



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**L’IMPATTO DEL COVID-19 SUI SERVIZI DI RISTORAZIONE:
L’ONLINE FOOD DELIVERY
DA NECESSITÀ A OPPORTUNITÀ**

**THE IMPACT OF COVID-19 ON RESTAURANT SERVICES:
ONLINE FOOD DELIVERY FROM NEED TO OPPORTUNITY**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Tombesi Arianna

Anno Accademico 2020 – 2021

“Nel cibo e nell’atto di mangiare si riflettono, con più immediatezza che altrove, i mutamenti che avvengono nei valori e negli stili di vita.”

- Giampaolo Fabris -

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: L’IMPATTO DEL COVID-19 SUI CONSUMATORI E SUL SETTORE DELLA RISTORAZIONE	4
1.1 Il nuovo consumatore	5
1.1.1 Sempre più E-consumer.....	5
1.1.2 Home is the new Core	8
1.1.3 Maggior attenzione alla sostenibilità	10
1.1.4 La riscoperta del Local	11
1.2 Cambiare pelle per sopravvivere: il settore della ristorazione.....	14
1.2.1 Mangiare fuori.....	16
1.2.2 L’evoluzione della ristorazione	19
CAPITOLO 2: L’ONLINE FOOD DELIVERY	27
2.1 Il food delivery in Italia al tempo del Covid-19.....	28
2.2 Cos’è il food delivery	35
2.3 Pro e contro del food delivery	42
2.4 Uno sguardo alla storia del food delivery	46
2.5 I modelli di business.....	49
2.5.1 Il Modello “Order Only”	55
2.5.2 Modello Order + Delivery.....	60
2.5.3 Modello Fully Integrated	67
2.5.4 «Le cucine chiuse».....	70
2.5.5 Altri modelli.....	77
2.6 Una fotografia dei consumatori italiani	81
2.6.1 Chi: Le buyer personas.....	82
2.6.2 Quando e Perché: i food mood e le occasioni di acquisto	87
2.6.3 Cosa: i piatti che vengono ordinati	89
2.6.4 Dove: le parti dell’Italia più attive.....	90
2.7 Le innovazioni nel food delivery	91
CAPITOLO 3: LE ISTRUZIONI D’USO PER UN ONLINE FOOD DELIVERY DI SUCCESSO	97
3.1 Perché il food delivery è un’opportunità di business da non sottovalutare ..	98
3.2 Scelta tra gestione autonoma e mediante piattaforme specializzate	101
3.3 Come implementare un servizio di online food delivery	106

3.3.1 Canali di comunicazione e vendita.....	106
3.3.2 Alcuni suggerimenti pratici	119
CAPITOLO 4: UN'INDAGINE EMPIRICA	128
4.1 Scopo della ricerca	128
4.2 Metodologia	129
4.3 Il campione intervistato.....	135
4.4 Risultati dell'indagine e interpretazione.....	136
CONCLUSIONI	145
BIBLIOGRAFIA	148
SITOGRAFIA.....	152

INTRODUZIONE

Le parole chiave che più di tutte descrivono quest'ultimo anno e mezzo potrebbero essere «cambiamento» e «resilienza».

L'avvento della pandemia, la paura del contagio e le misure restrittive hanno modificato in maniera drastica il nostro modo di vivere facendoci sperimentare che, soprattutto grazie alla tecnologia, si può fare tutto, o quasi tutto, stando chiusi in casa.

Dopo aver illustrato brevemente i cambiamenti che la pandemia ha apportato sul comportamento di acquisto e sulle scelte di consumo dei consumatori italiani, in questo lavoro è stato affrontato il tema dell'impatto del Covid-19 su uno dei settori più colpiti cioè quello della ristorazione, per andare poi a spiegare come le imprese appartenenti a questo comparto hanno reagito. In particolare è stata posta l'attenzione sul fatto che la pandemia ha costretto quest'ultime, e anche rapidamente, a rinnovarsi in senso digitale e a reinventarsi al fine di adeguarsi ai cambiamenti in atto e al fine di poter continuare a svolgere la propria attività. La manifestazione più visibile di ciò è stato proprio il food delivery: un'attività che è stata ampiamente accolta sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta e che ha fatto scoprire tutte le opportunità e sfide che questa tipologia di vendita può offrire alle imprese della ristorazione anche in un'ottica di post-pandemia.

Le difficoltà che le attività di ristorazione clienti dell'azienda di famiglia Franco Tombesi & figli srl stavano attraversando e il fatto che io stessa durante i mesi di lockdown ho provato per la prima volta il servizio di food delivery, sono state le due motivazioni che mi hanno spinto ad affrontare questo tema di estrema attualità.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di analizzare l'impatto del Covid-19 sul settore della ristorazione e quello di approfondire il fenomeno del food delivery per poi verificare in

che misura e in che modo è stata implementata l'attività di consegna a domicilio attraverso un'indagine empirica.

Per raggiungere lo scopo della tesi, sono stati utili fonti bibliografiche, paper, articoli, report, webinar e siti Internet, mentre per condurre la ricerca sono state realizzate interviste e utilizzati programmi di calcolo.

Il lavoro si struttura in quattro capitoli, strettamente collegati tra di loro.

In particolare, il primo capitolo, dopo aver descritto alcuni tra i più significativi cambiamenti che connotano il «nuovo consumatore» dopo l'avvento del Covid-19, illustra l'impatto della pandemia sul settore della ristorazione facendo anche un confronto con il periodo precedente e mettendo in evidenza come le imprese appartenenti a questo comparto sono state spinte ad abbracciare la digitalizzazione.

Nel secondo capitolo è stata offerta un'ampia panoramica sul food delivery partendo dalla descrizione dello scenario attuale in seguito all'avvento del Covid-19, per poi proseguire con una breve spiegazione dell'attività di consegna di cibo a domicilio e delle sue origini. A seguire, sono stati esaminati i vari modelli di business di food delivery che si sono affermati ed è stata fornita una fotografia delle nuove tendenze e abitudini degli italiani in termini di cibo a domicilio. Infine, in questo capitolo sono state illustrate alcune innovazioni tecnologiche che stanno cambiando il settore del food delivery.

Il terzo capitolo, dopo aver sviluppato alcune considerazioni sulle opportunità che l'online food delivery può offrire per un'attività di ristorazione, sono state fornite alcune indicazioni utili per la sua implementazione facendo prima un confronto tra la scelta di ricorrere a piattaforme di food delivery e la gestione autonoma andando poi a fornire alcuni strumenti digitali e suggerimenti pratici.

Infine, il capitolo quarto, mostra i risultati della ricerca realizzata su un campione di attività ristorative clienti dell'azienda familiare, attiva da quasi trent'anni nel settore del commercio all'ingrosso di prodotti alimentari e accessori per ristoranti, pizzerie, bar, pasticcerie, gelaterie e panifici. Lo scopo della ricerca è stato quello di verificare la veridicità dell'ipotesi di partenza e di indagare su opinioni e motivazioni degli imprenditori del settore che hanno subito un impatto considerevole dalla crisi e che hanno reagito adottando dei cambiamenti nel loro modello di business tra cui appunto l'offerta del servizio di food delivery.

Le conclusioni del lavoro sono volte a mettere in rilievo l'importanza che riveste l'adattamento ai cambiamenti in atto per le imprese della ristorazione al fine di potersi rialzare dalla crisi che le ha duramente colpite, trovando nell'online food delivery un servizio aggiuntivo da offrire e cercando di sfruttare le opportunità che questo può dare.

CAPITOLO 1

L'IMPATTO DEL COVID-19 SUI CONSUMATORI

E SUL SETTORE DELLA RISTORAZIONE

Nel marzo 2020 l'OMS dichiarò l'epidemia di COVID-19 pandemia, cioè il virus dalla Cina si era ormai diffuso in tutto il mondo e aveva raggiunto un'espansione e una gravità tale da costringere i governi dei vari paesi ad adottare delle misure restrittive al fine di arrestare, o quanto meno limitare, i contagi. Tutto ciò ha avuto un impatto non solo dal punto di vista sanitario ma anche dal punto di vista politico, sociale e soprattutto economico.

Sicuramente quello che emerge immediatamente è che il COVID ha influito in maniera netta e significativa sulla vita delle persone in quanto quest'ultime sono state spinte a confinarsi nelle proprie mura domestiche facendole sperimentare allo stesso tempo che si può comprare, lavorare, vivere e socializzare stando in casa.

Quella che si sta delineando è una profonda rivoluzione nei comportamenti di acquisto dei consumatori e nei modelli di business delle imprese. Infatti, la profonda crisi causata dal COVID-19, ha avuto un forte impatto sui consumatori tanto che si è arrivati addirittura a definire un "nuovo consumatore", in quanto questi hanno sviluppato progressivamente nuove esigenze, preferenze e abitudini di acquisto e di consumo che sembrano destinati a permanere nel tempo. Nel contempo le imprese sono state costrette a mostrarsi pronte a rispondere in poco tempo alle sfide e ai radicali cambiamenti in atto, ridefinendo i propri modelli operativi e di business per offrire nuove esperienze di valore, uniche e significative.

1.1 Il nuovo consumatore

A proposito dell'impatto della pandemia sul comportamento dei consumatori, si può definire un'antropologia del consumatore stesso radicalmente diversa rispetto al passato. Infatti, quello che è emerso in Italia, ma poi anche in tutto il mondo, è un «nuovo consumatore», cioè un consumatore che da un lato presenta dei tratti diversi rispetto al periodo precedente la pandemia e dall'altro mostra alcune caratteristiche non nuove ma che ora diventano più accentuate. Qui di seguito vengono elencate alcune tra le più significative aree di cambiamento relative al consumatore che secondo molti non saranno temporanee, ma saranno destinate a permanere anche una volta finita la fase emergenziale, costituendo oltretutto oggetto di sfida per le imprese.

1.1.1 Sempre più E-consumer

Per anni si è da più parti lamentata l'arretratezza degli italiani in termini di consumi digitali e la loro scarsa propensione all'e-commerce (Zinola, 2020). A supporto di questo, l'Eurostat in un rapporto affermava che nel 2019 la quota di mercato dell'e-commerce sul totale delle vendite era tra le più basse dell'Unione Europea. Ma ecco che, nell'arco di pochissimo tempo, anche i consumatori più resistenti agli acquisti online si sono trasformati in e-consumer (Zinola, 2020). Infatti l'impossibilità di raggiungere i tradizionali luoghi fisici ha portato i consumatori ad aprirsi al mondo degli acquisti in rete con la conseguenza che vi è stata un'accelerazione nel processo di digitalizzazione dell'interazione tra clienti e imprese.

Da una ricerca condotta da Netcomm in collaborazione con Nielsen, è emerso che ad oggi in Italia ci sono quasi 47 milioni di Internet users cioè persone che utilizzano Internet con una certa frequenza¹: questo denota la trasformazione delle abitudini degli italiani e consente di affermare che il digitale è diventato un vero e proprio fenomeno di massa. Dalla stessa indagine risulta anche che la maggior parte di questi utenti di Internet, in particolare il 75% di questi, per collegarsi utilizzano uno smartphone mentre il restante sono soliti adoperare un desktop/laptop, tablet e smart tv.

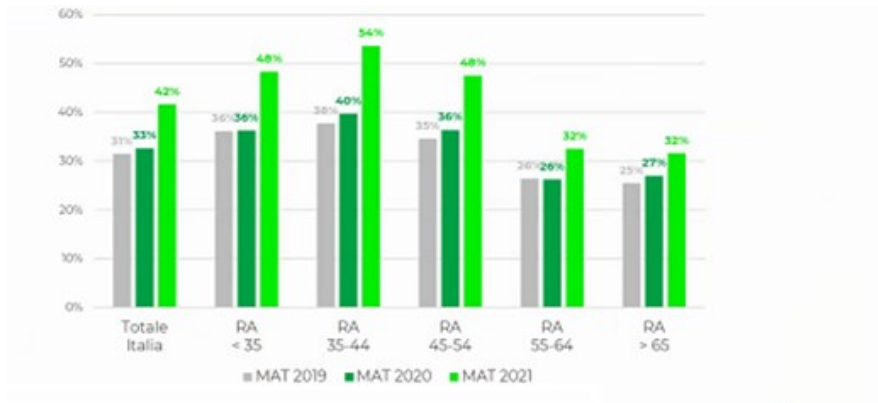
Per quanto riguarda gli acquisti online, secondo l'Osservatorio eCommerce B2C Netcomm - Politecnico di Milano², nel 2020 le vendite online sono cresciute del 26% rispetto al 2019. In Italia, ad oggi si possono contare 27 milioni di acquirenti online e solamente nel 2020, a seguito dell'avvento della pandemia, ci sono stati 3 milioni di nuovi buyer digitali. A proposito di quest'ultimi, però, non si deve pensare che siano rappresentati solo da giovani: è vero che la parte maggioritaria degli acquirenti digitali sono under 54 ma come si può vedere anche dal grafico (Figura 1.1) anche la popolazione over 55 acquista online componendo una buona percentuale che si stima tra l'altro essere in crescita. In aggiunta, anche l'Osservatorio "The World after Lockdown" curato da Nomisma e Crif³ ha osservato questa crescita relativa agli acquirenti digitali, rilevando che il 70% degli italiani tra 18 e i 65 anni ha effettuato almeno un acquisto online nell'ultimo anno.

¹ Fonte: Nielsen e Politecnico di Milano – Osservatorio Multicanalità, 2020

² Osservatorio eCommerce B2c, "E-commerce & Retail", 2020, Osservatori.net School of Management del Politecnico di Milano, 2020 accessibile al link <https://www.ipresslive.it/comunicates/36916/accelera-la-crescita-degli-acquisti-online-di-prodotti-lecommerce-raggiungera-i-227-miliardi-nel-2020-26>

³ Osservatorio The World after lockdown, "Focus e-commerce", Naomisma-Crif, 2020, accessibile al link <https://www.nomisma.it/losservatorio-the-world-after-lockdown-ha-analizzato-landamento-delle-commerce-nel-2020/>

Figura 1.1 – Internet Users che hanno acquistato online nell’ultimo anno



Fonte: Nielsen Trade*Mis, totale grocery

Aspetto ancora più interessante è osservare che l’e-commerce è protagonista nel food⁴.

In altri termini, una buona parte della crescita registrata delle vendite online, sia in termini numerici che relativi rispetto al passato, riguarda proprio il cibo e tutto quello che ne deriva.

In realtà non sono stati solo l’isolamento domiciliare e la paura del contagio ad incentivare l’acquisto online, ma anche il contributo di diverse associazioni, come l’Associazione Italiana Commercio Elettronico con la campagna #compradacasa, pensata per coinvolgere zone geografiche storicamente meno portate agli acquisti in rete.

Legato agli acquisti online vi è il servizio dell’home delivery, cioè della consegna a domicilio che nel 2020 ha subito un incremento significativo. Nell’ultimo anno infatti è aumentata la copertura dell’home delivery tanto che si è arrivati a stimare che il 66% dei cup (codice di avviamento postale) siano coperti proprio dal servizio. Questo

⁴ Fonte: Nielsen Trade*Mis, totale grocery

significa che non solo sono sempre di più italiani che acquistano online, ma anche che c'è un maggior numero di persone che hanno la possibilità di poter fruire del servizio di consegna a domicilio e che sempre di più prediligono la comodità.

Quello che emerge, dunque, da questa pandemia è un consumatore sempre più digitale che privilegia la facilità di interazione con le organizzazioni attraverso canali digitali e un accesso semplice a prodotti, servizi e informazioni. La maggior parte dei clienti si sente ora a proprio agio nell'utilizzo di questi canali, riducendo così le occasioni di acquisto nei negozi tradizionali e migrando verso uno shopping touchless e con pagamenti contactless.

In conclusione si può affermare che il crescente spostamento della domanda nell'online e le nuove abitudini dei consumatori hanno portato al consolidamento e alla diffusione di un archetipo di consumatore che esisteva già nel periodo antecedente la pandemia: l'OmniCustomer, cioè un consumatore che vede sempre più il canale online e quello offline come intercambiabili e tende a spostarsi in continuazione da un canale all'altro moltiplicando così i touchpoint (i punti di contatto tra l'impresa e la persona). Vista quindi la quota crescente e tendenzialmente maggioritaria di consumatori italiani che seguono percorsi di acquisto realmente omnicanali, la parola d'ordine per le imprese dovrà essere integrazione tra digitale e fisico.

1.1.2 Home is the new Core

La casa è diventata sempre più il centro di ogni esperienza di vita a causa di restrizioni e problemi di sicurezza personale. Infatti l'applicazione delle misure restrittive per il contenimento del contagio da COVID-19, ha costretto le persone a confinarsi all'interno

delle proprie mura domestiche facendo riscoprire l'importanza della casa come ambiente sicuro e confortevole, come luogo degli affetti e come simbolo di convivialità e socialità. Nello stesso tempo l'ambiente domestico, estremamente personale, diventa altrettanto versatile, capace di trasformarsi all'occorrenza in tanti concetti: quegli spazi che prima erano riservati alla vita casalinga e alla famiglia si sono trasformati in uffici, palestre, scuole, ristoranti e luoghi di svago. Si può parlare quindi di *in-sperience*, cioè di esperienze, che non si fanno più solo fuori, ma anche e soprattutto dentro casa.

Lo spazio domestico è così diventato ancor di più un luogo di consumo.

A contribuire a ciò, vi è anche la maggior dotazione all'interno delle proprie case di prodotti e servizi di home entertainment da parte delle famiglie: infatti quest'ultime dispongono in misura sempre maggiore di Internet, TV, PC ma anche di consolle giochi e impianti home theatre. La maggiore presenza di questi strumenti nella quotidianità e la maggiore accessibilità registrata, unite alla situazione pandemica, hanno costituito e possono costituire un fattore decisivo nel preferire in alcuni casi formule di consumo domestico.

Un esempio di quanto detto sopra è Netflix, un servizio di streaming in abbonamento che consente di guardare serie TV e film su un dispositivo connesso a Internet. Se prima le persone si recavano nei cinema per assistere ad un film, ora preferiscono o comunque sono costretti a farlo stando in casa, accompagnandolo magari ad altre forme di consumo domestico come una cena consegnata a domicilio e consumata direttamente sul divano.

Si potrebbe così anche rivisitare il concetto di *customer experience* in *customer home experience* in modo tale da tenere in considerazione l'esperienza che il consumatore vive relazionandosi con le aziende all'interno dell'ambiente domestico. Alcuni brand infatti hanno cercato di trasferire l'experience che si vive nel punto vendita direttamente a casa

dei clienti, per offrire in piena sicurezza i propri prodotti e le emozioni ad essi legate. Questo ha permesso loro di creare una forte sinergia con i clienti e di instaurare con loro una relazione solida e di lunga durata, anche in ottica di post-pandemia. Un esempio è quello di Magnum che, grazie alla collaborazione con Deliveroo, ha ben pensato di replicare la possibilità di personalizzare il proprio gelato in ogni Magnum Pleasure Store, direttamente a casa del consumatore, inviandogli un kit di bastoncini e topping.

1.1.3 Maggior attenzione alla sostenibilità

La sostenibilità ha acquisito un'importanza ancora maggiore durante la pandemia, non solo nella sua declinazione economica e sociale, ma anche e soprattutto in quella ambientale.

La maggior sensibilità dei consumatori verso questo tema, li porta a chiedere anche che le imprese prendano posizione riguardo questioni come la sicurezza e il rispetto dell'ambiente: si pensi a tal proposito alla tutela della salute dei consumatori, alla richiesta di ridurre la plastica degli imballaggi, alla presa di distanza dallo sfruttamento del lavoro e dal non riconoscimento dei diritti dei lavoratori. Questi sono temi su cui i consumatori hanno riposto una maggiore attenzione specialmente nell'ultimo anno, tant'è che secondo una ricerca di Consumer Lab⁵ è emerso che vi è una crescente tendenza da parte di quest'ultimi a rivedere le proprie scelte di consumo in un'ottica di sostenibilità. Inoltre si è potuto osservare che, nel momento in cui si sta per fare un acquisto, si è disposti a spendere qualcosa in più per premiare le aziende più sostenibili e che quindi rispettano i diritti dei lavoratori, prestano attenzione alla sicurezza dei consumatori e investono per ridurre sempre di più la loro impronta sul pianeta.

