

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

**TESI DI LAUREA IN
MARKETING INDUSTRIALE**

TITOLO:

**SVILUPPO DEL CONCEPT E DEL MARKETING PLAN PER UNA
CATENA DI GELATERIE**

CANDIDATO

Alex Restifo Pecorella

RELATORE

Chiar.mo Prof. Claudio Pitilino

Anno Accademico 2019/2020

Sessione II

Indice

Introduzione.....	2
1. Il Marketing esperienziale e il Franchising.....	3
1.1 Valori ed emozioni per il consumatore.....	3
1.2 Il franchising.....	9
1.3 Il progetto Amareina: business idea e mission.....	14
2. Il mercato del gelato nell'area londinese.....	16
2.1 Il mercato del gelato artigianale nel mondo e in UK.....	16
2.2 La segmentazione dell'area londinese.....	23
2.3 La presenza di gelaterie artigianali italiane.....	26
3. Il lancio di una nuova gelateria.....	49
3.1 La scelta della location e gli obiettivi.....	49
3.2 Target e posizionamento.....	52
3.3 La gelateria.....	55
3.4 La comunicazione e la promozione.....	61
4. L'impatto dell'ambiente esterno.....	65
4.1 L'impatto del Covid 19 sul progetto	65
4.2 L'impatto della Brexit sul progetto	66
Conclusioni.....	69
Bibliografia e Sitografia.....	70
Allegato 1: Descrizione dei borough londinesi.....	71

Introduzione

Di seguito viene descritto il progetto Amareina, una potenziale start up del settore dolciario situata nel territorio riminese.

L'obiettivo è quello di aprire una seconda realtà nella città metropolitana di Londra e, pensando in un'ottica più di lungo periodo, se le situazioni saranno favorevoli, proiettarsi verso un'impostazione aziendale di franchising.

Il mantra aziendale è quello di produrre un gelato artigianale senza conservanti o coloranti, usandolo come base per la produzione di dessert, riuscendo così a destagionalizzare il prodotto in tutti i mesi dell'anno.

Nel primo capitolo viene affrontato il tema del franchising e del marketing esperienziale e di come questi sono correlati tra loro. Mentre nell'ultimo paragrafo del primo capitolo viene descritta la business idea del progetto.

Nel secondo capitolo verranno mostrate le analisi di mercato relative al mondo del gelato artigianale, per entrare poi nello specifico del mercato UK; verrà, inoltre, illustrata una descrizione dettagliata della città di Londra, analizzando i diversi borough e successivamente sarà esposta un'analisi di benchmarking con i competitors diretti.

Nel terzo capitolo verranno descritti la strategia di marketing, supportata da obiettivi di business, la scelta di target ed il posizionamento. Saranno analizzate, poi, la scelta della location, l'offerta da proporre al cliente, una proposta di brand e lo slogan. Nell'ultimo paragrafo saranno elencati i migliori canali comunicazionali ed una proposta di promozione da implementare.

L'ultimo capitolo parlerà, innanzitutto, dell'impatto che sta avendo il Covid19 sull'economia del settore e di come sta evolvendo il target e di conseguenza il mondo del retail; verrà quindi proposta una modifica della strategia iniziale in una situazione non pandemica. Per concludere, infine, verrà analizzata la situazione della Brexit e delle conseguenti ripercussioni che avrà quest'ultima sull'economia nazionale ed internazionale.

Nelle conclusioni verrà illustrata e commentata una SWOT Analysis e, analizzando la totalità dei dati, verrà considerata la possibilità di fare l'investimento a breve termine o meno.

1 Il Marketing esperienziale ed il franchising

1.1 Valore ed emozioni per il consumatore

Il valore che il cliente attribuisce al prodotto è di tipo funzionale ed emozionale.

Molto spesso il prezzo viene determinato non in base al valore economico di un prodotto, ma in base al valore che si attribuisce alla funzione svolta: il valore funzionale di un prodotto sarà dato da quanto si è disposti a pagare per la funzione che una merce svolge, al momento dell'acquisto.

In altre parole, il valore è correlato al soddisfacimento di un nostro bisogno.

Il tradizionale modello per classificare i bisogni è quello della piramide dei bisogni, teorizzato da Abraham Maslow: esiste un ordine gerarchico che va dai bisogni fisiologici fino a quelli di autorealizzazione, passando per quelli di sicurezza, di appartenenza e di stima.

A mano a mano che si sale in questa scala gerarchica cresce l'importanza funzionale a cui i beni in vendita offrono soluzione; ciò comporta un aumento del prezzo che si è disposti a pagare, che cresce proporzionalmente al beneficio percepito.

Per questo motivo si è disposti a pagare cifre differenti per lo stesso prodotto in diverse situazioni.

Diversi studi psicologici sono stati effettuati sulla Self-Discrepancy, la Discrepanza del Sé: ovvero la differenza tra come ci vediamo e come ci vorremmo vedere.

In un recente studio i ricercatori di varie università statunitensi (*N. Mandel, D. D. Rucker, J. Levav, A. D. Galinsky*), in un loro articolo (pubblicato sul *Journal of Consumer Psychology*), hanno ideato un modello, il Compensatory Consumer Behavior Model (illustrato in figura 1), per comprendere perché la discrepanza del sé è in grado di innescare una motivazione a ridurre il divario tra chi siamo e chi vorremmo essere; inoltre tale modello mira a comprendere in che modo tale motivazione può influire sui nostri comportamenti d'acquisto.

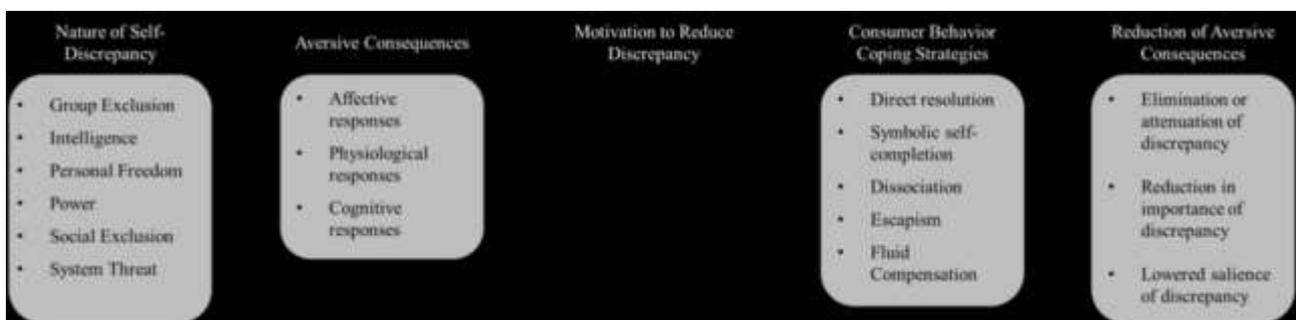


Figura 1: Grafico del Compensatory Consumer Behavior Model

Gli studiosi hanno introdotto il termine comportamento compensatorio del consumatore per indicare qualsiasi acquisto o utilizzo di prodotti e servizi che sia motivato dal desiderio di ridurre il livello di self-discrepancy.

Nel loro studio i ricercatori hanno quindi descritto 5 strategie attuabili, per attenuare la differenza tra la visione ideale che abbiamo di noi stessi e la metacognizione reale del nostro essere:

- *Risoluzione diretta*: compiamo un'azione che va ad influire direttamente sul divario che intendiamo ridurre. Si tratta di un comportamento orientato all'obiettivo ed è sicuramente la strategia più efficace che possiamo mettere in atto;
- *Autocompletamento simbolico*: si differenzia dalla prima in quanto non agisce alla fonte della discrepanza. Il soggetto che percepisce un divario tra il suo essere e ciò che vorrebbe essere mette in atto dei comportamenti che vadano a influire sulla propria percezione, ma che nel concreto non hanno effetti risolutivi;
- *Dissociazione*: anziché effettuare un'azione in positivo per ridurre il gap tra aspettative e vita reale, il soggetto compie un'azione negativa. Ad esempio, una persona che si percepisce come poco intelligente, ma che ambisce a sentirsi intelligente, potrebbe cancellare il suo abbonamento a una rivista di cui non è in grado di comprendere i contenuti. Il consumatore può quindi tendere ad evitare acquisti che facciano risaltare la discrepanza del sé;
- *Fuga*: ovvero l'evasione dalla realtà. Chi mette in atto questa dinamica fugge da qualunque azione o comportamento d'acquisto che potrebbe ricordargli la discrepanza che percepisce: l'evasione viene attuata compiendo azioni che possano distrarre la mente e scacciare via un pensiero che provoca dolore;
- *Compensazione fluida*: il meccanismo è semplice: se mi percepisco poco intelligente e vorrei esserlo di più, potrei studiare per migliorarmi (risoluzione diretta). Invece, non avendo la voglia o i mezzi per studiare, preferisco ridurre la discrepanza in un altro ambito: se mi sento poco attratto con l'acquisto di un trattamento estetico posso avvicinarmi al mio ideale e trovare soddisfazione. Non sarò diventato più intelligente, ma la soddisfazione di aver diminuito la discrepanza nella percezione estetica contribuirà a celare il rammarico per non essere una mente eccelsa.

Conoscere i comportamenti che influenzano le decisioni di acquisto può permettere di sviluppare prodotti e servizi che rispondano al bisogno di soddisfazione e sollievo che si prova nel momento in cui si riesce a ridurre la discrepanza del sé.

Lo sforzo di comprendere le esigenze aspirazionali sarà ricompensato dal fatto che si sarà sempre ben disposti ad investire in cose che migliorino la sensazione di benessere.

Se volessimo spiegare il concetto di valore funzionale in una sola frase, ci potrebbe essere utile un articolo pubblicato sul blog leevia, in cui si parla di marketing e psicologia e di come questi sono correlati.

“Il valore funzionale di un prodotto può quindi accrescersi e superare ampiamente il valore economico e noi saremo felici di farci carico del divario economico se la maggiore spesa ci porterà maggiori benefici in termini di soddisfazione dei nostri bisogni.”

(<https://blog.leevia.com/web-marketing/differenze-valore-psicologico-valore-funzionale-prodotto/>)

Il marketing emozionale gioca un ruolo sempre più rilevante nel panorama commerciale odierno. Esiste una teoria psicologica, ripresa nel tempo da vari esponenti della comunità scientifica, secondo cui il cervello umano elabora le informazioni attraverso due sistemi: il sistema emotivo, automatico e inconscio, e il sistema razionale, controllato e conscio.

Il primo è veloce, il secondo è più lento.

Il sistema emotivo è sempre in allerta: è lui che nella maggior parte dei casi prende le decisioni.

Mentre il secondo sistema razionalizza la scelta fatta.

Sul processo decisionale, quindi, i due sistemi lavorano in tandem, ma il primo che si muove è quello emotivo.

Le emozioni influiscono sulle nostre decisioni anche di acquisto e ci imprimono nella memoria fatti, situazioni, prodotti e brand.

Ma quali sono le sensazioni che spingono le persone a comportarsi in un certo modo quando si tratta di comprare qualcosa? E come si possono sfruttare nelle attività di marketing?

Di seguito sono riportati i 10 inneschi emotivi più comuni usati ai fini del marketing emozionale.

1. *Paura*: un'emozione negativa e potente, capace di cancellare tutte le altre sensazioni. Si sfrutta promettendo ai clienti che quello che vendete li aiuterà a evitare o superare la situazione che temono. I nordamericani parlano spesso di Fear of Missing Out (*FOMO*). È la paura di perdersi qualcosa, rimanere fuori dal giro;
2. *Senso di colpa*: una sensazione che ci tormenta di frequente, nelle situazioni più diverse. Come la paura, il senso di colpa è un'emozione negativa che funziona solo se quello che proponete può alleviarla. Le campagne promozionali delle palestre, ad esempio, fanno in modo che ci si senta in colpa per lo stato fisico in cui si versa;
3. *Fiducia*: per qualsiasi tipo di relazione a lungo termine, anche quella con i clienti, la fiducia è fondamentale. La trasparenza e la chiarezza sono elementi essenziali per tutte le comunicazioni e le attività promozionali. Per dare fiducia si può usare anche la riprova

sociale, per esempio sfruttando recensioni e testimonianze per mostrare al cliente che altre persone prima di lui hanno acquistato e sono soddisfatte;

4. *Valore*: ciascuno di noi attribuisce una diversa importanza a fatti, cose e situazioni. I valori sono soggettivi e sono alla base delle nostre priorità e delle nostre scelte. Perché sia motivato all'acquisto, il cliente deve pensare che sta facendo un affare, deve percepire un valore. Il classico "Prendi due e paghi uno", ad esempio, fa leva sulla percezione del valore;
5. *Senso di appartenenza*: voler appartenere a un gruppo è tipico della natura umana e spesso chi compra qualcosa lo fa proprio per sentirsi parte di una comunità. Le aziende coltivano il senso di appartenenza dei clienti facendoli sentire membri di una grande famiglia oppure di una cerchia esclusiva. I social media sono lo strumento più usato a questo scopo perché riescono a rafforzare la relazione tra cliente e brand;
6. *Competizione*: è una sensazione negativa ma che motiva perché spinge ad agire per raggiungere o superare gli altri. Per decidere di comprare, i clienti devono avere la sensazione che quello che vendiamo li renderà migliori dei loro pari. Fare leva sul senso di competizione è tipico del marketing dei prodotti di lusso, ma si può adattare a qualsiasi oggetto. L'importante è sottolineare quanta invidia il nostro cliente potrà suscitare nel prossimo, che sia un vicino, un collega o un familiare;
7. *Gratificazione immediata*: ottenere tutto e subito sta diventando la norma: possiamo farci consegnare qualcosa a casa in un paio di giorni e invece di noleggiare un film in negozio possiamo guardarlo subito in streaming. Quindi se si vuole usare questo innesco emotivo, di dovrà far emergere la velocità o l'immediatezza del beneficio che deriva dall'acquisto del nostro prodotto;
8. *Desiderio di essere leader*: aspirazione tipica di quei consumatori che amano provare dei prodotti per primi per poi parlarne a familiari e amici. Persone di questo tipo saranno motivate all'acquisto se avranno la sensazione di essere fra i primi ad aver adocchiato il prodotto. Bisogna comunicare con chiarezza che il prodotto è appena arrivato sul mercato;
9. *Desiderio di fare tendenza*: è comune a molti la voglia di sentirsi alla moda e di fare tendenza. Chi si rivolge a un target del genere deve far emergere gli aspetti trendy dei propri prodotti. In genere si usano le celebrità come testimonial proprio per solleticare la voglia di acquistare di chi vuole fare tendenza. Ma basta anche sottolineare che un prodotto è la nuova moda del momento;
10. *Mancanza di tempo*: tutto quello che promette di ottenere qualcosa in metà tempo ha un gran potere.

Per innescare queste emozioni possiamo far riferimento a tre strumenti:

- *Le storie*: tutti amano le storie perché scatenano pensieri, emozioni e ricordi, perciò:
 - raccontare la storia dei prodotti, invece di descriverli in maniera asettica;
 - dare un volto al brand;
 - scrivere da dove si arriva e dove si sta andando.

Mettere al centro delle storie il cliente: è lui l'eroe ed il prodotto che si vende lo deve far sentire tale. Costruire un mondo in cui i clienti si sentano meglio, più soddisfatti, magari più belli o più intelligenti o più felici. Si tratta di uno strumento di marketing emozionale molto efficace.

- *Il linguaggio*: le parole, la costruzione delle frasi, le figure retoriche sono strumenti potenti. Vale la pena usarli con cura in tutti i testi producibili, dalle descrizioni dei prodotti ai post sui social:
 - *Parole chiave*: proprio come gli inneschi emotivi, esistono delle parole trigger che fanno scattare emozioni e sensazioni in chi legge. Prima di sceglierle e usarle, però, si devono conoscere bene i clienti. Un esempio è quando si vuole fare una ricerca con Google Trends tramite l'inserimento di una parola chiave.
 - *Linguaggio inaspettato*: usare parole inusuali stupisce il lettore, lo fa soffermare sul testo e lo aiuta a ricordare in un secondo momento quello che ha letto. Un noto esempio è quello del brand di tequila messicana Patrón che ha modificato il noto proverbio inglese "Practice makes perfect" (La pratica porta alla perfezione) in "Practice makes Patrón" (La pratica crea Patrón).
 - *Chiarezza e precisione*: spesso, tutti intenti a emozionare e sorprendere, dimentichiamo che i clienti vogliono sapere tutto del nostro prodotto: com'è fatto, di cosa è composto e, soprattutto, quali benefici ne ricaveranno. Perciò è importante essere specifici.
 - *Parole sensoriali*: l'esperienza del commercio online è diversa da quella fatta in negozio: il cliente non può vedere dal vivo il prodotto e nemmeno toccarlo. Usare un linguaggio che evochi esperienze sensoriali e percezioni aiuta le persone a entrare in connessione con gli oggetti. Questo è un aspetto essenziale del marketing emozionale. Parole come "soffice", "cremoso", "fruttato" aiutano a elaborare più in fretta il messaggio.
- *Elementi visivi*: il cervello elabora le immagini più in fretta di altri messaggi, per questo gli elementi visivi sono utili per creare connessioni emotive e per rendere i brand riconoscibili e indimenticabili:

- *Font e colori*: i font trasmettono significato e valori: i serif sono tradizionali, i sans-serif sono moderni e danno un senso di stabilità, gli script sono più creativi.



Figura 2: Font

Per quanto riguarda i colori, diversi studi hanno dimostrato che alterano gli stati emotivi, psicologici e comportamentali di chi li guarda.



Figura 3: www.99designs.it

- *Foto e video*: usare foto, immagini tridimensionali, lookbook, immagini lifestyle e video per avvicinare il cliente il più possibile all'esperienza dal vivo. Puntare sulla fidelizzazione dei clienti è fondamentale per garantirsi un flusso di vendite costante e in crescita.

“Le emozioni aiutano a instillare fiducia e a far vivere ai clienti esperienze coinvolgenti e memorabili, perciò saper creare una connessione emotiva con il cliente vuol dire costruire un legame

che lo farà tornare.” (Shopify, Marketing emozionale: inneschi emotivi che ci fanno comprare, di Giada Centofanti)

1.2 Il franchising

Il franchising è un accordo tra l'affiliante (*detto franchisor*) che concede l'utilizzo del proprio marchio e dell'insegna simbolo del marchio stesso, a una persona o altra società e l'affiliato (*detto franchisee*).

Inizialmente viene firmato un contratto di affiliazione, secondo il quale, chi acquista i diritti del franchising può beneficiare per un determinato periodo di tempo, in una definita area commerciale, dell'assistenza tecnica e gestionale dell'attività commerciale attraverso dei rapporti collaborativi stretti e continuativi.

Il franchisee, da parte sua, deve garantire al franchisor i canoni e i caratteri impressi dal modello di business, proponendosi di seguire le indicazioni dell'affiliante e di condurre la propria attività mantenendo le caratteristiche del brand originale.

In questo modo, l'affiliato può utilizzare il nome, il marchio, nonché il know-how dell'azienda (*sistemi operativi, addestramento, aggiornamento e assistenza per tutto il periodo della validità del contratto*).

Inoltre, all'affiliato può essere richiesto il pagamento di diritti monetari (*royalties*), diritti di ingresso o canoni periodici; lo stesso deve poi assicurare la posizione più adatta nell'area identificata (*location*): sono normalmente a suo carico anche la ristrutturazione del locale di vendita, le attrezzature e l'arredamento del negozio, attività che generalmente sono svolte con l'assistenza dell'affiliante, seguendo le regole dettate dal format originale.

Il franchisor invece si impegna a trasferire e aggiornare il proprio know-how, a fornire un Manuale Operativo completo ed esaustivo nel quale vengono descritte le attività di condotta e le procedure da seguire da parte dell'affiliato, in qualità di operatore indipendente, titolare dell'esercizio e che gestisce un negozio, per evitare di arrecare danni, sia all'attività che all'immagine del brand originario, ed eventualmente anche ad altri punti vendita appartenenti alla stessa rete.

Tipologie di franchising

I sistemi di franchising possono essere suddivisi in base a vari criteri, tra cui il tipo di know-how, il tipo di azienda o l'organizzazione del sistema. Seguono le classificazioni più importanti.

