



COLLANA LE BUSSOLE

LA GELATERIA



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA



FEDERAZIONE
ITALIANA
PUBBLICI
ESERCIZI

PREFAZIONE

ALLA COLLANA LE BUSSOLE

Pasta e pizza sono il tandem del gusto che viene in mente quando si pensa all'esportazione cultural-alimentare dell'Italia nel mondo, eppure c'è anche un'altra grande eccellenza della nostra tradizione alimentare che – cono dopo cono – ha colonizzato il pianeta e tratteggiato l'italian way of life: il gelato.

A cavallo tra artigianalità e somministrazione, quello della gelateria è un modello di business certamente semplificato rispetto alla ristorazione, eppure vive un mercato insidioso con piccoli margini e concorrenza in espansione. D'altra parte, proprio la gelateria contribuisce all'offerta commerciale minuta dei luoghi, entrando nelle abitudini delle persone e nei ricordi dei visitatori. Per questo, Confcommercio ha deciso di dedicare un volume della sua Collana Editoriale Le Bussole proprio al mondo delle gelaterie, studiando grazie alla collaborazione con FIPE il dettaglio e le prospettive di un business solo apparentemente semplice, come dimostra l'elevato turnover di queste attività nelle principali città italiane.

Con lo stile tipico di questi volumi – dedicati all'innovazione e alla crescita del terziario di mercato in modo concreto, pratico, accessibile e, allo stesso tempo, manageriale – le pagine che seguono cercano di presentare esempi di successo nel settore e di superare tanti luoghi comuni sulla capacità e la possibilità di innovare da parte di comparti considerati "tradizionali" e delle imprese più piccole. Imprese piccole che possono però diventare grandi, grazie all'affetto di generazioni di consumatori e alla capacità di applicare strumenti di gestione e leve competitive consapevoli, dando a tanti giovani che scelgono questa avventura oltre ad un sogno, anche un'opportunità.



Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

PREFAZIONE ALLA BUSSOLA LA GELATERIA

Con questo volume FIPE impiatta la terza portata del “triangolo del gusto” de Le Bussole di Confcommercio, a cui si aggiunge l’approfondimento verticale del Focus sulle prenotazioni online. Dopo la Ristorazione e il Bar, infatti, si è deciso di dedicare attenzione al mondo della gelateria: croce e delizia di tanti imprenditori, sembra un mercato facile, ma non lo è affatto. In Italia, sono circa 39mila le gelaterie nei diversi formati distributivi, circa un decimo del totale dei Pubblici Esercizi, e – come si legge tra le pagine che seguono – le gelaterie artigianali impiegano 74mila addetti per un giro d’affari di circa 4,2 miliardi di euro.

Quella della gelateria è un’attività che nel tempo si è adattata ai nuovi stili di vita e ai nuovi modelli di consumo, con un’offerta estremamente diversificata, che va da locali tradizionali, espressi da affezionati gelatai di quartiere quanto da blasonati marchi storici, a gelaterie “trendy”, che intercettano la movida del passeggio, fino alla “gelateria in rete”, con innovativi esercizi di catena – a gestione diretta o in franchising –, e i flagship store dei grandi marchi industriali, che hanno favorito una crescita dei consumi, proponendo un prodotto ormai consumato tutto l’anno e non più solo durante il periodo estivo.

Queste attività sono dunque una porzione non residuale del comparto della somministrazione, tuttavia proprio la gelateria sconta – per tendenza monoprodotto, diffusa stagionalità e implicazione dell’artigianalità – il luogo comune che affligge le attività di bar e caffetteria. All’apparenza, cioè, si evidenzia un mercato in espansione, il gradimento e la curiosità dei consumatori e a molti appare un modo introduttivo per misurarsi piccoli imprenditori; nei fatti, si trova però anche un turnover altissimo di settore, molta concorrenza e margini ridotti. E’ però proprio in contesti come questo che conoscere il mercato, svolgere un modello di business credibile e impegnarsi ad innovare in modo sensibile diventa tanto più strategico e decisivo per avere prospettive di successo imprenditoriale. In questa Bussola si recupera così prima di tutto una mappa di contesto e tante indicazioni fattive per chi vuole misurarsi in questo settore, così come per chi vuole ripensare il suo posizionamento, ma si trova anche uno spunto di riflessione per chi vuole affrontare il food italiano nel suo complesso con uno sguardo consapevole.