⁵ Fonte: Il futuro non aspetta, ConsumerLab 2020

Ma che legame c'è con il Covid-19? Per rispondere a questa domanda si pensi ad esempio alla preferenza di un ristorante che presta maggior attenzione al distanziamento sociale o che mette a disposizione prodotti igienizzanti piuttosto che un locale che non dà garanzie e non si impegna in merito ad igiene e sicurezza al fine di preservare la salute dei clienti. Oppure si pensi all'aumento del ricorso del food delivery che ha riaperto i riflettori da parte dell'opinione pubblica sulle condizioni di lavoro dei rider: questione questa da sempre al centro di numerosi dibattiti e che, come nel caso della piattaforma Deliveroo, è spesso causa di danno alla reputazione aziendale qualora si adottano politiche lavorative sfavorevoli. E ancora, sempre in relazione al settore del food delivery e del take-away, largamente usufruito durante il periodo pandemico, si pensi al fatto che c'è stato un cambio nella mentalità dei consumatori nel preferire consegne a domicilio con mezzi sostenibili e che prevedessero meno imballaggi di plastica e più materiali riciclabili.

Le preoccupazioni dei consumatori verso la sostenibilità sono destinate a consolidarsi. Ecco perché è importante che le imprese prestino maggiore attenzione verso questi temi e li considerino come leve strategiche su cui investire.

1.1.4 La riscoperta del Local

Con la pandemia di Covid-19 c'è stata una vera e propria riscoperta della comunità locale: infatti, si è assistito ad un crescente riavvicinamento verso gli esercizi/servizi di prossimità.

Quello che ha portato a prediligere le cosiddette attività «del vicinato», è stata soprattutto l'impossibilità di effettuare spostamenti se non nelle zone limitrofe alle proprie abitazioni, ma anche la possibilità di poter usufruire dei servizi di home delivery

offerti da un numero crescente di imprese tra cui appunto quelle di più piccole dimensioni ubicate nelle zone limitrofe. Infatti quest'ultime, per cercare di contrastare la diminuzione delle vendite causata dalla minore frequentazione del canale offline, hanno deciso di offrire anche il servizio di consegna. Si pensi a tal proposito alla spesa a domicilio dei supermercati o al servizio di delivery di piatti pronti da parte dei ristoranti o semplicemente di frutta e ortaggi da parte del contadino di fiducia.

In realtà questa riscoperta delle attività di prossimità è stata anche una conseguenza della volontà da parte delle persone di valorizzare il proprio territorio e le attività locali e di contribuire, attraverso gli acquisti, al sostegno economico di quest'ultime in un periodo di difficoltà. In altri termini, le persone sono state spinte a preferire il commercio locale e i piccoli produttori per incentivare la ripartenza e venire incontro a queste piccole realtà. Inoltre c'è anche da considerare che in relazione a quanto detto sopra riguardo alla maggior attenzione da parte dei consumatori alla sostenibilità ambientale, quest'ultimi preferiscono sempre di più appoggiarsi a produttori locali anche per ridurre l'inquinamento atmosferico legato al trasporto, prediligendo così i cosiddetti «prodotti a km 0».

Sullo sfondo c'è anche una maggiore digitalizzazione delle imprese, cioè le attività commerciali locali, per far fronte ai flussi ridotti di clienti, hanno optato per una maggiore integrazione del canale digitale (sia esso un sito, un social network o un app di delivery) con quello tradizionale. Questo salto di qualità nel modo di relazionarsi, vendere e distribuire i prodotti attraverso un canale online è stato compiuto in maniera più o meno «artigianale», ma comunque ha permesso di continuare a dare un servizio molto apprezzato dai consumatori che si aspettano tra l'altro di poter usufruirne anche una volta finita la fase emergenziale.

Tutto ciò porta ad affermare quindi che la pandemia ha facilitato la diffusione del cosiddetto *proximity commerce* ovvero dell'e-commerce di prossimità. In altre parole, la pandemia ha accelerato la digitalizzazione di piccole aziende e negozi, incentivandoli a sviluppare un proprio negozio online con opzioni per la consegna locale o il ritiro in negozio (Click&Collect) e/o a integrarsi con le piattaforme dei grandi player del commercio elettronico in modo da raggiungere i clienti locali o residenti nelle zone limitrofe.

È chiaro che l'esperienza di acquisto online da un'attività commerciale locale è diversa da quella che riguarda i colossi delle vendite online. Infatti le prime possono vantare alcuni punti di forza rispetto ai secondi che sono oltretutto gli elementi cardini del *proximity commerce*:

- conoscenza del prodotto
- fattore umano

Per quanto riguarda il primo, si pensi ad esempio alla pasticceria conosciuta per la morbidezza e la digeribilità dei propri impasti, alla macelleria rinomata per la qualità e la provenienza controllata della carne e al ristorante noto per la bontà dei piatti cucinati e la gentilezza del personale. In tutti questi casi il consumatore si rivolge al negoziante o produttore vicino casa perché conosce l'eccellenza di quel determinato prodotto oppure perché magari vuole un prodotto particolarmente ricercato o ancora perché semplicemente riconosce l'esistenza di un buon rapporto qualità-prezzo. La conoscenza del prodotto è un aspetto che tocca ancora più da vicino i consumatori attuali in quanto l'impossibilità degli spostamenti e la paura del contagio durante la pandemia, li ha sicuramente indotti a ripetere l'acquisto degli stessi prodotti

dagli stessi venditori perchè soddisfatti in precedenti esperienze di acquisto, evitando così di incorrere nel rischio tipico di un acquisto radicalmente nuovo. Per quanto concerne il fattore umano come elemento a vantaggio del negozio o del produttore del vicinato, si fa riferimento al fatto che il contatto diretto e la conoscenza personale tra venditore e consumatore, non solo porta quest'ultimo a prediligere le attività locali perché magari si fida di quel determinato commerciante o perché riconosce la gentilezza del personale, ma permette anche di offrire un'esperienza completamente personalizzata (per esempio modifiche ai prodotti, al *packaging*...). Se infatti i grandi colossi dell'e-commerce non possono permettersi di seguire minuziosamente ogni pratica di acquisto, questo può fare la differenza nell'e-commerce di prossimità, dove gli acquirenti possono richiedere eventuali modifiche e i venditori possono soddisfarli grazie proprio al rapporto diretto che viene ad instaurarsi con il cliente.

È quindi chiaro che il proximity commerce sta nell'incontro tra l'esperienza d'acquisto online e la prossimità ed eccellenza della realtà locale.

Così se prima sembrava che solo i grandi player del commercio online potessero avere la meglio lasciando poco spazio ai piccoli negozi indipendenti locali, ora si sta assistendo a un'inversione di tendenza.

1.2 Cambiare pelle per sopravvivere: il settore della ristorazione

Allo scoppio dell'epidemia le aziende si sono domandate che fare e la parola che più sintetizza le risposte che queste hanno dato potrebbe essere «resilienza».

Solitamente un qualsiasi evento, di natura esogena o endogena all'impresa, che richiede di apportare un cambiamento organizzativo alla stessa, necessita del tempo, oltre che

un'attenta analisi e un piano di attuazione. In questo caso però le imprese hanno dovuto gestire nel più breve tempo possibile lo «shock» causato dalla pandemia e trovare delle soluzioni che gli permettessero di affrontare nei migliori dei modi la complessità del periodo, pena di mettere a rischio addirittura la loro stessa sopravvivenza.

Per esaminare l'impatto del COVID 19 sui modelli di business delle imprese, appare interessante soffermare l'attenzione sul settore della ristorazione che è stato uno tra quelli più colpiti: infatti, secondo le stime di Fipe – Confcommercio⁶, il comparto ha registrato nel corso del 2020 circa 37,7 miliardi di euro di perdite. Questo in un paese come l'Italia, dove si sa che la ristorazione gioca un ruolo importante nell'economia nazionale arrivando a contare nel 2019 un giro di affari di 86 miliardi di euro⁷, fa ben capire gli effetti devastanti che ha dovuto subire questo settore. Infatti, tra le varie misure di contenimento del contagio imposte dal governo italiano, c'erano quelle che prevedevano che le “attività di vendita e somministrazione di alimenti e bevande” venissero sospese, fatta eccezione del takeaway e del servizio di delivery. Perciò esercizi come ristoranti, pizzerie, bar, pasticcerie, gelaterie, ecc..., non potendo più ospitare i propri clienti presso il loro locale, si sono trovati improvvisamente a dover rivedere il loro modo di lavorare perché costretti ad adattarsi alle nuove disposizioni, dedicandosi in toto al servizio takeaway e a quello di servizio delivery. Ovviamente poi ciò è stato di più facile implementazione per quelle attività che già prima dell'avvento del Coronavirus predisponavano nella loro offerta di valore questi servizi rispetto a quelle che non li prevedevano.

⁶ Informazioni accessibili al link <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7581-ristorazione-38-miliardi-di-perdite-nel-2020-fipe-confcommercio-e-sindacati-scrivono-a-patuanelli.html>

⁷ Fonte: Il valore della ristorazione italiana, Fipe, 2019

Anche dopo l'entrata in vigore dei nuovi DPCM che andavano a classificare le regioni in fasce di colore rosso, arancione e giallo a seconda dei diversi livelli di rischio epidemiologico, le attività ristorazione hanno trovato nei servizi di takeaway e di delivery un modo - in via aggiuntiva o sostitutiva a seconda del colore assegnato alla propria regione di appartenenza- per poter continuare ad operare o quanto meno per poter svolgere l'attività d'impresa in maniera sostenibile dal punto di vista economico-finanziario e non incorrere in perdite. Infatti nelle regioni "colorate" di rosso e arancione, le attività dei servizi di ristorazione potevano continuare la loro attività solo con servizio di takeaway e di delivery, mentre in quelle di colore giallo era possibile aprire al pubblico il locale per la consumazione sul posto seppur con delle limitazioni che in qualche modo costringevano ad effettuare comunque in aggiunta il servizio di takeaway e di delivery.

1.2.1 Mangiare fuori

Prima di spiegare come la pandemia ha influenzato le attività di ristorazione, è bene andare ad analizzare i dati sui consumi fuori casa per capire quali erano le abitudini degli italiani prima del 2020.

Quando si parla di consumi out of home generalmente si fa riferimento ai consumi alimentari fuori casa, ovvero tutto quello che viene consumato nei ristoranti, nei bar, nelle mense o attraverso servizi di catering, anche se poi in realtà, al di là delle pareti domestiche, si può parlare di altri tipi di consumi come la cultura (andando al cinema o al teatro), il benessere (recandosi in palestra) e i viaggi (prenotando stanze d'albergo).

Lasciando questi ultimi ad altri approfondimenti, ci si vuole qui soffermare sul consumo di pasti fuori casa⁸.

A proposito di quest'ultimi si distingue fra il pasto funzionale (eat out⁹) e il pasto conviviale (dine out¹⁰), cioè tra situazioni in cui si mangia fuori casa rispettivamente per necessità (ad esempio durante la pausa pranzo dal lavoro) o per svago magari in compagnia di amici nel fine settimana. Nel primo caso i criteri per la scelta del locale sono legati alla convenienza, sia in termini monetari sia in termini di tempo e comodità prediligendo quindi locali vicini al luogo di lavoro/studio, che forniscano un servizio generalmente veloce e a un prezzo contenuto. Nel secondo caso, invece, il consumatore desidera allontanarsi dalla quotidianità godendosi l'esperienza di consumo e lasciandosi maggiormente coinvolgere: i criteri di scelta si basano quindi su dimensioni di tipo "emozionale" in cui rientrano per esempio l'atmosfera e l'eleganza del locale, la qualità del cibo, il livello di servizio del personale o la tipologia di clientela che frequenta il locale.

Da una ricerca FIPE si può osservare che nel 2019, quindi prima dell'emergenza, c'era stato un aumento per quanto riguarda i consumi alimentari degli italiani fuori casa.

Infatti dal grafico sottostante (Figura 1.2) si può osservare un progressivo aumento dell'indice ICEO¹¹ nel corso degli anni pre-pandemia.

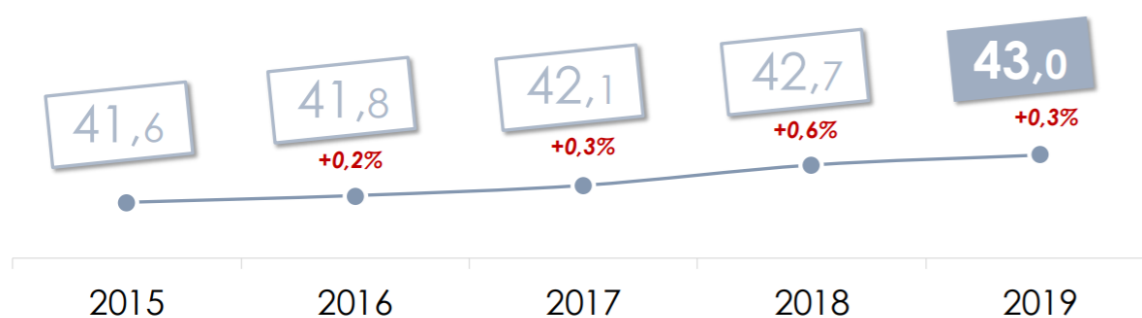
⁸ Per consumo di pasti fuori casa non si intende il consumo di cibo presso abitazioni di amici/parenti ma cibo consumato in luoghi pubblici

⁹ Si parla di eat out per identificare i consumi fuori casa motivati da ragioni di necessità e finalizzati al soddisfacimento del bisogno primario del nutrimento, legati quindi alla materialità del pasto; è il caso dei consumi al bar o in mensa da parte dei lavoratori che non sono nelle condizioni di rientrare a casa per la pausa pranzo (Fornari 2006)

¹⁰ Con questo termine si fa riferimento alle occasioni in cui il consumo fuori casa rappresenta la conseguenza delle scelte volontarie dell'individuo, il quale desidera soddisfare bisogni primari e complementari diversi dal semplice nutrimento, come la convivialità, il divertimento o la gratificazione personale

¹¹ L'indice dei consumi fuori casa (ICEO) rileva la tendenza a consumare i pasti fuori casa, costruito attraverso una media ponderata della propensione a mangiare fuori casa con unità di tempo il mese.

Figura 1.2 - Indice dei consumi fuori casa (ICEO)



Fonte: Osservatorio sui consumi fuori casa, Fipe, 2019

Inoltre è interessante anche osservare dalla stessa indagine FIPE che tra il 2008 e il 2018 c'era stato un incremento reale del settore della ristorazione del 5,7%, pari a 4,9 miliardi di euro, a fronte di una riduzione di 8,6 miliardi di euro dei consumi alimentari in casa (cifra, quest'ultima, che nel 2019 è salita a 8,9 miliardi di euro).

Il fenomeno dell'aumento dei consumi alimentari fuori casa a discapito di quelli domestici non ha soltanto però un interesse dal punto di vista economico, ma anche dal punto di vista sociale, in quanto i dati sul consumo dei pasti out of home riguardanti il periodo precedente all'emergenza sanitaria, sembrava riflettere i mutamenti della società italiana. Infatti da un lato quest'ultima appariva sempre meno legata alla vita familiare e ai suoi riti come i pranzi in famiglia, più propensa ad avere meno cibo nel frigorifero e più incline a concedersi meno rigidità negli orari dei pasti a favore di occasioni di consumo più diversificate durante la giornata. Dall'altro lato gli italiani venivano

sempre più influenzati dalle tendenze che arrivano dall'estero, portando con sé nuovi modelli come il pranzo fuori casa e l'«apericena» con i colleghi. Non solo! Perché ad aver contribuito all'aumento dei pasti fuori casa sono stati, oltre che stili di vita e ritmi di lavoro sempre più frenetici, anche l'affermarsi di quello che viene chiamato conformismo digitale, cioè del «così fan tutti» sui social network (che deriva dal desiderio degli individui di omologarsi) e la comparsa di un'offerta del mercato sempre più vasta, varia, adatta a ogni budget e capace di attirare i consumatori più curiosi e propensi a sperimentare cibi diversi.

Il lockdown invece ha rivoluzionato in brevissimo tempo questi comportamenti, costringendo le persone a consumare in casa tutti i pasti.

1.2.2 L'evoluzione della ristorazione

Resilienza. La pandemia ha insegnato il vero significato di questa parola soprattutto se si pensa alle imprese della ristorazione. Infatti quest'ultime sono dovute ricorrere a soluzioni alternative per riuscire a sopravvivere e garantire la continuità della loro attività, andando oltretutto ad inserire degli elementi di novità all'interno dei propri modelli operativi e di business.

La parola chiave per queste imprese è «digitalizzazione». Infatti, l'emergenza sanitaria ha rappresentato una vera e propria spinta alla loro trasformazione digitale, riducendo quei tempi fisiologici che forse avrebbero portato queste attività a raggiungere questi livelli tra una decina di anni. Nel giro di pochissimi mesi, invece, sono riuscite a progredire in senso digitale e a cogliere le opportunità che questi cambiamenti potevano apportare.

Nonostante quest'ultimi sono stati una diretta conseguenza della prima fase della pandemia ancora oggi i consumatori stanno rispondendo molto bene e continuano ad apprezzarli, tanto che si aspettano che questo salto di qualità possa durare più a lungo termine e non solo nella fase emergenziale.

Fra alcuni imprenditori del settore c'era il timore che le nuove tecnologie digitali potessero non essere accettate dai clienti senior, invece bisogna dire che anche quelli «più anziani» hanno risposto in modo positivo a questi cambiamenti. Inoltre, si è potuto osservare nelle varie recensioni online sui vari locali, che gli utenti non solo hanno apprezzato l'uso di questi strumenti digitali, ma anzi ritengono che debbano essere parte integrante dell'offerta un po' come dire «se non ce l'hai, non sei nessuno!» divenendo così elementi molto influenzanti nel giudizio del consumatore.

Quindi le aziende hanno rivisto i loro modelli di business, reinventato i processi e ottimizzato le operations grazie alle opportunità offerte dal digitale.

Qui di seguito vengono offerti alcuni esempi di soluzioni che le attività di ristorazioni hanno messo a punto e che sono legate al tema del digitale.

Il menu digitale

Il menu digitale nasce in epoca “pre-covid” per aiutare la clientela straniera a comprendere meglio la composizione dei piatti italiani con una spiegazione più dettagliata in lingua, del piatto e dei suoi ingredienti.

Con il Covid, l'esigenza di garantire una maggiore igiene ha dato nuova vita al menu digitale e all'uso del QR code¹²: il cliente avvicinando al codice un semplice dispositivo

¹² Un codice QR (Quick Response) è un tipo di codice a barre che contiene informazioni ed è accessibile tramite la fotocamera di uno smartphone (a seconda del modello) o con un'app esterna. Recentemente, i ristoranti hanno utilizzato la tecnologia del codice QR per ospitare i loro menu.

mobile come uno smartphone, può visualizzare il menu offerto dal locale. In alcuni casi, invece, a posto del QRCode, si è scelto di inserire all'interno dei locali dei totem touchscreen o tablet dai quali i clienti hanno la possibilità di consultare il menu digitale. Nel contempo si è potuto osservare l'emergere anche di altri vantaggi di questo strumento. Infatti esso permette una migliore gestione del menu in termini di maggiore velocità e flessibilità nel suo aggiornamento e consente di andare oltre alla semplice presentazione dei piatti e puntare di più sulla fidelizzazione del cliente attraverso specifiche azioni di marketing come l'integrazione con i principali social network in modo anche da sopperire alla minore interazione con il cliente.