Per tipo di attività:

- *Franchising di distribuzione (commerciale)*: il franchisor fornisce agli affiliati il know-how, sotto forma di un assortimento di beni e conoscenze relative alle modalità di vendita; il franchisee, dal canto suo, apre un negozio, affiliandosi ad una rete, ed utilizza il supporto del franchisor nel campo del visual merchandising, nella scelta dell'assortimento, nella formazione del personale, nel servizio clienti, nel merchandising e nel marketing.

I settori più diffusi sono:

- alimentari (*La piada di una volta, 101caffè, Toast-it, ecc...*);
- abbigliamento, accessori, underwear (*Camomilla, Sottotono, Conbipel, ecc...*);
- cosmesi, oggetti regalo (*SkinMedic, Seta Beauty, DepilStop, ecc...*);
- elettrodomestici e tecnologia (*Hi-Tech Outlet, VapoDrop, Ke Novo, ecc...*);
- articoli per casa e giardino (*Tryba, Muy Mucho, Beverly Shop, ecc...*);
- prodotti per salute e benessere (*Diètnatural, NaturPlus, Leonardo Franchising, ecc...*);
- articoli per bambini (*The Cartoon Store, Emporio 88, Griffè & Stock, ecc...*).

I sistemi di distribuzione in franchising si sono diffusi prima rispetto a quelli di servizi; una delle ragioni è che il sistema di distribuzione è più facilmente standardizzabile.

Peraltro, è necessario sottolineare come il franchising di distribuzione è in crescita, in particolare nei mercati maturi, perché marchio, assortimento e know-how sono assets che acquisiscono gradualmente sempre maggiore importanza.

Altro dato da evidenziare è la differenza tra il franchising di distribuzione ed il franchising di distribuzione del prodotto: il primo indica il tipo di attività commerciale, mentre il secondo indica il trasferimento di know-how relativo alla sola distribuzione di prodotti (ad esempio per quanto riguarda la selezione dell'assortimento).

- *Franchising di servizi*: il franchisor fornisce agli affiliati il suo know-how sotto forma di ricette e procedure per l'esecuzione del servizio. Tale tipologia di formula è generalmente diffusa in questi settori:
 - Ristorazione (*Pasta & Company, La Friseria, Beka, ecc...*);
 - Formazione (*My English School, Mathnasium, ISG International Service Group, ecc...*);
 - Bellezza e fitness (*TheGymGame, Fit and Go, ecc...*);
 - Turismo (*All Trade, Si Travel Network, Mister Holiday, ecc...*);
 - Immobiliare (*SOGI Gestioni, NEOVIT Consulting, Assicuri-amo.it, ecc...*);
 - Servizi finanziari (*PROMOFIN, Rome Assinvest, CreditOne, ecc...*);

I sistemi di franchising di servizi hanno registrato uno sviluppo tardivo rispetto al caso dei sistemi di distribuzione, come già anticipato.

Ciò, probabilmente, è dovuto alla circostanza per cui il sistema di supporto è più difficile da sviluppare rispetto alle concessioni di distribuzione: la standardizzazione dell'attività del centro servizi è più difficilmente attuabile, richiedendo lo sviluppo di formule e procedure precise necessarie per eseguire il servizio.

È bene aggiungere, inoltre, che il grado di sviluppo del servizio in franchising dipende anche dal cambiamento delle abitudini sociali e dalle tendenze. Ad esempio, la crescente abitudine al consumo di pasti fuori casa ha dettato la possibilità della nascita di nuovi format di ristorazione.

Secondo il tipo di know-how trasferito all'affiliato:

- *Franchising della distribuzione del prodotto*: il franchisor (distributore o produttore) fornisce agli affiliati il know-how sotto forma di una gamma di prodotti o servizi. L'affiliato ha il diritto di vendere la gamma specificata di beni o servizi.

Nel primo periodo di sviluppo, il franchisor punta sull'intenso sviluppo quantitativo della sua rete e fornisce ai franchisee know-how sotto forma di un assortimento di beni o servizi: questo sistema è chiamato franchising di distribuzione del prodotto. Nel successivo periodo di sviluppo del suo sistema, il franchisor migliora la qualità del funzionamento del sistema e sviluppa ulteriori elementi di know-how. Nel momento in cui il pacchetto franchising contiene tutti gli elementi del know-how necessari per creare nuovi punti vendita in capo a franchisee, con il supporto continuativo del franchisor fornito secondo regole definite, allora questo sistema può essere definito business format franchising.

Un esempio di franchising di distribuzione sono le aziende di abbigliamento. Benetton, per esempio, permette di fare due tipi di franchising: classico, in cui il franchisee compra la merce dalla sede centrale diventando proprietario, e quindi prendendosi anche i rischi del possibile invenduto, della merce acquistata; franchising in conto vendita, cioè un rapporto di fornitura merce caratterizzato principalmente dal reso dell'invenduto.

Il franchising di distribuzione del prodotto non dovrebbe essere identificato con il concetto di franchising di distribuzione: il franchising di distribuzione di prodotti implica il trasferimento di know-how relativo alla sola distribuzione di prodotti (ad es. selezione di assortimento), mentre il franchising di distribuzione indica il tipo di attività commerciale.

- *Business format franchising*: il franchisor fornisce al franchisee tutto il suo know-how sotto forma di un concetto di business completo. L'affiliato riceve conoscenze relative non solo alla

vendita del prodotto o servizio, ma anche all'intera azienda (dalle linee guida relative alla location, alle divise indossate dallo staff, alle modalità per fornire servizi, al servizio clienti, ai suggerimenti in promozione e marketing).

E' il trasferimento di know-how sotto forma di procedure a facilitare la soluzione di tutte le problematiche relative alla gestione di un'impresa, all'affiliato e al suo personale, nonché assistenza e supporto continui.

Un esempio di business format franchising è l'agenzia immobiliare tedesca Engel & Völkers: il franchisee beneficia, da un lato, del concetto di business del franchisor, che gli permette di avviare la sua attività in modo rapido, dall'altro, si assume la responsabilità economica per la sua attività. La selezione della posizione dell'agenzia, la formazione del team di dipendenti e l'amministrazione della società vengono attuate in conformità alle esigenze del franchisee, in modo che, nonostante il mantenimento di un franchising, venga preservato un certo grado di libertà imprenditoriale venga mantenuta.

Secondo l'organizzazione del sistema:

- *Franchising diretto*: è il modo più semplice e più comune per sviluppare un sistema di franchising. L'accordo di franchising è concluso direttamente dal franchisor con il franchisee. Lo stesso franchisor fornisce al licenziatario i servizi descritti nell'accordo di franchising e svolge tutte le attività di controllo che consentono il corretto funzionamento dell'impresa (fornisce assistenza e consulenza costante, forma dipendenti, svolge attività di marketing, pubblicità e contabilità finanziaria).

Può tuttavia accadere che il franchisor, laddove crei un sistema di franchising ad una distanza considerevole (ad esempio all'estero), possa riscontrare delle difficoltà nel fornire servizi e controlli diretti, in franchising.

In tali ipotesi, dovrebbe valutare l'opportunità di cedere parte delle sue facoltà ad un intermediario, ad esempio utilizzando un franchising multiplo, un master franchisee o un rappresentante di area.

Un esempio è quello relativo a McDonald's: è McDonald's stesso a gestire la totalità delle incombenze ed a prendere ogni decisione, relativamente alla location, alle campagne pubblicitarie, alle modalità e ai tempi per la formazione del franchisee.

In altre parole, non vi sono aziende interposte tra il franchisor e il franchisee.

- *Franchising multiplo*: All'interno di un franchising di più unità, un affiliato ottiene l'esclusiva per la creazione di unità di sistema in franchising in una determinata area. Da parte sua, nella

generalità dei casi, questi si impegna a stabilire un certo numero di unità del sistema entro il termine fissato nel contratto di franchising multiplo.

In detto accordo, solitamente, l'affiliato non ottiene il diritto di utilizzare il marchio e il know-how del franchisor, se non in singoli contratti relativi a singole unità di sistema.

Questo tipo di franchising è spesso utilizzato dai franchisor che vogliono mantenere il pieno controllo del franchising diretto, ma allo stesso tempo vogliono evitare di reclutare e formare un gran numero di singoli affiliati.

Proprio in tale meccanismo, si pone l'Area Developer, ossia un soggetto al quale il franchisor concede il diritto di aprire proprie unità in una determinata area geografica e per un determinato periodo di tempo, in esclusiva: in questo caso si parla più propriamente di multi unit franchising.

Diversamente dal contratto di Master Franchisee, l'Area Developer non ha il diritto di concedere in sub-franchising il format, ma è autorizzato solo ad aprire propri punti vendita facendo da intermediario con il franchisor.

Il contratto che regola lo sviluppo dei vari punti vendita da parte dell'Area Developer, avviene secondo un determinato Development schedule, descritto in dettaglio nel contratto stesso.

Il franchisor tuttavia può riservarsi il diritto di aprire proprie unità nello stesso territorio, qualora considerasse determinate aree particolarmente strategiche per lo sviluppo del suo business.

Il franchisee può aprire più unità facenti parte dello stesso gruppo in una ben determinata area geografica: a titolo esemplificativo, si può considerare il Gruppo Teddy, una holding che possiede marchi come Terranova, Rinascimento, Calliope, Miss Miss, Kitana e QB24.

- *Master franchising*: Il franchisor concede al franchisee (di seguito master franchisee) il diritto esclusivo di utilizzare il suo pacchetto di franchising nella conduzione delle attività nell'area assegnata. Il franchisee assume molti degli obblighi del franchisor derivanti dal pacchetto in franchising. Inoltre, ottiene il diritto di raccomandare modifiche al contratto di franchising e al pacchetto in franchising. Tuttavia, il franchisor mantiene il pieno controllo del sistema grazie al diritto di approvare definitivamente le modifiche proposte dal master franchisee. E' una formula utilizzata per creare sistemi di franchising in Paesi in cui le condizioni di gestione di un'impresa differiscono in modo significativo dalle condizioni del Paese di residenza del franchisor.

Il Master franchising è, più precisamente, un particolare contratto di franchising, che tendenzialmente viene utilizzato per lo sviluppo di business in mercati esteri, spesso diversi sia geograficamente che culturalmente da quello di provenienza del franchisor.

Il proprietario del brand (franchisor) delega ad un soggetto terzo (detto Master franchisee), che può essere sia una persona fisica che una persona giuridica, lo sviluppo del franchising all'interno di un determinato territorio (paese estero o area geografica).

Suddetto contratto conferisce al Master franchisee alcuni poteri, di norma appartenenti esclusivamente al franchisor, funzionali allo sviluppo di accordi di affiliazione o sub-franchisee con altri affiliati locali, che gravitano nell'area geografica di sua competenza.

A scopo esemplificativo, può considerarsi il marchio educativo statunitense Mathnasium, fondato nel 2002, che sta avendo una forte crescita, con nuove sedi in tutto il mondo: ogni volta che abbia la volontà di entrare in un nuovo mercato, si affida a dei Master Franchisee, i quali hanno il compito di far conoscere il marchio in quel determinato Paese e di aprire nuove sedi, stipulando nuovi contratti con dei sub-franchisee locali.

1.3 Il progetto Amareina: Business idea e mission

La business idea del presente lavoro consiste nella volontà di produrre un gelato di alta qualità, in modo artigianale, con prodotti tipici e biologici, destagionalizzandolo per creare ulteriori dessert adatti ad ogni occasione.

Tale prodotto ha una qualità indubbiamente alta (non parliamo di “bontà” perché, mentre la qualità è un parametro oggettivo, la bontà è soggettiva), con la quale si cerca di fidelizzare un tipo di clientela che sia disponibile per dodici mesi l'anno e non in base agli altalenanti flussi turistici.

Un prodotto qualitativamente alto si ottiene grazie alla concomitanza di tre fattori molto importanti:

- Tramite tecniche di produzione innovative;
- Utilizzando macchinari per la produzione e la conservazione all'avanguardia. A tal fine il nostro main supplier è l'azienda produttrice Carpigiani;
- Materie prime d'eccezione (come per esempio il latte di Cesena, cacao Domori, nocciole piemontesi I.G.P., liquirizia calabra, pistacchio di Bronte, cioccolato di Modica, ecc...).

La nostra mission è quella di riuscire a sensibilizzare il cliente facendogli mangiare dei prodotti genuini ed allo stesso tempo che ne esaltino le proprietà organolettiche delle materie prime.

Di seguito, in figura 4, è riportato il Business Model Canvas del progetto.

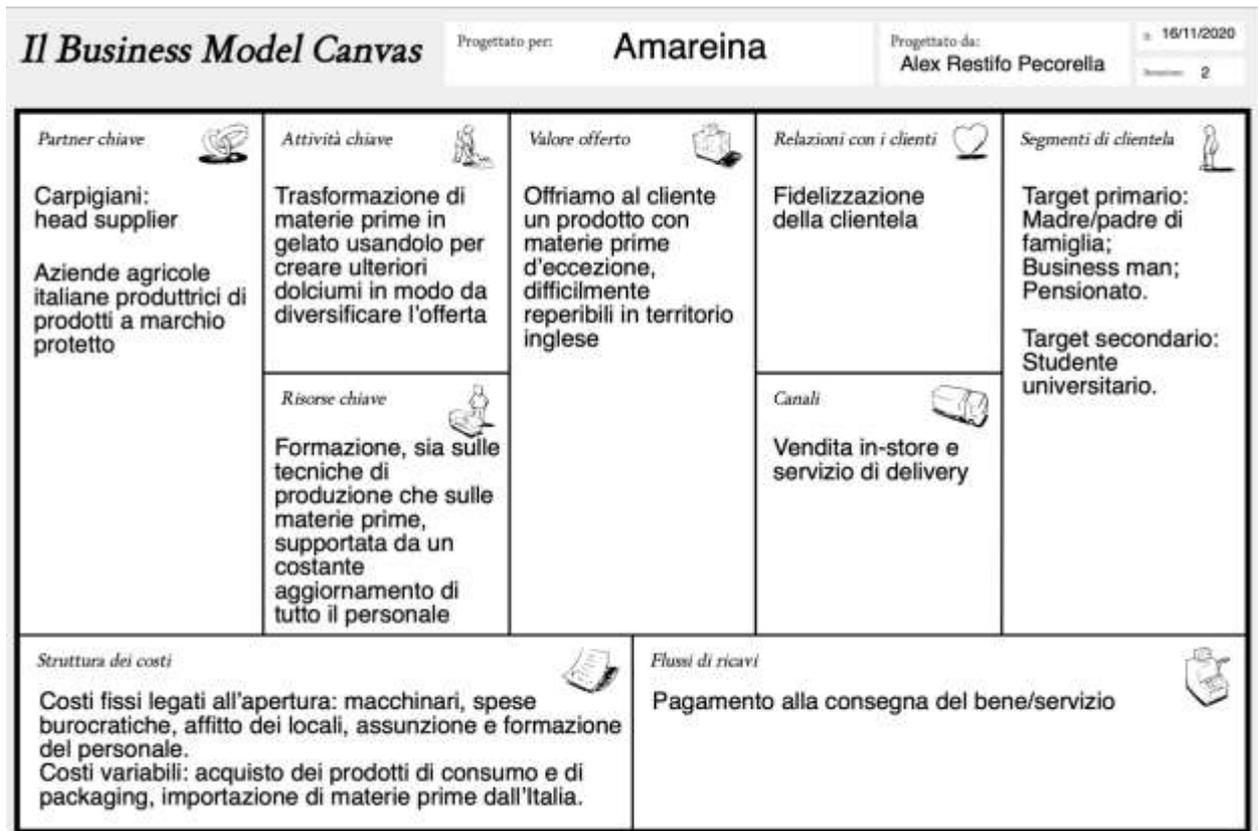


Figura 4

La forma di franchising più efficace, da adottare in questo contesto, risulta la formula del “franchising di distribuzione” in quanto è il franchisor che trasferisce il know-how al franchisee ma anche i beni che riguardano sia prodotti di consumo che materie prime; ciò è più facilmente controllabile da parte del franchisor se si vuole mantenere uno standard qualitativo alto, sia del prodotto, sia della catena in generale.

La scelta di entrare inizialmente nel mercato londinese, è nata dal supporto di un finanziatore che, conoscendo il territorio e conoscendo il prodotto in questione, si è reso conto dell'assenza di un'offerta in loco. In secondo luogo, Londra, con la sua multietnicità e numerosità di popolazione, offre un ampio bacino d'affluenza creando un tessuto commerciale tale per cui il raggiungimento degli obiettivi risulterebbe più veloce.

2 Il mercato del gelato nell'area londinese

2.1 Il mercato del gelato artigianale nel mondo e in UK

Una vera eccellenza gastronomica, emblema della creatività e della professionalità artigiana, che, solo in Europa, conta 9,5 miliardi di euro di fatturato, 315.000 addetti e oltre 65.000 punti vendita: è il gelato artigianale, unico alimento a cui l'Unione Europea abbia finora dedicato una giornata, in quanto capace di valorizzare i prodotti agro-alimentari di ogni singolo Stato membro.

I numeri raddoppiano guardando al mondo intero: si stima infatti che le 108.000 le gelaterie presenti in 76 diversi paesi nel mondo abbiano generato un fatturato complessivo di ben 16 miliardi di euro nel 2018, con una crescita del +6% rispetto al 2017, migliorando il trend già positivo degli ultimi anni.

Il 60% del giro d'affari è realizzato nel Vecchio Continente, dove si concentrano i principali mercati per presenza di gelaterie e per consumi di gelato artigianale.

Tra i best performer europei, Spagna e Polonia sono i Paesi che hanno registrato i più alti tassi di crescita, rispettivamente del +4% e del +6%, con la Polonia che si conferma il mercato più dinamico del momento.

Ma è l'Italia che continua a detenere la leadership mondiale sia per numero di punti vendita sia per fatturato, grazie alle 39.000 gelaterie (10.000 specializzate e 29.000 bar e pasticcerie con gelato artigianale) che danno lavoro a circa 150.000 addetti e realizzano un fatturato di 2,8 miliardi di euro, pari a circa il 30% del mercato europeo.

Segue la Germania, dove si contano 9.000 gelaterie (di cui 3.300 sono gelaterie pure): di queste, circa la metà (4.500) sono gelaterie di proprietà di italiani, che danno lavoro a oltre 20.000 persone di cui la metà di origine italiana.

Le gelaterie stagionali sono 2.200 e, se un tempo la stagione andava da marzo ad ottobre, oggi i tempi si sono allungati: una stagione va da 9 a 10 mesi e già da febbraio viene reclutato il personale per tutta la stagione.

Importanti anche i numeri delle gelaterie artigianali presenti in Spagna (2.200), Polonia (2.000), Inghilterra (1.100) e Austria (900), a cui seguono Grecia (680) e Francia (450).

Per quanto riguarda invece il resto mondo, esclusa l'Europa, si contano circa 43.000 gelaterie, con in testa mercati quali Argentina, Stati Uniti, Brasile, e si registra una crescente importanza nei mercati del lontano oriente quali Cina, Corea, Malesia e Australia, dove una forte presenza di cittadini di origine italiana ha portato a una grande diffusione del gelato prodotto con metodi artigianali.

Dovrebbe mantenersi quale tendenza di spicco, nel mercato, quella della domanda crescente di gelati al gusto frutta.

La richiesta di prodotti, in generale, è alimentata dalle preferenze dei consumatori, dal miglioramento degli standard di vita e dal cambiamento degli stili di vita.

Il gelato appartiene ad un tipo di acquisti a cui si attribuisce un valore emozionale: infatti, ponendo su una bilancia la componente funzionale e la componente emozionale, è la seconda a prevalere.

Inoltre, l'inclinazione del consumatore verso uno stile di vita sano ha aumentato la domanda di gelati a basso contenuto di grassi e senza zucchero, guidando così il mercato nel periodo previsto. Peraltro, l'inclinazione dei giovani verso gli spuntini a diversi intervalli dovrebbe evolvere i gelati come snack. L'importanza della tutela della salute dei consumatori è un fattore predominante, che influenza la domanda di prodotti. Il prodotto ha guadagnato trazione tra i consumatori di tutte le età grazie al ricco contenuto di nutrienti con composizione naturale e organica. Tuttavia, l'urbanizzazione in aumento unita all'aumento del tenore di vita gioca un ruolo preminente nell'ideazione della vendita del prodotto.

