CUSTODI

I custodi della ristorazione storica romana

Holding di acquisizioni per trattorie, osterie e pizzerie senza ricambio generazionale, professionalizzate nella gestione, intatte nell'identità.

Investment memorandum · sintesi per il primo giro di incontri

Documento riservato · Novembre 2026

IL PROBLEMA

Non chiudono perché vanno male. Chiudono perché non hanno un erede.

Nelle città d'arte italiane un patrimonio silenzioso si sta spegnendo: trattorie e pizzerie storiche con nome, clientela e conti solidi, gestite "vecchio stile" e senza successione. Il titolare invecchia, i figli scelgono altre strade, e un'attività sana si perde per pura assenza di continuità.

È un problema sociale. Per chi sa aggregare e professionalizzare, è anche un flusso costante di occasioni a prezzi bassi.

~700 chiusure di ristoranti a Roma ogni anno, molte per mancato ricambio

~47% delle imprese di ristorazione sono ditte individuali: gestione familiare, nessun bilancio pubblico

82% quota dei locali indipendenti sul mercato: frammentazione = materia prima

L'OPPORTUNITÀ DI MERCATO

Roma: il mercato più profondo, e nessuno che lo aggrega

20.000+

esercizi di ristorazione nell'area metropolitana di Roma

~41%

ristoranti di cucina tradizionale nel Comune

~1.500

nuove aperture l'anno · turismo strutturale come domanda di fondo

2025

la cucina italiana entra nel patrimonio immateriale UNESCO

La polarizzazione premia gli estremi: crescono catene e format industriali; il full-service tradizionale perde quota. L'autenticità diventa un bene premium e scarso, esattamente ciò che Custodi preserva e valorizza.

LA TESI DI INVESTIMENTO

Comprare a 3 o 4x, costruire una piattaforma che vale 6,5 o 7x

1	**Mercato ampio e frammentato**	Nessuno aggrega la fascia “storica di quartiere”. La frammentazione è la nostra materia prima.
2	**Un problema che crea offerta**	Il ricambio generazionale mancato genera un flusso costante di target sani a multipli bassi.
3	**Valore misurabile per locale**	Raddoppiamo l'EBITDA di unità in ~24 mesi (dal ~12% al ~21% dei ricavi) senza snaturare il locale.
4	**Arbitraggio di multiplo**	Sommando margini migliorati e re-rating della piattaforma, il valore aggregato supera la somma dei singoli.
5	**Un sigillo, non un brand unico**	“Custodi” resta dietro le quinte. Ogni insegna mantiene la sua storia: il contrario del modello catena.

IL MODELLO

Buy-and-build, ma umano

Il modello di crescita per acquisizioni seriali di Bending Spoons, tradotto in chiave artigiana e territoriale: centralizziamo i costi, non l'anima.

Il modello catena

- Un unico brand sovrascrive le insegne
- Menù e format standardizzati
- Il fondatore esce, l'identità si perde
- Diffidenza crescente di residenti e turisti

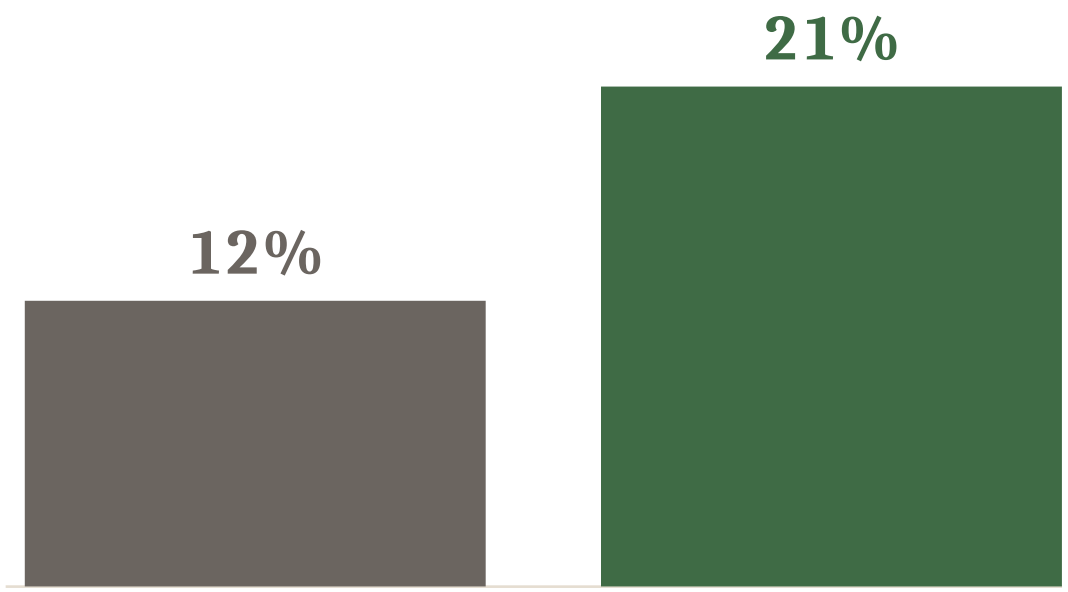
Il modello Custodi

- Ogni locale mantiene nome, ricette, personale
- Il fondatore resta (proprietà stipendiata)
- Macchina centrale: food cost, acquisti, digitale, HR
- Emersione integrale del sommerso: linea etica non negoziabile
- Profitti reinvestiti nell'acquisizione successiva