La gestione delle prenotazioni e delle ordinazioni online

In alcuni casi la soluzione del menu digitale è andata ben oltre al semplice compito di mostrare il menu ai clienti, grazie all'aggiunta della funzione dell'ordinazione digitale che ha permesso di far arrivare l'ordine del cliente direttamente a coloro che erano preposti alla preparazione dei pasti.

Per fra fronte alle regole imposte dal Covid-19, molte attività di ristorazione hanno anche aggiunto sul sito web la possibilità di prenotare online il proprio tavolo, o la propria consegna a domicilio o take away, per il giorno e la fascia oraria richiesta.

Lo Smart Locker

Quando si parla del fatto che la pandemia ha colpito duramente il mondo della ristorazione non si deve dimenticare dell'impatto che la riduzione del numero di dipendenti in azienda e lo svolgimento del lavoro in modalità «smart working» ha

provocato sulla ristorazione collettiva¹³. Si pensi che quest'ultima, in base ai dati FIPE¹⁴ relativi al periodo pre-pandemia, assicurava oltre 1 miliardo e mezzo di pasti, per un mercato dal valore di circa 6 miliardi di euro, impiegando oltre tutto circa 96.000 addetti.

Prima del periodo pandemico, infatti, durante la pausa pranzo erano in molti che usufruivano del servizio mensa messo a disposizione all'interno delle aziende o, nel caso in cui non era previsto, erano in molti che, essendo lontani da casa, consumavano un pasto presso ristoranti o bar nelle zone limitrofe al posto di lavoro.

Per sopravvivere sono state implementate soluzioni e servizi innovativi tra cui l'inserimento di smart locker nelle aziende cioè di frigoriferi intelligenti da dove era possibile ritirare il pranzo ordinato via app, confezionato in atmosfera protetta e pronto da riscaldare e da mangiare (e anche eventualmente da consumare il giorno dopo in smart working o da portare a casa per tutta la famiglia). Questi frigoriferi modulari dotati di scomparti chiusi e di display touch non sono un'invenzione del periodo pandemico, ma sono stati studiati già prima, soltanto che con l'avvento della pandemia, hanno riscontrato un maggior interesse e una maggior adozione da parte delle aziende, anche di quelle più piccole, al fine di evitare assembramenti nelle zone dedicate alla pausa pranzo e assicurare lo stesso un pasto a coloro che erano soliti pranzare nelle mense aziendali oppure nei ristoranti o bar ubicati nelle zone limitrofe.

Il funzionamento di questi frigoriferi è molto semplice: attraverso un'app si ordina il pranzo, così l'utente riceve un Qr code che serve ad aprire lo sportellino personale con il

¹³ La ristorazione collettiva è un sotto-settore della ristorazione che consiste in un'attività di preparazione e consegna di pasti su larga scala rivolto a comunità di persone (si pensi ad esempio alle mense aziendali, alle mense scolastiche, alle mense ospedaliere, ecc...)

¹⁴ Informazioni accessibili al link <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/6166-ristorazione-rapporto-annuale.html>

pasto riposto in apposite confezioni, da mangiare alla propria scrivania oppure in aree dedicate in modo tale da evitare assembramenti. La cucina, in questo nuovo modello, non è più prevista in azienda: infatti i piatti vengono preparati nelle cosiddette dark kitchen, ovvero delle cucine senza ristorante pensate solo per la produzione di piatti destinati alla consegna a domicilio e che verranno approfondite nel secondo capitolo. Un esempio è Foorban Fridge (Figura 1.3), cioè un frigorifero smart che occupa solo 1 mq dal quale i dipendenti possono acquistare una selezione di prodotti direttamente dal proprio smartphone. La particolarità di questo frigorifero, che rispecchia poi la filosofia di quest'impresa, è l'offerta di piatti sani e equilibrati posti all'interno di apposite confezioni 100% riciclabili. Come funziona? Il dipendente-consumatore inquadra il QR code collocato sul Fridge, si registra con l'email aziendale, seleziona i prodotti e dopo aver inserito i dati della carta di credito, ritira i prodotti scelti.

Figura 1.3 – Foorban Fridge



Fonte: <https://www.foorban.com/>

Un'altra soluzione di Foorban è quella dell'Office delivery: una soluzione per le aziende che intendono offrire ai propri dipendenti un servizio di consegna direttamente in ufficio che va dalla colazione al pranzo.

L'Online Food delivery

I vari decreti emanati disponevano la sospensione delle attività dei servizi di ristorazione (fra cui bar, pub, ristoranti, gelaterie, pasticcerie...), consentendo solo l'attività di asporto e di consegna a domicilio nel rispetto delle norme igienico-sanitarie. Se quindi prima dell'emergenza sanitaria il food delivery veniva preso in considerazione solo da una certa percentuale di attività ristorative, ora per le imprese del settore, è diventato, insieme poi anche al take away, l'unica fonte di fatturato e un tentativo per arginare le perdite e tutelare i dipendenti.

Il delivery ha così interessato tutti i player della ristorazione, dal grande ristorante al "barretto" sotto casa e persino gli chef stellati. E coloro che non ne usufruivano, hanno deciso di implementare questo servizio.

Per alcuni il delivery è stato anche un modo per stare vicino ai propri clienti e mantenere un contatto con loro, con ricavi utili a coprire almeno le spese vive; per altri, invece, la consegna a domicilio ha rappresentato l'occasione per avviare nuovi business e reinventarsi.

Come si può ben immaginare, quindi, si è registrato un incremento nell'attivazione del servizio, in particolar modo nei mesi di marzo e aprile cioè proprio a inizio pandemia.

Inoltre anche le app specializzate nella consegna a domicilio hanno registrato un vero e

proprio boom: Just Eat¹⁵ infatti nel 2020 ha rilevato un +30% di ristoranti partner con richieste 5/6 volte superiori durante i mesi del lockdown ed è arrivata a toccare oltre 1.200 città con più di 16.500 ristoranti presenti in piattaforma, registrando così una presenza sempre più capillare in tutte le regioni italiane.

Il food delivery ha conosciuto un vero e proprio balzo anche grazie ai nuovi strumenti digitali che hanno permesso ai ristoratori di attrarre fasce di clienti sempre più ampie.

Un esempio fra tutti è stata la possibilità di ordinare direttamente da Instagram attraverso il link al menu del ristorante. Alcune piattaforme come Just Eat, app leader per ordinare online pranzo e cena a domicilio, hanno infatti dato la disponibilità ai ristoratori di collegare il proprio profilo Instagram al menu del locale attraverso il pulsante «Ordina» all'interno della schermata del profilo e attraverso l'aggiunta di un adesivo all'interno delle IG stories. In questo modo anche le realtà più piccole hanno avuto la possibilità di utilizzare i social come una vetrina per promuovere i loro prodotti.

Tutto ciò ha poi trovato un riscontro positivo da parte dei consumatori: infatti, secondo l'Osservatorio Nazionale di Just Eat¹⁶, nuovi clienti si sono avvicinati al servizio proprio in concomitanza con la fase emergenziale. Il 34% su un campione di 2000 nuovi utenti ha dichiarato di non aver mai ordinato cibo a domicilio utilizzando il digital food delivery prima: di questi oltre il 60% ha dichiarato di non averne mai sentito l'esigenza, che invece è emersa durante il periodo di lockdown a causa dell'impossibilità di ritirare il cibo direttamente al locale (44%). Inoltre secondo lo studio, il food delivery ha

¹⁵ Osservatorio Nazionale sul mercato del cibo a domicilio online in Italia 2020, "La mappa del cibo a domicilio in Italia", n. 4, 2020, pag.7

https://www.justeat.it/CmsAssets/media/Images/Blogs/IT/quarto-osservatorio-just-eat/REPORT-MAPPA-DEL-CIBO-A-DOMICILIO-IN-ITALIA_2020.pdf?bid=f1d4967b66e7435e917216287b58eb71

¹⁶ Ibidem, pag.11

rappresentato per il 90% del campione di consumatori intervistato un servizio importante per chi era costretto a casa ma anche per chi, cogliendo la sua importanza per il business, ha voluto supportare le attività ristorative.

In conclusione si può affermare quindi che le consegne a domicilio sono state importanti, oltre che per le attività di ristorazione, anche per i clienti.

Il settore del food delivery quindi ha conosciuto un vero e proprio balzo durante la pandemia e secondo molti l'ordinazione dei pasti e la consumazione tra le mura domestiche è un comportamento che si è diffuso sì, in una situazione di emergenza, ma che comunque non rimarrà circoscritto a questo periodo, ma anzi, si andrà a consolidare divenendo, nei fatti, abituale.

Proprio per questo si vuole qui approfondire alcuni aspetti di questo fenomeno cercando di evidenziare, alla luce dei cambiamenti della società in atto, le opportunità che le attività di ristorazione possono cogliere aggiungendo nella loro offerta di valore questi servizi.

CAPITOLO 2

L'ONLINE FOOD DELIVERY

Senza dubbio nell'ultimo anno il food delivery ha occupato una posizione di rilievo.

Le restrizioni emanate dal governo italiano per contrastare il diffondersi della pandemia hanno rappresentato un forte impulso al meal delivery che insieme all'asporto, in base al colore delle regioni, erano gli unici servizi consentiti dopo le ore 18 o addirittura gli unici servizi autorizzati. Fatto sta quindi che così facendo si è intensificato un trend già affermato negli ultimi anni e si è contribuito alla crescita degli ordini effettuati in rete tramite piattaforme online e siti dei ristoranti.

Quanto è stato esposto nel precedente capitolo con riguardo all'impatto del Covid-19 sul settore della ristorazione, vuole essere una spiegazione della conseguente trasformazione digitale che ha coinvolto le imprese di questo comparto e delle collegate soluzioni adottate, tra le quali spicca l'online food delivery visto l'importante ruolo che ha rivestito nel colmare l'impossibilità di operare in condizioni di normalità a causa delle restrizioni. Ciò che è stato esposto, invece, con riguardo ai cambiamenti prodotti nel comportamento dei consumatori, vuole essere una descrizione delle peculiarità del «nuovo consumatore» che rispecchiano a pieno alcune motivazioni che hanno contribuito a far sì che le consegne di cibo a domicilio si diffondessero in maniera significativa nel contesto nazionale. Infatti l'identikit del nuovo consumatore sempre più digital, che concepisce la casa come un luogo di consumo e che riscopre la comunità locale per far fronte ai suoi bisogni, soddisfa proprio quelle che sono le caratteristiche del food delivery, cioè un'attività che ruota attorno all'online, all'acquisto di prossimità e al consumo nell'ambito domestico (o tutt'al più in altri luoghi familiari al consumatore). Nello stesso tempo la maggiore

attenzione alla sostenibilità da parte del consumatore vuole essere un suggerimento per far sì che l'implementazione del servizio venga effettuata in linea con un modus operandi che soddisfi appieno le aspettative del cliente.

2.1 Il food delivery in Italia al tempo del Covid-19

Che il food delivery è sempre piaciuto agli italiani è un dato di fatto: anche se non ai livelli di diffusione del Regno Unito o della Germania, ne hanno sempre apprezzato varietà e versatilità nelle diverse occasioni di consumo - a casa, al lavoro, in viaggio - ma anche facilità di utilizzo e velocità. Quello che è vero però, è che il 2020 per il food delivery è stato un anno significativo: infatti in qualunque indagine condotta nell'ultimo anno, si evince che il settore ha subito una forte crescita registrando un boom di richieste e un incremento dell'offerta. Infatti, complici il lockdown e il «coprifuoco», le persone sono state costrette a rimanere bloccate nelle proprie mura domestiche e dal momento che la consumazione di pasti fuori casa non è stata più un'opzione, i consumatori si sono rivolti sempre di più al food delivery. Un altro fattore che ha fatto crescere la domanda di servizi di consegna di cibo è stato l'aumento del numero di ristoranti che hanno iniziato ad offrire il delivery: infatti poiché le misure imposte dal governo per limitare i contagi hanno costretto «la sospensione delle attività di somministrazione di alimenti e bevande», le attività di ristorazione si sono organizzate con il domicilio trovando in esso un modo per sopravvivere e/o un'opportunità da cogliere. Il moltiplicarsi dei ristoranti che hanno deciso di aggiungere nella loro value proposition questo servizio, ha portato così all'ampliamento complessivo della varietà di cucine a disposizione dei consumatori e a una maggiore capillarità geografica del servizio. Questo a sua volta ha contribuito ad aumentare la sua attrattività da parte dei

consumatori e quindi all'accrescimento del numero di persone che si sono avvicinate al servizio e della sua frequenza di utilizzo.

Fatto sta che tutto questo ha determinato una rapida modifica dello scenario delle consegne di piatti e cibi pronti.

Per capire meglio l'incremento che food delivery ha subito nel periodo della pandemia e i meccanismi e le tendenze che hanno caratterizzato questo settore, qui di seguito vengono forniti alcuni dati che permettono di ricavare una fotografia dello stato dell'arte del settore su vari fronti.

Se nel 2019, quindi nel periodo pre-pandemia, in Italia il segmento più importante all'interno del settore degli eService¹⁷ era quello dei biglietti per eventi¹⁸, nel 2020 si è assistito a un vero e proprio rimescolamento delle carte in tavola: infatti esso ha subito un crollo vertiginoso a fronte di un vero e proprio balzo per il food delivery.

Quest'ultimo a sua volta, secondo l'Osservatorio eCommerce B2C del Politecnico di Milano e Netcomm, si confermava già¹⁹ come primo comparto del mercato alimentare on line²⁰ con 566 milioni di euro²¹. Questo a testimonianza del fatto che il ritratto che si stava già tracciando a fine anno 2019, era quello di una società dove questa modalità di consumo smart era sempre più integrata. Invece, nel 2020, il giro d'affari del meal delivery in Italia, ha subito un vero e proprio boom arrivando a raggiungere i 706

¹⁷ Per eServices si intende un mercato definito dalla vendita di servizi online e beni digitali tramite Internet la cui prenotazione o acquisto può essere completata da PC desktop o da dispositivi mobili come smartphone o tablet. Si pensi a tal proposito ai biglietti per eventi come gli eventi sportivi, musicali e biglietti per il cinema, le app per il fitness e la consegna del cibo online

¹⁸ Informazioni accessibili al link <https://www.zerounoweb.it/trends/eservices-per-i-consumatori-dal-crollo-dei-biglietti-per-eventi-al-boom-del-food-delivery/>

¹⁹ Casaleggio associati, "E-commerce in Italia 2020 Vendere online ai tempi del Coronavirus", 2020, accessibile al link <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

²⁰ Nel Food & Grocery online si possono distinguere due componenti: quella principale rappresentata dall'alimentare e quella dell'Health&Care. Il food delivery rientra nella prima.

²¹ Osservatorio eCommerce B2c, "Food and Grocery... Ora l'online e di casa!", Osservatori.net School of Management del Politecnico di Milano, 2020, disponibile al link: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/il-food-grocery-online-cresce-del-plus39-nel-2019-e-vale-1-6-ml-d-euro>

milioni di euro, quasi quintuplicando le vendite rispetto al 2016²². Inoltre altro dato interessante è relativo alla crescita del ruolo del digitale: infatti tra il 20%-25% dell'intero settore del cibo a domicilio è stato trainato dagli ordini online contro il 18% del 2019²³.

A certificare questo trend in crescita, vi sono anche i dati sulle ricerche effettuate dagli utenti sul web (Figura 2.1): infatti da un'analisi delle query (ossia delle interrogazioni fatte dagli utenti del web nella barra di ricerca di Google) fatta su Google trends, è emerso che nel 2020 in particolare dal mese di marzo cioè dall'inizio della pandemia, c'è stato un aumento significativo dell'utilizzo di parole come «cibo a domicilio» (sul grafico linea blu) e «food delivery» (sul grafico linea rossa) soprattutto nel nord e centro Italia. Dal grafico si può inoltre osservare che, dopo l'impennata nei periodi di lockdown, entrambe le curve subiscono un abbassamento in corrispondenza del periodo estivo e in concomitanza con la riapertura delle attività di ristorazione, ma senza mai subire un azzeramento, per poi salire di nuovo all'inizio dell'autunno.

Figura 2.1 - Andamento dei volumi di ricerca sul food delivery



Fonte: <https://trends.google.it/trends/?geo=IT>

²² Gambero Rosso, “Vino e assicurazioni mercato più maturo ma si teme l’effetto Covid”, in Tre bicchieri il settimanale economico del gambero rosso, 11, n. 45, 19 novembre 2020, pag. 14. <https://www.gamberorosso.it/wp-content/uploads/2020/11/ok-settimanale-n45-2020.pdf>

²³ Osservatorio Nazionale sul mercato del cibo a domicilio online in Italia 2020, “La mappa del cibo a domicilio in Italia”, n. 4, 2020, pag. 3 https://www.justeat.it/CmsAssets/media/Images/Blogs/IT/quarto-osservatorio-just-eat/REPORT-MAPPA-DEL-CIBO-A-DOMICILIO-IN-ITALIA_2020.pdf?bid=f1d4967b66e7435e917216287b58eb71

A supporto di questi dati, l'Istat, aggiornando la gamma dei prodotti che rappresentano consumi consolidati nel paniere per l'inflazione 2020, ha inserito tra le nuove abitudini di spesa delle famiglie anche la consegna di pasti a domicilio²⁴.

L'aumento del food delivery e quindi dei piatti e cibi pronti consegnati a domicilio apparirebbe un fenomeno contraddittorio se si pensa che le persone, essendo costrette a rimanere nelle proprie case, avrebbero avuto più tempo per fare la spesa e cucinare, prediligendo così l'home cooking piuttosto che l'home delivery. Questo da una parte è vero o quanto meno è stato vero durante il primo lockdown, almeno all'inizio, ma poi il prolungamento dell'impossibilità di recarsi ad esempio al ristorante o in pizzeria ha fatto tornare la voglia di un piatto magari ben cucinato da qualche professionista.

Osservando i dati relativi ai consumatori, emerge che il food delivery è stato molto apprezzato: infatti dall'analisi dell'Osservatorio "The World after Lockdown"²⁵, curato da Nomisma e Crif, emerge che nel 2020 sette italiani su dieci hanno ordinato piatti pronti da ristoranti/pizzerie/altri locali per l'asporto o con consegna a domicilio.

Secondo un'indagine di Eurispes²⁶ condotta su un campione di 2000 italiani, anche se una buona percentuale di italiani che si attesta intorno al 28,6 ordinava già regolarmente i pasti a domicilio, da marzo 2020 il 16,8% lo ha fatto per la prima volta. A proposito di quest'ultimi, come già mostrato nel precedente capitolo, l'indagine dell'Osservatorio Just Eat, oltre a confermare questo trend di crescita, mostra altri dettagli riguardo ai nuovi clienti che si sono avvicinati al servizio durante la fase più acuta dell'emergenza. Dalla ricerca emerge che il 34% su un campione di 2.000 nuovi

²⁴ Istat, "Gli indici dei prezzi al consumo", 2020, accessibili al link https://www.istat.it/it/files/2020/02/Notainformativa_Paniere2020_PC-2.pdf

²⁵ Gambero Rosso, "Vino e assicurazioni mercato più maturo ma si teme l'effetto Covid", in Tre bicchieri il settimanale economico del gambero rosso, 11, n. 45, 19 novembre 2020, pag. 14. <https://www.gamberorosso.it/wp-content/uploads/2020/11/ok-settimanale-n45-2020.pdf>

²⁶ Informazioni accessibili al link <https://eurispes.eu/news/eurispes-indagine-un-anno-di-covid-in-italia/>

utenti ha affermato ad esempio di non aver mai ordinato digital food delivery prima e di questi oltre il 60% ha dichiarato di non averne sentito l'esigenza prima, che è emersa invece durante il periodo di chiusura dei ristoranti a causa dell'impossibilità di ritirare il cibo direttamente al locale (44%), ma anche dalla mancanza di voglia di cucinare (31%) e anche con l'idea di consumare un pranzo o una cena diversi dal solito (29%) o regalarsi una coccola (22%). Dalla stessa indagine è emerso inoltre che il food delivery ha rappresentato per il 90% del campione di consumatori intervistato un servizio importante ed essenziale, cogliendo la sua importanza per il business e il lavoro quotidiano dei ristoranti (66%), ma anche per chi ordinava ed era costretto a casa (30%). La nuova situazione generata dalle limitazioni agli spostamenti, quindi, ha cambiato in maniera sostanziale l'approccio al food delivery, sia per i fruitori abituali che per quelli saltuari e per coloro che prima della pandemia non vi avevano mai aderito.