Un'impennata della domanda di questi prodotti è stata osservata nei paesi dell'Asia del Pacifico come l'India e la Cina a causa delle favorevoli condizioni climatiche che favoriscono il consumo. Inoltre, la crescente preferenza per i gelati artigianali realizzati con ingredienti di alta qualità sta aumentando le vendite dei prodotti nel mercato dei gelati artigianali.

I produttori si impegnano costantemente per stupire i propri clienti con una proposta unica e salutare di ingredienti nel gelato.

Ad esempio, a novembre 2018, Eden Creamery LLC, produttore del marchio di gelati ipocalorici Halo Top, ha lanciato una nuova variante Gingerbread House. Il prodotto contiene bocconcini di biscotti allo zenzero e volute di glassa. Inoltre, la società ha introdotto i mini gelati come spuntino con quattro opzioni di sapore. Le opzioni di sapore includono cheesecake alla fragola, gocce di menta, ricciolo di burro di arachidi e pasta per biscotti al cioccolato.

U.S. artisanal ice cream market size, by distribution channel, 2015 - 2025 (\$ Billion)

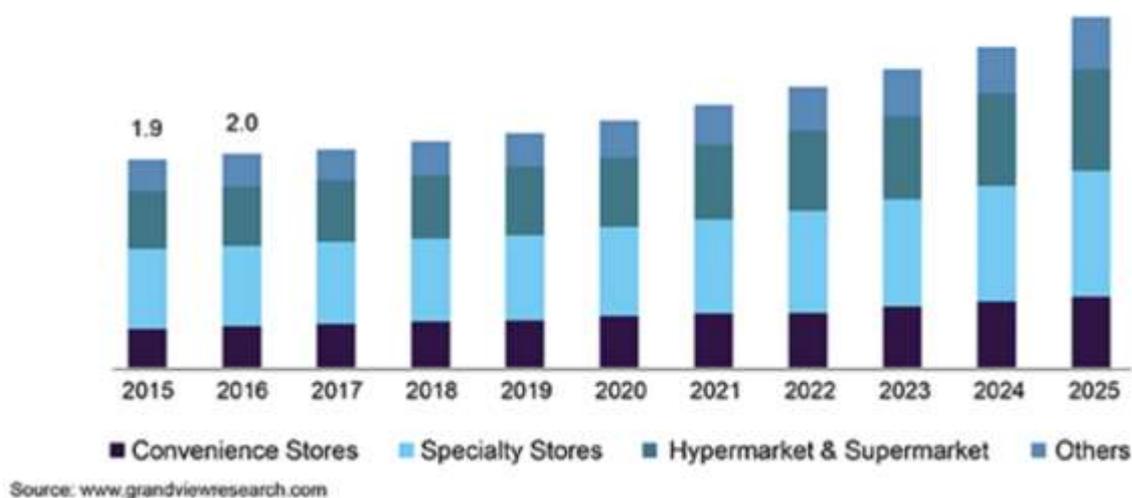


Figura 5

Come illustrato in figura 5, i negozi specializzati sono stati il più grande segmento di distribuzione di gelati, con una quota del 35,9% nel 2018.

Occupano lo spazio più ampio per il gelato artigianale, in quanto sono di qualità superiore e prezzo con aspetti della massima qualità. L'aumento delle preferenze dei consumatori per i gelati dei negozi specializzati a causa della loro fiducia e affidabilità per prodotti sicuri e naturali al 100% ha favorito la crescita del mercato.

Anche l'ampio consumo di gelati salutari e la crescente tendenza di prodotti vegani, biologici e senza glutine sono fattori chiave. Inoltre, i marchi si stanno concentrando sulla massimizzazione delle loro catene di negozi al fine di ottenere una più ampia accettazione.

Ad esempio, a gennaio 2019, Naturals, un marchio di gelati in India, prevede di lanciare altri 125 negozi in India. Allo stesso modo, Ice Cream Lab, un'azienda di gelati con sede a Chicago, è entrata nei mercati indiani.

La crescita del mercato globale dei gelati artigianali può essere attribuita ai mutevoli gusti e preferenze dei consumatori e al numero crescente di negozi specializzati. Inoltre, la crescente domanda di specialità e gelati artigianali dovrebbe influenzare positivamente l'espansione del mercato durante il periodo di previsione.

Tuttavia, gli alti costi del gelato artigianale e la crescente prevalenza di condizioni di salute come il diabete probabilmente ostacoleranno la crescita del mercato durante il periodo predetto.

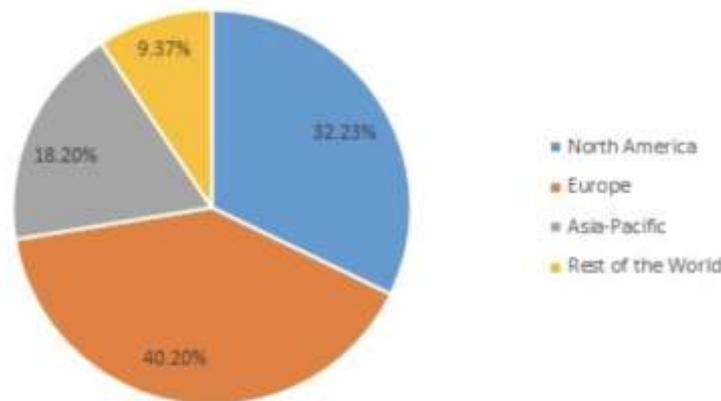
L'aumento dell'adozione del gelato premium tra le masse ha comportato una maggiore visibilità dei prodotti nell'ipermercato / supermercato. Inoltre, l'aumento dello stile di vita incentrato sul lavoro tra

i consumatori ha portato allo shopping occasionale in un supermercato, che ha stimolato la crescita di questi canali.

Marchi di spicco stanno posizionando i loro prodotti sugli scaffali dell'ipermercato o del supermercato per facilitare l'accessibilità ai consumatori.

Ad esempio, nel 2015, Häagen-Dazs ha introdotto nei supermercati di tutto il mondo il gelato alla marmellata di banane. Allo stesso modo, Ben & Jerry's aveva introdotto il gelato al gusto di lampone nei supermercati di tutte le nazioni.

Global Artisanal Ice Cream Market Share, by Region, 2018 (%)



Sources: MRFR Analysis

Figura 6

Quale regione dovrebbe dominare il mercato dei gelati artigianali? Può prevedersi che sarà l'Europa a farlo.

Entrando più nel dettaglio, analizzando l'Inghilterra, si evince che nell'immaginario collettivo della popolazione mondiale il termine Ice Cream è la traduzione letterale di Gelato ma, per i britannici, vi è una notevole differenza.

Il gelato è un prodotto essenzialmente artigianale, realizzato con macchine che ne producono pochi chilogrammi per volta (sessioni di lavoro), l'ice cream è ottenuto con macchinari in grado di svilupparne grandi quantità in un'unica sessione; questo rende le dinamiche di produzione sostanzialmente industriali.

Uno dei particolari degli impianti di produzione di Ice Cream è che l'aria, componente fondamentale nella produzione di alimenti semiliquidi, viene introdotta forzatamente nella miscela di lavorazione.

I mantecatori del gelato artigianale, invece, introducono l'aria naturalmente attraverso la rotazione che avviene nel processo di mantecazione.

Da una ricerca su Google Trends si evince come ci sia una netta divisione tra la parola "ice cream" e la parola "gelato" e, limitandoci alle sole due parole, vi è un andamento stagionale.

Per quanto riguarda la parola "gelato", dal seguente grafico (in figura 7), si evince il volume di ricerca (indicato non con numeri assolutistici ma con valori proporzionali) sul web del popolo inglese e, di seguito (figura 8), più nel dettaglio, è rappresentata la ricerca concentrandoci sulla città di Londra:

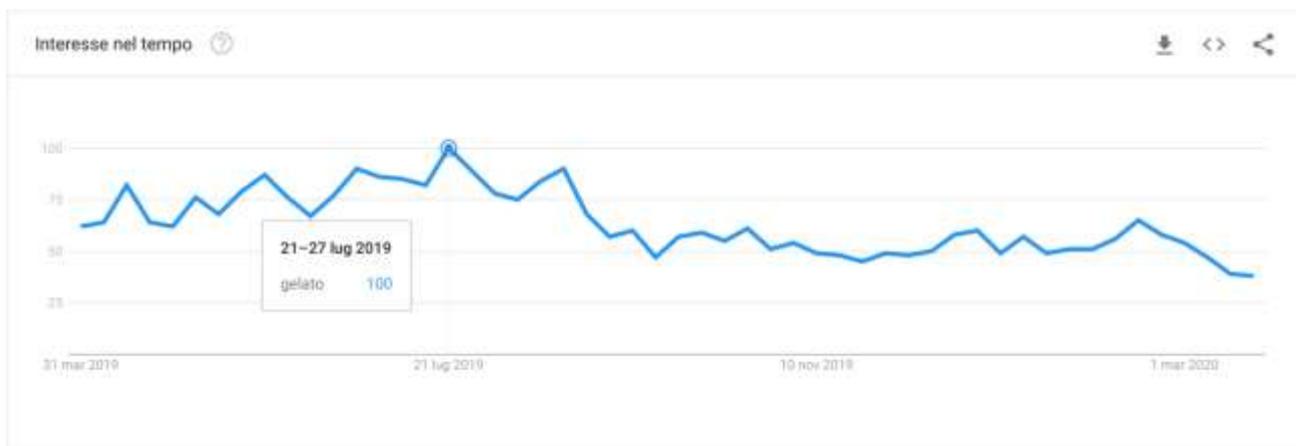


Figura 7: Andamento ricerche "gelato"



Figura 8: Ricerca "gelato" a Londra in concezione proporzionale

Dal primo grafico (figura 9) si evince come le maggiori ricerche vengano effettuate in corrispondenza dei periodi estivi, mentre vi è un andamento altalenante ma caratterizzato da un progressivo calo nei mesi invernali.

Per quanto riguarda, invece, il volume di ricerche (figura 10) che vengono effettuate in relazione alla parola “ice cream”:

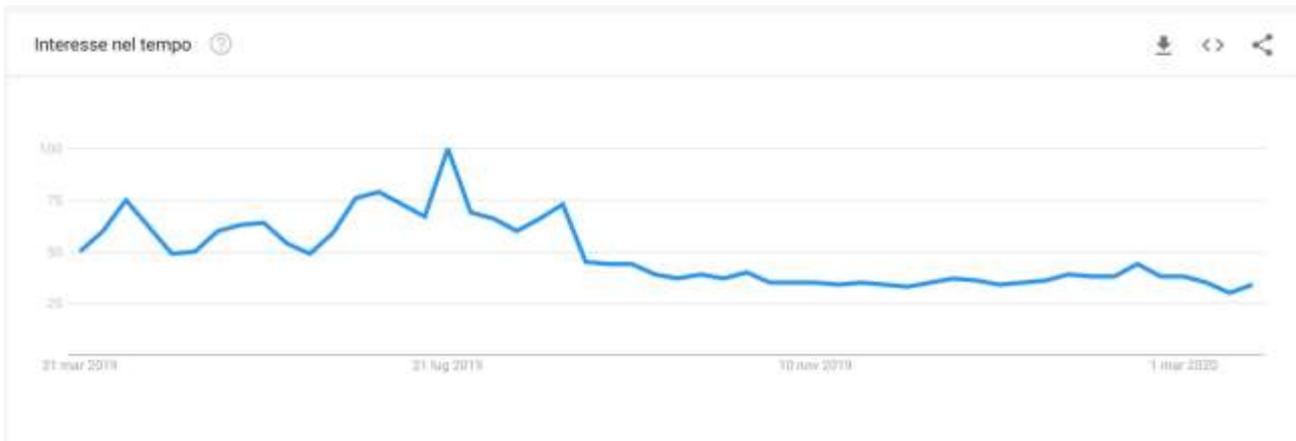


Figura 9: Andamento ricerche "ice cream"

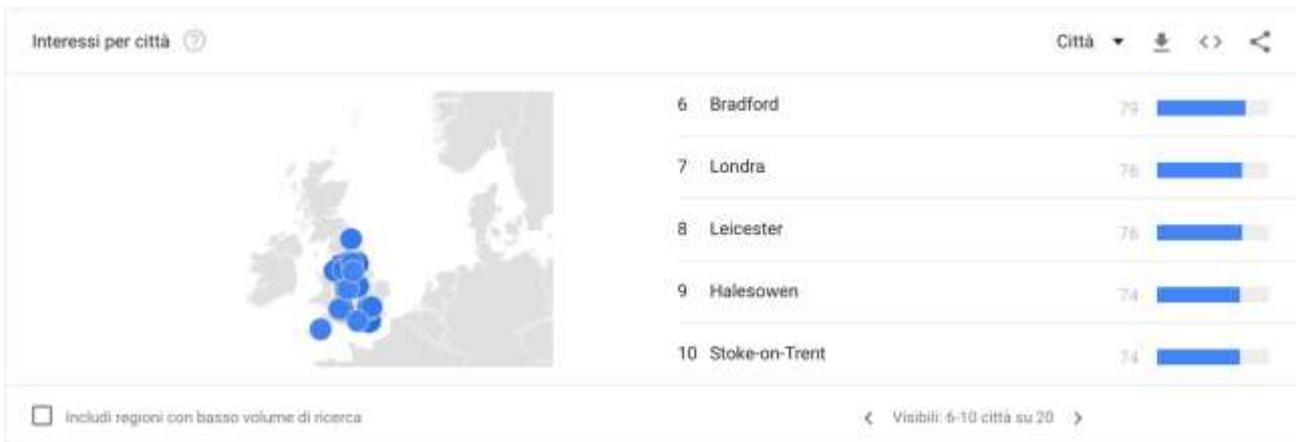


Figura 10: Ricerca "ice cream" a Londra in concezione proporzionale

Dal grafico riportato in figura 11, possiamo notare come il volume di ricerche in Inghilterra è sostanzialmente uguale in relazione alla stagionalità ma, vediamo che c'è un notevole incremento per quanto riguarda la parola “ice cream” nella città di Londra.

Facendo un confronto diretto, dai seguenti grafici, si evince che la percentuale di ricerche della parola “ice cream” è nettamente superiore a discapito della parola “gelato”.

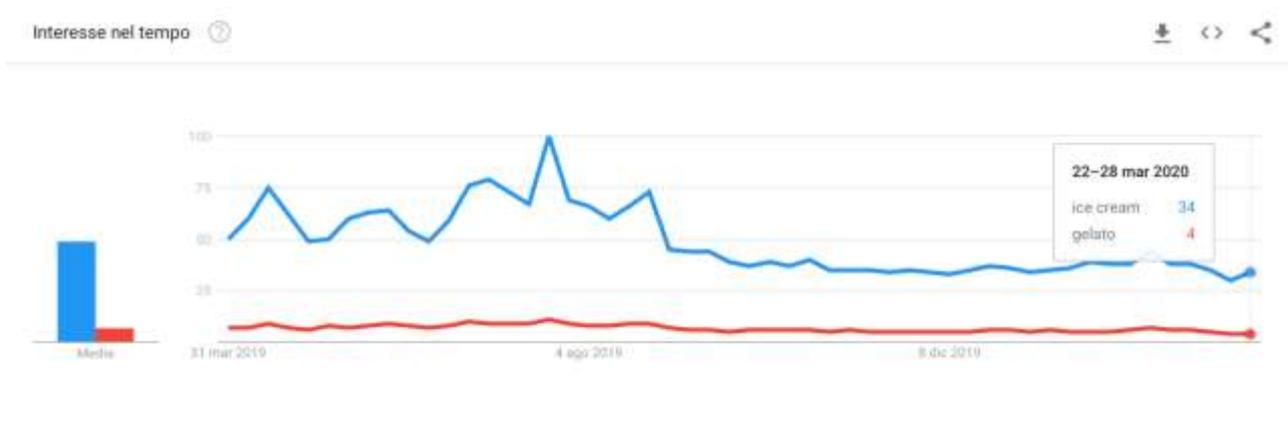
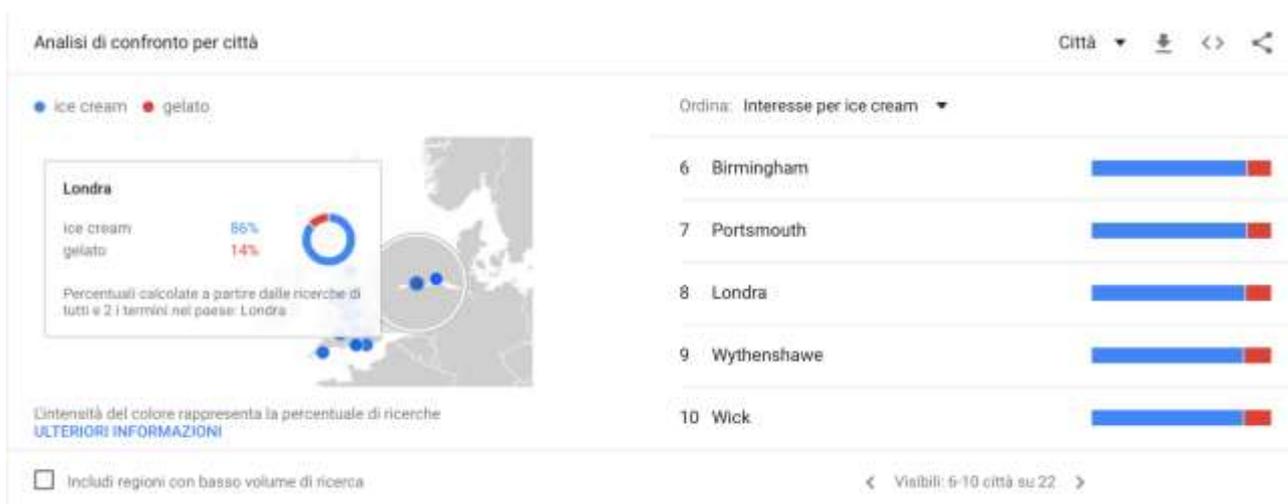


Figura 11: Andamento ricerche e confronto diretto di "ice cream" e "gelato"



Rappresenta il numero di ricerche riguardo quella parola in una determinata area in proporzione al totale delle ricerche.
 Si parla sempre di percentuali e non di conteggi assoluti.

Questi dati ci fanno capire l'importanza e la necessità di diversificare e stagionalizzare il prodotto, non concentrandoci solo sulla produzione e vendita del gelato, al fine di aumentare gli introiti.

Da una diversa ricerca si evince, invece, come il confronto tra il volume di ricerche della parola "ice cream" e "healthy food", ci sia un divario notevole: per la città di Londra si ha un 90% per ice cream e un 10% per healthy food.

Questo ulteriore dato è molto importante nel nostro studio in quanto ci aiuta a capire le scelte di marketing che sono meno rilevanti, come ad esempio incentrarci in una campagna di comunicazione sulla composizione del gelato in termini di calorie e proprietà nutritive.

Dopo aver capito l'andamento e la richiesta annuale del gelato, un altro aspetto da analizzare è il modo in cui viene scelta una gelateria dai clienti piuttosto che un'altra, ossia quali sono i fattori determinanti.

Viene scelta secondo i seguenti parametri, senza che vi sia necessariamente un ordine di importanza ben preciso:

- la comodità in fatto di ubicazione;
- la rapidità del servizio;
- il modo in cui il prodotto-gelato è disposta;
- prezzi praticati;
- assortimento di gusti;
- il design dello store;
- servizi offerti;
- abilità dei commessi;
- il non sovraffollamento.

Studi psicologici effettuati sui comportamenti umani immersi in un contesto sociale, dimostrano come la scelta del negozio è legata anche al concetto di struttura per classi sociali, infatti il consumatore cercherà di entrare nel negozio che più si addice al suo ambiente.

2.2 La segmentazione dell'area londinese

Londra è la città più popolata d'Europa, con una popolazione nella "Greater London" di 9.248.668 abitanti e di 12,5 milioni circa nell'area metropolitana. Gli abitanti appartengono alle più diverse nazionalità, religioni e culture, facendo di Londra una delle città più cosmopolite del mondo, con oltre 300 lingue parlate.

Il fulcro della vita di Londra è la City of Westminster, principale distretto culturale, d'intrattenimento, Turismo, Shopping e centro della Politica Inglese.