CREAZIONE DI VALORE

Stesso locale, margine raddoppiato in ~24 mesi

Margine EBITDA di unità



- **Food cost strutturato** Schede ricetta, controllo porzioni, riduzione sprechi: dal 36% al 31% dei ricavi.
- **Economie di scala sugli acquisti** Centrale acquisti condivisa tra i locali del gruppo.
- **Ricavi e revenue management** Coperti, orari, prezzi, delivery e prenotazioni ottimizzati.
- **Digitale e marketing** Presenza online, recensioni, CRM: oggi quasi assenti nei target.
- **Personale e compliance** Organizzazione, formazione ed emersione integrale del sommerso.

PIPELINE & TARGET

Insegne reali, un archetipo replicabile

Da Teo

TRASTEVERE

Trattoria romana familiare, recensioni eccellenti, forte dipendenza dal titolare.

Bella Napoli

PRATI

Cucina napoletana storica, clientela fedele di quartiere.

Pizzeria Giacomelli

PRATI

Pizzeria classica di lunga tradizione, avviamento consolidato.

Comparabili

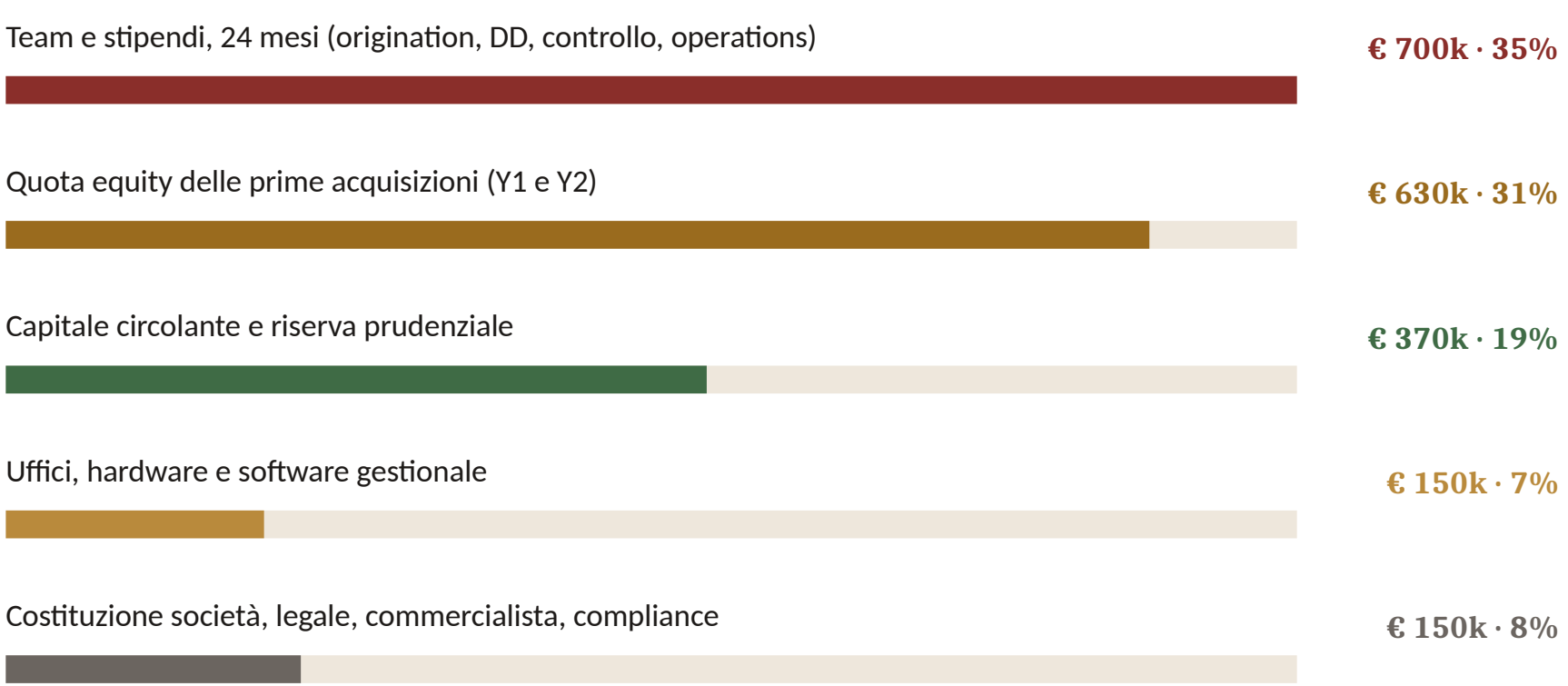
TESTACCIO · PERIFERIA · LITORALE

Locali sani con titolari prossimi al ritiro: la riserva di pipeline.