Non si deve però pensare che il food delivery sia solo per i più giovani: è vero che i cosiddetti Millennials rappresentano la parte maggioritaria di quelli che utilizzano questo servizio, ma anche le famiglie e coppie più anziane scelgono la consegna a domicilio e soprattutto lo hanno fatto durante il periodo di restrizioni.

Insomma, ordinare a domicilio è un'azione sempre più familiare a un numero crescente di italiani non solo nelle grandi metropoli — dove si sono insediate in origine le prime piattaforme di consegna a domicilio come Just Eat, Glovo, Deliveroo — ma anche sempre più nelle province italiane e si prevede che continuerà ad esserlo per una quota importante di persone anche una volta finita la fase emergenziale.

Per quanto riguarda l'offerta, il food delivery ha rappresentato l'unica attività garantita ai ristoranti (assieme all'asporto) in un periodo di incertezza e di variabili regionali «a colori» e anche quei ristoranti che in epoca pre-pandemica non avevano mai preso in

considerazione la consegna a domicilio, hanno scommesso su questo tipo di servizio.

Risultato: la percentuale di imprese della ristorazione che hanno effettuato il servizio di delivery nell'ultimo anno è aumentata. Chi ha deciso invece di non effettuare il servizio di delivery aveva come motivi principali quello di non possedere i mezzi necessari o quello di ritenerlo non economicamente sostenibile.

Tra quelle imprese che hanno optato di adottare questo servizio, c'è chi lo faceva già prima dell'emergenza e chi invece lo ha introdotto durante la pandemia ed ovviamente le prime a decollare sono state quelle realtà aziendali che già operavano in e-commerce o avevano un servizio di prenotazione online o in generale che utilizzavano già canali digitali.

Per qualcuno il delivery ha rappresentato un modo per stare vicino ai propri clienti e mantenere un contatto con loro, con ricavi utili a coprire, nella maggior parte dei casi, appena le spese. Per altri, invece, la consegna a domicilio ha rappresentato l'occasione per avviare nuovi business, lanciare progetti inediti, reinventarsi o dedicarsi ad altre attività.

Fatto sta che c'è stato un incremento di ristoranti che hanno scelto di digitalizzarsi attraverso gli ordini di digital food delivery offrendo così un servizio rapido, efficiente e user-friendly: a titolo di esempio (come già è stato esposto nel precedente capitolo)

l'Osservatorio Just Eat ha infatti rivelato che nell'ultimo anno si è registrato un +30% di ristoranti partner di Just Eat. Questa è una tendenza che ha contribuito, non solo all'ampliamento della varietà dell'offerta, ma anche all'espansione territoriale del servizio soprattutto fuori dalle grandi città.

I numeri ci sono e parlano chiaro. Tolto l'avvento della pandemia, vi sono altre motivazione per cui il cibo pronto consegnato a domicilio piace così tanto agli italiani che sono, per tradizione, un popolo che vede fortemente radicata la cultura della cucina casalinga. In effetti i cambiamenti nella società italiana sono stati parecchi negli ultimi decenni. Si pensi ad esempio:

- all'invecchiamento della popolazione che ha determinato l'attitudine verso cibi più salubri;
- alla modificazione etnica registrata a seguito del fenomeno migratorio che ha fatto emergere il bisogno di accessibilità verso prodotti alimentari tipici del paese di origine;
- alla modificazione della composizione familiare che tende sempre più ad avere una struttura mono nucleare;
- alla crescente emancipazione e occupazione femminile.

Tutto ciò ha portato all'emergere di nuovi bisogni e alla conseguente nascita di aziende che Zygmunt Bauman definirebbe "liquide", proprio perché racchiudono in sé la capacità della flessibilità e della velocità al cambiamento. Queste sono aziende, per l'appunto, innovative che ricercano la soddisfazione del cliente rispondendo a 5 fattori di convenienza:

1. Decision convenience, ovvero la possibilità di effettuare una scelta di prodotto veloce e immediata, ponderata sulle recensioni e classifiche messe in evidenza nella piattaforma;
2. Access convenience, per cui è permesso aderire ad un servizio rapido e in ogni luogo;
3. Transaction convenience, cioè l'uso di modalità di pagamento semplificate mediante carta di credito, paypal o online wallet;

4. Benefits convenience, per cui soluzioni di packaging colorate e divertenti garantiscono una user experience piacevole e pratica;
5. Post benefit convenience, secondo cui un'azione d'acquisto semplice e veloce è garantita dalla possibilità di registrare i dati del pagamento e l'indirizzo di consegna.

L'affermarsi di questi nuovi bisogni e la pronta risposta delle imprese del food delivery, ha decretato il successo del fenomeno della consegna di cibo a domicilio.

Ma quindi, gli italiani non cucinano più? La risposta è no, in quanto la cucina casalinga continua comunque a rivestire un ruolo importante nella cultura italiana.

Si ordina di più, ma lo si fa anche in modo diverso. Se in passato si usava ordinare a domicilio o d'asporto quasi solo cibi che sarebbero stati difficili da riprodurre tra le mura di casa come ad esempio la cucina etnica e spesso per capriccio o apatia come hamburger e pasta al forno, oggi, secondo l'Osservatorio sul mercato del digital food delivery (per approfondimenti si veda il paragrafo 2.6), le occasioni in cui si ordina a domicilio si sono diversificate: lo si fa dopo una giornata intensa, magari con un po' di cattivo umore latente, ma anche per festeggiare, o in occasione di una cena tra amici o ancora, per provare qualcosa di nuovo.

2.2 Cos'è il food delivery

Con Food Delivery, letteralmente “consegna di cibo”, si intende un servizio offerto da quelle imprese come ristoranti, supermercati o portali di ordinazione di cibo, che consegnano alimenti o pasti pronti ad un cliente che ne fa richiesta. Questo servizio può essere offerto a completamento della propria proposta o al contrario può costituire il core

business dell'impresa. Nel primo caso rientrano per esempio i supermercati virtuali che permettono di fare la spesa online e di farsela recapitare a casa o i ristoranti che preparano pasti pronti che vengono poi consegnati a casa o in altri luoghi scelti dal cliente. Nel secondo caso, invece, rientrano quelle imprese che effettuano la vendita diretta dei propri prodotti alimentari a domicilio o i più recenti portali di ordinazione online, i quali permettono di scegliere il cibo e i pasti da farsi portare a casa dai diversi menù dei locali affiliati.

L'ordine viene in genere effettuato tramite un'app, un sito web o per via telefonica. Il cliente ha la possibilità di scegliere non solo il prodotto che più lo soddisfa, ma anche il luogo, l'orario di consegna e la modalità di pagamento.

I prodotti consegnati possono consistere in:

- **pasti pronti** cioè piatti cucinati e destinati alla consumazione diretta come pizza e hamburger. Un esempio è Old Wild West (Figura 2.2), una catena di burger & steak house, che offre un menu a base di carne e permette ai clienti di scegliere, oltre alla consumazione sul posto, anche il servizio di delivery.

Figura 2.2 - Esempio di consegna a domicilio di pasti pronti della catena Old Wild West



Fonte: <https://www.oldwildwest.it/>

- **mealkit** cioè una box completa di ingredienti, talvolta parzialmente preparati come sughi e salse pronte, e contenente le istruzioni necessarie per cucinare determinate ricette. Un esempio di meal kit è quello di Sicily Addict (Figura 2.3), un sito e-commerce che promuove e vende prodotti siciliani come il cannolo. Al consumatore che ne fa richiesta viene inviato un contenitore isoteramico dove all'interno può trovare le cialde, la ricotta nel sac à poche, una guarnizione a scelta come pistacchio o cioccolato e zucchero a velo.

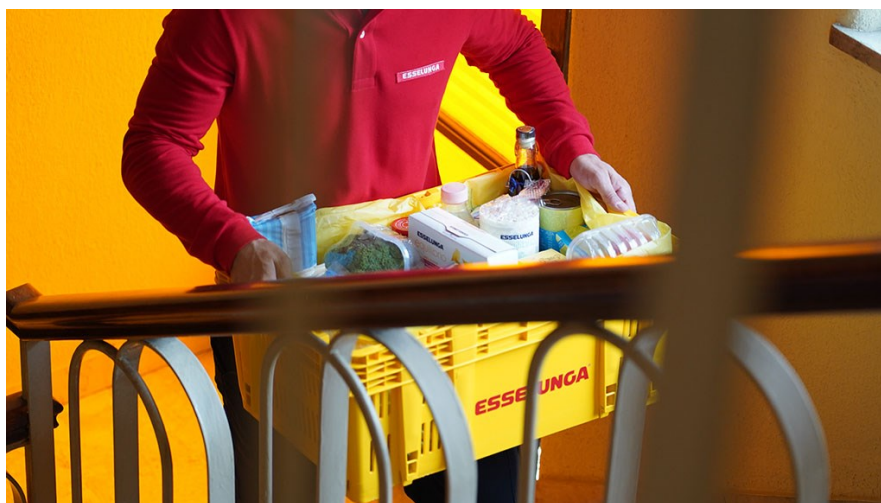
Figura 2.3 - Esempio di meal kit consegnato a domicilio di Sicily Addict



Fonte: <https://www.sicilyaddict.it/>

- **generi alimentari** cioè cibi che non sono destinati ad un consumo diretto come carni congelate e verdure. Un esempio è Esselunga (Figura 2.4) che, con il servizio “Esselunga a casa”, consente di fare la spesa online e farsela recapitare direttamente a casa.

Figura 2.4 – Esempio di spesa a domicilio di Esselunga



Fonte: <https://www.esselunga.it/cms/homepage.html/>

Questi prodotti vengono in genere consegnati in appositi packaging come scatole e sacchetti in grado non solo di rendere più agevole il trasporto, ma anche di preservare la qualità del cibo.

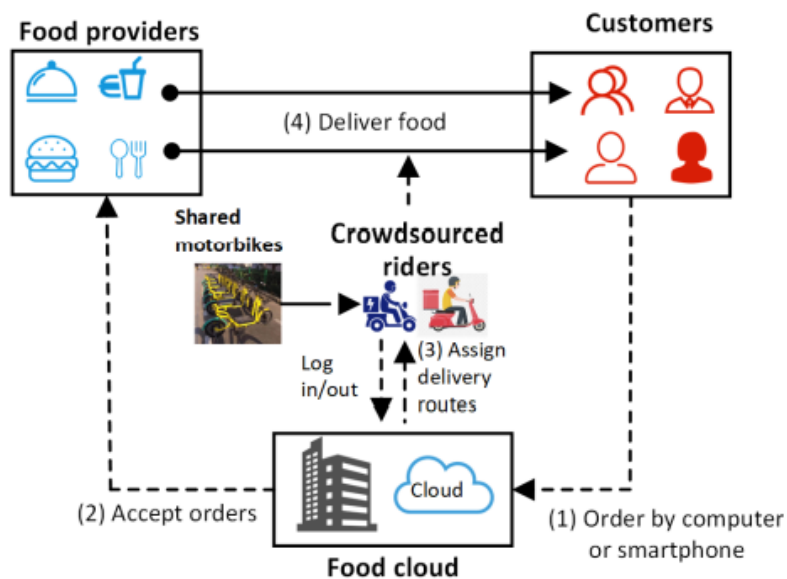
Per quanto riguarda le consegne, viene utilizzato il self delivery (o autoconsegna) attraverso ad esempio l'impiego del personale esistente come i camerieri o di un team di consegna alle proprie dipendenze. In alternativa viene fatto ricorso a un team di consegna esterno specializzato o, ancora, viene impiegato il crowdsourcing logistics o più precisamente il croud-delivery²⁷ cioè un sistema logistico più economico, più veloce e volto a ridurre l'inquinamento ambientale legato al trasporto, in quanto viene utilizzata una rete di addetti alle consegne che sono appaltatori indipendenti. Per quanto riguarda il funzionamento di quest'ultima modalità, come viene mostrato in figura (Figura 2.5), il cliente effettua l'ordine, dopo di che il ristorante accetta l'ordine e produce il piatto che affida poi confezionato all'addetto alla consegna. Nel frattempo,

²⁷ È un modello di distribuzione che sfrutta le reti e le capacità distributive di operatori logistici e corrieri locali utilizzando piattaforme digitali di crowdsourcing. Alla base, vi è un modello operativo che si basa sul concetto della "Liquid Workforce", ossia una nuova forza lavoro caratterizzata dalla combinazione di risorse tradizionali e di collaboratori esterni fruibili secondo le esigenze del momento.

nel momento in cui arriva l'ordine, questo viene commissionato al crowdsourced rider che si trova più vicino alla posizione di prelievo e che, dopo aver effettuato l'accesso alla piattaforma di crowdsourcing, accetta la consegna. Quest'ultimo, dopo essersi recato al ristorante per ritirare il pacco, lo consegna al cliente.

Questo sistema si ispira al funzionamento di Uber.

Figura 2.5 - Il sistema di consegna di cibo tramite crowdsourcing



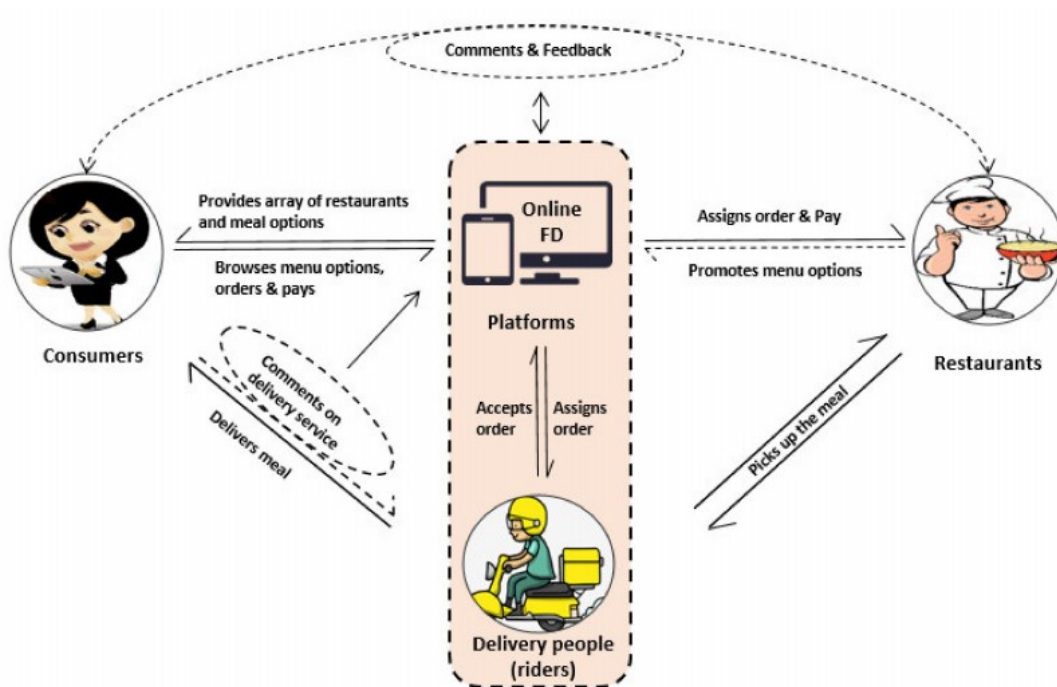
Fonte: W. Tu, T. Zhao, B. Zhou, J. Jiang, J. Xia and Q. Li, "OCD: Online Crowdsourced Delivery for On-Demand Food", 2020

Il fattorino normalmente guida un'auto, ma nelle città più grandi dove case e ristoranti sono più vicini, spesso utilizza altri mezzi di trasporto come biciclette. Recentemente, grazie al progresso tecnologico, si è anche potuto osservare il ricorso di altri sistemi di consegna più autonomi come robot e droni.

Per quanto riguarda il pagamento dell'ordine, nella maggior parte dei casi avviene attraverso carta di credito o immediate payments (come Paypal); in alternativa è possibile pagare al corriere in contanti, se previsto dal servizio.

È chiaro a tutti che il driver principale dietro l'ascesa dei servizi di home delivery non è tanto l'aumento del numero totale dei pasti consegnati, quanto piuttosto il progressivo abbandono del classico ordine per via telefonica a fronte di un crescente aumento dell'online. Appare interessante quindi soffermarsi in questa sede sull'online food delivery che consente alle persone di ordinare da attività ristorative utilizzando la connessione Internet. Più precisamente l'**Online Food Delivery** descrive il processo attraverso il quale il cliente riesce ad ordinare cibo mediante il supporto di una piattaforma digitale da un ristorante presente nelle zone geografiche limitrofe alla posizione attuale dell'utente o al luogo di destinazione scelto da quest'ultimo. La piattaforma è quindi lo strumento mediante il quale cliente viene messo in contatto con il ristorante ed eventualmente attraverso il quale viene effettuato l'ordine e inoltrato al ristoratore. Può essere rappresentata da un sito web oppure da un App (utilizzabile da smartphone e tablet). Qui di seguito è stato rappresentato uno schema-esempio (Figura 2.6) che spiega meglio quanto appena descritto nel caso di un'applicazione mobile. Nella figura le frecce indicano il movimento delle informazioni o della logistica, le linee continue i percorsi necessari mentre quelle tratteggiate i percorsi opzionali.

Figura 2.6 - Il sistema di consegna di cibo online



Fonte: Li Charlene, Miroso Miranda and Bremer Phil, *Review of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability*, 2020

Una volta che l'utente effettua l'accesso, l'app rileva automaticamente la sua posizione corrente sulla mappa. Successivamente sceglierà il luogo di consegna preferito che potrebbe essere la sua posizione attuale o altrove. Gli verrà poi chiesto di selezionare il ristorante più vicino alla sua posizione o se lo desidera può scegliere ulteriori opzioni o un ristorante già salvato tra i suoi preferiti.

Dopo aver selezionato il ristorante, accederà alla pagina del menu del ristorante, che conterrà l'elenco dei piatti disponibili e i relativi prezzi. Al momento dell'effettuazione dell'ordine la somma verrà calcolata automaticamente comprendendo anche le spese di spedizione e una volta terminata la selezione dei prodotti desiderati, l'utente premerà il pulsante conferma e procederà al pagamento. Dopo che l'ordine è stato ricevuto dal ristorante, quest'ultimo invierà al cliente una notifica per la conferma della ricezione e

nello stesso tempo verrà assegnata la consegna al primo rider disponibile che così raggiungerà il ristorante per il ritiro del cibo e avviserà l'utente che la sua consegna è in arrivo. Una volta che il cibo è arrivato a destinazione, sia il cliente che il ristorante riceverà una notifica di avvenuta consegna e l'utente, a sua scelta, potrà fornire dei feedback di valutazione del servizio o del cibo lasciando ad esempio una recensione sul profilo social del ristorante o nella sezione dell'app dedicata al ristorante.

In questo lavoro ci si riferirà al food delivery inteso come consegna di piatti pronti anche se poi verrà dedicata una parte dell'elaborato per una breve descrizione relativa alla consegna a domicilio di meal kit anche chiamato ready to cook o cooking on demand (una sorta di incontro tra la spesa a domicilio e il desiderio di ordinare piatti pronti). Inoltre si vuole precisare che il termine come ristorante da qui in poi utilizzato non vuole circoscrivere l'implementazione del servizio di food delivery solo ed esclusivamente a questa tipologia di impresa di ristorazione, ma è sottintesa la possibilità di inserire tale servizio nella propria value proposition anche da parte di altre attività di ristorazione come pizzerie, bar, pasticcerie, gelaterie, ecc.... (che tra l'altro oltre a poter effettuare la consegna a domicilio di piatti pronti, potrebbero farlo anche per gli altri prodotti alimentari che offrono come torte, croissant, gelati...).