Va infatti considerato che il mercato italiano del gelato rappresenta addirittura il 30% di quello mondiale e che, similmente a quanto accade in generale per il mondo della Ristorazione, il successo di questo comparto ha un'eco che va ben oltre il diametro di un cono. Qui è infatti ancora una volta auspicabile ragionare in ottica di Made in Italy, di filiera e soprattutto di valorizzazione dell'esperienza di acquisto e consumo in Italia, che poi traina non solo i flussi turistici, ma anche la reputation e l'esportazione dei prodotti e dei servizi commerciali italiani del food, e non solo. Tanto più che l'emigrazione italiana ha portato ovunque, con tante piccole, straordinarie e faticose storie individuali, la tradizione del gelato italiano, persino sfidando i consumi dei Paesi "freddi", e sulla scia aperta da questi piccoli passi hanno camminato poi anche le grandi industrie dei macchinari per gelato, della fornitura dei semilavorati e del cosiddetto "gelato confezionato".

Dalla produzione alla commercializzazione, dalla storia – l'inventore del gelato moderno pare sia stato il siciliano Francesco Procopio dei Coltelli – allo storytelling, in gelateria si incrociano così diverse filosofie di consumo ma un unico stile di vita: quello italiano, che nel dessert trova un'espressione facilmente accessibile, prêt a manger, ma nondimeno profondamente autentica, culturalmente radicata ed economicamente considerevole. Ecco il gelato, dunque: non "dulcis in fundo", ma "primus inter pares" del mondo della ristorazione italiana, che muove stili di vita, ma anche una filiera che dal retail all'industria continua a generare valore nel tempo, portando valore aggiunto alla nostra economia.

Lino Enrico Stoppani

Presidente Fipe


INTRODUZIONE	8
1 LA NASCITA DEL GELATO E L'EVOLUZIONE DEL PRODOTTO NEL TEMPO	12
1.1 Il Gelato e le sue declinazioni	16
1.2 Il Cono: emblema dell'affinità tra il gelato artigianale e quello industriale	21
1.3 Quanto vale il mercato del gelato?	23
1.4 Il mercato del gelato nel mondo: numeri e curiosità	30
2. IL BUSINESS PLAN	32
2.1 La funzione del <i>Business Plan</i>	33
2.2 L'arco temporale del <i>Business Plan</i>	36
2.3 Contenuto del <i>Business Plan</i>	37
A) <i>La descrizione dell'idea di business</i>	37
B) <i>L'assetto societario</i>	39
C) <i>L'analisi del mercato di riferimento</i>	41
D) <i>Il Piano Marketing</i>	43
E) <i>Organizzazione, personale, prodotti e prezzi</i>	54
F) <i>Il Conto Economico</i>	58
2.4 <i>Tips</i> per la stesura del documento	61
3. LA DETERMINAZIONE DELL'OFFERTA	62
3.1 Il <i>concept</i> : cos'è e a cosa serve	64
3.2 L'importanza del <i>Brand Positioning</i> per una gelateria	65

3.3	Come identificare il <i>Target</i>	73
3.4	<i>Benefit + Target + Reason Why</i> = Strategia Comunicativa	78
3.5	Elementi di comunicazione	81
	· <i>Nome e insegna della Gelateria</i>	81
	· <i>La Vetrina</i>	83
	· <i>Allestimento ed eventi in gelateria</i>	86
	· <i>Il Piano di Comunicazione</i>	89
4.	L'IMPORTANZA DELLA LOCATION PER UNA GELATERIA	96
4.1	I criteri per la scelta della <i>location</i>	101
4.2	Come scegliere la zona	103
4.3	Caratteristiche della perfetta <i>location</i>	106
4.4	Tipologie di <i>location</i> in relazione alle potenzialità di <i>business</i>	109
4.5	La <i>location</i> mobile	113
	· <i>Vantaggi della gelateria mobile</i>	114
	· <i>Svantaggi di una gelateria mobile</i>	115
4.6	Ristrutturazione e <i>restyling</i> della <i>location</i>	119
5.	L'IMPORTANZA DELL'ASSORTIMENTO E DELLA SCELTA DEL PREZZO	122
5.1	Strategie di definizione del Prezzo	125
	· <i>Clientela</i>	128
	· <i>Costi</i>	130
	· <i>Concorrenza</i>	130
5.2	Diversi Prodotti, diversi Prezzi	134
5.3	Il Valore percepito e il Fattore K	137