Ha il più elevato PIL pro-capite fra tutte le città europee e il quinto al mondo: 72.915 £.

I borghi di Londra (in inglese London boroughs) sono le suddivisioni amministrative di quartiere in cui è ripartita la metropoli britannica. Ciascuna di esse ha un proprio sindaco e un proprio consiglio. L'area metropolitana di Londra è suddivisa in 32 borghi (12 borghi della Inner London -di seguito, indicati con la sigla "IN"- e 20 borghi della Outer London -indicati con la sigla "OUT"-) più l'antica Città di Londra, detta comunemente la City.

Tra i 32 borghi londinesi, tre hanno il titolo onorifico di "borgo reale" (royal borough), ossia il Borgo reale di Kensington e Chelsea, il Borgo reale di Kingston upon Thames e il Borgo reale di Greenwich, mentre Westminster ha il titolo di città.

Di seguito sono elencati i borough, per la cui descrizione analitica si veda l'*Allegato 1*:



Figura 12: Borough londinesi

1 - City of London (IN)	12 - Lewisham (IN)	23 - Bexley (OUT)
2 - Westminster (IN)	13 - Greenwich (IN)	24 - Havering (OUT)
3 - Kensington e Chelsea (IN)	14 - Hounslow (OUT)	25 - Barking (OUT)
4 - Hammersmith (IN)	15 - Richmond upon T. (OUT)	26 - Redbridge (OUT)
5 - Wandsworth (IN)	16 - Kingston upon T. (OUT)	27 - Newham (OUT)
6 - Lambeth (IN)	17 - Merton (OUT)	28 - Waltham F. (OUT)
7 - Southwark (IN)	18 - Sutton (OUT)	29 - Haringey (OUT)
8 - Tower Hamlets (IN)	19 - Croydon (OUT)	30 - Enfield (OUT)
9 - Hackney (IN)	20 - Bromley (OUT)	31 - Barnet (OUT)
10 - Islington (IN)	21 - Brent (OUT)	32 - Harrow (OUT)
11 - Camden (IN)	22 - Ealing (OUT)	33 - Hillingdon (OUT)

Uno degli elementi fondamentali da considerare è il grado di soddisfazione commisurato al benessere generale sul luogo in cui si vive.

Prendendo in considerazione questo parametro possiamo creare una mappa della città suddivisa in quattro variabili qualitative (molto felice, felice, poco felice, infelice).

Nella seguente immagine (riportata in figura 13) è stato sintetizzato e graficizzato uno studio del 2017, condotto dall'Office for National Statistics britannico, il quale ha evidenziato il grado di felicità dei diversi distretti di Londra.

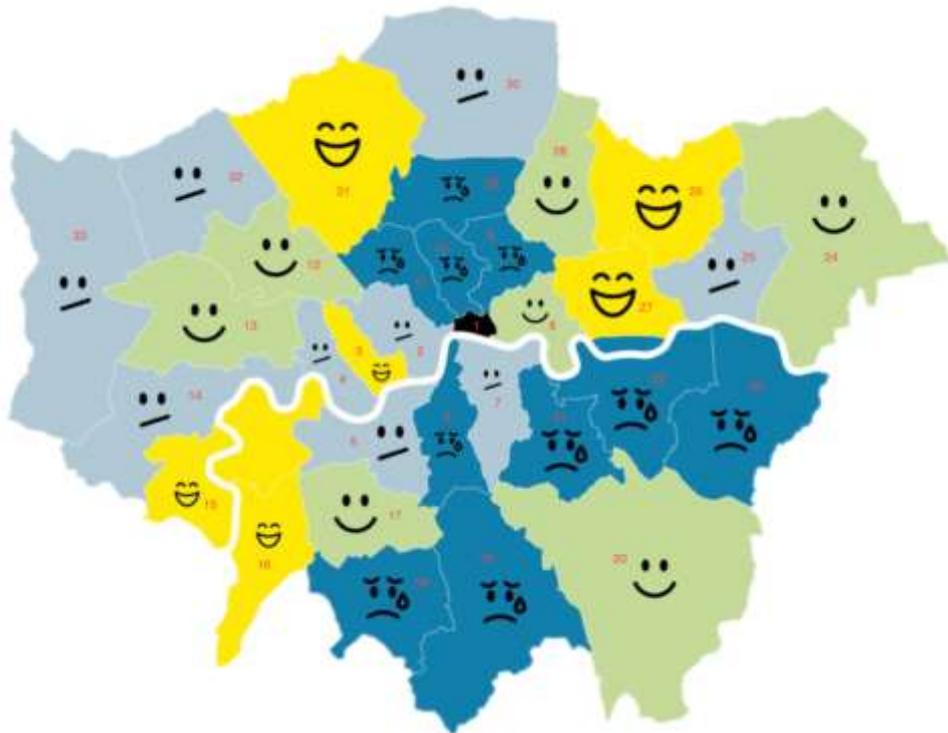


Figura 13: Grado di felicità nei diversi borough

Facendo un'analisi demografica della città, secondo i dati dell'Ufficio per le statistiche nazionali, la popolazione nel 2011 era:

- City of London 7.375 abitanti;
- Inner London 3.231.901 abitanti;
- Outer London 4.942.040 abitanti;
- Greater London 8.173.941 abitanti.

Mentre la popolazione stimata della Grande Londra nel 2016 è di 8.787.892 di abitanti.

Londra come città è anche notevolmente più diversificata rispetto al resto del Regno Unito.

In Inghilterra e Galles, l'86% della popolazione è bianca in base al censimento del 2011, ma a Londra quel numero scende al 69,7%. La percentuale bianca della popolazione di Londra aumenta quando si viaggia lontano dal centro città.

La popolazione dell'intera città di Londra, al 2020 (comprensiva quindi dell'Inner London e dell'Outer London), è ripartita nei diversi borough come riportato in tabella 1

Borough	Popolazione	% DEL TOTALE
Richmond upon Thames	201713	2,19
City of London	8046	0,09
Barking and Dagenham	218367	2,37
Barnet	407148	4,42
Bexley	254970	2,77
Brent	343853	3,74
Bromley	336395	3,66
Camden	257384	2,80
Croydon	400272	4,35
Ealing	361833	3,93
Enfield	342993	3,73
Greenwich	292466	3,18
Hackney	289488	3,15
Hammersmith and Fulham	190721	2,07
Haringey	288913	3,14
Harrow	261348	2,84
Havering	261830	2,84
Hillingdon	316253	3,44
Hounslow	284358	3,09
Islington	242827	2,64
Kensington and Chelsea	160794	1,75
Kingston upon Thames	182728	1,99
Lambeth	340324	3,70
Lewisham	317465	3,45
Merton	212658	2,31
Newham	363552	3,95
Redbridge	312264	3,39
Southwark	330290	3,59
Sutton	211297	2,30
Tower Hamlets	328043	3,56
Waltham Forest	290024	3,15
Wandsworth	332731	3,62
Westminster	259981	2,82
TOTALE	9203329	100,00

Tabella 1: Divisione della popolazione di Londra

2.3 La presenza di gelaterie artigianali italiane

Facendo un'analisi di benchmarking, prendendo in considerazione le gelaterie italiane che producono gelato artigianale, sono state trovate nove dirette competitors sparse sul territorio londinese, alcune con diversi punti vendita all'interno della città, altre con impostazione da franchising ed altre con un solo punto vendita.

1. **Oddono's** (<https://goo.gl/maps/oxyLYidwV7M9RSEv9>)



Figura 14: Gelateria Oddono's gelati

La società è stata fondata da Christian Oddono che, con l'aiuto di Marco Petracchini, Mirko Scolari e Federico Peruzzi, ha trasformato la mancanza di gelato di buona qualità a Londra, in un'opportunità di business.

Gelateria che vanta diversi shop in tutta la città ed altri punti vendita in diversi ristoranti della città.

Presenta una scelta di gelati con oltre 130 gusti, senza additivi.

È un format che si contraddistingue particolarmente, quanto il colore principale (sia del packaging che degli shops) è il “blu notte” (il layout esterno è di un materiale che sembra alluminio).

Alcuni shops hanno posti a sedere, altri, i più piccoli, no.

Nei mesi caldi, alcuni shops mettono davanti dei carretti dei gelati (strategia atta ad invogliare i passanti a comprare un gelato senza far perdere tempo).

La gelateria ha un laboratorio a vista con una grande finestra che permette ai clienti di vedere come viene fatto il gelato.

Nell'offerta al cliente, oltre al gelato, producono anche torte gelato.

Fanno anche vendita all'ingrosso per occasioni speciali come feste, matrimoni, compleanni, ecc dando la possibilità di noleggiare il loro “carretto dei gelati” o il loro “armadio dei gelati”. Sono presenti con il servizio di delivery affidandosi ad Uber Eats.

Il loro punto di forza è il prezzo basso unito alla presenza capillare sul territorio londinese.

Hanno un sito web con un design molto semplice sul quale poter prendere informazioni e riguardanti i prodotti, i servizi, la storia, e le promozioni.

La promozione da loro adottata è una “Gelato Card”, che tramite raccolta punti per ogni pound speso, dà la possibilità di avere un prodotto gratuito.

Il loro slogan è “*Life's too short to eat bad ice cream*” (La vita è troppo corta per mangiare gelato scadente).

Punti vendita:

- 14 Bute Street, London SW7 3EX;
- 69 Northcote Road, London, SW11 1NP;
- 8 Flask Walk, London, NW3 1HE;
- 147 Lordship Lane, London, SE22 8HX;
- 159 Chiswick High Road, London, W4 2DT;
- 42 Stoke Newington Church Street, London, N16 0LU;
- 52 The Broadway, London, SW19 1RQ.



Figura 15: Mappa degli store Oddono's gelati

2. **GelatoMio (adesso Unico)** (<https://goo.gl/maps/QLDR3emYV64gLsJn9>)



Figura 16: Gelateria Unico

GelatoMio aveva riempito di locali le zone eleganti di Londra. Aveva infatti un locale a Holland Park, Muswell Hill, Fulham, Notting Hill e St John's Wood.

Una volta acquisito da Unico, nel 2018, il format è rimasto essenzialmente lo stesso, ma con qualche modifica ed integrazione a livello d'offerta.

Il concept di UNICO nasce proprio a Bologna, come costola dalla Funivia di Piazza Cavour e di via Porrettana, ad opera di Leonardo Ragazzi, Andrea Vitali e l'ex calciatore del Chelsea Gianfranco Zola.

Ha un'impostazione aziendale in ottica di franchising, infatti sul loro sito (ben strutturato, completo ed esaustivo), dove spiegano ciò è spiegato il modo con cui poterne prendere parte. Presenta una buona scelta di gusti di gelato inclusi quelli alla frutta.

Oltre a questi negli store per la vendita al dettaglio, propone anche torte gelato, torte classiche, sezione per i vegani, panettoni, caffè di ogni genere, nei periodi natalizi offrono anche la "Christmas Box" contenenti vari prodotti dolci e salati. Oltre ai dolci, propongono anche prodotti tipici bolognesi (come focaccia con mortadella, formaggi ecc...) come un fast-food. Gli shops hanno uno stile elegante con posti a sedere sia dentro che fuori.

Offrono sia servizi in-store che out-store. Tra i servizi in-store, vi è la possibilità sia di noleggiare i locali per organizzare feste private che di entrare nei laboratori della gelateria

partecipando ad una dimostrazione su come fare il gelato, ricevendo anche un grembiule, guanti e un ricettario. Tra i servizi out-store, organizzano delle collaborazioni con altri marchi come ad esempio Tezenis e anche l'organizzazione di catering offrendo, oltre al gelato, specialità tipiche bolognesi.

Offre un servizio di delivery proprio, con mezzi privati.

Il loro vero punto di forza è la comunicazione e le promozioni. Vantano molto il “made in Italy” ed il “made in Bologna” ed organizzano molti eventi già citati per coinvolgere ed istruire i clienti.

Il loro slogan è: *Unico, italian delicacies.*

Punti vendita:

- 138 St. John's Wood High Street, NW8 7SE London UK;
- 37 Pembridge Road, W11 3HG London UK;
- 495 Fulham Palace Road, SW6 6SU London UK.



Figura 17: Mappa degli store Unico

3. **LaGelateria** (<https://goo.gl/maps/FataRjYN2M63L6J19>)



Figura 18: LaGelateria

Produce un gelato (e un sorbetto) fatto artigianalmente con ingredienti selezionati che segue la logica dello slow food.

Per il design del loro shop (tradizionale ed accogliente) si sono rivolti allo studio “Hendzel + Hunt”, conformandosi ad uno stile puramente londinese.

Lavorano anche all’ingrosso nel mercato del B2B con ristoranti o bar e fanno anche consulenza qualora si volesse lanciare in proprio nel mondo del gelato. Un altro servizio che offrono è il noleggio del loro “carretto dei gelati” per feste private ed eventi speciali.

Oltre ai classici gelati producono anche: waffle, caffè, cioccolate ed altre bevande calde e torte gelato.

I canali comunicativi sono, oltre al sito web ben fatto ed esaustivo, anche vari social come Facebook, Instagram, Twitter e Vimeo.

Per quanto riguarda il servizio di delivery, si affidano ad Uber Eats e Deliveroo.

Il principale punto di forza è indubbiamente l’alta qualità dei prodotti proposti.

Il loro slogan è semplicemente: *LaGelateria, artisan gelato.*

Gli shop sono due:

- 17 Topsfield Parade. Tottenham Lane N88PP London (lavorano prevalentemente con gli inglesi);

- 27 New Row Covent Garden London WC2N 4LA (lavorano molto con i turisti e si dice che il servizio non è molto amichevole).



Figura 19: Mappa degli store LaGelateria

4. **Danieli** (<https://goo.gl/maps/AuBuy8cBetTewnpPA>)



Figura 20: Gelateria e Cioccolateria Danieli

Nei quartieri della “Londra bene”, grazie all’incontro di Carlo Vagliasindi, mastro gelatiere di origini siciliane, e Bridget Hunt, nutrizionista ed esperta di healthy food, nasce la gelateria Danieli, definita da molti il “tempio del gelato”.

È diventata famosa per aver fatto il gelato per l’ottantesimo compleanno della regina Elisabetta.

Offrono un gelato artigianale con ingredienti ricercati.

Oltre al classico gelato, vengono prodotti anche (soprattutto per i mesi invernali) cioccolate calde e vari cioccolatini, caffè, sorbetti e frullati e yogurt.

Vi è qualche posto a sedere dentro e fuori lo shop.

Il format degli store è abbastanza riconoscibile sia per i colori (bianco e azzurro, con anche il packaging azzurro) che per l’eleganza.

Tra i vari canali di comunicazione, oltre al sito web, vi sono anche i social network di Facebook e Twitter.

La gelateria propone anche catering per eventi speciali o anche all'interno di ristoranti ed anche, per quanto riguarda la cioccolateria, confezioni regalo per aziende con un packaging personalizzato a seconda delle richieste.

Gli store sono entrambi collocati alla periferia ovest di Londra.

Il servizio di delivery è attivo solo per la consegna, tramite corriere, per la spedizione delle confezioni di cioccolati.

Il punto di forza è dato grazie alla pubblicità fattasi con l'organizzazione del compleanno della regina e il servizio di produzione, personalizzazione e consegna dei cioccolati.

Il loro slogan è: *Danieli, authentic italian gelato & chocolate.*

Shops:

- 13 The Green, Richmond TW9 1PX, Regno Unito;
- 5 Wood St, Kingston upon Thames KT1 1TX, Regno Unito (prevalentemente cioccolateria).



Figura 21: Mappa degli store Danieli

5. **3Bis** (<https://goo.gl/maps/LdMdoVFzHWPctwQb7>)



Figura 22: Gelateria 3bis

Dopo il successo avuto nella città di Rimini, in Italia, apre a Londra nel 2012 a Borough Market con un format abbastanza distinguibile ed in pieno stile inglese (vetrate, come sempre, il verde è il colore principale dall'esterno). All'interno il locale si presenta con uno stile casual e vi è la presenza di qualche tavolo.

Nel 2017 apre un secondo shop nel distretto di Notting Hill ma con un format diverso: molto più elegante (sempre con vetrate) rispetto al primo, una scelta dettata dal fatto di volersi integrare al meglio con il luogo e diventare un punto di riferimento per chi vi si reca ogni giorno.

Servono, oltre che gelati e sorbetti, anche crepes, yogurt, waffle, chocoshot (un cono con la forma di coppetta ricoperto di cioccolato con dentro gelato) e milk shake.

Tra i servizi offerti, organizzano catering per eventi speciali, con possibilità di noleggio del "carretto dei gelati"; lavorano anche nel B2B fornendo i dessert ai ristoranti.

Il servizio di delivery, disponibile da entrambi gli store, è affidato a Deliveroo.

I canali di comunicazione, oltre al sito, sono i social network di Facebook ed Instagram.

Lo slogan è: *3bis, passione per il gelato dal 1987.*

Gli shops sono:

- Notting Hill 178, Portobello Rd W11 2PA London (UK);
- Borough Market 4, Park St SE1 9AH London (UK).



Figura 23: Mappa degli store 3bis

6. **Snowflake** (<https://goo.gl/maps/A1Dw1j7zMUpqJLZp8>)



Figura 24: Gelateria Snowflake

Nasce nel 2012. Main partner è Carpigiani.

Nel 2014 ha vinto il premio “great taste supreme champion”.

Ha un offerta di gelati di ben 49 gusti. Oltre al classico gelato, sono presenti su mercato con un’offerta abbastanza ampia (waffle e crepes, milkshake, torte gelato, tea e caffè, gelati da passeggio, ecc...) cercando di destagionalizzare il prodotto.

Gli store presentano un carattere molto elegante, molto spazioso e con svariati posti a sedere colpendo un target ben definito (è stato creato il “billionaire gelato”, un gelato da 99 £).

Organizzano buffet aziendali, possibilità di noleggiare lo store intero (o parte di esso) per feste private e fanno servizio di delivery con mezzi propri.

Oltre al sito, i canali di comunicazione sono Facebook, Pinterest, Instagram e Twitter.

Il loro punto di forza è dato dalla mancanza di competitors con un posizionamento uguale: il design dei loro store ed i loro prodotti sono nel fascia del lusso.

Il loro slogan è: *Snowflake, luxury gelato.*

Gli shops sono:

- 43 Westbourne Grove London W2 4UA;
- 102 Wardour Street London W1F 0TP;
- 400 Oxford Street London W1A 1AB;
- 42-44 Thurloe Street London SW7 2LT;
- 44 Edgware Rd London W2 2EH;
- 1st floor Westfield Shopping Centre Ariel Way, White City W12 7GF;
- Unit: 12.0.2a The O2 Entertainment District Greenwich Arena Peninsula SE10 0DX London.

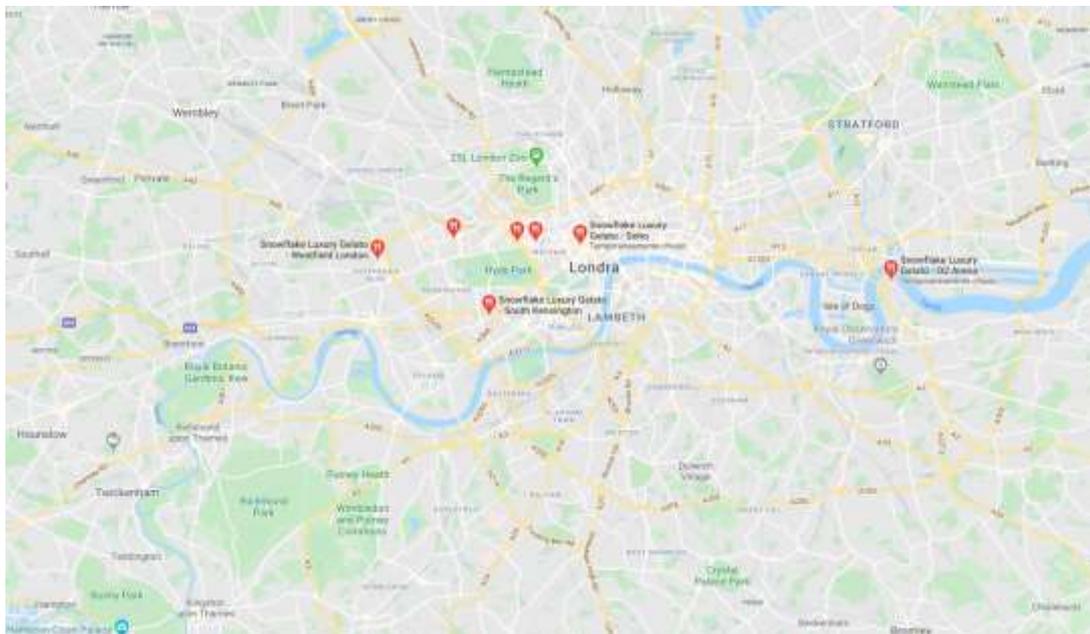


Figura 25: Mappa degli store Snowflake

7. **Grom - Il Gelato Come Una Volta** (<https://goo.gl/maps/Y5roFm4Cd3fwF4JL6>)



Figura 26: Gelateria Grom

Nel maggio del 2003, viene fondata a Torino, da Guido Martinetti e Federico Grom (da cui il nome dell'azienda), la gelateria diventata ormai una catena.