2.3 Pro e contro del food delivery

Il food delivery va affrontato da due punti di vista: quello del ristoratore e quello del consumatore.

Dal lato del consumatore

Vantaggi

I vantaggi dei servizi di food delivery dal punto di vista del consumatore sono diversi e tra tutti spiccano:

- ricreare l'atmosfera del ristorante a casa
- beneficiare della comodità di poter ordinare e ricevere in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo un piatto pronto
- evitare attività considerate time consuming come la preparazione dei pasti e la spesa al supermercato
- organizzare o improvvisare un pranzo o una cena in compagnia di altre persone senza preoccuparsi del fatto che questi possano avere gusti differenti tra loro
- assaporare pietanze sempre nuove e diverse che a casa non si cucinerebbe, per mancanza di tempo, voglia o capacità

Svantaggi

Dal punto di vista del consumatore, si possono annoverare i seguenti svantaggi legati al servizio di food delivery:

- Il cibo pronto che arriva a destinazione, anche se inserito negli appositi contenitori, non sarà mai identico a quello che viene servito al ristorante a causa del fatto che durante il trasporto potrebbe andare a perdersi parte della qualità del piatto, soprattutto per quanto riguarda temperatura e consistenza dei cibi (si prenda come esempio piatti caldi come la pizza). Inoltre ciò è tanto più vero

quanto più è distante il ristorante dal luogo di destinazione e quanto più numerose sono le consegne che l'addetto alla consegna deve effettuare.

- Vi è il rischio di ricevere un cibo diverso da quello che è stato ordinato per errore dell'addetto alla consegna o del ristorante oppure che non è di gradimento del consumatore.
- Si deve tener presente che la comodità ha un prezzo ulteriore: nella maggior parte dei casi, infatti, il prezzo di ogni piatto è leggermente maggiorato per poter sostenere i costi del servizio di trasporto.
- Il servizio di consegna a domicilio potrebbe portare il consumatore a fare una vita sedentaria e ordinare junk food con conseguenze negative sulla sua salute.

Dal lato del ristoratore

Vantaggi

Tra i vantaggi che i ristoranti possono ricavare dall'implementazione del servizio di food delivery se ne ricordano i seguenti:

- Allargare la propria utenza andando oltre i coperti del locale e allo stesso tempo incrementare il guadagno in quanto i ricavi aumentano ma i costi sono inferiori rispetto alla situazione in cui la consumazione avviene al tavolo (si pensi ai costi del personale di sala).
- Le piattaforme per ordinare pranzo e cena online non vanno pensate solo come canali di distribuzione, ma anche come veri e propri canali di marketing: infatti si possono utilizzare per far provare al cliente ciò che viene offerto nel ristorante in modo tale da farsi conoscere e attrarre nuovi clienti.

- Il food delivery permette di offrire un servizio migliore nel locale riducendo la probabilità di formazione di quei fattori responsabili della creazione del cosiddetto gap del cliente²⁸. Si pensi al caso in cui il ristoratore per mancanza di spazio nel locale è costretto a rifiutare potenziali clienti o accettare un numero di persone superiore rispetto alla propria capacità produttiva. O, ancora, si pensi alle situazioni in cui non si ha possibilità di preparare determinati cibi che vengono richiesti ad esempio per mancanza di forniture. Grazie all'assenza della consumazione in loco e al sistema di ordinazione anticipata tipico del food delivery, è possibile ovviare a queste problematiche e ridurre la probabilità di ingenerare effetti negativi sulla customer satisfaction.
- Il servizio di food delivery permette di bilanciare i cali di domanda (come appunto è successo durante il periodo delle restrizioni)

Svantaggi

- C'è il rischio che ad esempio un ritardo nella consegna o un imballaggio mal eseguito si trasformi in un disservizio, creando in questo modo un mal contento della clientela o addirittura costringendo il ristorante a dover ripetere il processo con conseguente incremento dei costi di produzione.
- La commissione sull'ordine che viene richiesta al ristorante che si affida a piattaforme di ordinazione esterne porta a una diminuzione del margine di guadagno.

²⁸ Il gap del cliente nel modello di Zeithaml, Berry, Parasuraman rappresenta la differenza tra le aspettative del cliente e le sue percezioni.

- C'è il rischio che il cibo da asporto, invece di essere una piacevole eccezione, diventi la regola e questo andrebbe a discapito dei ristoranti che si svuoterebbero provocando un vero e proprio effetto cannibalizzazione (o sostituzione) delle vendite.
- Nel web i competitors sono a distanza di un click con la conseguenza che è necessario investire molto ad esempio nelle campagne di advertising al fine di non rischiare di passare inosservati.

2.4 Uno sguardo alla storia del food delivery

Il fenomeno del food delivery non è certo una novità, ma solo negli ultimi anni ha raggiunto lo status di mercato consolidato e dalle rosee prospettive di crescita, soprattutto grazie al supporto della tecnologia.

Nel corso della storia questa pratica della consegna del cibo a domicilio si è evoluta e diffusa, arrivando poi ad essere definita dentro il concetto di “food delivery” che intendiamo oggi.

Storicamente, la consegna del cibo a domicilio è qualcosa che affonda le proprie radici addirittura già nel 1890 a Mumbai, in India: infatti è qui che nasce la prima azienda di cibo a domicilio e la figura del “dabbawala” (tradotto in “colui che porta una scatola”): squadre di ciclofattorini che consegnavano scatole da pranzo cucinate in casa ai lavoratori della città.

In Europa il fenomeno arrivò nel secondo dopoguerra, quindi intorno gli anni '40 del '900, precisamente in Inghilterra dove molte case (e quindi cucine) furono distrutte dai bombardamenti per cui non c'era la possibilità per tutti di cucinare i pasti. Ecco allora che

entrò in azione un servizio di volontariato femminile, il Women Volunteer Service, che si occupava di preparare e consegnare il cibo a tutti i cittadini e agli uomini di leva. Il cibo veniva consegnato con diverse modalità tra cui un mezzo che veniva chiamato “stop me”: un carretto trainato da una bicicletta poi sostituita con l’automobile.

La fine del conflitto non significò la fine delle consegne a domicilio che, anzi, in tempo di pace godettero di gran successo. Dalla Gran Bretagna, infatti, il food delivery si espanse presto oltreoceano negli Stati Uniti, dove oltre a portare cibo a chi lo richiedesse, lo si portava anche alle famiglie disagiate. Tutto ciò si spostò poi anche in altre parti del mondo, e in seguito si allargò anche alla sfera dei ristoranti che, col passare del tempo, si sono affidati sempre più alla tecnologia, fino a cedere il passo direttamente ad aziende che hanno fatto delle consegne il proprio core business.

Grazie agli sviluppi tecnologici che hanno segnato la seconda metà del Novecento, si è potuto implementare un servizio più preciso, rapido e a costi minori. Questo ha portato al fiorire di numerose start-up nel settore che sviluppavano infrastrutture digitali in grado di mettere in connessione diretta consumatori e ristoratori. Ciò è stato un elemento che, in un contesto caratterizzato da importanti trasformazioni delle abitudini di vita, non solo ha contribuito a diffondere l’utilizzo del servizio di food delivery, ma queste piattaforme sembrano essere piuttosto le responsabili di un processo di digitalizzazione di servizi storicamente condotti nell’informalità. Un processo tutt’altro che neutro, ma che vede riconfigurare reti di relazioni produttive già esistenti attorno a una loro posizione centrale, data dalla mobilitazione di ingenti quantità di capitale e di tecnologia, che consente loro di centralizzare i benefici di tali trasformazioni (Marrone, 2019).

Comincia così l'era del digital food delivery. C'è chi in realtà imputa il primo esempio di Online Food Deliver all'apertura del primo sito web dove era possibile ordinare online da parte della catena Pizza Hut nel 1994 in California; mentre c'è chi invece lo riconduce alla comparsa dell'azienda danese Just Eat fondata nel 2001 da Jesper Buch. Fatto sta che più tardi, altri imprenditori seguirono questo modello e iniziarono a fondare start up locali e a pubblicare siti web con menu, dove i navigatori potevano scegliere e ordinare i loro cibi preferiti online. Infatti a partire dal secondo decennio degli anni 2000, sono comparse nuove startup come Deliveroo o Foodora che hanno deciso di arricchire l'offerta al cliente, adottando un business model che prevedesse l'integrazione della parte logistica con quella relativa alla ricezione dell'ordine. Così facendo si avviò a una vera e propria crescita del mercato e della domanda da parte dei consumatori.

A contribuire all'ascesa del fenomeno, è stata anche poi la diffusione esponenziale di smartphones, app e altri dispositivi di connessione in grado di accelerare le transazioni, facendo in modo che diventasse sempre più semplice e pratico ordinare food delivery e che quest'ultimo si potesse affermare come nuovo stile di consumo degli individui. Inoltre non c'è da dimenticare il contributo che ha avuto nella crescita del mercato la diffusione pervasiva degli algoritmi, impiegati come strumento in grado di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei meccanismi di incontro tra domanda e offerta.

Il food delivery diventa così un mercato affascinante ed in forte crescita che attira ogni anno nuovi player al suo interno - anche specializzati e consolidati in altri settori come Uber - e ingenti quantità di investimenti in particolare nell'innovazione tecnologica. A tal proposito si pensi ad esempio che nel 2020 il comparto ha attratto il 48% degli

investimenti dell'intero settore del foodtech²⁹. Un'evidenza tangibile di ciò riguarda l'evoluzione delle modalità di ordinazione non solo tramite app e smartphone, ma anche attraverso l'utilizzo del proprio smartwatch, social network, smart TV, smart Car e Smart House. Come si sono evolute le forme di ordinazione, anche le modalità di consegna sono cambiate grazie al progresso tecnologico passando ad esempio dal rider al drone, sempre con la possibilità di tracciare il proprio ordine in ogni momento.

2.5 I modelli di business

Nel settore della consegna a domicilio, dove la competizione si gioca sempre di più sulla qualità del cibo e del servizio, sull'ampiezza dei menù e sulla velocità, i vari player hanno adottato modelli diversi, accomunati dal fatto di voler offrire una meal experience agli utenti in un luogo diverso dal ristorante.

I vari modelli di business possono distinguersi in base a tre fattori: la **funzione** che esercitano, il **tipo di contatto** e la **posizione** che occupano all'interno della catena.

Rispetto alla prima variabile, cioè alla **funzione esercitata**, si possono distinguere tre principali tipologie di servizi: servizi (o piattaforme) di consegna, network di ristoranti e ristoranti indipendenti.

- *Piattaforme di consegna* (Figura 2.7): la loro funzione è quella di mettere in contatto la domanda e l'offerta e di gestire la consegna. In questa tipologia rientrano quelle aziende come Delivero e Uber Eats che si occupano

²⁹ Informazioni accessibili al link <https://www.ilsole24ore.com/art/1-avanzata-foodtech-17-miliardi-investimenti-2020-ADF6EVDB>

materialmente della consegna mettendo a disposizione di ristoranti e cucine (e di riflesso anche agli utenti del servizio) personale e mezzi per la consegna dei piatti ordinati, prelevando il pasto realizzato dal ristorante prescelto dal consumatore e consegnandolo direttamente al suo domicilio. La gestione di eventuali problematiche relative alla procedura di ordine e consegna è in capo alla piattaforma che mette appunto un'assistenza post-ordine in modo da garantire una maggiore tutela e un maggiore supporto all'utente. In questa tipologia è possibile far rientrare anche Glovo, sebbene rappresenti un app di "anything delivery" in quanto non si occupa di consegnare solamente cibi e bevande ma qualsiasi oggetto trasportabile in motorino o bici dai riders.

Figura 2.7 – Le piattaforme di consegna



Fonte: <https://www.consumatori.it/alimentazione/servizi-cibo-domicilio/>

- *Network di ristoranti* (Figura 2.8): sono portali che fungono da intermediari tra clienti e ristoranti, offrendo a questi ultimi una maggior visibilità. Quindi sostanzialmente la funzione che va a svolgere questo gruppo di piattaforme è quella di fungere da vetrina per i ristoranti partner e di mettere in collegamento quest'ultimi con i potenziali clienti. In questo caso, a differenza della precedente

tipologia di servizio, sono i ristoranti stessi ad occuparsi in autonomia della consegna degli ordini e da essi dipendono quindi le modalità e le tempistiche di trasporto. Si tratta, in sostanza, di una versione digitale dei classici volantini cartacei che una volta pizzerie e ristoranti distribuivano nel quartiere. Il vantaggio dell'utilizzo di questa tipologia di piattaforme, tra le quali la più nota è Just Eat, è la grande presenza e capillarità sul territorio che si traduce in un maggiore possibilità di scelta per gli utenti finali.

Figura 2.8 – I network di ristoranti



Fonte: <https://www.consumatori.it/alimentazione/servizi-cibo-domicilio/>

- *Ristoranti indipendenti*: in questo gruppo rientrano tutte quelle imprese di ristorazione che, attraverso un'app o un sito web di proprietà, presentano direttamente i loro prodotti ai clienti e ricevono l'ordine. Inoltre, le attività che rientrano in questa categoria si occupano e curano anche tutti gli altri aspetti del processo, dalla preparazione al confezionamento e infine alla consegna del pasto. Questo tipo di servizio è scelto da una tipologia di clientela disposta a rinunciare ad una vasta selezione di piatti in favore di un'esperienza culinaria più attenta e mirata. Un esempio molto interessante è Foorban, che mette a disposizione un

servizio di office delivery per consegnare pasti salutari ai dipendenti delle aziende che ne fanno richiesta.

In base alla **tipologia di contatto** si possono distinguere, due tipi di servizio di Food delivery:

- *Consegna da ristorante a consumatore*: qui il ristoratore si interfaccia direttamente con il cliente senza l'intermediazione di una piattaforma.
- *Consegna platform-to-consumer*: in questo caso vi è una piattaforma che funge da mediatore tra clienti e ristoranti locali, offrendo l'accesso a varie cucine attraverso un unico sito Web o applicazione.

Solitamente i diversi modelli di business vengono distinti in base all'ultima variabile di differenziazione cioè **la posizione occupata all'interno della catena**. Proprio per questo qui di seguito verranno dedicati degli appositi paragrafi finalizzati ad approfondire meglio le loro peculiarità.

Prima però, è importante fornire una spiegazione di che cosa si intende per posizionamento occupato dalle aziende del food delivery nella catena.

Le aziende che operano nel food delivery possono essere raggruppate in tre principali modelli di business in base a come si pongono rispetto alle seguenti fasi operative, che oltretutto vanno a connotare la meal experience dell'utente: ordinazione, preparazione e consegna.

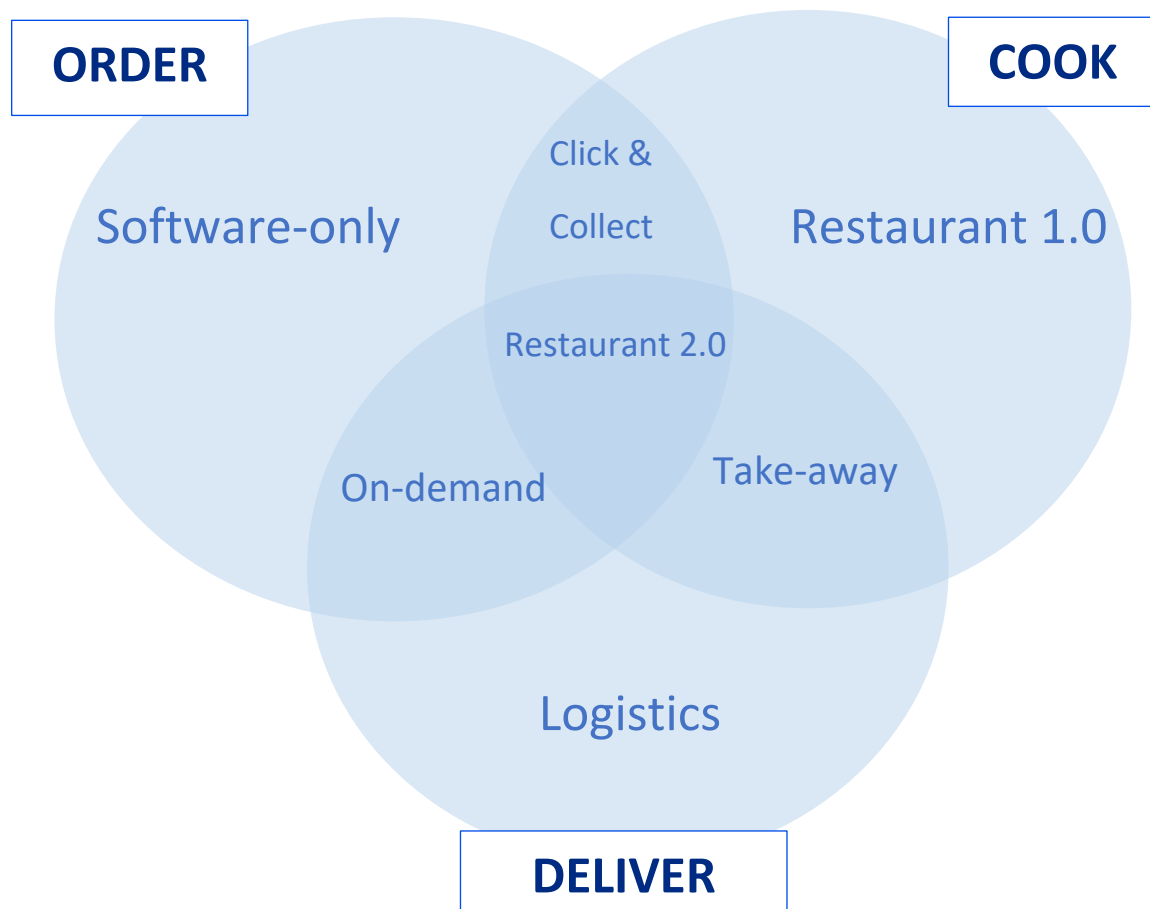
- *Ordinazione*: il cliente tramite l'applicazione o il sito web compie la propria scelta di acquisto, definendo il proprio "Ordine". Quest'ultimo viene successivamente trasferito al soggetto che il consumatore stesso ha designato per

la sua preparazione. Le richieste dei clienti quindi rappresentano un input in quanto attivano la preparazione e distribuzione del cibo.

- *Preparazione*: fase in cui il prodotto richiesto dal cliente viene realizzato. I pasti possono essere precotti o cotti dopo un ordine ricevuto e preparati nella propria cucina o di terzi.
- *Consegna*: questa fase, in cui ciò che è stato prodotto e confezionato viene consegnato al domicilio o in qualsiasi altro luogo designato dal cliente finale, rappresenta il perno centrale di questo business on-demand ed esistono vari sistemi di gestione del trasporto in base ad esempio al soggetto addetto, al mezzo e al sistema di attribuzione delle consegne.

Come mostra il grafico qui sotto (Figura 2.9), a seconda del proprio posizionamento rispetto a queste tre variabili operative, le imprese operanti nel settore del food delivery possono essere raggruppate in tre principali modelli di business, con funzionamento, vantaggi e limiti diversi.