6. IL CONTO ECONOMICO	148
6.1 I fattori principali	150
6.2 I KPI di una gelateria artigianale	157
6.3 Personale e Costo di Produzione	159
6.4 Esempio pratico di conto economico e d'investimento iniziale	161
6.5 Definizioni da precisare e possibili riclassificazioni del conto economico	165
6.6 Definizione del <i>Budget</i> e controllo di gestione	167
6.7 Nuovo modello di <i>business</i>	173
7. I TREND DELLA DOMANDA: OFFERTA GIUSTA AL MOMENTO GIUSTO	176
7.1 I nuovi <i>trend</i> del mercato	182
7.1.1 <i>Produzione tipica del territorio</i>	182
7.1.2 <i>Gelato Sostenibile</i>	186
7.1.3 <i>Gelato come fonte di Benessere e Felicità</i>	189
7.1.4 <i>Gelateria che allarga l'offerta: VeganOK + Granite + Gelato Salato</i>	193
7.1.5 <i>Gelato naturale: produzione all'azoto</i>	203
8. DALL'ASPORTO AL DELIVERY: DUBBI, DOMANDE E PLAYER DEL SETTORE	206
8.1 I <i>player</i> del mercato italiano del <i>delivery</i>	207
8.1.1 <i>Just Eat</i>	209
8.1.2 <i>Deliveroo</i>	210
8.1.3 <i>Glovo</i>	212
8.1.4 <i>Foodraces</i>	214
8.2 Pro e contro del servizio	215

9. WEB E SOCIAL MEDIA MARKETING PER LE GELATERIE	218
9.1 Realtà online applicata a casi concreti: Facebook	222
9.1.1 <i>Gelateria La Romana</i>	223
9.1.2 <i>Fatamorgana Gelato</i>	225
9.1.3 <i>Gelateria lamotti</i>	226
9.2 Il <i>social</i> visivo: Instagram	228
9.2.1 <i>Cremeria Capolinea</i>	230
9.2.2 <i>Pavé Milano</i>	232
9.2.3 <i>Gelatosità</i>	233
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	234

INTRODUZIONE

Questa nuova guida della Collana Le Bussole è dedicata ai tanti imprenditori del mondo della gelateria artigianale ed a quelli che aspirano a diventarlo. Sono oltre 35 mila alla guida di diversi format commerciali che vanno dal bar gelateria, alla gelateria-pasticceria, alla gelateria "pura" sia con attività annuale che stagionale.

Un piccolo "popolo" di imprenditori che hanno trasformato un prodotto in un'eccellenza del made in Italy conosciuta e apprezzata in tutto il mondo e, purtroppo, anche imitata. D'altra parte non bisogna dimenticare che si copia solo da quelli bravi.

Per gli italiani il gelato artigianale è tante cose insieme: piacere, qualità, salubrità, convivialità, tempo libero. Per l'Italia è prestigio, immagine, posti di lavoro, valore aggiunto, filiere della meccanica e dell'agro-alimentare con una forte proiezione verso l'export.

Dentro questo spazio, fatto di emozioni e grandezze economiche, stanno le straordinarie caratteristiche di un comparto che può e deve ancora dispiegare le grandi potenzialità di sviluppo di cui è portatore non tanto nella dimensione del prodotto, già eccellente, quanto invece in quella più strettamente imprenditoriale. Ed è proprio su quest'ultimo aspetto che la guida si concentra non con la presunzione di insegnare il "mestiere" a chi lo fa già in modo brillante ma con l'obiettivo di fornire strumenti per migliorare il business o per avviarlo con la necessaria consapevolezza.

«In questa Bussola si recupera così prima di tutto una mappa di contesto e tante indicazioni fattive per chi vuole misurarsi in questo settore, così come per chi vuole ripensare il suo posizionamento, ma si trova anche uno spunto di riflessione per chi vuole affrontare il food italiano nel suo complesso con uno sguardo consapevole». Con queste parole, nella sua prefazione, il presidente Stoppani dà pieno significato alle ragioni che ci hanno spinto a scrivere questa nuova Bussola.

Ad esse ne aggiungo un'altra. La volontà di affermare la "dignità" imprenditoriale di un comparto a cui poco si guarda sotto questo profilo forse perché distratti da un prodotto che prende per la gola.

La guida vuole parlare alle imprese ed agli imprenditori affrontando le problematiche principali della vita quotidiana di una gelateria con un linguaggio pratico, semplice ed efficace.

Si articola in 9 capitoli ricchi di dati, grafici, casi di studio, esempi e foto per far toccare con mano la concretezza di ciò di cui si parla.

*Il **capitolo 1** descrive il sistema competitivo della gelateria mettendo insieme, con un significativo sforzo di razionalizzazione, i dati che provengono da diverse fonti. Un lavoro reso ancor più complicato dal fatto che la gelateria convive spesso all'interno di altre attività, bar e pasticcerie su tutte, per le quali non esiste un sistema di rilevazione ufficiale in grado di fornire numeri precisi sulla consistenza imprenditoriale.*

La gelateria è un'attività che fa della specializzazione e dell'ibridazione due facce della stessa medaglia. La ricostruzione delle dimensioni e del profilo del mercato sia dal lato dell'offerta che da quello della domanda è arricchita da ulteriori approfondimenti su comportamenti e occasioni di consumo, modalità di frequentazione e criteri di scelta della gelateria con il supporto di grafici e tabelle.