Da allora, il marchio si è diffuso in trentaquattro città italiane (con quarantacinque gelaterie) e in dieci all'estero (Dubai, Giacarta, Hollywood, Malibu, New York, Osaka, Parigi, Nizza, Londra e Lisbona).

Da qualche anno, è stato venduto alla multinazionale Unilever, mantenendo però lo stesso slogan, cosa che ha destato qualche critica tra gli esponenti del settore gelateria.

I semilavorati vengono prodotti in Italia, in provincia di Asti. Sempre in Italia è stata aperta un'azienda agricola dove si coltivano erbe e si allevano mucche e galline per ricavare i prodotti necessari per le gelaterie.

Lo store a Londra è molto elegante, spazioso e con un bancone a 360° al centro. Come da format, Grom non ha tavoli all'interno, a parte qualche sgabello dove poggiarsi momentaneamente.

Cercano di diversificare il prodotto in base alle stagioni, offrendo al pubblico una grande varietà di prodotti: dai classici gelati alle creme spalmabili.

Per quanto riguarda i gelati ne fanno: 12 gusti classici, 16 speciali e 14 gusti di sorbetti. Propongono anche "il gusto del mese".

Oltre ai gelati, nella loro offerta, vi sono anche: granite (2 gusti: limone e fragola), frappè, cioccolate calde, pan gelato (brioche ripiena di gelato a piacimento), vaschette o coppette di

gelato già pronte (per una penetrazione nel mercato B2B, infatti i gelati sono presenti anche nei supermercati), diversi tipi di coni.

Oltre al sito, i canali di comunicazione sono un blog, un canale YouTube e social network come Facebook, Instagram, Pinterest, LinkedIn e Twitter.

Il servizio di delivery è affidato a Uber Eats e Deliveroo.

Il loro punto di forza è la visibilità che la contraddistingue e la mission

Il loro slogan è: *Grom, il gelato come una volta.*

Shop:

- 18 Piccadilly



Figura 27: Mappa degli store Grom

8. **Venchi** (<https://goo.gl/maps/A5ze3NZQro1XBknx5>)



Figura 28: Cioccolateria Venchi

L'azienda, ad opera di Silvano Venchi, nasce nel lontano 1878 aprendo il primo laboratorio in via degli Artisti a Torino e diventando in pochi anni la più elegante pralineria del Piemonte. In seguito ad una serie di fallimenti che hanno portato l'azienda ad essere solo una piccola realtà locale, nel 2000 viene acquisita da un gruppo di investitori privati; la proprietà è divisa tra Daniele Ferrero (presidente e amministratore delegato), Giovanni Battista Mantelli (direttore commerciale) e Niccolò Cangiolì (impegnato nello sviluppo dei negozi).

Nel 2002 fa arrivo nella società un altro socio, con peso del 10,5%: Pietro Boroli, vicepresidente della De Agostini.

Nel 2006 la Venchi rileva la Camelot s.r.l., acquisendone il "know-how" per un innovativo sistema di produzione di gelato; dando vita così alla Venchi Gelato.

Sempre nel 2006 Venchi lancia il suo nuovo format di world retail: la Cioccolateria, negozio monomarca di gelato e cioccolato artigianale.

Il format, piuttosto che girare intorno al gelato, si concentra più sul cioccolato, mantenendo quindi, il gelato come contorno a tutto il resto.

Il punto di forza è la qualità dei prodotti e la riconoscibilità del marchio a livello internazionale.

I canali di comunicazione, oltre al sito web, sono un blog e la presenza su diverse piattaforme social come Facebook, Instagram e Twitter.

Il servizio di delivery è affidato a Uber Eats e Deliveroo.

Il loro slogan è: *Venchi, cioccolato dal 1878.*

Gli shops sono:

- 25-26 George Street Richmond, London TW9 1HY;
- 65 Hampstead High Street London NW3 1QP;
- Covent Garden - Unit 18 Market building London WC2E 8RB;
- 13 Exhibition Road, South Kensington London SW7 2HE;
- 71 King's Road London SW3 4NX.



Figura 29: Mappa degli store Venchi

9. **Pepino** (<https://goo.gl/maps/9XUjk6rxoGtUbpJZA>)



Figura 30: Gelateria Pepino

L'azienda nasce nel 1884 quando, un gelataio di origini napoletane, Domenico Pepino, decise di trasferirsi a Torino. Nel giro di qualche anno apre così una gelateria che in poco tempo diventa il simbolo della grande pasticceria fredda a Torino.

Il 17 Giugno del 1916 Domenico Pepino cede il marchio e i segreti di produzione a Giuseppe Feletti, già noto e affermato produttore industriale dolciario, e a Giuseppe Cavagnino. I due imprenditori rinnovano l'azienda ed inaugurano un nuovo grandioso laboratorio dando maggior impulso commerciale e adottando il "ghiaccio secco" per l'esportazione dei prodotti, all'epoca assai difficile da effettuare anche solo per piccoli tratti.

Nel 2020 sbarca a Londra, precisamente nel quartiere di Camden Town all'interno del market in un vicolo dedicato all'eccellenza italiana.

Lo store presenta un format tipico di un mercato, tale per cui il cliente acquista il prodotto e va via, senza sostare nel locale.

Oltre al gelato su stecco è possibile anche gustare il caffè Costadoro, 100% biologico, e gelati classici.

I canali di comunicazione, oltre al sito sul quale non è ancora stato introdotto lo store di Londra, sono un canale YouTube e diversi social network come Facebook, Pinterest e Twitter.

Il loro punto di forza è il gelato su stecco grazie al quale è stato reso celebre il marchio.

Lo slogan è: *Pepino, gelati di qualità dal 1884.*

Shop:

- Italian Alley, Camden Town.



Figura 31: Mappa degli store Pepino

Una volta individuati tutti i diretti competitors nell'area metropolitana di Londra, sono stati individuati alcuni fattori critici (riportati in tabella 2) per capire la loro offerta e di conseguenza stabilire cosa interessa/attrae i clienti in una gelateria piuttosto che in un'altra.

	Delivery	Fat/Healthy adv	Catering	Posti a sedere	Caffè ed infusi	Altri prodotti
Oddono's	SI	SI	SI	ALCUNI STORE	SI	SI
Unico	SI	NO	SI	SI	SI	SI
LaGelateria	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Danieli	SOLO CIOCCOLATI	NO	SI	SI	SI	SI
3Bis	SI	NO	SI	SI	SI	SI
Snowflake	SI	NO	SI	SI	SI	SI
Grom	SI	NO	NO	NO	NO	SI
Venchi	SI	NO	NO	NO	NO	SI
Pepino	NO	NO	NO	NO	SI	SI

Tabella 2: Offerta dei competitors

Come si evince, di sei fattori rilevanti individuati, quelli che sono risultati critici, cioè quelli a cui è stato dato maggiore peso, sono stati in cinque.

In ordine di rilevanza sono:

1. Produzione e vendita di altri prodotti oltre al gelato, quindi destagionalizzando il prodotto;
2. Servizio di delivery (fatto o con mezzi di proprietà o affidandosi ad altre compagnie esterne come ad esempio Uber Eats, Deliveroo, ecc...);
3. Vendita di caffè (espresso, americano e cappuccino i più proposti);
4. Offrire servizio di catering;
5. Posti a sedere all'interno o all'esterno della gelateria;

Nella tabella 3, inoltre, è stato identificato il profilo del consumatore diviso per categoria:

- *Famiglie con bambini*: sono prettamente individui che vivono nella zona in cui è ubicata la gelateria; in sostanza sono degli habitués. È un target che punta principalmente alla genuinità del prodotto, soprattutto in presenza dei loro pargoli;
- *Teenager*: potremmo definire questi ultimi anche dei clienti abitudinari con delle richieste sempre (o quasi sempre) uguali;
- *Adulti*: di questa categoria fanno parte individui di età compresa tra i venti e i cinquant'anni. A differenza della prima categoria, questi ultimi sono più interessati al format della gelateria ed a quello che gli inglesi chiamano "shareable", ossia qualcosa di bello che è condivisibile sui social ad esempio. Hanno richieste meno standardizzate rispetto alle prime due categorie;
- *Turisti*: categoria scarsamente fidelizzabile; tendono a comprare i prodotti (o gusti di gelato) "tipici" o quelli maggiormente pubblicizzati;
- *Over 70*: categoria altamente fidelizzabile ma con un esiguo ritorno economico;
- *Altri*: di questa categorie fanno parte tutte le minoranze come ad esempio il businessman che si sposta in una determinata zona per lavoro, la persona "curiosa" che ha sentito parlare di quella gelateria e vuole andare a provarla di persona, ecc...

	Famiglie con bambini	Teenager	Adulti	Turisti	Over 70	Altri
Oddono's gelati	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Unico	✓	✗	✓	✗	✗	✓
LaGelatierra	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Danieli	✓	✗	✓	✗	✗	✓
3bis	✗	✗	✓	✓	✗	✓
Snowflake	✗	✗	✓	✗	✗	✓
Grom	✓	✓	✗	✓	✗	✓
Venchi	✗	✗	✓	✓	✗	✓
Pepino	✗	✓	✗	✓	✗	✗

Tabella 3: Target competitors

Tutte le gelaterie hanno una cosa in comune: hanno il sito web in cui non è possibile fare direttamente l'ordine per il servizio di delivery ma, in molti siti, vi è il link che rimanda al sito web della compagnia che gestisce tale servizio.

In tabella 4, è stata illustrata un'analisi su come viene percepito il prezzo dai clienti, ricordando che ogni azienda è ubicata in diverse zone della città e colpisce diversi target.

Pertanto, proprio perché tale considerazione si basa sul concetto di "percezioni", uno stesso prezzo, potrebbe essere percepito in modo differente dai clienti.

I prezzi riportati (espressi in sterline) sono dei prezzi medi per una coppetta di gelato, al quale è stato inserito una valutazione qualitativa in base, sempre, alla percezione dei clienti rapportando il prezzo al prodotto.

I voti, invece, sono stati attribuiti analizzando le recensioni sui diversi siti web, considerando solo quelle relative al nostro target. A tal proposito è stato creato l'indice di gradimento (G_i), espresso mediante la seguente formula:

$$G_i = \frac{R_t}{R} \quad 0 \leq G_i \leq 1$$

Dove:

- R_t : recensioni positive relative al nostro target;
- R : recensioni totali.

Più il valore è tendente ad 1, più il livello di gradimento della gelateria sarà alta.

Azienda	Prezzo medio gelato (£)	Voto (G_i)	Azienda	Prezzo medio gelato (£)	Voto (G_i)
Oddono's	3,45 £ (ECONOMICO)	0,69	Snowflake	4,90/8 £ (CARO)	0,46
Unico	5,90 £ (MEDIO-CARO)	0,74	Grom	4,90 £ (MEDIO)	0,50
LaGelatierra	4,90 £ (MEDIO-CARO)	0,77	Venchi	4,90 £ (MEDIO)	0,45
Danieli	5,90 £ (CARO)	0,74	Pepino	3,30 £ (MEDIO)	0,52
3Bis	6,15 £ (MEDIO-CARO)	0,57			

Tabella 4: Livello di gradimento competitors

Per la costruzione della mappa di posizionamento dei competitors, riportata in figura 32, la qualità dei prodotti è stata calcolata prendendo in considerazione le recensioni dei clienti sul sito di Tripadvisor (utilizzando l'indice G_i): prendendo in esame 10 recensioni in ordine casuale, è stata calcolata la percentuale di quelle positive, ottenendo così l'indice di qualità in base alle opinioni dei clienti.

Di seguito è riportata la mappa di posizionamento dei vari competitors:

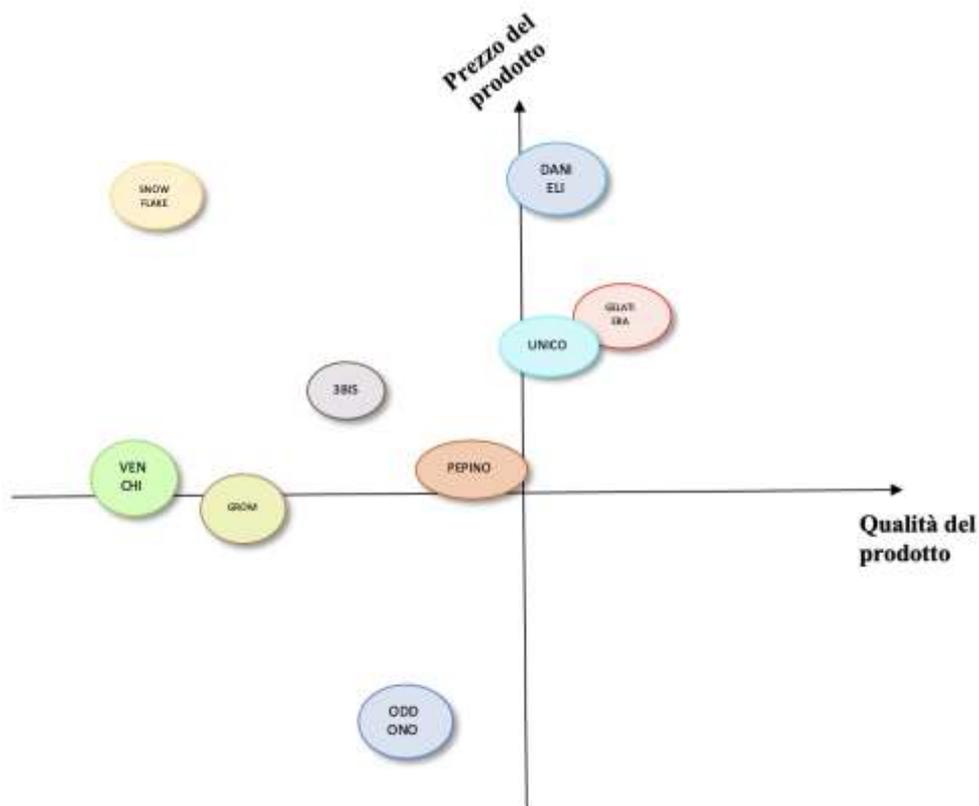


Figura 32: Mappa di posizionamento dei competitors

Infine, in figura 33, è illustrata la distribuzione sul territorio dei competitors diretti:

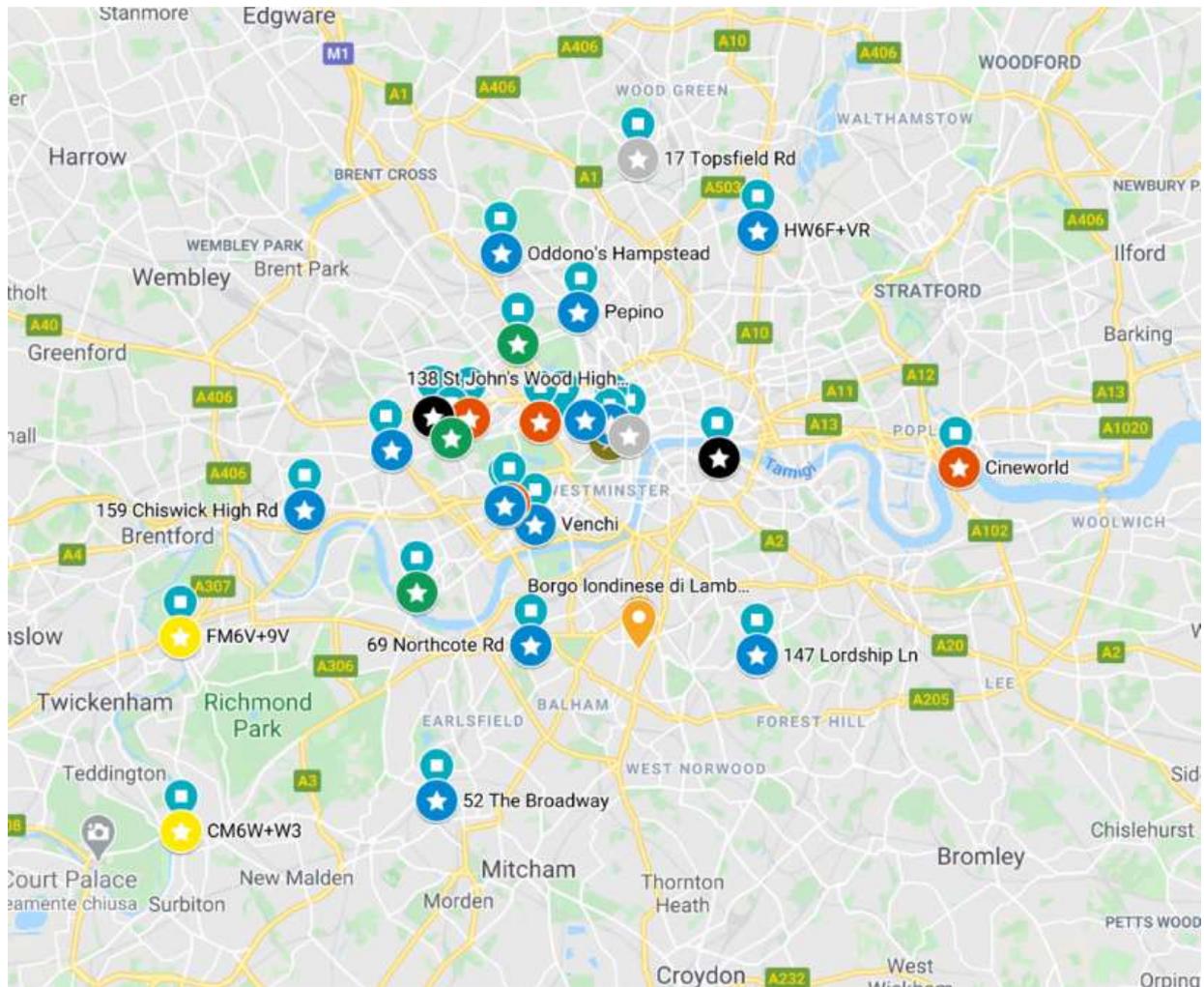


Figura 33: Distribuzione dei competitors sul territorio londinese

3 Il lancio di una nuova gelateria

3.1 La scelta della location e gli obiettivi

Dopo aver fatto uno studio dettagliato di tutti i borough della città, studiato le varie attitudini della popolazione, analizzato il quadro a livello microeconomico, eseguito un'analisi di benchmarking dei competitor diretti, di seguito è stata elaborata una tabella comparativa per darci meglio un'idea sulla location che meglio si sposa con la nostra idea di business.

A tal proposito è stato ideato un indice (RI, *Relevance index*) per elaborare al meglio una valutazione oggettiva:

$$RI = \{[(g*x) + (e*y) + (p*z)]*s\} - c$$

con:

- *g*: grado di felicità;
- *e*: condizione socio-economica;
- *p*: numerosità popolazione;
- *s*: condizioni sociali favorevoli;
- *c*: presenza di competitori diretti;
- *x*: peso per grado di felicità (0,3);
- *y*: peso per condizione socio-economica (0,5);
- *z*: peso per numerosità popolazione (0,2).

Il fattore “grado di felicità”, basato su una scala da 1 a 10, è stato misurato grazie ad uno studio condotto dall'Ente nazionale di Statistica, il quale si è basato su alcuni sondaggi, in cui si è chiesto alle persone di esprimere il loro livello di felicità, ansia, soddisfazione nella vita e quanto pensano che la loro vita valga la pena essere vissuta.