Figura 2.9 - Posizionamento delle aziende operanti nell'OFD in base alle tre variabili operative



Fonte: Mia elaborazione

- **Modello Order Only:** cioè i cosiddetti «aggregatori» emersi nel primo decennio degli anni 2000, sono solo piattaforme di ordinazione che riuniscono una serie di ristoratori indipendenti, dalla quale poi partono gli ordini la cui consegna sarà gestita dal ristorante stesso;
- **Modello Order + Delivery:** questa categoria, apparsa nel 2013, viene anche chiamata «New Delivery players» e come per il precedente modello, queste piattaforme di food delivery si concentrano sulla fase di ordinazione consentendo ai consumatori di confrontare i vari menu, rilasciare recensioni ed

effettuare ordini da una varietà di ristoranti ma in più offrono il servizio di consegna a domicilio in quanto gestiscono loro stesse la flotta di corrieri dipendenti o indipendenti – come UberEats);

- **Modello Fully Integrated:** questo modello è comparso tra il 2013 e il 2014 ed è il più centralizzato, in quanto racchiude tutte e tre le variabili operative – ordine, preparazione e consegna – consentendo allo stesso tempo al consumatore di affidarsi ai suoi ristoranti di fiducia con una moltitudine di vantaggi a suo favore ordinando direttamente dalla piattaforma proprietaria del ristorante.

Nei paragrafi che seguono si andranno ad esaminare tali modelli di business, analizzandone le principali caratteristiche, i vantaggi, i punti di debolezza e le meccaniche principali e in più verranno forniti alcuni esempi di aziende.

2.5.1 Il Modello “Order Only”

Il modello order only, come si capisce dal nome, si basa solo sulla prima variabile operativa cioè l'ordinazione, quindi le applicazioni e siti web di aziende di food delivery che si inseriscono in questa categoria non devono occuparsi della fase di consegna. In questo caso l'azienda di delivery agisce come un'intermediaria, offrendo accesso a più ristoranti attraverso un unico portale online e permettendo così agli utenti di confrontare prezzi, menu e recensioni. Sostanzialmente quindi il termine aggregatori deriva dal fatto che queste piattaforme non sono altro che un software puro che va appunto ad aggregare un'offerta frammentata di ristoranti indipendenti.

Il guadagno di queste aziende di food delivery è rappresentato da un margine fisso ad ogni ordine, che viene pagato dal ristorante.

Il principale vantaggio per i ristoranti partner è di acquisire nuovi ordini e sostituire il sistema di ordinazione telefonica con una piattaforma ottimizzata per web e mobile, che si integra con il flusso di lavoro della cucina. Infatti only order è stato il primo modello che con l'utilizzo di piattaforme online ha sostituito la classica telefonata.

L'obiettivo delle aziende di food delivery che utilizzano questo sistema è coinvolgere il maggior numero di ristoranti possibili, in modo da poter offrire un'offerta più variegata possibile.

Funzionamento

L'utente accedendo al sito o all'app fa il proprio ordine che viene ricevuto poi dal ristorante, il quale a sua volta invierà al primo la conferma dell'ordine via e-mail o notifica push (in alcuni casi, le compagnie di food delivery vengono integrate nel sistema POS del ristorante e stampano l'ordine direttamente in cucina).

Per quanto riguarda la consegna, non avendo la piattaforma online alcuna responsabilità nelle fasi successive alla ricezione dell'ordine, sono generalmente possibili due scenari: nel primo caso il rider fa parte dello staff del ristorante (ad esempio un semplice cameriere) oppure è alle dipendenze del servizio di consegna.

Vantaggi

Poiché non si occupano direttamente di preparazione e consegna, queste piattaforme tendono a imporre una fee di servizio più bassa e, come precedentemente detto, permettono ai ristoranti partner di sostituire il sistema di ordinazione telefonica con una piattaforma ottimizzata per il web e il mobile. Quest'ultima è capace anche di integrarsi

con il flusso di lavoro della cucina e offre un'opportunità in più in termini di pubblicità per il ristoratore e accesso per il consumatore. Inoltre si può beneficiare anche del fatto che attraverso queste piattaforme si ha la possibilità di acquisire nuovi clienti e di fare in modo che lo spazio limitato del locale diventi infinito poiché gli utenti che ordinano online consumano il proprio pasto a casa o in ufficio. In ultimo si può affermare che come ogni business software puro, questo modello è altamente scalabili e tendente a una crescita esponenziale.

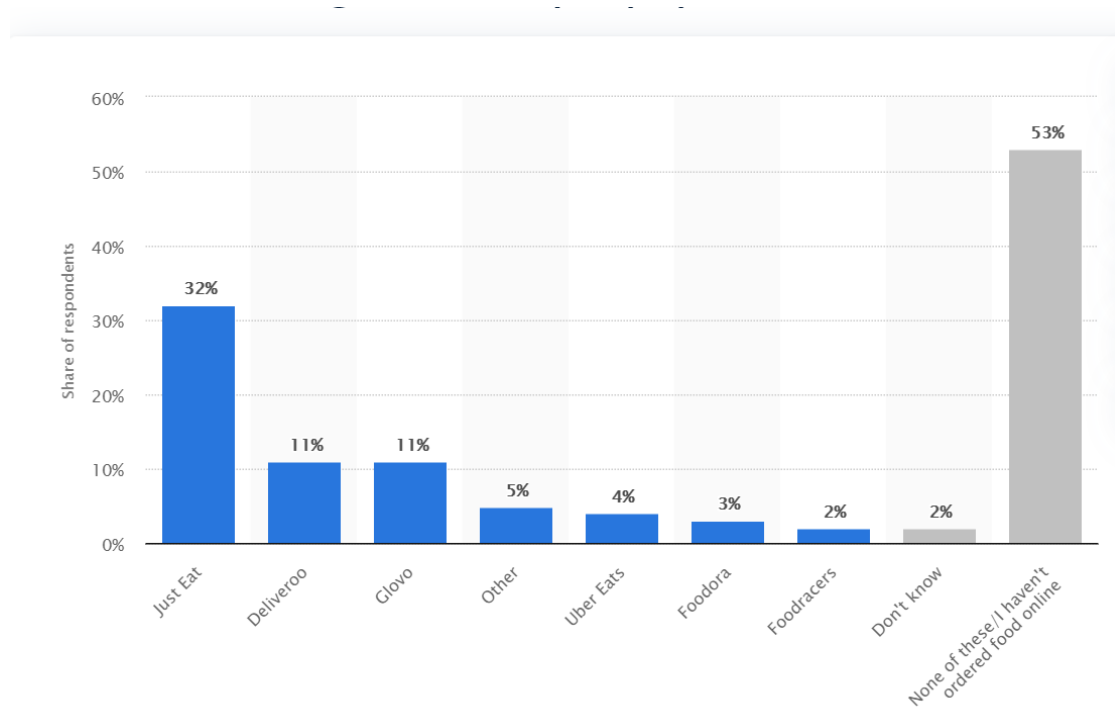
Svantaggi

Il principale svantaggio per il ristoratore sta nell'elevata concorrenza presente in queste piattaforme mentre per quest'ultime vi è il rischio legato al fatto che non avendo il controllo sulle fasi successive all'ordinazione, nel caso quest'ultime non soddisfino il cliente, oltre al ristorante partner anche la piattaforma intermediaria potrebbe essere considerata non affidabile.

Esempio

Just Eat: Questo modello "Order only" è stato utilizzato dalla prima generazione di servizi di consegna, come JustEat che si è appunto concentrata sul primo step della meal experience. Nata in Danimarca nel 2001, Just Eat è presente in Italia dal 2011 e oggi è l'app leader per ordinare online pranzo e cena a domicilio in tutto il territorio nazionale (Figura 2.10).

Figura 2.10 – I servizi di consegna di cibo più popolari in Italia nel 2020



Fonte: <https://www.statista.com/>

Come ha fatto? Grazie alla facilità di utilizzo dell'app, alla sua copertura del territorio e all'ampiezza di scelta: infatti anche i consumatori e i ristoratori meno «technology addicted» riescono ad usare l'app, è presente su tutto il territorio nazionale arrivando a servire più di 400 comuni italiani (anche se ancora ci sono zone rurale e centri urbani più piccoli non coperti dal servizio) e sulla piattaforma è possibile scegliere tra 50 cucine locali e internazionali e persino gli snack.

A differenza di altri competitor, Just Eat si occupa unicamente di fare da tramite tra il cliente finale e il ristorante e la consegna è affidata direttamente ai locali affiliati, i quali devono versare tra l'altro una tantum per aderire al servizio e una commissione per ogni singolo ordine che si aggira tra il 10% e il 15%.

Per quanto riguarda il funzionamento, il cliente, dopo aver effettuato l'accesso all'app, imposta l'indirizzo di consegna che permette di ordinare automaticamente i ristoranti in base alla prossimità rispetto al luogo scelto dall'utente. I risultati della ricerca vengono organizzati all'interno di una lista: di default questa presenta in alto i ristoranti consigliati dal sistema (o quelli che tramite sponsorizzazione pagano per ottenere maggior visibilità), ma è possibile ordinarli in base ad altri fattori come recensioni, costo o visualizzare prima quei ristoranti che hanno attive offerte o promozioni.

L'applicazione permette di filtrare e ordinare l'elenco dei ristoranti in maniera molto più precisa e accurata rispetto ai competitor, ma dall'altra parte, dal momento che Just Eat non gestisce direttamente le consegne, le informazioni relative al tracciamento dei singoli ordini sono estremamente ridotte se paragonate ai servizi della concorrenza e prive di un costante aggiornamento.

Il ristoratore riceve l'ordine tramite un dispositivo fornito dalla piattaforma (senza costi aggiuntivi per il ristorante) e procederà alla preparazione e consegna del cibo. Nella mail o nello stampato di riepilogo dell'ordine ci sono tutti i dati necessari per la consegna come orario di consegna, indirizzo ecc. inseriti dall'utente.

I clienti possono pagare direttamente sull'app al momento dell'ordine tramite carta di credito, paypal ecc. o scegliere il pagamento in contanti alla consegna direttamente al fattorino del ristorante.

Il vantaggio per i ristoratori che si affidano a Just Eat è che possono decidere i menu, i prodotti, gli orari di consegna, le zone servite, promozioni attive e molte altre personalizzazioni del servizio.

Brevemente, nel mezzo tra il modello order only e quello successivo order + delivery, si può inserire il **modello only deliver** adottato quindi da quelle aziende che hanno come core business il servizio di consegna. Queste non hanno il controllo sulle altre due fasi dell'ordinazione e della preparazione, che restano invece a capo alle compagnie only order e ai ristoranti, ma possono comunque influenzare la qualità percepita dal cliente riguardo all'intero servizio.

Molti sono i ristoranti ed altre attività commerciali legati a piattaforme only order ma anche indipendenti, che decidono di affidarsi a questa tipologia di aziende, anche se i costi risultano essere abbastanza alti: ecco perché è conveniente usufruire del loro servizio solo se si ha un flusso di ordini particolarmente elevato. D'altra parte però i tempi di consegna sono ridotti e vi è maggiore flessibilità, poiché il ristorante può usufruire di un numero di corrieri adeguato alle consegne richieste, senza vincoli contrattuali e senza aumentare i costi del personale. Esempi di queste aziende sono Urban Bike Messengers e Bici Couriers, entrambe operanti nella zona di Milano.

2.5.2 Modello Order + Delivery

Dalla combinazione dei due modelli precedenti nasce il modello order and delivery. Le aziende di food delivery che adottano questo modello si concentrano sulla fase 1 dell'ordinazione (portando ordini aggiuntivi ai ristoratori) e sulla fase 3 della consegna (gestendola attraverso la loro flotta di corrieri, dipendenti o indipendenti collegati da una app – in stile Uber) della catena. Quindi come gli Aggregatori, i New Delivery Players consentono ai consumatori di confrontare le offerte e di ordinare i pasti da un gruppo di ristoranti attraverso un unico sito web o un'unica applicazione, ma a differenza del primo modello si occupano della consegna e di tutte le eventuali

problematiche annesse (es. ritardi). Inoltre qui è possibile selezionare anche piatti più elaborati, che richiedono tempi di preparazione più lunghi e che provengono da ristoranti di qualità (infatti tra i partner di queste piattaforme vi sono anche locali con stelle Michelin).

In questo modello, di solito i menu dei ristoranti affiliati hanno dei prezzi diversi da quelli che apparirebbero in loco e quindi nel ristorante in quanto contengono anche il supplemento della consegna che serve appunto a coprire la commissione dovuta al servizio di delivery in modo tale da far rimanere inalterato il margine sui prodotti venduti.

Funzionamento

Quando arriva un ordine, effettuato tramite app o dalla pagina del sito Web in cui viene caricato il menu dei vari ristoranti, viene commissionato al corriere più vicino alla posizione di prelievo a cui viene inviata una notifica: è necessario quindi che quest'ultimo sia costantemente collegato al sistema in modo che l'algoritmo della piattaforma sia a conoscenza del suo stato di servizio e in modo tale poi da raccogliere dati per mantenere l'ottimizzazione dei percorsi di pick-up e consegna.

Ogni corriere può decidere se accettare o meno la consegna; se nessuno accetta il lavoro, l'ordine verrà inviato a un numero maggiore di corrieri, che potrebbero essere stati inizialmente esclusi perché più distanti o impegnati nella consegna di un altro pasto. Una volta che il corriere accetta l'incarico e preleva il cibo dal ristorante, il pacco perverrà a destinazione.

Vantaggi

Grazie al sistema di tracciamento, il tempo di consegna risulta essere facilmente stimabile e verificabile. Inoltre le piattaforme che adottano questo modello, godono di forti barriere all'ingresso e vantaggi di scala: sarà molto difficile per un nuovo concorrente competere contro queste reti ottimizzate di ristoranti e corrieri.

Svantaggi

L'integrazione della logistica e dell'ordinazione nonché tutta la gestione delle attività collegate (es. assunzione e formazione di corrieri, manutenzione delle attrezzature, pianificazione dei turni), fa sì che le commissioni richieste sono più alte rispetto al modello precedente e inoltre, proprio la quantità significativa di lavoro operativo da svolgere e i costi gestionali annessi, rende questo modello non così facile da scalare come quello precedente. In ultimo per i ristoranti che si affidano a queste compagnie, non detengono il controllo delle altre fasi della catena fatta eccezione di quella di preparazione.

Esempi

Deliveroo: Deliveroo è un'azienda londinese che nasce nel 2013 e oggi è una delle principali Food Delivery App in Italia essendo attiva in oltre 200 città.

Consente ai clienti di ordinare da ristoranti indipendenti che non hanno personale per effettuare le consegne o non intendono occuparsene e tra i vari competitor è forse quella che punta di più sulla tecnologia e le tecniche avanzate di analisi dei dati per migliorare ed ottimizzare il servizio offerto. Inoltre da poco, l'azienda ha deciso di implementare anche il servizio Deliveroo Business per portare i pasti in ufficio.

Per quanto riguarda il funzionamento, grazie alla geolocalizzazione, l'app rileva la posizione dell'utente e gli permette, dopo essersi registrato, di inserire dei filtri e

visualizzare un elenco di locali della zona dai quali è possibile ordinare più di 50 tipologie di cucine. Una volta selezionato il ristorante, l'utente, all'interno della relativa scheda, sceglie i prodotti che desidera ordinare, organizzati per categorie che variano a seconda del tipo di cucina offerta. Vi è poi una sezione a parte dell'app dedicata alle promozioni, all'interno della quale vengono visualizzati i ristoranti per cui è previsto un servizio di consegna a domicilio gratuito o che applicano al momento una particolare politica scontistica o promozionale.

Nella pagina di riepilogo dell'ordine è possibile specificare l'orario in cui si desidera ricevere la consegna (il sistema permette di scegliere un orario specifico a intervalli di 15 minuti, oppure richiedere che venga consegnato "il prima possibile"), l'indirizzo di consegna e il metodo di pagamento del prezzo totale (solo con carte di credito) che include il costo di consegna.

Una volta pronto l'ordine, un rider lo ritirerà e lo consegnerà all'indirizzo stabilito. È possibile usufruire del servizio a tutte le ore del giorno a seconda delle limitazioni imposte dal ristorante stesso.

Dell'app Deliveroo gli utenti apprezzano il concetto di "tracciabilità": infatti una volta fatto l'ordine è possibile seguirne passo dopo passo e con estrema precisione il progresso fino alla consegna finale effettuata dal rider di cui tra l'altro viene resa nota l'identità.

La personalizzazione da parte del ristorante è molto flessibile, si può infatti decidere cosa vendere su Deliveroo, scegliere la fascia oraria durante la quale il servizio è attivo, promozioni particolari e altri aspetti più tecnici da impostare sull'app.

Per quanto riguarda il costo del servizio, oltre alla commissione addebitata al cliente, anche per il ristoratore si prevede una percentuale a favore di Deliveroo che va dal 15% al 20% solitamente (ma anche qui come per le altre piattaforme dipende da alcune condizioni stabilite dalla compagnia).

Glovo: È una start up spagnola nata nel 2015 e arrivata in Italia l'anno successivo ed è una delle app più ricercate sugli store degli smartphone degli italiani. È considerata la piattaforma dell'anything delivery in quanto consegna a domicilio non solo cibo, ma ogni cosa come farmaci, fiori e generi alimentari, a condizione che sia trasportabile in bicicletta o scooter: è proprio questo che differenzia Glovo dagli altri competitor. L'idea che sta alla base di questo progetto di successo è il fatto di offrire servizi urbani, disponibili appunto tramite la sua app, con lo scopo di collegare in maniera efficienti il cliente con i beni di cui ha bisogno.

Nel 2018 l'azienda è riuscita anche a rilevare le attività in Italia della concorrente Foodora (una start up tedesca che opera in Italia nel settore del food delivery effettuando anche il servizio di consegna e servendo attualmente 6 città italiane del centro-nord) espandendo così il suo network e diventando di fatto la prima alternativa a Deliveroo sul territorio.

Glovo, a differenza di Just Eat, si occupa anche della consegna che rappresenta tra l'altro uno dei suoi punti di forza grazie alla rete di fattorini o glovers che se ne occupano, arrivando a servire in modo capillare tutte le principali città italiane e molti altri centri più piccoli, da nord a sud.

Ogni tipologia di ristorante può diventare partner di Glovo con l'unica condizione di avere determinati requisiti richiesti dall'azienda.

Per quanto riguarda il funzionamento, per prima cosa l'utente deve effettuare la registrazione inserendo, tra le altre cose, la carta di credito per effettuare il pagamento e l'indirizzo per ricevere la consegna. L'interfaccia dell'applicazione rispecchia la strategia di mercato e gli aspetti distintivi del servizio: non vi è un focus specifico sulla consegna del cibo ma vengono presentate le diverse categorie di prodotti o servizi di consegna offerti in sette categorie - Cibo, Dolci & Gelati, Spesa, Inviare, Farmacie, Shopping e "Di tutto e di più". La separazione della sezione «cibo» da quella «dolci & gelati» deriva dalla volontà di Glovo di non circoscrivere l'idea di food delivery esclusivamente alla consegna di pranzi o alla cene, ma offrire piuttosto un servizio valido anche in altri momenti della giornata e che permetta, ad esempio, di ordinare colazioni, merende, dolci e snack. Una volta selezionata l'opzione «cibo» o «dolci & gelati», l'utente potrà filtrare i risultati e scegliere il fornitore e il prodotto che desidera. Per ogni ordine è possibile poi modificare l'indirizzo di consegna precedentemente impostato, selezionare il metodo di pagamento e l'orario di consegna. Per quanto riguarda quest'ultimo, si ha la possibilità di scegliere esclusivamente tra la ricezione del piatto "il prima possibile" oppure di selezionare slot orari di un'ora ciascuno (l'impossibilità di scelta di un preciso orario di consegna potrebbe essere un fattore di svantaggio vista l'importanza che la puntualità è un elemento molto importante per il consumatore), mentre le carte di pagamento sono l'unico metodo accettato. Una volta terminato l'ordine, è possibile seguirne lo stato di avanzamento tramite progress bar direttamente sull'applicazione - dalla preparazione in cucina, alla fase del ritiro da parte del glover (di cui ne viene resa nota l'identità) e fino alla consegna-. Viene data poi la possibilità al cliente di valutare l'esperienza, assegnando un giudizio positivo o negativo al servizio del corriere e al locale stesso, di contattare l'assistenza e

di sottoscrivere l'abbonamento a Glovo Prime nel caso si effettuino ordini con regolarità.