Le cifre sui singoli locali sono stime di categoria da confermare in due diligence: ditte individuali e società di persone non depositano bilancio pubblico.

L'IMPIEGO DEL CAPITALE

€ 2,0 milioni per costruire la macchina, non solo per comprare



~47%

del round finanzia team e struttura prima che generino profitto.

È ciò che distingue un progetto eseguibile da un'idea.

Un Round 2 opzionale (~€ 0,5M) può accelerare oltre le 2 acquisizioni/anno, ma non è necessario per il piano base.

IL TEAM CHE IL CAPITALE FINANZIA

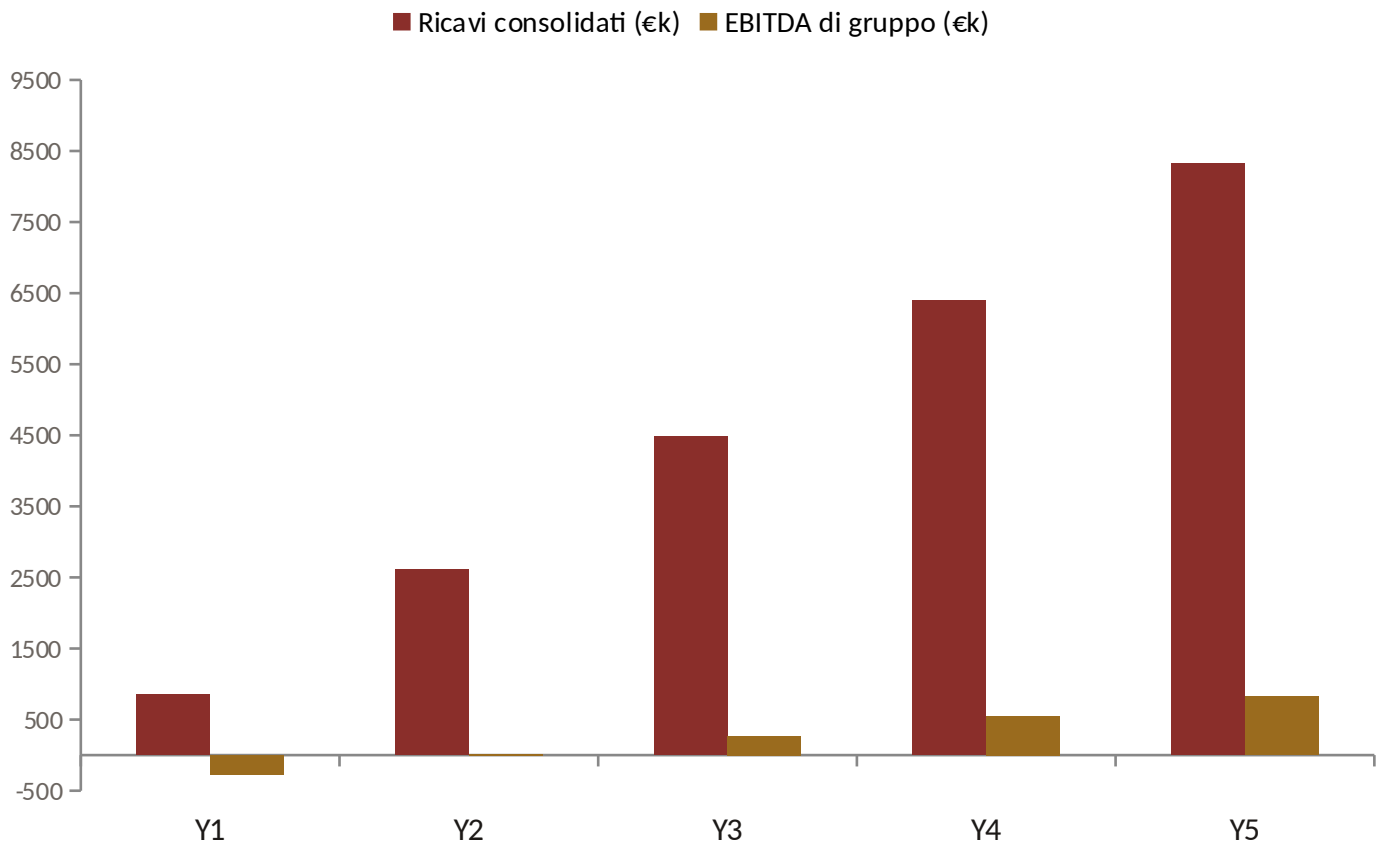
Snello, dal giorno 1, prima dei ricavi

Managing Partner / M&A	Strategia, origination dei target, negoziazione, rapporti con investitori e banche.	**Dal mese 1**
Analista due diligence	Analisi dei locali, visure e bilanci, valutazione, business case per ogni target.	**Dal mese 1**
Controller / Food cost	Controllo di gestione, schede ricetta, reporting per locale e consolidato.	**Dal mese 3**
Responsabile operations	Integrazione post-acquisizione, centrale acquisti, standard, formazione.	**Dalla 1ª acquisizione**
Ufficio & advisor	Sede e software; commercialista, legale e consulente del lavoro in outsourcing.	**Dal mese 1**

3 o 4 persone chiave che scalano su decine di locali grazie a processi standardizzati. Origination proprietario e DD rigorosa: è ciò che separa "comprare bene" da "comprare e basta".

PROIEZIONI A 5 ANNI

La struttura si diluisce, il margine emerge



RICAVI Y5

~ € 8,3M

da € 0,85M in Y1

EBITDA GRUPPO Y5

~ € 0,85M

run-rate a regime ~€ 1,1M

BREAK-EVEN DI GRUPPO

Anno 3

perdita iniziale = investimento pianificato

RITORNI PER GLI INVESTITORI

Un ritorno da private equity, con protezione reale

da 2,9 a 3,2x

MOIC lordo sul capitale

da 19 a 22%

IRR lordo · orizzonte di circa 5 o 6 anni

da € 5,8 a 6,4M

equity value stimato all'exit

- **Doppio motore di valore** Raddoppio dell'EBITDA per locale + arbitraggio di multiplo (comprare a 3 o 4x, vendere a 6,5 o 7x).
- **Rischio mitigato** Frammentazione dei target, leva prudente (~50%), struttura professionale dal giorno 1, asset difensivi.
- **Rendimento anche senza exit** Dal 4° anno il gruppo genera cassa distribuibile; i ritorni migliorano proseguendo l'aggregazione.

IL MODELLO È GIÀ PROVATO