Il fattore “condizione socio-economica” è stato misurato tramite un'analisi qualitativa, in base allo studio sopra riportato dei diversi borough di Londra, prendendo in considerazione il benessere medio generale in quella specifica area. Il valore riportato è stato calcolato prendendo in considerazione una scala da 1 a 10: cioè 1 se le condizioni economiche sono completamente sfavorevoli, 10 altrimenti.

Il fattore “condizioni sociali favorevoli”, che indica la presenza più o meno assidua del target di riferimento (analizzato in precedenza), può assumere tre valori:

- 0 se le condizioni non sono soddisfatte (assenza del target);

- 0,5 se le condizioni sono soddisfatte solo in parte (presenza in parte del target);
- 1 se le condizioni vengono pienamente soddisfatte (presenza del target).

Il fattore “presenza di competitors diretti” è una variabile binaria:

- 1 se vi è la presenza;
- 0 altrimenti.

I pesi sono stati attribuiti in maniera del tutto arbitraria cercando di capire quale fattore è più rilevante rispetto agli altri. Considerando il prodotto in questione come un prodotto di nicchia, uno dei fattori con un maggiore peso è quello che riguarda la “condizione socio-economica”.

In tabella 5 è illustrato il lavoro dell’analisi condotta.

		Fattori di incidenza					Totale
		Grado di felicità	Condizione socio-economica	Popolazione	Condizioni sociali favorevoli (riferite al target)	Presenza di competitors diretti	
Borough	Ealing	6,4	7	8	1	0	7,02
	Kingston upon Thames	9,8	8	4	1	1	6,74
	Richmond upon Thames	9,7	8	4	1	1	6,71
	Southwark	5,9	7	7	1	0	6,67
	Kensington e Chelsea	8,7	8	4	1	1	6,41
	Lambeth	3,8	6	7	1	0	5,54
	Hammersmith	4,9	7	4	1	1	4,77
	Sutton	7,4	8	4	0,5	0	3,51
	Merton	7,2	6	4	0,5	0	2,98
	Havering	6,3	6	5	0,5	0	2,945
	Greenwich	3,1	6	7	0,5	0	2,665
	Wandsworth	5,3	5	7	0	0	0
	Tower Hamlets	7,7	5	7	0	0	0
	Hackney	3,3	6	7	0	0	0
	Islington	3	6	5	0	0	0
	Camden	4	5	5	0	0	0
	Brent	8	5	7	0	0	0
	Hounslow	5,5	4	5	0	0	0
	Croydon	2,7	6	8	0	0	0
	Bromley	6,9	5	7	0	0	0
	Lewisham	2,8	4	7	0	0	0
	Bexley	2,5	4	5	0	0	0
	Barking	5,4	4	4	0	0	0
	Redbridge	8,5	6	7	0	0	0
	Newham	8,9	4	8	0	0	0
	Waltham Forest	7,8	4	7	0	0	0
	Enfield	4,9	5	7	0	0	0
	Barnet	8,3	6	8	0	0	0
	Harrow	5,6	5	5	0	0	0
	Hillingdon	5,9	4	7	0	0	0
City of London	8	8	7	0	1	-1	
Westminster	5,6	9	5	0	1	-1	
Haringey	3,6	4	7	0	1	-1	

Tabella 5: Fattori di incidenza per la scelta del borough

A questo punto, le aree che si ritengono più in linea con la nostra idea di business, evidenziate in verde in figura 34, sono quelle che hanno avuto un punteggio superiore a 6,5. Nello specifico sono stati selezionati, in ordine di rilevanza, i seguenti borough:

1. Ealing (7,02 pt);

2. Kingston Upon Thames (6,74 pt);
3. Richmond Upon Thames (6,71 pt);
4. Southwark (6,67 pt).



Figura 34: Borough selezionati

Obiettivi

Gli obiettivi fissati dall'imprenditore fungono da timone per la strategia futura che dovremmo implementare. La strategia si svilupperà tenendo in considerazione ed andando a migliorare i seguenti obiettivi con la relativa percentuale di importanza:

- Numero di scontrini al giorno: per i clienti che consumano il loco il numero medio è tra 40 e 50 scontrini al giorno, per i clienti che ordinano da asporto o delivery il numero medio è tra 20 e 25 scontrini al giorno;
- Valore medio di ogni scontrino: per i clienti che consumano il loco il valore di ogni scontrino medio è di 10£, per i clienti che ordinano da asporto o delivery, il valore di ogni scontrino medio è di 25£;
- Aumentare la fidelizzazione: almeno il 70% del target primario entro i primi sei mesi dall'inaugurazione;
- Aumentare la riconoscibilità: almeno l'80% della popolazione totale del borough entro i primi sei mesi dall'inaugurazione.

3.2 Target e posizionamento

Tra i vari target a cui ci possiamo rivolgere sono stati selezionati, in ordine di priorità in accordo col nostro obiettivo, i seguenti:

- La madre/padre che compra il gelato al figlio o per la famiglia (30%);
- Il lavoratore di ritorno dal lavoro (25%);
- Il pensionato mentre fa una passeggiata (23%);
- Lo studente universitario (9%);
- Il liceale (5%);
- Il lavoratore di passaggio (ad es. un rappresentante) (3%);
- Il ragazzino che sta giocando fuori con gli amici (3%);
- Il turista (2%).

Da uno studio psicologico condotto dalla dottoressa *Viviana Finistrella* (condotto in Italia ma estrapolabile anche in UK), insieme con *Alessandro Amadori* (direttore del *Dipartimento ricerche motivazionali dell'Istituto CIRM*), la scelta della modalità di consumo dice molto sul consumatore, infatti:

- *il cono* è scelto da chi cerca condivisione (36%), evasione (32%) e conferme negli altri (25%);
- *lo stecco* è per chi è abituato a vivere forti emozioni (45%) e non ha tempo da perdere (38%);
- *la coppetta* è prediletta da chi vuole ritagliarsi un attimo di relax (41%).

Si possono individuare cinque segmenti d'uso tra i consumatori di gelato:

- *Genitori con bambini*: questi si dividono in due gruppi
 1. Comprano il gelato per i figli e lo mangiano in fretta e distrattamente perché impegnati a badar loro;
 2. Comprano il gelato *solo* per i figli credendo che un buon gelato artigianale sia genuino per i figli.
- *Gelato a passeggio*: quelle persone che facendo una passeggiata in città, si fermano matematicamente a prendere un gelato da mangiare mentre proseguono la camminata;
- *Gelato a casa*: comprano il gelato in una gelateria e lo mangiano a casa, al pomeriggio per prendere una pausa, come dessert dopo i pasti o lo offrono quando ci sono ospiti;
- *Gelato al tavolo*: vanno in gelateria appositamente per mangiare il gelato, che molto spesso ordinano in coppa, si siedono al tavolino con la famiglia od un gruppo di amici ed ordinano un gelato e lo consumano in compagnia;

- “*Mangio gelato per dimenticare*”: vedono nel gelato una consolazione o uno sfogo a causa di momenti di stress, tendono verso i gusti più dolci e possono consumare persino un intero barattolo, durante queste “crisi”.

In accordo con la nostra vision e quindi, all’importanza da dare ad ogni segmento di mercato, possiamo fare un’ulteriore segmentazione in base all’uso, ossia a come (e dove) vengono consumati i nostri prodotti:

- a passeggio (25%);
- a casa (37%);
- al tavolo (38%).

A questo punto, una volta capito chi è il nostro target, possiamo suddividerlo, in base alla distinzione sopracitata, in:

- **Primario:**
 - La madre/padre che compra il gelato per figlio (o per la famiglia);
 - Il lavoratore di ritorno dal lavoro;
 - Il pensionato mentre fa una passeggiata.
- **Secondario:**
 - Lo studente universitario.

Il target primario a cui ci rivolgiamo, è una clientela consapevole e matura, che ha le seguenti caratteristiche:

- situazione economica stabile;
- alla ricerca della qualità del prodotto;
- ha uno status sociale medio/alto;
- non si applica principalmente sul prezzo.

Dopo aver targettizzato i clienti, analizzato i competitors e studiato il loro posizionamento, avendo ben chiare le specifiche del prodotto, in figura 35 è illustrata la mappa di positioning relativa all’azienda Amareina in relazione ai competitors diretti.

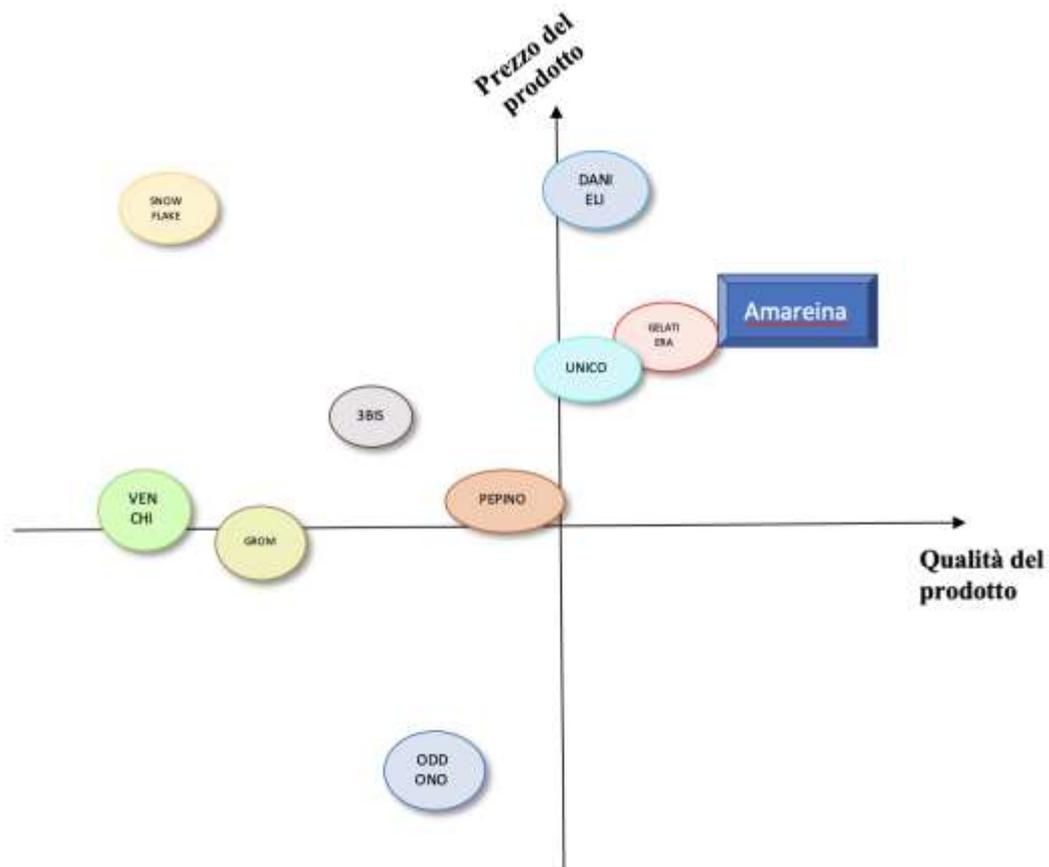


Figura 35: Positioning

Proposta di brand e slogan

Il naming, e quindi il brand, resta quello attuale presente a Rimini: Amareina. Il nome, nel dialetto riminese, vuol dire letteralmente “andare a mare”, sposandosi egregiamente con il contesto dato che la città è conosciuta in tutto il mondo per la bellezza del luogo in cui è incastonata: della riviera romagnola.

Con l'intento di mantenere un legame con l'idea dell'andare al mare, uno slogan efficace deve evocare il concetto di vacanza, di un “break” dalla vita quotidiana. È per questo che, unendo l'idea di vacanza al senso del gusto, intuitivamente legato al prodotto offerto dall'azienda, si è pensato di tradurre tali concetti nel seguente slogan:

Amareina, a taste of the sun

Il payoff che si vuole ottenere nel processo di costruzione della brand identity vuole far leva su un'emozione, uno stato d'animo, una sensazione.

Il sole, infatti, è utilizzato nel suo valore simbolico, quale metafora che evoca l'estate, il caldo, una vacanza. Ed è proprio questo il messaggio che dovrebbe percepire il cliente entrando nella gelateria: la sensazione di ritagliarsi un angolo di vacanza, di “sole”, appunto, assaggiando un ottimo prodotto.

3.3 La gelateria

Al fine di aumentare la customers satisfaction del cliente dobbiamo andare ad individuare e scegliere dei modi per attrarlo all'interno del nostro shop e fargli vivere un'esperienza unica, non solo dal punto dal punto di vista del prodotto ma anche dal punto di vista del contesto ambientale/sociale. Per permettere tutto questo andiamo a far leva sulla psiche umana e sui diversi escamotage che giocano a nostro favore, andando a suscitare curiosità, interesse e senso di relax.

Di seguito sono elencati una serie di punti sui quali si sviluppa la nostra strategia al fine di implementare tutto ciò:

- *Format*: Replicare il format già presente a Rimini non va molto d'accordo con quello che si vuole comunicare; dallo studio effettuato su diversi competitors, anche questi ultimi hanno stravolto il loro format originario (tranne grosse catene del calibro di Grom o Venchi) modificandolo in modo tale da integrarsi con il contesto inglese. Si dovrebbe, quindi, modificare il format adattandolo al contesto ma senza rinunciare all'italianità del marchio. Deve essere un format elegante (non lussuoso come ad esempio Snowflake), che faccia intendere al cliente qualità, genuinità e passione. La vetrata che dà sulla strada, in pieno stile inglese, deve essere un must per attrarre i clienti.



Figura 36: Esempio di format con vetrina

- *Laboratorio a vista (open kitchen)*: È molto diffusa e di tendenza in Inghilterra. È importante perché dà l'idea di trasparenza sui metodi e sui prodotti che usiamo, infondendo un senso di fiducia nei nostri confronti; inoltre permette un maggiore coinvolgimento del cliente per fargli vivere un'esperienza unica nel vedere la trasformazione da materie prime a prodotti finiti. Molto importante, però, è che lo stile del laboratorio e dello shop combacino.



Figura 37: Esempi di gelaterie con laboratorio a vista

- *Layout*: considerando che i posti a sedere devono essere disponibili per poter consumare in loco con almeno quattro tavoli con una capienza di circa quattro persone per ogni tavolo, lo spazio necessario in sala deve essere grande almeno 23 m² (escludendo gli spazi occupati dal laboratorio/magazzino, per il bancone e per i servizi igienici).

Di seguito sono abbozzati due tipologie di layout della gelateria:

1. In questo layout abbiamo il laboratorio a vista posizionato nell'angolo in alto a destra ed il bancone di fronte. Il laboratorio, con questa configurazione, è visibile solo dai clienti all'interno della gelateria.



Figura 38: Proposta di layout

2. In quest'altra configurazione, invece, il laboratorio (sempre a vista) è posto nella parte sinistra della gelateria, col vantaggio che è visibile sia dai clienti nella gelateria, sia dai passanti.



Figura 39: Proposta di layout

- *Scelta dei colori:* nel marketing, la psicologia del colore influenza fortemente l'osservatore. perché le nostre menti tendono fisiologicamente a rispondere al colore; quindi è importante prestare molta attenzione alla scelta sia per quanto riguarda il concept dello shop che per il packaging dei prodotti.

Dopo diverse ricerche e analisi, la scelta tra i colori papabili, nel settore del food and beverage ricade su:

- *Arancione*: perché evoca salute e vitalità;
- *Rosso*: evoca dinamicità ed è un colore stimolante;
- *Rosa*: evoca dolcezza ed una correlazione al settore dolciario in particolare;
- *Verde*: simboleggia la natura e di conseguenza viene associato alla genuinità sia delle materie prime che dei prodotti finali.

- *Assortimento e servizi*: dobbiamo pensare sia ai mesi estivi che ai mesi invernali, quindi l'offerta da dare al cliente deve essere abbastanza variegata. Con tale premessa si ritiene opportuno fornire: gelati, cioccolati, caffè, torte, prodotti per la destagionalizzazione del gelato, cioccolate calde, infusi, muffin o dolcetti simili.

Come sottolineato in precedenza, gli inglesi amano trascorrere il tempo direttamente al bar, soprattutto nei mesi invernali, quindi è preferibile avere un locale con qualche posto a sedere (cinque o sei tavoli al massimo per conservare quell'atmosfera che infonda intimità ed allo stesso tempo qualità).

Vogliamo anche rivolgerci a chi preferisce gustarsi un gelato facendo una passeggiata per il parco o per la città, quindi dobbiamo anche prestare attenzione al packaging in modo tale da renderlo facilmente riconoscibile.

La maggior parte dei nostri competitors svolgono il servizio di delivery in quanto, da uno studio condotto nel giugno 2020 dall'azienda del software gestionale *Upserve*, è emerso che circa il 60% della popolazione inglese si affida al servizio di delivery almeno una volta a settimana; quindi per offrire ai clienti un servizio in più, sarebbe utile proporre tale servizio.

- *Utilizzo di nomi particolari*: Da diversi studi americani è emerso che una scelta accurata dei nomi dei prodotti, pietanze e dolci risulta vincente in quanto creano nel cliente curiosità; dobbiamo fare in modo di creare delle emozioni nel cliente. Questo si traduce in una differenziazione dai competitors e un possibile incremento sui ricavi a livello di quantità e di mark-up (ad esempio: gelato gusto "nocciola" 4 euro; gelato gusto "nocciola golosa" 4,5 euro. Magari nella ricetta abbiamo cambiato solo un piccolo ingrediente o abbiamo

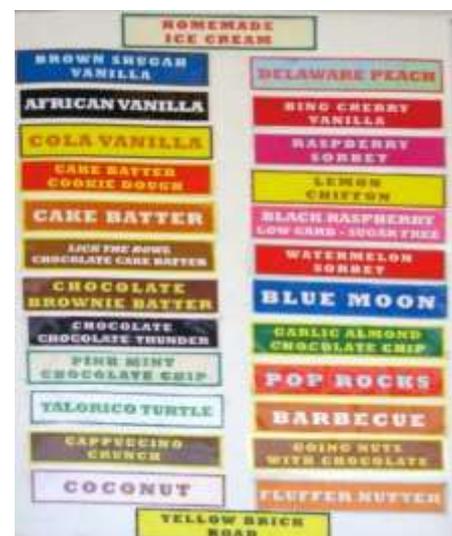


Figura 40: Esempio di gusti di gelato

modificato le dosi che per noi non influiscono, possibilmente, sul costo del prodotto sul prodotto finale, ma agli occhi del cliente viene percepito in modo positivamente differente). In media una persona impiega 126 secondi a leggere il menù e scegliere il prodotto o il gusto del gelato, ogni secondo che passa nella mente del cliente si instaurerà una certa curiosità ed al tempo stesso una certo grado di indecisione se nella nostra offerta vi sono troppe variabili; ragion per cui è meglio avere un'offerta di prodotti (gusti di gelato) alquanto ridotta (compresa tra 35 e 40) per limitare il più possibile il grado di indecisione ed aumentare il grado di curiosità col passare dei secondi.

- *Menù a vista e ben strutturato:* Per quanto riguarda i gelati, è importante distinguere in due aree i gusti tradizionali e quelli più particolari per evitare di confondere i clienti; perché il nostro target primario è composto da una fascia d'età che va dai 25 anni ai 60 anni circa ed in questo segmento abbiamo sia clienti legati alle tradizioni



Figura 41: Esempio di struttura menù



e clienti più innovativi alla ricerca di qualcosa di particolare che difficilmente si trovi da altri nostri competitors.

Alcune gelaterie londinesi stanno adottando la strategia del “gusto del mese” e ciò viene percepito come una sorta di “limited edition”: questo non implica grandi investimenti e ci da la possibilità di un possibile incremento dei ricavi.

Scelta accurata delle playlist musicali: Sugli effetti benefici della musica ci sarebbe molto da dire ma, non è questo il contesto; adesso ci limitiamo soltanto a parlare della sua importanza nel nostro contesto in modo tale da riuscire a trarre un vantaggio strategico.

Secondo alcuni studi, è emerso che la musica ha un grande ruolo per i locali pubblici ed è una componente fondamentale dell'offerta al cliente in quanto riesce ad immergerlo in situazioni favorevoli e ad evocare ricordi sepolti nella sua mente.

Entrando più nello specifico, l'81,7% della gente afferma di recarsi in un dato locale perché vi è la possibilità di ascoltare della musica.