Glovo, per ogni consegna effettuata, tratterà poi una quota percentuale che varia dal 16% al 30% a seconda di determinate condizioni stabilite dall'azienda stessa.

Uber Eats: è il food delivery marchiato Uber cioè l'app conosciuta per fornire un servizio di trasporto automobilistico privato mettendo in collegamento diretto passeggeri e autisti. Nonostante Uber Eats e Uber siano due app separate, la prima è integrata in automatico agli utenti della seconda e posseggono delle caratteristiche comuni, come le transazioni senza contante e l'indicazione dei tempi di consegna previsti.

Partita da Milano nel 2016, oggi il servizio a domicilio di Uber eats è disponibile in Italia nelle seguenti città: Torino, Milano, Reggio Emilia, Bologna, Genova, Rimini, Firenze, Roma, Napoli, Bari, Palermo, Catania.

La piattaforma permette agli utenti di registrarsi e di scegliere i prodotti che desiderano tra quelli offerti dai vari ristoranti. Una volta che quest'ultimi hanno accettato l'ordine e hanno ultimato la preparazione dei piatti, arriva il corriere che utilizza la piattaforma Uber e pensa alla consegna.

I metodi di pagamento disponibili su Uber Eats sono tramite carta di credito/debito, PayPal, Google Pay e Apple Pay, e non è possibile pagare in contanti alla consegna.

I ristoratori possono scegliere se accettare o meno l'ordine ricevuto, decidere giorni e fasce orario in cui attivare il servizio, i piatti da proporre, offerte particolari e altre caratteristiche personalizzabili sulla piattaforma. Anche su

Uber Eats la percentuale che i ristoratori devono riconoscere all'azienda per usufruire del servizio può variare dal 16% al 25% circa.

2.5.3 Modello Fully Integrated

Il modello “fully integrated” racchiude tutte e tre le variabili operative: ordine, preparazione e consegna. In questo caso il ristorante si «dematerializza» cioè diventa virtuale in maniera totale o parziale e opta per un'integrazione verticale che aggiunge alla produzione dei cibi, l'ordine e la consegna. Inoltre queste imprese decidono di sviluppare e utilizzare un'interfaccia proprietaria attraverso cui gli utenti possono ordinare scegliendo tra una lista limitata di specialità preparate dalla loro cucina e consegnate in tempi molto brevi.

Si tratta di ristoranti che scelgono di produrre cibo da destinare totalmente al delivery quindi senza essere aperti al pubblico (in questo caso quindi si parla di «cucine chiuse» che verranno approfondite nel paragrafo 2.5.4) oppure di aggiungere al servizio al tavolo anche il servizio di delivery occupandosi dell'intero processo (sempre però con lo stesso brand e stessa offerta).

Un dato interessante è che molte di queste aziende si sono specializzate nella preparazione di pasti dove la componente salutare e/o la preparazione da parte di chef professionisti e stellati svolgono un ruolo predominante per conferire un valore aggiuntivo e differenziante al servizio. Inoltre spesso accade che queste imprese che adottano tale modello, ricorrono alla subscription economy cioè vengono serviti gli utenti abbonati: questo permette loro non solo di fidelizzare il cliente, ma soprattutto di raccogliere una grande quantità di dati relativi alle abitudini d'acquisto e di consumo, in

modo da offrire una maggiore personalizzazione nella creazione dei menu e ottimizzare l'operatività.

Funzionamento

L'ordine viene effettuato tramite applicazione o sito web sviluppato ad hoc per il ristorante digitale (o attraverso altri canali digitali) dove gli utenti possono scegliere da un menu limitato di piatti, dolci, bibite e snack. Alcune aziende, oltre al servizio aperto cioè in live, permettono anche di usufruire della funzione pre-order ordinando anche fino a tre giorni prima e specificando la finestra temporale di consegna nella quale si vuole ricevere il cibo (tutto questo anche su abbonamento per un periodo definito). Una volta pervenuto l'ordine, si aziona tutta la catena di preparazione e consegna: esso viene inoltrato alla cucina che prepara il pasto e poi lo lascia ad un fattorino che lo consegna direttamente al cliente finale. La consegna viene effettuata in proprio (con propri mezzi e personale) o mediante il ricorso di aziende specializzate nella consegna. Le aziende che adottano questo modello e che effettuano personalmente la consegna possono anche scegliere tra alcune tipologie e mezzi di consegna: c'è chi ad esempio sceglie di conservare i piatti preparati in stufe che si trovano all'interno dei veicoli di proprietà in modo tale da mantenere alta la temperatura del cibo e chi, invece, prepara il cibo in una cucina centrale, ma alcuni passaggi finali vengono effettuati dalle cucine satellite dislocate in tutta la città così da ridurre il tempo di rientro dei rider.

Vantaggi

In questo caso, a differenza dei precedenti modelli, vi è un maggior controllo di tutte le fasi strategiche della meal experience, dall'ordine alla consegna, visto che tutti i

processi vengono gestiti internamente, garantendo allo stesso tempo sia un certo standard che la possibilità di intervenire direttamente e immediatamente per risolvere eventuali problemi.

La scelta di implementare un modello di business Fully Integrated ha anche il grande vantaggio di poter fidelizzare i clienti in maniera diretta, cosa che con gli altri due precedenti risulta meno immediata a causa della partecipazione di altri soggetti esterni che contribuiscono con il loro operato alla qualità totale del servizio (si pensi al corretto funzionamento della piattaforma o alla consegna effettuata dal rider).

In ultimo, in questo caso si ha la possibilità di accumulare e utilizzare autonomamente e in via esclusiva dati preziosi sulle abitudini e preferenze dei propri consumatori e di strutturare pattern di consumi (basati sulle variazioni metereologiche, gli impegni settimanali, la pratica sportiva, etc) che potranno fornire maggiore personalizzazione nella preparazione dei menù e ottimizzare l'operatività.

Svantaggi

Rispetto ai sistemi precedenti, questo modello di business, oltre alla maggiore difficoltà gestionale, appare più oneroso perché include il governo di tutte e tre le fasi con gli annessi costi gestionali (soprattutto il costo del personale della cucina e di quello della consegna). Inoltre, adottando questa forma, c'è il rischio del mancato coordinamento del team della cucina con quello di consegna con conseguente aumento di probabilità di disservizi.

Esempi

Feat food: è un'azienda che nasce a Lecce nel 2015 ad opera di Andrea Lippolis e che nel 2019, dopo aver spostato la sede operativa a Milano, inizia a consegnare pasti su

tutto il territorio nazionale. Essa è specializzata nella preparazione di menù dietetici distribuiti agli utenti attraverso un modello di abbonamento: la mission di Feat Food è infatti quella di offrire pasti e piani alimentari completamente personalizzabili con la missione di rispettare l'unicità di ogni persona e di rendere accessibile e gustosa l'alimentazione sana.

L'utente, accedendo al sito, ha la possibilità di selezionare il piatto che preferisce tra quelli standard già disponibili sullo shop o eventualmente andandolo a comporre, personalizzandolo negli ingredienti e nelle grammature. In alternativa può scegliere il servizio in abbonamento personalizzato che consiste nel preventivo inserimento da parte dell'utente stesso dei propri parametri corporei di base come peso, età, altezza e sesso e del proprio obiettivo e nella formulazione, attraverso un algoritmo di machine learning, di un piano alimentare adeguato alla persona su cui poi si ispireranno i vari pasti che gli verranno consegnati. Dopo che un team di chef hanno preparato i piatti ordinati, questi vengono fatti recapitare nel luogo, nel giorno e nell'orario indicati dall'utente.

Zero733: si trova a Civitanova Marche e offre piatti che vanno dagli hamburger alle piadine, dalle insalate al dolce ed effettua sia il servizio al tavolo che quello a domicilio.

Per quanto riguarda il servizio di food delivery, il cliente ha la possibilità, tramite telefono, social o whatsapp, di ordinare la «zerobox» che verrà fatta poi recapitare al suo domicilio attraverso il servizio di consegna direttamente gestito con propri mezzi e personale e in grado di servire non solo le zone limitrofe, ma anche quelle più lontane per un raggio massimo di 30 km.

2.5.4 «Le cucine chiuse»

L'incremento esponenziale delle consegne di piatti pronti a domicilio, ma anche poi la chiusura repentina degli esercizi commerciali per via delle norme disciplinanti il social distancing (distanziamento sociale), ha portato alla diffusione di un modello di cucina con alla base un'infrastruttura tipica della forma Fully Integrated: le «cucine chiuse» o «cucine senza ristorante» o ancora, «pop-up kitchen», normalmente identificate con il nome di dark kitchen. Quest'ultime sono dei ristoranti senza sala ovvero laboratori di produzione di cibo, cioè cucine non aperte al pubblico e non dotate di vetrine fronte strada che dispongono soltanto di una zona d'attesa limitata per i fattorini che devono ricevere gli ordini da consegnare. Queste quindi vivono solo come entità digitali in quanto esistono solo online e sono pensate esclusivamente per la produzione di piatti destinati al delivery (o al massimo al take-away).

La maggior parte delle dark kitchen si appoggia a piattaforme come ad esempio Deliveroo, Just Eat, Foodora, Uber Eats, ma in alcuni casi gestiscono in maniera indipendente tutte le fasi operative, dall'ordine alla consegna.

Vantaggi

Tra i vantaggi che questo modello di business può offrire, si possono annoverare:

- Possibilità di gestire una cucina completamente focalizzata alla creazione di piatti per consegne a domicilio, senza doversi preoccupare delle complessità che derivano dalla gestione di un normale ristorante
- L'assenza di necessità di avere un fronte strada o delle vetrine, significa possibilità di pagare dei canoni di locazione o di acquisto dei locali più bassi

- L'assenza di servizio al pubblico e la focalizzazione del personale sulla produzione porterebbe a sostenere un più basso costo del personale e quindi ad offrire i prodotti ai propri clienti ad un prezzo più conveniente
- Maggiore marginalità sui prodotti grazie ai bassi costi di esercizio dell'attività
- Basso rischio di impresa grazie all'agilità della formula commerciale: si ha infatti la possibilità di passare più facilmente da un'offerta ristorativa all'altra a seguito del cambiamento dei gusti e delle preferenze dei consumatori in continua evoluzione, modificando solo un menu online.
- Grazie al fatto che questo modello si basa sullo sfruttamento dei big data relativi alle abitudini di consumo degli utenti e raccolti sui canali digitali, si riesce a capire ad esempio cosa viene ordinato di più in un determinato periodo e a customizzare l'esperienza rendendola maggiormente personalizzabile, sia nella fase di preparazione del menù che in quella operativa.
- Possibilità per il ristoratore di ampliare la propria offerta commerciale senza aumentare lo spazio fisico del locale
- Possibilità di ammortizzare gli investimenti legati all'avvio dell'attività e ridurre gli annessi tempi relativi agli adempimenti burocratici
- L'agilità e la versatilità di questo tipo di modello permette di testare nuovi concept di prodotto o addirittura nuove aperture in città diverse da quella originali
- È un modello scalabile e che quindi ad esempio permette di sfruttare l'infrastruttura distributiva preesistente anche andando a creare nuovi punti di preparazione del cibo, al fine di diminuire i tempi di consegna.

Funzionamento

Cliente

Il cliente, comodamente dal divano di casa sua, in ufficio o in Hotel, sfoglia le offerte proposte online dai diversi Food Delivery locali. La ricerca avviene a volte ricercando un brand particolare, ma sovente focalizzandosi sulla tipologia di cucina più consona al suo gusto o al mood del momento.

Dark Kitchen

L'ordine viene ricevuto dalla Dark Kitchen in grado di garantire la consegna nelle tempistiche prefissate dalla piattaforma di delivery (grazie all'algoritmo che indica entro quando deve essere pronto il piatto).

Delivery

Il pagamento viene effettuato dal cliente ed il delivery, che è il gestore del portale, trattiene una certa percentuale dell'importo totale. Il rider preleva il cibo ordinato e lo consegna al piano del cliente con il costo della consegna già computato nell'ordine.

Come sopra detto, normalmente questo modello di cucina viene identificato con il termine generale di Dark Kitchen che è appunto la definizione più utilizzata. In realtà la Dark Kitchen non altro che una delle sei tipologie di cucine chiuse che l'evoluzione del mercato ha poi sviluppato declinando il termine in diverse terminologie. Qui di seguito verranno brevemente spiegate le differenze di ciascun tipo di «cucina chiusa»:

1. Dark Kitchen
2. Cloud Kitchen
3. Ghost Kitchen
4. Virtual Kitchen
5. Commissary Kitchen
6. Re-Generation

Dark Kitchen

È la formula più semplice e meno impattante soprattutto per i piccoli operatori della ristorazione, in quanto prevede la partizione di una area della cucina del ristorante esistente in una unità distinta contrassegnata da una seconda insegna solo virtuale e dedicata esclusivamente alla produzione ed alla gestione dell'offerta dedicata al food delivery. L'imprenditore è lo stesso, ma i due brand sono diversi.

La scelta di aprire una dark kitchen potrebbe essere dettata dal desiderio di gestire al meglio l'evasione delle richieste dei clienti delivery e/o ampliare il business senza aprire una nuova sede e quindi senza incorrere in ulteriori costi. Inoltre in questo modo, oltre ad aumentare il fatturato, si ha la possibilità di sfruttare le materie di cui già dispone il ristorante diminuendo anche gli sprechi di cibo, di testare nuovi concept e di ammortizzare il costo del lavoro.

Questa particolare gestione si rivela ottimale nel caso in cui si sia operativi ad esempio in una zona con alta densità di uffici e/o plessi scolastici quindi con flussi concentrati in una ristretta porzione di tempo poiché, se ben dimensionata a livello progettuale, non crea conflitto con la produzione dedicata al servizio al tavolo.

Le consegne sono possibili tramite le piattaforme di food delivery, flotta di rider in outsourcing o personale dipendente del ristorante

Cloud Kitchen

È una formula diversa dal precedente, in quanto opera con uno schema di co-working applicato al mondo della ristorazione, in cui diversi operatori condividono una cucina e molti dei costi operativi. Vi è una società immobiliare che mette a disposizione ai diversi operatori del foodservice che ne fanno richiesta, uno spazio preallestito con attrezzature sufficienti per l'avvio di un proprio brand di ristorazione con consegna a domicilio. All'interno di questo spazio operano due o più ristoratori non legati da alcun legame imprenditoriale tra loro, ma ognuno rimane responsabile della gestione della propria unità assegnata.

In definitiva quindi vi è un solo imprenditore che apre uno spazio-cucina suddiviso in tante postazioni già allestite e chi vuole mettere in piedi un piccolo business di ristorazione può affittare una postazione.

Ci sono anche alcuni aggregatori e piattaforme di delivery che realizzano Cloud Kitchen in proprio che poi vengono affittate a ristoratori che si impegnano a produrre esclusivamente per i primi e al tempo stesso vengono sottoposti a dei vincoli.

Le consegne sono possibili tramite le piattaforme di food delivery, flotta di rider in outsourcing o personale dipendente del ristorante.

Ghost Kitchen

È un modello di ristorante in cui, a differenza del precedente, un singolo operatore gestisce una laboratorio-cucina, all'interno del quale sviluppa uno o più brand virtuali esclusivamente dedicati al food delivery o take away che ricadono unicamente

sulla sua gestione. La preparazione si svolge all'interno di un locale che non prevede somministrazione al pubblico e nessuna insegna.

I diversi brand sono generalmente riferiti a proposte ristorative alternative, sviluppate sulle base dell'analisi dei dati riferiti ai consumi dell'area all'interno della quale opera la Ghost Kitchen. Anche qui le consegne sono possibili tramite le piattaforme di food delivery, flotta di rider in outsourcing o personale dipendente del ristorante.

Virtual Kitchen

La Virtual Kitchen opera sovrapponendosi ai modelli di business precedenti, in quanto prevede la produzione e la consegna di cibo prodotto sotto licenza di franchising o licensing di un altro brand, leader di settore o semplicemente detentore di un know how ritenuto interessante e profittevole da parte del ristoratore.

L'operatore della Cloud Kitchen, Ghost Kitchen, Dark Kitchen produrrà all'interno dei propri locali sulla base di un pacchetto inclusivo di ricette, marketing e know how imposto dal master franchise al quale riconoscerà delle fee a seconda delle definizioni contrattuali accettate e inoltre venderà utilizzando il marchio per il quale sarà concessionario all'interno dell'area geografica o di servizio definita.

Commissary Kitchen

Sono cucine professionali a disposizione sia di utenti già operatori nel foodservice ma anche di privati che possono noleggiarle per uso occasionale, senza l'impiego di personale specializzato. Sono intese per noleggi a breve termine e trovano applicazione

anche nel team building, nella gestione di ristorazione di supporto ad eventi o per test di mercato e pre-lancio di menù e ricette nuove.

In alcuni paesi queste realizzazioni sono collocate all'interno di container, ma in taluni casi possono anche essere dei "truck" dedicati allo street food noleggiati all'occorrenza.

Re-Generation

Basato principalmente sulla rigenerazione del cibo, non richiede personale specializzato all'interno della Dark Kitchen. La produzione del ristorante viene fornita ad una società terza che si occupa solo della rigenerazione ed in taluni casi della consegna della produzione.

Il venditore finale è coinvolto solo in minima parte nel processo di cottura, focalizzato sulla trasformazione del prodotto e sulla finitura dei piatti secondo le caratteristiche del proprio brand.

Se si volesse trovare un aspetto negativo di questo modello di cucina «nascosto» è legato al fatto che, esistendo solo online e non essendo aperto al pubblico, manca l'esperienza fisica di consumo cioè viene a mancare la relazione dal vivo con il cliente: infatti in questo caso il ristorante dove consumare il proprio piatto ordinato online diventa casa propria. Ciò spinge a compensare quest'assenza con la personalizzazione dell'offerta, dando la possibilità al consumatore di ordinare piatti su misura e/o scegliendo packaging raffinati da far arrivare a casa, in modo da ricreare così un'esperienza a casa e fidelizzare il cliente.

Per concludere si può affermare che, anche se questo modello non è molto diffuso in Italia rispetto ad altri paesi come Stati Uniti e Inghilterra, i benefici sia in termini

economici che pratici che si possono trarre dalla sua adozione sono molteplici in vista anche della sempre più marcata digitalizzazione della ristorazione e dei vantaggi derivanti dall'uso dei big data che permettono di trarre una grande quantità e varietà di informazioni a supporto delle decisioni.

2.5.5 Altri modelli

Una menzione speciale in questa panoramica di modelli di food delivery va riservata a tre tipologie di consegna di cibo a domicilio che stanno prendendo piede negli ultimi anni e che vale la pena accennare. Le peculiarità di tali modelli sono relative al fatto che non rispettano tutte e tre le fasi operative sopra analizzate e che, come i precedenti, hanno come mission quello di far vivere un'esperienza culinaria in un luogo diverso dal ristorante. Questi modelli sono: il Cookind on demand, l'Home delivery restaurant e il Social Eating.

Il Cooking on demand (o Ready to cook)

Alla base del modello del "Cooking on-demand", c'è l'idea di voler escludere dalla catena della meal experience il completamento della preparazione culinaria a capo dell'impresa e rispondere comunque al desiderio del consumatore di instant happiness correlato al cibo. Allo stesso tempo si vuole dare a quest'ultimo la possibilità di eliminare un'attività considerata time consuming come quella della spesa e di facilitargli la preparazione di un piatto. Si fornisce così solo l'essenzialità dell'esperienza della cucina che viene supportata da fattori come la pre-lavorazione degli ingredienti, il loro dosaggio per evitare sprechi e la guida alle ricette attraverso tutorial video online che mostrano lo chef al lavoro oppure attraverso una lista cartacea di poche semplici istruzioni.