Non è una scommessa: è un modello già replicato

Heritage Group

NEW ENGLAND (USA) · DAL 2021

Roll-up di ristoranti e locande storiche preservandone le radici.

→ *23 locali e ~155M$ in 5 anni: la tesi di Custodi, già scalata.*

Torino Society

TORINO (IT) · DAL 2022

Rileva locali storici ben avviati senza snaturarne l'anima.

→ *Precedente italiano diretto dello stesso posizionamento.*

Paris Society

FRANCIA · DAL 2013

Rilancia istituzioni iconiche preservandone l'anima e la storia.

→ *Ceduta ad Accor per 330M€: il valore di piattaforma all'exit.*

Collection Accor

MGALLERY · HANDWRITTEN · EMBLEMS

Marchi-collezione che preservano l'identità di ogni struttura.

→ *Analogo alberghiero del "sigillo, non brand unico".*

Lo spazio bianco: *la combinazione trattorie storiche romane + ricambio generazionale + identità preservata non è ancora presidiata da un operatore dedicato. Conferma di fattibilità e, insieme, spazio da occupare.*

RISCHI & MITIGAZIONI

Onestà sui rischi, disciplina sulle risposte

Perdita di autenticità

Preserviamo nome, ricette e personale; “Custodi” resta un sigillo, mai un brand unico.

Dipendenza dal fondatore

Formula “proprietà stipendiata” e passaggio di consegne strutturato con lo storico titolare.

Economia sommersa

Emersione integrale non negoziabile; prezzo pagato su EBITDA normalizzato ed emerso.

Canoni e immobiliare

Due diligence su contratti; rinegoziazione o acquisto dei muri dove strategico.

Integrazione multi-sede

Struttura centrale e processi standardizzati; ritmo di acquisizione calibrato sulla capacità.

Esecuzione finanziaria

Leva prudente al ~50%, riserva di cassa, Round 2 opzionale come cuscinetto.

L'ASK

€ 2,0 milioni

Round 1 di equity, con un club da 3 a 6 investitori, per costituire la holding, assumere il team e avviare le prime acquisizioni.

1

Costituzione del veicolo

Holding + advisor legale e fiscale.

2

Assunzione del nucleo di team

M&A, due diligence, controllo di gestione.

3

Prima acquisizione tra i 6 e i 9 mesi

Locale-pilota della fascia storica romana.

4

Standardizzazione e scala

Playbook di ottimizzazione, poi 2 deal/anno.

Custodi · custodire ciò che vale, farlo crescere.

Documento riservato · non costituisce sollecitazione all'investimento.