In generale, circa il 77% va con maggior frequenza in un locale se sa che c'è della musica. Perché? Secondo oltre il 55% la sua presenza crea atmosfera e aiuta a rilassarsi, per il 32,8% dovrebbe invece rappresentare solo un sottofondo di accompagnamento, mentre il 25,6% ritiene che sia funzionale alla socializzazione.

Dobbiamo innanzitutto, creare delle playlist ma, cosa molto importante è che queste non siano uguali, quindi è necessario una certa rotazione dei brani selezionati, restando sempre sullo stesso genere musicale.

Il primo aspetto che andiamo ad analizzare è il genere di musica da implementare. Sempre in accordo col nostro target e col nostro format, infatti, dovremmo scegliere un genere musicale che metta a proprio agio il cliente infondendo in lui senso di relax.

A tal proposito, risulterebbe appropriato un genere pop melodico degli anni '90/'00 (playlist inglese), da alternare con qualche grande classico italiano (ad esempio: Va pensiero, L'italiano, etc) all'interno di ogni playlist.

Ricordandoci che il nostro target non è un tipo di target di età adolescenziale, quindi sono da evitare le playlist del momento, le quali non potrebbero essere da tutti apprezzate.

Il secondo aspetto da considerare è il volume. Generalmente in un bar/pasticceria gli standard da considerare variano in un range compreso tra i 40 e i 50 dB. Dopo alcune ricerche ed alcune prove da me effettuate, sono venuto alla conclusione che i dB ottimali sono un po' più bassi dello standard: circa 30/40 dB con diffusione omogenea all'interno dello shop. Questo permette una maggiore interazione e comprensione con i clienti, in quanto il prodotto necessita di un'introduzione e spiegazione.

- *Prezzi:* nei borough Richmond Upon Thames e Kingston Upon Thames (che nella classifica di preferenza stilata e mostrata in precedenza occupano relativamente il secondo e terzo posto) vi è la presenza già della gelateria Danieli, la quale viene percepita dalla gente per lo più cara e le porzioni sono molto ridotte, d'altro canto parliamo di una gelateria con un nome e un'immagine alla spalle non indifferente, dato che è conosciuta come la gelateria che è stata incaricata di fare il buffet di dolci per un compleanno della Regina Elisabetta.

Si deve, quindi, giocare o sul prezzo o sulle quantità (rapportandoci alla gelateria Danieli nello specifico).

Se agiamo al ribasso sul prezzo ma non sulle quantità, il nostro prodotto verrà percepito come "non di qualità" e quindi perderemo di credibilità; se agiamo sull'aumento delle quantità ma

mantenendo il prezzo invariato, c'è il rischio che il nostro prodotto venga percepito come “eccessivo”: ciò è dato dal fatto che il nostro target non si identifica in persone che intendono solamente mangiare, bensì in clienti che sanno apprezzare la qualità, piuttosto che la quantità, similmente a quanto accade nei ristoranti stellati.

Diversa la situazione, invece, se dovessimo scegliere di ubicarci in borough come Ealing (primo classificato nella classifica di preferenza) oppure Southwark (ultimo dei quattro classificati nella classifica di preferenza) in quanto non vi sono competitors diretti e quindi, possiamo creare una strategia senza sentirci minacciati o condizionati da tale presenza.

La strategia di prezzo, quindi, che si vuole intraprendere è il mantenimento in una fascia medio-alta. Ciò è giustificato e supportato sia dalla qualità delle materie prime che dalla comunicazione e dall'informazione (verbale e tramite dépliant illustrativi dei prodotti) che il personale addetto fornisce ai clienti. Ad esempio al cliente che compra una torta gelato, viene fornita anche un dépliant in cui è illustrato e spiegato come è stato fatto quel prodotto.

3.4 La comunicazione e la promozione

Per aumentare la propria visibilità in UK è necessario attuare una strategia di web marketing e di SEO (Search Engine Optimization) internazionale che sia mirata agli utenti del Regno Unito.

Al fine di scegliere la migliore strategia di comunicazione, poste tutte le variabili dimensionali e di budget del nostro progetto, appare opportuno innanzitutto propendere per l'utilizzo dello strumento del blog, piuttosto che di un sito web.

Tale scelta risulta più conveniente in primis a livello di costi, poiché la gestione del blog non richiede le competenze tecniche di una figura professionale che lo crei e lo mantenga aggiornato, come invece accade per il sito web.

Infatti, il blog è caratterizzato dalla mera pubblicazione di articoli a scopo informativo, che, in tono confidenziale, sintetico e diretto, descrivono al lettore le attività principali del blogger o della sua attività, la sua mission e le novità interne all'attività stessa.

In secondo luogo, al contrario dei toni “professionali” di un sito web, l'informalità tipica del blog ha mira alla creazione di un contatto stretto tra l'utente ed il blogger, facendo sì che il cliente già esistente si fidelizzi ulteriormente e creando, al contempo, la possibilità di attirare nuovi e potenziali clienti.

Al fine di massimizzare la funzionalità del blog, è di certo indispensabile l'utilizzo dei moderni social network e, dato il target (già descritto) di clientela, Facebook appare come il social più adatto.

Di fatto, la numerosità e la varietà di opzioni disponibili rende lo spazio su Facebook un microsito integrato da affiancare a quello ufficiale e al blog.

La pagina di Facebook per un'azienda è un biglietto da visita che forma la prima impressione e al tempo stesso uno strumento di fidelizzazione, di coinvolgimento sempre più alto e di distribuzione di contenuti di qualità.

Facebook è una piattaforma di dialogo, incentrata sull'interazione: si crea, si condivide, si commenta e si ascolta costantemente, basandosi su un'attività di produzione editoriale coerente con il piano di comunicazione e su un'attività di ricerca, commento e condivisione di informazioni altrui.

La gestione della comunicazione su Facebook è diventata sempre più una scienza complessa mentre l'algoritmo veniva costantemente aggiornato. Si deve prevedere un piano editoriale con molti contenuti diversificati che creino engagement, raccolgano like e generino condivisioni; si devono curare campagne sponsorizzate con investimenti mirati; si deve essere sempre al passo con gli aggiornamenti dell'algoritmo per ottimizzare di conseguenza i propri post.

Altro strumento particolarmente valido per l'aumento di visibilità online è rappresentato dal motore di ricerca Google.

Esso, come Facebook, presenta un algoritmo basato sugli interessi, sulla semantica e sulla cultura degli utenti che lo usano per cercare informazioni, fare acquisti, trovare aziende e servizi. Per questo motivo, Google non restituisce gli stessi risultati in tutto il mondo ma, le sue serp cambiano a seconda del paese in cui si effettua la ricerca.

Da uno studio effettuato direttamente da Google nel 2019, è emerso che 88% dei consumatori che hanno acquistato in negozi fisici in UK, ha confermato di aver effettuato ricerche online in precedenza. Analizzando questo dato, vien da se che includere la Rete di Ricerca Google e Google Maps ai canali comunicativi già elencati sia di fondamentale importanza.

L'integrazione, del tutto gratuita, permette di:

- Farsi notare con un profilo dell'attività;
- Mantenere aggiornati i clienti inserendo foto di prodotti, menu o orari nuovi;
- Ottenere feedback tramite recensioni, semplificando l'interazione col cliente. Secondo un'indagine di Google, ciò rafforzerebbe la fiducia; tanto che, per i consumatori, le attività che rispondono alle recensioni sarebbero percepite 1,7 volte più affidabili di quelle che non lo fanno.

Un altro canale di comunicazione consigliato è Tripadvisor. Il sito permette di:

- Gestire il profilo: aggiungere foto, gestire i dettagli del profilo, aggiornare i servizi e non solo;
- Strumenti di marketing: attirare l'attenzione di clienti con strumenti promozionali, premi, widget e adesivi per vetrine;

- Recensioni: rispondere alle recensioni, segnalare una recensione e rispondere alle domande dei viaggiatori. Di recente è stata integrata la funzione “Recensioni Rapide” per invitare facilmente i visitatori recenti a scrivere una recensione;

Inoltre, nella continua ricerca di aiutare le aziende a gestire meglio il loro business e a prendere il controllo della loro reputazione online, Tripadvisor ha lanciato “Centro Recensioni”, un nuovo portale interattivo che permette agli imprenditori del settore di vedere le recensioni dei consumatori sulla loro struttura e di rispondere velocemente alle stesse, tutto da un unico, semplice pannello, sia che le recensioni siano condivise su Tripadvisor, Google, Facebook o altri maggiori siti di recensioni. Accanto a quella online, un'ulteriore forma di comunicazione utilizzabile è quella in-store.

Nel Regno Unito, Mortar London, per conto di Finder.com, ha rilevato che il 78,4% dei britannici ha ceduto agli acquisti d'impulso e oltre il 22,9% ha effettuato acquisti d'impulso su base settimanale. Entrando più nello specifico, Whistl ha scoperto che le prime cinque categorie di prodotti principali per gli acquisti d'impulso sono vestiti, cibo e bevande, accessori per la casa, scarpe e gioielli. Ciò si concretizza implementando una forma di comunicazione in-store per mezzo di diversi strumenti tale per cui possiamo raggiungere gli obiettivi prefissati.

Gli strumenti che supportano la vendita in-store sono chiamati P.O.P. (point of purchase) e comprendono le soluzioni pubblicitarie quali espositori, leaflet, insegne, vetrofanie. Sono veri e propri supporti che danno visibilità al brand e informano il consumatore di una novità, favorendo il cosiddetto acquisto d'impulso.

Le vetrine consentono di mettere in risalto e di invogliare all'acquisto di determinati prodotti. Affinché tale strategia comunicativa risulti efficace, devono essere posizionati in un punto strategico all'interno dello store, rendendoli più visibili e più attrattivi sia per i passanti che per i clienti.

Gli eventi in store sono funzionali ad attrarre persone nel punto vendita ma anche a fidelizzare i propri clienti. Tra questi è possibile svolgere iniziative come la creazione di piccoli eventi che puntano al lancio di prodotti in cui vengono eseguite delle dimostrazioni riguardo la produzione di uno specifico prodotto o viene data ai consumatori la possibilità di testarlo. Possono essere sfruttate le festività o alcune occorrenze commerciali (come il black Friday) per proporre delle offerte speciali in negozio, saldi, esperienze a tema o opportunità limitate a un periodo di tempo specifico. Nella tabella 6 vengono riassunti i canali di comunicazione.

Online	In-store
Blog	Vetrine ed espositori
Facebook	Eventi dimostrativi
Rete di Ricerca Google e Google Maps	
Tripadvisor	

Tabella 6: Canali di comunicazione

Un'attività immediatamente complementare a quella della comunicazione, online ed in-store, è senza dubbio la promozione.

Secondo i risultati di un recente studio nel 2020 di Tugba Sabanoglu, illustrato in figura 43, pubblicato su statista.com, in UK i consumatori delle fasce d'età più anziane tendono a fare meno acquisti impulsivi che alla fine andranno sprecati rispetto alle fasce di età più giovani.

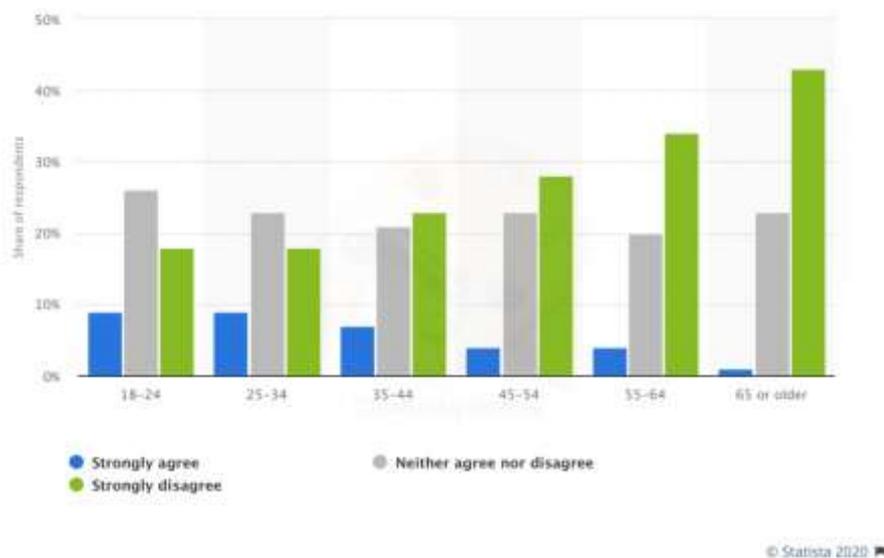


Figura 42: Andamento acquisti impulsivi in relazione all'età

Data questa premessa, una campagna promozionale, in linea sia col nostro target primario che con la nostra politica, potrebbe essere quella delle offerte “2x1”, in particolari occasioni: durante le festività, il prezzo di due prodotti verrebbe scontato al 50%, così incoraggiando la clientela ad acquistare, con l'idea di un significativo risparmio, sia online che nel punto vendita.

Ad esempio, nel “Mother's Day”, per ogni bambino che entra nello store accompagnato dalla madre, si darebbero due prodotti al prezzo di uno.

4. L'impatto dell'ambiente esterno

4.1 L'impatto del Covid 19 sul progetto

Storicamente, tutti i grandi avvenimenti che hanno colpito l'umanità hanno avuto sempre un riscontro diretto nella modifica delle abitudini quotidiane di tutta la popolazione. La pandemia che stiamo affrontando ha difatti già modificato alcune abitudini che coesisteranno anche nell'era post-Covid19.

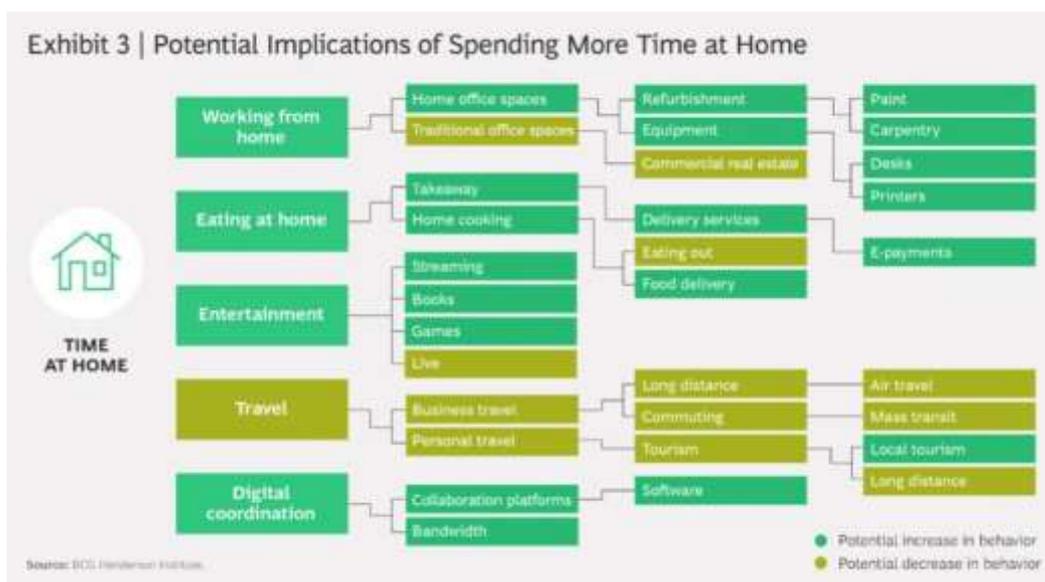


Figura 43: Cambiamento delle abitudini dei consumatori dopo il Covid19

Il cliente abituale quindi ha già cambiato le proprie consuetudini (illustrate in figura 44) a livello di acquisti e pertanto dobbiamo imparare a conoscerlo al meglio.

Queste le caratteristiche principali che avrà l'utente medio post-Covid19:

- No Cash: pagherà quasi sempre con carte di credito e bancomat, riducendo al minimo l'uso dei contanti;
- Essential: ha aumentato la spesa prevista per i beni di prima necessità e il 21% spera di mantenere questo trend;
- Healthy: farà più attività fisica e mangerà più sano (circa il 70%);
- E-Shopping: aumenterà l'attività legata all'e-commerce.

Ogni anno, la richiesta di gelati aumenta nel periodo estivo più torrido. Tuttavia, l'estate scorsa non si è verificato il consueto aumento di domanda, poiché il mercato è stato gravemente colpito dalla pandemia proprio durante l'alta stagione, a livello nazionale ed internazionale.

Si prevede che il blocco del Covid19 interromperà il segmento dei gelati di alto valore, fortemente dipendente dal consumo fuori casa; ed anche in una situazione post pandemica, ci saranno degli strascichi inevitabili.

Analizzando quindi i vari trend di mercato, sarebbe più opportuno (almeno per i primi cinque o sei mesi) dare primaria importanza al delivery ed alla comunicazione online, investendovi maggiormente.

Se prima erano state stimate delle percentuali d'uso dei prodotti, adesso, nella nuova configurazione, saranno ricalibrate come riportato in figura 45.

Configurazione Pre Covid19	Configurazione Post Covid19
A passeggio (25%)	A passeggio (16%)
A casa (37%)	A casa (72%)
Al tavolo (38%)	Al tavolo (12%)

Figura 44: Cambiamento dei luoghi di consumo

Il ventaglio prodotti rimane invariato, cioè si proporranno al cliente gelati, torte gelato, dessert vari a base di gelato. Ci sarà un drastico calo nella vendita di prodotti che difficilmente si prestano al delivery, come ad esempio caffè o infusi, quindi bisognerà valutare il tipo di investimento da fare.

Data l'affluenza minore nello store, per aumentare la visibilità riducendo i tempi, nei prodotti da asporto o da delivery, si potrebbero creare dei dépliant con una storytelling dell'azienda: dall'apertura ai giorni nostri.

I posti a sedere dentro lo store restano comunque, ma con qualche variazione. Il numero di tavoli all'interno passa da quattro a tre (con un massimo di tre persone per ogni tavolo) per mantenere un distanziamento sociale più sicuro.

I tavoli dovranno essere igienizzati ad ogni turnazione di clienti, mentre l'igienizzazione del locale dovrà essere eseguita o un numero prestabilito di volte, durante il giorno (ad esempio, una o due volte al giorno) oppure in base al numero di persone che entrano nello store (ad esempio, ogni trenta persone si igienizzano i locali).

4.2 L'impatto della Brexit sul progetto

In questo periodo di profondi cambiamenti e condizioni incerte, si deve tener conto anche dell'impatto che potrebbe avere la Brexit sull'import/export e conseguentemente sull'apertura di un'azienda in UK.

Questo potrebbe avere ripercussioni di notevole importanza, in quanto, nel progetto in questione, l'approvvigionamento di determinate materie prime dovrà essere necessariamente con prodotti importati dall'Italia, con un conseguente aumento sul prezzo finale nonché sulla logistica.

Per il settore agroalimentare, da un punto di vista economico, l'effetto negativo si attesterebbe ad un -0,4%.

Permane, tuttavia, l'incognita dei dazi.

Su questo aspetto, richiamando uno studio della Banca d'Italia, Sace (Società per azioni del gruppo italiano Cassa Depositi e Prestiti) sostiene che, con la "Hard Brexit", la tariffa che andrebbe a colpire alimenti e bevande potrebbe essere di gran lunga superiore alla media.

Da un report pubblicato da CIA (Confederazione Italiana Agricoltori), si evince che nonostante la crisi globale da Covid-19, l'export del Made in Italy agroalimentare verso il Regno Unito è cresciuto del 5% (confrontando il dato al 2019). L'impatto di un no deal sul settore interromperebbe una scia positiva che ha portato nel decennio 2010-2020 ad un aumento del 46% nelle esportazioni agroalimentari.

Le esportazioni verso il Regno Unito, al 2017, erano divise come riportato in figura 46, con l'Italia che copre un 6% delle importazioni totali dell'UK.