*Il **capitolo 2** descrive le basi per avviare una gelateria e per farla funzionare. Lo fa mettendo in evidenza gli elementi costitutivi e le modalità di elaborazione di un business plan e fornendo una serie di semplici ma efficaci strumenti finalizzati ad effettuare l'analisi della concorrenza e del posizionamento di mercato della propria iniziativa imprenditoriale rispetto ai concorrenti. Non mancano tuttavia i riferimenti a personale, prezzi e costi.*

*Il **capitolo 3** si focalizza sui criteri per definire e sviluppare un concept nel caso di una nuova gelateria o di mettere meglio a fuoco quello di una gelateria già avviata nel caso non fosse sufficientemente caratterizzato. Brand positioning, target, strategia comunicativa sono gli snodi di un approfondimento che ha l'obiettivo di sensibilizzare gli imprenditori sull'importanza di dare coerenza a tutti gli elementi che caratterizzano la propria azienda perché il prodotto dell'attività non è soltanto il gelato ma la gelateria nel suo insieme. Per farlo si ricorre alla descrizione di un significativo numero di casi di studio dei quali vengono indicati gli elementi caratteristici in termini di prodotto, ambiente e stile di servizio.*

*Il **capitolo 4** è dedicato ad un asset essenziale dell'attività: la location. Con un linguaggio immediato e con l'ausilio di esempi vengono indicati i criteri di classificazione e di scelta della location e il legame tra location e fatturato con l'obiettivo di*

illustrare all'imprenditore tutte le variabili che vanno considerate quando si sta per compiere una delle scelte più importanti nella realizzazione dell'idea di business. Alcuni strumenti possono essere utilizzati anche dagli imprenditori già in attività per valutare se il potenziale della propria location è compiutamente sfruttato.

*Il **capitolo 5** si concentra su assortimento e formazione del prezzo e introduce, con una serie di dettagliati richiami ad importanti esperienze, il concetto di valore percepito. Comprendere che la scelta dell'assortimento è una determinante del posizionamento della gelateria nella mente del consumatore e che la leva del prezzo è uno strumento di comunicazione essenziale per "parlare" ai clienti sono i due obiettivi principali del capitolo.*

*Una guida di business non poteva trascurare un tema centrale della gestione di un'azienda: il conto economico. Lo fa nel **capitolo 6** dove si passano in rassegna le più importanti voci di costo dell'attività, si danno indicazioni sui principali fattori che incidono sul fatturato della gelateria e si rappresenta un piano di investimenti per avviare un'attività.*

*Il **capitolo 7** è dedicato all'approfondimento dei trend della domanda e dell'offerta. Intercettare i segnali del mercato è un compito da cui nessuna impresa può prescindere soprattutto in un'epoca di trasformazioni come quella che stiamo vivendo. Nuovi stili di vita, nuovi modelli di consumo, cambiamenti demografici, innovazione tecnologica sono solo alcuni dei punti di uno spazio in movimento in cui anche una piccola gelateria deve sapersi orientare. Abbiamo così identificato alcuni trend socio-culturali che caratterizzano oggi la domanda mettendone in evidenza impatto sul mondo della gelateria e risposte delle imprese.*

*Il **capitolo 8** è interamente dedicato alla novità del food delivery nel tentativo di approfondire se questo strumento è già o può diventare una leva di business anche per la gelateria. Lo abbiamo fatto mettendo in relazione la vivacità del trend relativo alla consegna di cibo a domicilio e il ruolo importante che già oggi l'asporto ricopre nel business del gelato e soprattutto dando voce ai protagonisti del settore. E, infine, non abbiamo trascurato le criticità che pure questo nuovo servizio esprime.*

*In conclusione, e siamo al **capitolo 9**, non poteva mancare una panoramica sull'utilizzo delle nuove tecnologie in chiave di marketing. Saper utilizzare il doppio pedale della comunicazione online e offline sta diventando una necessità per qualsiasi azienda mentre la reputazione viaggia sempre di più sulla rete. L'importanza del sito web e dei social, piaccia o no, è in continua crescita e va gestita con attenzione e competenza.*

Partendo da esperienze concrete abbiamo messo in evidenza opportunità e criticità dei diversi strumenti disponibili per mettere in guardia le imprese dal commettere errori già fatti da altri o per cogliere le buone pratiche che pure non mancano.

Nell'auspicio che i tanti imprenditori del settore, e coloro che si accingono a diventarlo, possano trovare nella guida elementi di ispirazione per migliorare il business e per fare impresa, desidero ringraziare tutti coloro che hanno reso possibile la sua realizzazione e auguro a tutti buona lettura.

Luciano Sbraga

Responsabile Centro Studi Fipe-Confcommercio