gastronomicznego nie jest naszym wymogiem. Dostarczamy wszelkich niezbędnych narzędzi wsparcia w tym zakresie. Ta relacyjność i nastawienie jest bardzo istotne, ponieważ z naszych doświadczeń wynika, że najlepiej funkcjonują franczyzobiorcy, którzy nawiązują relacje również z innymi franczyzobiorcami. Wtedy to wsparcie jest jeszcze większe.

Oczywiście potencjalny franczyzobiorca musi dysponować też odpowiednim kapitałem żeby uruchomić pizzerię. Inwestycja w naszym modelu biznesowym jest w stu procentach po stronie franczyzobiorcy. Posiadanie kapitału jest wymogiem koniecznym, ale udzielamy wsparcia przy uzyskiwaniu ewentualnego finansowania zewnętrznego na część inwestycji.

*Okolo 70 proc. sprzedaży w sieci to dostarczanie pizzy do klienta pod wskazany adres, więc jednym z ważnych elementów rebrandingu jest wsparcie sprzedaży pizzy z dowozem.*

■ **Polacy uwielbiają pizzę to fakt i atut dla Państwa. Jednak gdy sieć zaczynała, pizzeria była nowością. Teraz takich konceptów jest wiele. Jak widzą Państwo swoją przyszłość na polskim rynku gastronomicznym i jak czujecie się wśród coraz większej konkurencji?**

Na pewno zauważamy to, że Polacy od dwóch-trzech lat zaczęli bardziej ostrożnie wydawać pieniądze. Ogólne spowolnienie na rynku gastronomicznym jest zauważalne. Jednak widzimy również, że w momencie dokonywania wyboru o przeznaczeniu pieniędzy na zakup tego rodzaju produktów klienci kierują się lojalnością i pewnością co do oferowanego produktu. Tę pewność daje klientom sprawdzona marka obecna na rynku od lat. To, że jesteśmy w tak wielu miastach Polski pomaga nam w tych trudnych czasach, kiedy klienci są mniej skłonni do ryzykowania i wybierają to co sprawdzone.

Widzimy, że uruchamia się sporo lokali konkurencyjnych. Jesteśmy

w stałym kontakcie z naszymi franczyzobiorcami, więc wiemy co dzieje się na ich lokalnych rynkach. Trudno nie zauważyć ogromnej rotacji w tych przedsięwzięciach. Bywa tak, że uruchamiają się pizzerie i funkcjonują około trzech, czterech miesięcy, następnie powstaje kolejny lokal już pod innym szyldem, a klienci nie mają czasu nawiązać jakiegokolwiek relacji z danym lokalem i jego produktem. Pod tym względem mamy przewagę nad konkurencją. Nasza marka jest rozpoznawalna i ma swoich wiernych klientów.



■ **Czy w Da Grasso zdarzają się przypadki, że jakiś franczyzobiorca otwiera lokal pod szyldem sieci i po krótkim czasie jest zmuszony go zamknąć?**

Na szczęście takie sytuacje zdarzają się sporadycznie. Z reguły nawet jeśli franczyzobiorcy mają na początku jakieś trudności to wynika z nieodpowiedniego wykorzystania narzędzi, którymi dysponują. Nie każdy od samego początku wie jak się to robi. Uruchamiamy wówczas procedurę wsparcia i staramy się zaradzić takim sytuacjom. Skupiamy się na takim lokalu, liczymy z właścicielem koszty prowadzenia działalności, sprawdzamy

czy odpowiednio prowadzona jest gospodarka magazynowa, czy dobrze wykorzystywane są programy komputerowe, które mają za zadanie to wszystko ułatwić. Czasem nasi partnerzy potrzebują od nas większego wsparcia niż tylko instruktażu jak prowadzić palcówkę.

W ramach wdrażanych zmian biznesowych, które są związane z rebrandingiem wprowadziliśmy nową funkcję w ramach naszej struktury – opiekuna franczyzobiorcy. Jest to osoba konkretnie dedykowana dla danego partnera w charakterze konsultanta, która pomoże w każdej sytuacji gospodarczej. Czasami pomagamy franczyzobiorców także w różnych trudnych sytuacjach życiowych. Myślę, że taka doraźna pomoc opiekuna oraz wsparcie sieci wyeliminuje zagrożenie niepowodzenia.

■ **Boicie się Państwo konkurencji?**

Z konkurencją się liczymy i bacznie ją obserwujemy. Uważamy przede wszystkim, że istnienie konkurencji jest czynnikiem motywującym. Nie mamy aspiracji monopolistycznych (śmiech). Obserwujemy działania naszych konkurentów, ale wierzymy w naszą mocną i stabilną sytuację na rynku. Na tym się przede wszystkim skupiamy.

■ **A jak wyobraża sobie Pani sytuację sieci Da Grasso za pięć lat?**

Wyobrażam sobie Da Grasso jako stabilną markę, która zapewni klientowi pewność, że każdy punkt w Polsce, który odwiedzi, będzie oferował ten sam wysoki poziom obsługi oraz dobry produkt. Wierzę, że klienci będą spędzali z nami więcej czasu spotykając się w naszych lokalach przy różnych okazjach. To jest jeden z celów naszego rebrandingu. Chciałabym też, żeby sieć Da Grasso była franczyzodawcą, który oferuje pełne wsparcie i jest darzona niemal bezgranicznym zaufaniem. W tym kierunku zmierzamy.

■ **A starczy Pani sił i entuzjazmu żeby przeprowadzić tej „familii”?**

Jestem w Da Grasso już sześć lat. Mam przyjemność współpracować z osobami, które jeszcze ani na chwilę nie straciły entuzjazmu i dobrego nastawienia. Widzę to zwłaszcza teraz, kiedy w Da Grasso zachodzą tak duże zmiany. Wierzę, że w naszej firmie tkwi ogromny potencjał, a kluczem do sukcesu są właśnie dobre relacje, współpraca, wzajemne wsparcie i entuzjazm.

Rozmawiała Marta Bartkowska



Prezentacja nowej koncepcji franczyzobiorcom