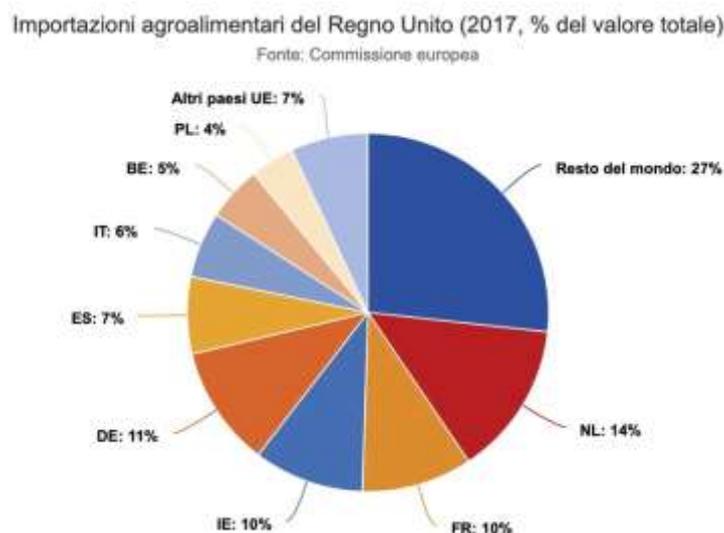


Figura 45

Fino ad oggi il Regno Unito è stato visto come una opportunità per gli imprenditori europei in virtù del sistema fiscale snello e della burocrazia ridotta.

Probabilmente, in una futura fase post-brexit, i vantaggi saranno persino maggiori: il Regno Unito potrebbe, infatti, diventare una realtà economica a basso regime fiscale, analoga a Singapore, come ipotizzato dall'ex ministro presidente delle Fiandre, Geert Bourgeois.

Tale circostanza potrebbe attrarre investitori da ogni parte del mondo ad investire nel Regno Unito. Ciò vale sia per nuove idee imprenditoriali e start-up, sia per le aziende stabili.

Per poter continuare ad operare efficacemente nel Regno Unito le aziende europee ed italiane potranno considerare l'opportunità di costituire una filiale collegata alla propria azienda o anche una Ltd, PLC o LLP indipendente.

Per lo stesso motivo, probabilmente molte aziende inglesi troveranno vantaggioso creare una società in Europa.

Conclusioni

Di seguito è riportata la SWOT Analysis:

Punti di forza: <ul style="list-style-type: none">• Qualità dei prodotti;• Impatto comunicativo potenzialmente forte e disseminazione attraverso diversi canali.	Punti di debolezza: <ul style="list-style-type: none">• Difficoltà legata ai tempi di approvvigionamento delle materie prime;• Necessità di un magazzino più spazioso (per ridurre i costi doganali e di spedizione).
Opportunità: <ul style="list-style-type: none">• Il progetto intercetta una domanda esistente ma non completamente soddisfatta;• Crescita di interesse dei clienti;• Crescita del mercato.	Minacce: <ul style="list-style-type: none">• Situazione politica incerta;• Difficoltà di comunicazione al cliente finale causa Covid19.

Tra i punti di forza vi è indubbiamente la qualità del prodotto e l'impatto comunicativo che si potrebbe avere sfruttando al meglio i canali di comunicazione, soprattutto online.

Tra i punti di debolezza vi è il fisiologico rallentamento dell'approvvigionamento, in quanto i tempi di consegna saranno ben diversi dall'avere i fornitori fisicamente vicini. Ciò comporta anche un problema logistico, in quanto, per ridurre i costi e i tempi di approvvigionamento, la numerosità degli ordini dovrà essere maggiore a discapito della frequenza; vien da se che si necessitano degli spazi di immagazzinamento maggiori.

Tra le opportunità vi sono la crescita progressiva (data la situazione socio-sanitaria che si sta affrontando) dell'interesse della popolazione a intraprendere uno stile di vita più sano e, di conseguenza, una crescita stessa del mercato. Sul territorio londinese, ad oggi, la domanda non viene completamente soddisfatta.

Infine, tra le minacce, può supporre una situazione politica ancora incerta, a causa della Brexit e dell'impatto che quest'ultima avrà sull'economia del Paese, oltre che una difficoltà comunicativa e di approccio al cliente a causa del Covid19.

Analizzando i dati attuali, cioè fino al mese di novembre 2020, possiamo dire in definitiva che, allo stato attuale, non conviene investire. Sarebbe molto più prudente e saggio aspettare che la situazione politica e sanitaria sia più stabile in modo da avere più certezze.

Bibliografia e Sitografia

- <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/eu-agriculture-and-brex-it>
- <https://www.carpigiani.com/it>
- <https://99designs.it/logo-design/business-of-color>
- <https://www.theargus.co.uk/news/18866742.sussex-restaurants-effects-covid-lockdown/>
- https://www.tripadvisor.it/Restaurant_Review-g186338-d1062167-Reviews-Oddono_s_Gelati_Italiani_Ltd-London_England.html
- https://argomenti.ilsole24ore.com/gran-bretagna.html?refresh_ce=1
- <https://unicogelatocaffe.co.uk>
- <http://www.gelaterianews.com/5670-record-assoluto-per-il-mercato-del-gelato-artigianale>
- <https://www.statista.com/statistics/481207/ice-cream-volume-sales-in-the-united-kingdom-uk/>
- https://www.tripadvisor.it/Restaurant_Review-g186338-d3209784-Reviews-La_Gelatiera-London_England.html
- <https://www.finder.com/impulse-buying-stats>
- https://www.researchgate.net/publication/303509107_The_Compensatory_Consumer_Behavior_Model_How_Self-Discrepancies_Drive_Consumer_Behavior
- <http://www.gelatipepino.it>
- <https://worldpopulationreview.com/world-cities/london-population>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Londra>
- <https://menafn.com/1099956636/Candle-Market-Is-Estimated-To-Hit-At-a-Highest-CAGR-of-84-By-2025-Grand-View-Research-Inc>
- https://www.tripadvisor.co.uk/Restaurant_Review-g186338-d4107843-Reviews-Venchi-London_England.html
- <https://www.hostingvirtuale.com/blog/marketing-emozionale-cose-cosa-serve-10118.html>
- https://www.tripadvisor.co.uk/Restaurant_Review-g186338-d14766532-Reviews-GROM-London_England.html
- https://www.tripadvisor.co.uk/Restaurant_Review-g186338-d5540526-Reviews-Snowflake_Luxury_Gelato-London_England.html
- <https://www.aprireinfranchising.it/tipi-di-franchising>
- https://www.tripadvisor.it/Restaurant_Review-g186338-d3353561-Reviews-Gelateria_3_Bis-London_England.html
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Franchising>
- https://www.tripadvisor.it/Restaurant_Review-g191301-d4911049-Reviews-Gelateria_Danieli-Richmond_upon_Thames_Greater_London_England.html
- Compensatory Consumer Behavior Model, pubblicato sul *Journal of Consumer Psychology* ad opera di N. Mandel, D. D. Rucker, J. Levav, A. D. Galinsky

Allegato 1

Di seguito è rappresentata la città di Londra con una descrizione dei diversi borough:



1. **City of London** (IN, 8046 abitanti, 0,09%)

È il cuore pulsante della città nonché sede principali istituzioni bancarie ed assicurative. Conta circa 7k residenti ma che, con i lavoratori, arriva a circa 300k persone. La qualità della vita è tra le migliori di tutta la nazione, infatti, lo stipendio medio è più alto che nel resto della città e dell'Inghilterra stessa. Il costo e la qualità della vita è alto.

2. **Westminster** (IN, 259981 abitanti, 2,82%)

È una zone più turistiche della città in quanto sede di diverse chiese e monumenti associati alla Corona. Il costo e la qualità della vita è alto.

3. **Kensington e Chelsea** (IN, 160794 abitanti, 1,75)

È stato insignito come *borgo reale* da parte della Corona britannica. È il quartiere con la più alta densità di abitanti dell'intero Regno Unito. È anche uno dei quartieri più in vista della città dato che è sede di importanti musei, università e vi hanno la residenza molti personaggi illustri nel panorama nazionale ed internazionale.

4. **Hammersmith** (IN, 190721 abitanti, 2,07%)

Quartiere fiorente della città di Londra e sede di teatri e da poco è stato inaugurato uno dei più grandi centri commerciali della città (il *Westfield Mall*). Dal punto di vista economico è una zona accessibile con prezzi un po' più bassi nella media rispetto alle zone più centrali. Una zona mista abitata sia da professionisti che famiglie dei ceti medio bassi, infatti si trovano sia case popolari che case vittoriane abbastanza eleganti. I negozi sono abbondanti, ed è diventata negli ultimi anni una zona di uffici. Parecchie multinazionali hanno messo sede ad Hammersmith quando si sono spostate dal centro per evitare gli affitti colossali. Tra le tante si trovano nel quartiere di Hammersmith le sedi di L'Oréal, Coca Cola, Disney e Sony. Fulham è gemellata con Montefiore Conca, in provincia di Rimini.

5. **Wandsworth** (IN, 332731 abitanti, 3,62%)

Una zona che ospita molti professionisti, specialmente singles anche attirati dalla council tax bassa e dalla vicinanza a zone vivaci come Battersea e Putney. Ci sono alcuni quartieri di case popolari ma sono ben mantenuti e superiori alla media. Vecchi complessi sono stati recentemente convertiti in appartamenti di lusso. Battersea viene considerata come una appendice di Chelsea, dove abitare risulta meno costoso che nell'altolocato quartiere sopra il Thames e dove ad oggi si concentra il maggior numero di cantieri residenziali. Wandsworth è invece una piccola perla sul fiume Wandle che conserva ancora quell'aria da vecchio villaggio. È la stazione della metropolitana più vicina ai campi di tennis di Wimbledon e tutta la zona si riempie di gente nel periodo del torneo.

6. **Lambeth** (IN, 340324 abitanti, 3,70%)

Questa zona è piuttosto centrale e perciò ha attirato numerosi professionisti e persone che lavorano nella City, inclusi diversi politici. Questo vale soprattutto per le proprietà lungo il Tamigi ma è tradizionalmente una zona dell'inner city con molti quartieri di case popolari. Anche Vauxhall come South Lambeth è stata ristrutturata negli ultimi 10 anni e ha alcune via piuttosto di moda, ha anche però quartieri di case popolari e alloggi non in buone condizioni. È una delle zone col più alto tasso di criminalità.

7. **Southwark** (IN, 330290 abitanti, 3,59%)

Prima che venisse riqualificata questa zona era considerata la periferia depressa della città. Oggi si presenta come un quartiere trendy, brulicante di vita ed attrazioni.

8. **Tower Hamlets** (IN, 328043 abitanti, 3,56%)

È una zona molto tranquilla.

9. **Hackney** (IN, 289488 abitanti, 3,15%)

Il merito della trasformazione è in gran parte dovuto a un gruppo di designers e artisti che hanno rilevato spazi abbandonati e da una giovane classe media che ha cominciato a ristrutturare gli appartamenti, non potendo permettersi gli affitti e lo stile di vita del centro.

Nei dintorni ci sono locali di delicatessen, piccole caffetterie e librerie frequentate da giovani che usufruiscono del wifi gratuito per lavorare. Una caratteristica del quartiere è l'alto numero di spazi verdi: lungo il canale Haggerston piccoli parchi invitano a passeggiare e a rilassarsi.

In poche parole è un quartiere molto attivo dal punto di vista della movida e del relax.

10. **Islington** (IN, 242827 abitanti, 2,64%)

È conosciuto come uno dei luoghi più belli della città ricco di bar, antichi pub e belle case. È anche conosciuto a Londra per la vita notturna.

11. **Camden** (IN, 257384 abitanti, 2,80%)

Il quartiere di Camden Town di Londra è sicuramente famoso per la sua essenza esotica e alternativa. Nel quartiere di Camden Town vivono numerosi studenti e artisti.

12. **Lewisham** (IN, 317465 abitanti, 3,45%)

Il Consiglio del borgo di Lewisham ha indetto un piano che, migliorando il centro del quartiere, mira a trasformarlo in un "centro metropolitano". Leggendo vari articoli si evince che non è una zona bellissima o con particolari luoghi di interesse. Non è servita dalla metro.

13. **Greenwich** (IN, 292466 abitanti, 3,18%)

I prezzi d'affitto non sono eccessivamente cari, dunque se non si hanno problemi economici ma si ha il bisogno di risparmiare qualcosa, rappresenta la migliore opzione. Greenwich è un quartiere residenziale, abitato da cittadini stabiliti: famiglie affermate e lavoratori giovani.

14. **Brent** (OUT, 342853 abitanti, 3,74%)

Dal punto di vista etnico, i bianchi sono una minoranza, mentre la restante parte è alquanto variegata essendo costituita da minoranze che parlano una novantina di differenti lingue, vi è una forte presenza di indiani. Brent non è mai stata considerata una zona molto fashion di

Londra. Dato che è una zona nella parte Out della capitale, molti vi si trasferiscono perché il costo della vita è minore rispetto che in altre città.

15. **Ealing** (OUT, 361813 abitanti, 3,93%)

A pochi minuti di metro dal centro, questa elegante periferia residenziale è un borgo poco conosciuto ma che nasconde più di una sorpresa. La sensazione più bella è quella di passeggiare tra le strade di quello che sembra un piccolo villaggio inglese. Parliamo di una zona periferica che è conosciuta per essere un distretto elegante e alla moda, tanto da essere comunemente definito "la regina dei sobborghi di Londra".

Il tempo libero a Ealing lo passereste come in qualsiasi altra parte di Londra. Il borgo è ricco di ristoranti etnici e negozi come ogni zona della città, con il vantaggio che essendo in periferia i prezzi sono più bassi. Ma la vera sorpresa è la pizzeria Santa Maria (15 Saint Mary's Road): pochi tavoli, un forno a legna, l'allegria e la maestria tutta napoletana sono gli ingredienti di quella che è stata riconosciuta da tutti la miglior pizza di Londra, e forse del Regno Unito.

16. **Hounslow** (OUT, 284358 abitanti, 3,09%)

Un 2017 studio di fiducia per Londra e di New Policy Institute ha scoperto che la disuguaglianza di retribuzione a Hounslow è il secondo più grande di qualsiasi quartiere londinese. Ha inoltre rilevato che il 25% di persone in Hounslow vivono in povertà.

Nel borgo vi sono numerosi parchi e spazi ricreativi molto apprezzati dalla popolazione locale oltre al fatto che il borgo è bagnato dalle acque del Tamigi e ciò fa sì che nelle stagioni più calde sia preso di mira da chi vuole farsi semplicemente una passeggiata o dagli sportivi.

Grazie ai numerosi collegamenti ferroviari, il borgo ha un collegamento veloce con il centro di Londra, l'aeroporto di Heathrow e il resto della Greater London.

17. **Richmond upon Thames** (OUT, 201713 abitanti, 2,19%)

E' una zona ideale per famiglie e imprenditori, anche se il suo prezzo non è molto accessibile, è un quartiere sicuro e con un sacco di zone verdi per passeggiare e trascorrere un pomeriggio. Non mancano negozi di lusso, pub storici e caffetterie appartate e tranquille. Questa, tra le zone di Londra, richiama notevole interesse per la splendida passeggiata sulle rive del Tamigi. Gioiello tra i gioielli della corona di Londra, Richmond manifesta tutto il suo fascino ovunque ci si sposti, tra splendidi parchi e storiche dimore. A favore di Richmond:

- Un'area familiare.
- Una zona sicura e ricca.

- Molti spazi verdi e attività.

Contro Richmond:

- Ha solo due fermate di metropolitana.
- E' piuttosto costoso.

18. **Kingston upon Thames** (OUT, 182728 abitanti, 1,99%)

Il Borgo Reale di Kingston è una municipalità di Londra che si trova nella parte sud-occidentale della città, nella Londra esterna. Il borgo gode del riconoscimento onorifico da parte della Corona britannica. Kingston ha un'area centrale piena di negozi e boutique ma pochi uffici e palazzi di abitazioni civili.

A Kingston upon Thames è piacevole passeggiare lungo il fiume o rilassarsi in uno dei numerosi pub o ristoranti che si affacciano sul Tamigi, oppure addirittura fare una breve e rilassante crociera per vedere il quartiere da una differente prospettiva.

Molto rinomata da residenti e non, all'angolo della piazza principale e Eden Street, la colorata vetrina della pasticceria Glutopia.

19. **Merton** (OUT, 212658 abitanti, 2,31%)

Si tratta in genere di un'area caratterizzata da belle case, parchi ed aree sportive.

A favore:

- Eccellente servizio di trasporto per il centro di Londra;
- Grande selezione di alloggi, prezzi vari e case di ogni genere;
- Ampi giardini e splendidi parchi.

Contro:

- Scarsa varietà di negozi;
- Poca vita notturna durante la settimana;
- South Wimbledon è un po' sporca e pericolosa durante la notte.

20. **Sutton** (OUT, 211297 abitanti, 2,30%)

I livelli di criminalità sono tra i più bassi a Londra. La città contiene un importante quartiere di vendita al dettaglio, centrata sulla High Street Sutton. Nel 2014 è stato condotto uno studio riguardo i posti migliori in Inghilterra e Galles per le famiglie a vivere ed è risultato che tre aree all'interno del borgo si collocano tra i primi 10 posti a Londra.

21. **Croydon** (OUT, 400272 abitanti, 4,35%)

È una zona molto distante dalla City e non è collegata con la metro, per raggiungerla si deve prendere o il bus o il treno.

22. **Bromley** (OUT, 336395 abitanti, 3,66%)

È una zona tranquilla con una forte presenza della comunità asiatica. Gli affitti sono medio-cari. È servita dalla metro.

23. **Bexley** (OUT, 254970 abitanti, 2,77%)

Non è una zona molto tranquilla.

24. **Havering** (OUT, 288913 abitanti, 3,14%)

È il comune più efficiente di Londra. Una zona nota per la sua anima verde, dato che più della metà della superficie del comune è coperta da parchi e zone verdi e che ha la percentuale più bassa di disoccupazione.

25. **Barking** (OUT, 218367 abitanti, 2,37%)

La zona tende ancora ad ospitare ceti medi bassi, soprattutto di classe operaia in prevalenza bianca. Con la chiusura di tante fabbriche della zona è aumentata la disoccupazione. Visto che Barking è probabilmente la zona di Londra dove le case costano meno negli ultimi anni la zona si è popolata di giovani coppie di diverse etnie che vi hanno comprato casa e quindi il profilo demografico della zona sta cambiando. Gli affitti in questa zona sono ancora molto sotto la media londinese.

26. **Redbridge** (OUT, 312264 abitanti, 3,39%)

Il borgo è conosciuto per i suoi parchi e spazi aperti vincitori di premi, l'eccellente sistema di trasporto e le prospere aree commerciali.

A Redbridge risiede una varia e vivace popolazione di più di 250 000 abitanti; questa diversità si riflette nell'ampia gamma di ristoranti, aree per lo shopping e per lo svago, inclusa l'economia notturna. Nonostante la distanza dal centro, non è una zona estremamente economica.

27. **Newham** (OUT, 363552 abitanti, 3,95%)

Una zona che per anni è stata molto economica e tradizionalmente abitata dalla working class con un'alta percentuale di disoccupazione. Negli ultimi anni ha cominciato ad attirare professionisti che lavorano nel centro di Londra grazie agli affitti ancora ben sotto alla media londinese.

28. **Waltham Forest** (OUT, 290024 abitanti, 3,15%)

La zona è tradizionalmente residenziale per il ceto medio-basso. Waltham Forest è stato scelto come quartiere della cultura 2019.

29. **Haringey** (OUT, 288913 abitanti, 3,14%)

È un quartiere desolato, povero, e con un alto tasso di criminalità e miseria: è l'esatto luogo in cui nessuno vorrebbe vivere.

30. **Enfield** (OUT, 342993 abitanti, 3,73%)

È una zona del ceto medio quasi esclusivamente residenziale, si trovano diversi pub e alcuni ristoranti economici ma non ha una vera e propria vita notturna.

31. **Barnet** (OUT, 407148 abitanti, 4,42%)

Si presenta come un quartiere residenziale e quieto, famoso per gli alti prezzi degli immobili ed un contesto ideale, in cui vi sono stati identificati gli abitanti del quartiere di North London come i più felici in tutta la capitale britannica.

32. **Harrow** (OUT, 261348 abitanti, 2,84%)

Considerata una delle aree più sicure di Londra, Harrow si trova a nord-ovest di Londra, nella zona 5 e rispetto ad altre aree periferiche è ben collegata. È una zona abbastanza economica.

33. **Hillingdon** (OUT, 316253 abitanti, 3,44%)

Nel 2017 uno studio ha scoperto che vi è un tasso di povertà del 22% e il 24% dei dipendenti locali sono a basso reddito.