Un esempio di questo modello è Foodbeats che nasce durante il periodo pandemico e che ha come mission quella di rendere semplice cucinare piatti di alta qualità direttamente a casa. L'utente, dopo aver scelto sul sito il piatto che desidera consumare, riceverà a casa una box di ingredienti già dosati e pronti per essere utilizzati. Per facilitare la preparazione dei piatti, viene inserito all'interno della scatola un codice QR che, se inquadrato attraverso un dispositivo mobile come uno smartphone, fornisce una spiegazione dettagliata della ricetta scelta da cucinare proprio con quegli ingredienti.

L'Home delivery restaurant (o chef a domicilio)

Tradotto letteralmente, l'home delivery restaurant è il "ristorante a casa, a domicilio" ed è conosciuto anche come chef a domicilio. È un modello che va completamente a destrutturare il processo del food delivery di ordinazione, preparazione e consegna sopra descritto in quanto in questo caso a casa del cliente non arriva solo il piatto pronto, ma lo chef in persona o meglio l'intera esperienza del ristorante.

È un trend che nasce negli Stati Uniti circa 20 anni fa e che da qualche anno ha cominciato ad affermarsi anche in Italia. Già prima della pandemia generava un buon livello di fatturato, ma nel 2020, a causa delle restrizioni imposte dall'emergenza sanitaria che hanno obbligato le imprese della ristorazione a trovare degli «escamotage» per poter continuare a svolgere la propria attività, ha subito una vera e propria esplosione: infatti da una parte ha permesso ai ristoranti di garantire la continuità dei servizi ristorativi e dall'altra ha dato la possibilità ai consumatori di potersi godere comunque un piatto prelibato come al ristorante.

Questo servizio quindi permette di consumare un piatto nell'intimità e nella comodità della propria casa contattando uno chef professionista che ha il compito di preparare i

suoi piatti nella cucina del cliente e di occuparsi di ogni aspetto della cena o del pranzo: dalla spesa alla consegna del cibo, dalla mise en place al servizio al tavolo, fino alla pulizia. Insomma, come in un vero e proprio ristorante, ma privato!

In genere questo servizio viene usufruito per una cena gourmet o per particolari eventi come feste.

Questo fenomeno sta diventando una vera e propria tendenza, tant'è che recentemente sono nate anche una serie di app e di siti dedicati come chefbooking.com che permettono di scegliere tra una serie di cuochi con la relativa specializzazione/tipo di cucina che si preferisce.

Il Social eating e l'Home restaurant

Vale la pena accennare anche un altro modello che si sta sempre più diffondendo negli ultimi anni e che, come i precedenti, va completamente a destrutturare il processo del food delivery sopra esaminato: il Social Eating.

Questo modello si inserisce all'interno del più ampio settore della sharing economy.

Infatti anche qui, come nell'economia della condivisione, si possono trovare i seguenti elementi:

- la condivisione, cioè l'utilizzo in comune di una risorsa
- la relazione peer-to-peer tra persone
- la presenza di una piattaforma tecnologica

In questo caso vi è un homer cioè il proprietario dell'abitazione che mette a disposizione il suo spazio domestico e la sua abilità nella cucina a delle persone sconosciute che hanno prenotato un posto a tavola e che si presentano a casa del cuoco: il tutto per mezzo di un sito o a una piattaforma dedicata al social eating. A differenza del

precedente modello, però, qui il cuoco non è un cuoco professionista, ma armatoriale e appassionato di cucina e l'evento culinario non viene organizzato a casa del cliente.

Dal fenomeno del social eating nasce poi l'Home restaurant che prende forma sempre dalla voglia dei padroni di casa di ospitare persone sconosciute e di mettersi ai fornelli, ma mentre il primo è un'attività svolta da parte di chi offre il pasto con carattere saltuario, la seconda è una vera e propria realtà imprenditoriale che presuppone una certa continuità nell'organizzazione degli eventi e che necessita di essere sottoposta a precise regole normative. Quindi il principale obiettivo del social eating sarebbe quello della socialità e di condividere la passione culinaria, mentre nell'home restaurant vi è uno scopo di lucro. Ed in effetti il discrimine sta nella soglia di guadagno: il social eating non prevede remunerazione ma contributo spese, mentre diventa home restaurant quando si supera il limite di 5mila euro di guadagno annuo.

Inoltre a differenza dello chef a domicilio, questo modello di ristorante casalingo prevede che la preparazione dei pasti viene svolta da parte di cuochi non professionisti e all'interno dell'abitazione di quest'ultimo, ma non a casa del cliente.

La messa a disposizione della propria abitazione per determinati eventi che vengono pubblicizzati attraverso dei social network (o altri canali digitali) è un sistema alternativo per riuscire ad ottenere un guadagno mensile extra ma è anche un modo per saggiare le proprie abilità di cuoco prima di lanciarsi in un'avventura di un vero e proprio ristorante.

Una delle piattaforme più conosciute è Gnammo con i suoi oltre 8.000 cuochi iscritti e più di 20.000 eventi organizzati in 2.300 città italiane. Essa offre la possibilità a chiunque ritenga di sapersi destreggiare in cucina di iscriversi come cuoco e, da subito, organizzare eventi enogastronomici come pranzi e cene presso il proprio

domicilio (o una location a propria scelta) e condividerli nella community in modo che i vari gnammer, cioè coloro che vogliono parteciparvi, possano prenotarsi. Una volta ricevute le prenotazioni, spetterà poi al cuoco decidere se approvarle o meno.

Se l'evento poi si realizza, il primo giorno lavorativo successivo il cuoco riceve il pagamento relativo alla somma di tutte le prenotazioni raccolte, da cui Gnammo trattiene una piccola percentuale (12%).

È un sistema molto apprezzato da quelle persone che desiderano vivere una nuova esperienza culinaria e/o socializzare con altre persone.

2.6 Una fotografia dei consumatori italiani

I seguenti paragrafi hanno lo scopo di analizzare il consumatore del digital food delivery in Italia sotto numerosi aspetti soprattutto con l'aiuto dello studio dell'Osservatorio Nazionale di Just Eat³⁰ che ha pubblicato la quarta edizione di «La Mappa del cibo a domicilio in Italia 2020» e che offre una fotografia completa del mercato.

2.6.1 Chi: Le buyer personas

Da un'inchiesta di Altroconsumo³¹ è emerso che:

- Il 39% delle persone che ordinano sono in coppia
- Il 38% sono un nucleo familiare con uno o due bambini
- Il 14% è single

³⁰ Osservatorio Nazionale sul mercato del cibo a domicilio online in Italia 2020, «*La mappa del cibo a domicilio in Italia*», n. 4, 2020, pag.13-20
https://www.justeat.it/CmsAssets/media/Images/Blogs/IT/quarto-osservatorio-just-eat/REPORT-MAPPA-DEL-CIBO-A-DOMICILIO-IN-ITALIA_2020.pdf?bid=f1d4967b66e7435e917216287b58eb71


³¹ Informazioni accessibili al link <https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2019/inchiesta-food-delivery>

- Il 9% sono gruppi di cinque o più persone

BVA DOXA, una società di ricerche, ha identificato 6 buyer personas, cioè una rappresentazione semi-immaginaria del cliente, basata su ricerche di mercato e su dati reali che le aziende possiedono (Kusinitz, 2014), di chi ordina cibo a domicilio. Sono stati individuati i seguenti identikit di consumatori:

- l'Impegnata
- la Smart Family
- l'Esordiente
- il Party Planner
- il Tenace
- la Coccolona

L'impegnata



È una giovane donna lavoratrice molto impegnata che ricorre al food delivery quando rientra a casa dopo un'intensa giornata di lavoro/studio e più in generale quando si sente sottotono. Utilizza spesso per i pagamenti digitali, è curiosa e ama sperimentare, ordinando spesso da più ristoranti, con una spesa medio alta. Il delivery è relax, ordina quando è spossata e stanca, prediligendo

- pizza (72%)
- hamburger (45%)
- cucina giapponese (35%)

Con il partner (32%), in famiglia (30%) o da sola (33%), in settimana (73%).

Anna

Dati personali

- 30 anni
- Residente a Milano
- Impiegata

Fonte: La mappa del cibo a domicilio 2020, Osservatorio Nazionale di Just Eat

La Smart Family



Franco

Dati personali

- 42 anni
- Residente a Roma
- Impiegato

Questa categoria è tendenzialmente composta da uomini tra 40 e 45 anni, sposati o conviventi con figli, per i quali il food delivery è un'ottima occasione per stare insieme a famiglia o amici. Prediligono l'aspetto sociale del food delivery che diventa un'occasione di festa e convivialità, una tendenza che si conferma dal fatto che non essendo user attivi, ordinano soltanto in occasioni speciali dove prediligono la tradizione affidandosi a pochi e fidati ristoranti. Ordinano principalmente:

- pizza (67%)
- cucina italiana (52%)

da condividere in compagnia di famiglia (59%) e amici (27%), soprattutto durante il weekend (51%)

Fonte: La mappa del cibo a domicilio 2020, Osservatorio Nazionale di Just Eat

L'Esordiente



Sofia

Dati personali

- 23 anni
- Residente a Torino
- Commessa

È una giovane ragazza under 24, studentessa o che si affaccia al mondo del lavoro, vive con la famiglia o da sola. Per lei il food delivery è scoperta e novità, una prima esperienza che si affronta con un mix di emozione e attesa e che nasce dalla voglia di sperimentare qualcosa di nuovo. È spesso anche «l'interfaccia informatica» della sua famiglia, avendo il compito di gestire gli ordini per i propri genitori. Ordina il weekend (53%):

- pizza (59%)
- cucina giapponese (47%)

da condividere in famiglia (35%) o con il partner (33%)

Fonte: La mappa del cibo a domicilio 2020, Osservatorio Nazionale di Just Eat

Il Party Planner



Marco

Dati personali

- 30 anni
- Residente a Milano
- Social Media Manager

È un giovane professionista under 35, impiegato o freelance, per il quale il food delivery è l'invitato d'onore alle feste, per celebrare compleanni o anniversari, vacanze o nuove avventure. User molto attivo, ha la più alta varietà di cucine:

- dalla pizza alla cucina giapponese (50%)
- hamburger (45%)
- cucina cinese (35%)
- poké e cucina indiana

da ordinare con il partner (100%) e nel weekend (54%)

Fonte: La mappa del cibo a domicilio 2020, Osservatorio Nazionale di Just Eat

Il Tenace



Luca

Dati personali

- 22 anni
- Residente a Roma
- Studente

È un giovane studente e per lui il food delivery è un modo per festeggiare i successi e premiarsi, tanto che predilige ordinare quando si sente soddisfatto e orgoglioso per il raggiungimento di un traguardo soprattutto nello studio.

Classico utilizzatore di food delivery, è attivo quasi tutti i mesi prediligendo 2-3 cucine al massimo all'interno delle quali ama sperimentare:

- pizza (62%)
- cucina giapponese e italiana a pari merito (42%)

con il partner (31%) e durante la settimana (46%)

Fonte: La mappa del cibo a domicilio 2020, Osservatorio Nazionale di Just Eat

La Cocolona



Sara

Dati personali

- 27 anni
- Residente a Bologna
- Baby sitter

Rappresenta il target più giovane, studentessa o ragazza in cerca di occupazione under 34 uscita da poco di casa, per la quale il food delivery è la coccola per i momenti difficili. Ordina infatti soprattutto quando si sente triste e il food delivery è un utile alleato che fa rima con comfort food. User molto attiva che ama sperimentare, ordina molto spesso prediligendo:

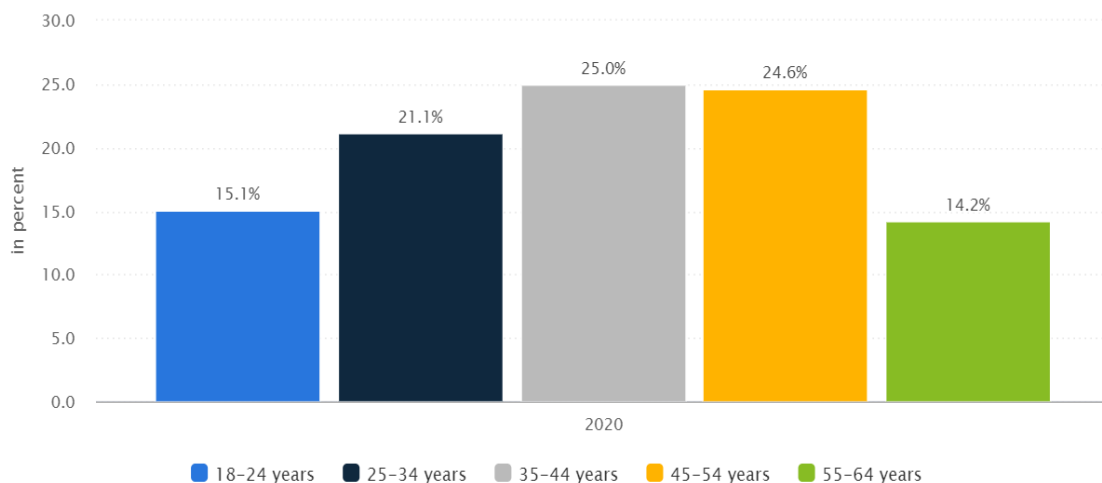
- la pizza (66%)
- dolci (27%)
- panini (24%)

da gustare da sola (68%), più spesso in settimana (65%) ma anche nel weekend se capita (28%)

Fonte: La mappa del cibo a domicilio 2020, Osservatorio Nazionale di Just Eat

Secondo lo studio redatto dall'Osservatorio Nazionale di Just Eat, i consumatori più attivi nel food delivery sono i Millennials insieme alla Generazione Z (o Post Millennials), ma vi sono stati nuovi clienti anche più in età che si sono avvicinati al servizio di consegna a domicilio (questo a testimonianza del fatto che l'età non sembra un fattore rilevante nell'utilizzo del food delivery). Qui di seguito vengono forniti alcuni dati che spiegano meglio la distribuzione per età del consumo di food delivery (Figura 2.11).

Figura 2.11 – Consumatori del food delivery suddivisi per età



Fonte: www.statista.com

Inoltre gli uomini risultano essere quelli che ordinano di più a domicilio (52%) rispetto alle donne (48%), mentre le famiglie si confermano essere le più alto spendenti (conseguenza anche di nuclei più ampi).

Se si guardano invece le professioni che ordinano di più, sul podio si possono trovare gli impiegati con il 41%, seguiti da studenti con il 22%, liberi professionisti con il 7%, operai con il 5%, imprenditori con il 4% e disoccupati con il 3%.

2.6.2 Quando e Perché: i food mood e le occasioni di acquisto

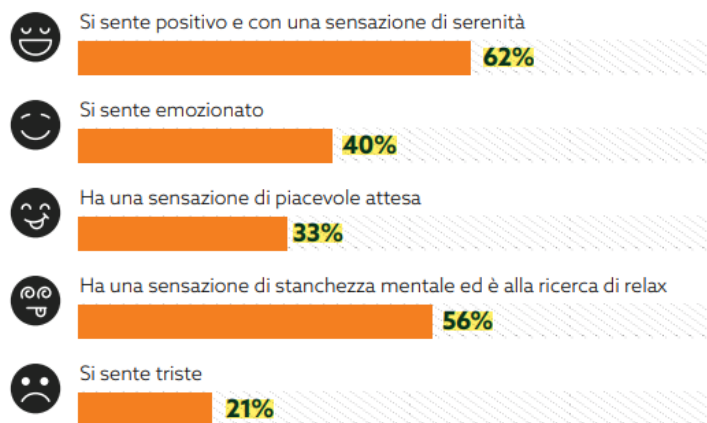
L'Osservatorio Just Eat ha voluto indagare gli stati d'animo e le occasioni di consumo di chi ordina cibo a domicilio.

Per quanto riguarda i cosiddetti food mood (gli stati d'animo) di chi ordina a domicilio (Figura 2.12), dallo studio emerge che il 62% lo fa quando si sente felice, mentre il 40% nell'ordinare si sente emozionato e il 33% ha una sensazione di piacevole attesa.

Ancora, il 56% ordina quando ha una sensazione di stanchezza mentale ed è alla ricerca

di relax e il 21% lo fa perché è triste e vede in un buon piatto una leva per ritrovare gioia.

Figura 2.12 - Gli stati d'animo di chi ordina: i top food mood



Fonte: La mappa del cibo a domicilio 2020, Osservatorio Just Eat

Anche le occasioni di consumo sono il riflesso degli stati d'animo di chi ordina.

Serenità e felicità fanno ordinare in occasione di esperienze di socialità e intrattenimento (56%), seguite da festività e vacanze (51%), desiderio di celebrare nuove avventure e cambi di vita (30%), compleanni e anniversari (23%), da condividere con la famiglia (39%) e il partner (30%) e che si vivono soprattutto durante il weekend (52%) o in settimana (35%). Il food delivery viene scelto quando si è orgogliosi e soddisfatti (65%), nel caso del raggiungimento di un successo lavorativo o scolastico, cui segue il superamento di una sfida difficile (47%) o il ricevimento di un premio (19%).

Tra chi ordina quando si sente emozionato, spiccano invece momenti legati alla sperimentazione di qualcosa di nuovo (56%) o di importante (41%) e inoltre qui emerge la condivisione con gli amici (22%) e la tendenza a ordinare nel weekend (52%).

Ma il food delivery può rappresentare una fonte di gioia anche nelle situazioni meno piacevoli, al termine ad esempio di intense giornate lavorative o scolastiche (96%),

vivendo l'esperienza da solo (36%) o in compagnia della famiglia (30%), se possibile nel weekend (72%), in uno stato d'animo di cattivo umore (65%) e delusioni personali o professionali (58%), ordinando per ritrovare uno slancio positivo nei propri piatti preferiti, da gustare preferibilmente da solo (52%) e in settimana (67%).

In generale comunque i giorni più buoni restano sempre il week-end, in particolare il sabato che è il giorno della settimana in cui si tende a ordinare di più, proprio come se mentalmente si stesse uscendo per andare al ristorante. Inoltre nel fine settimana si fa meno caso alla forma fisica a differenza del resto della settimana in cui si vuole mantenere un regime alimentare più healthy quindi più equilibrato.

Per concludere questa descrizione dei momenti in cui i consumatori fanno ricorso al food delivery, un altro dato interessante che vale la pena citare è quello che emerge da un'inchiesta di Altroconsumo³² cioè è che l'86% degli intervistati usufruisce del delivery quando è a casa mentre il 10% quando è al lavoro.

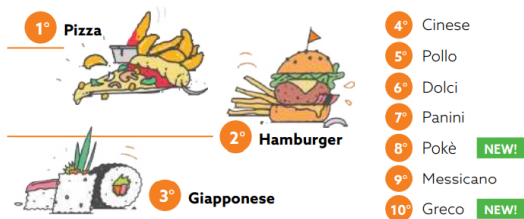
2.6.3 Cosa: i piatti che vengono ordinati

Per quanto riguarda i piatti più ordinati dagli italiani, dallo studio dell'Osservatorio Just Eat è emerso che ancora una volta la pizza si conferma in vetta con a seguire l'hamburger e il giapponese (Figura 2.13).

Figura 2.13 – La top 10 delle cucine più ordinate e delle cucine più in crescita

³² Informazioni accessibili al link <https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2019/inchiesta-food-delivery>

TOP 10 DELLE CUCINE PIÙ ORDINATE



TOP 10 DELLE CUCINE PIÙ IN CRESCITA



Fonte: La mappa del cibo a domicilio 2020, Osservatorio Just Eat

Al quarto posto della top 10, invece, si posiziona la cucina cinese, mentre al quinto posto c'è il pollo e a seguire i dolci guidati soprattutto dal gelato, i panini, i pokè e le cucine internazionali (in particolare il messicano e il greco).

Oltre alle cucine più ordinate, l'indagine rivela anche le cucine più in crescita e i food trend del momento che vanno dalla tradizione alle specialità oltreoceano, sintomo del legame degli italiani con le proprie origini culinarie, ma allo stesso tempo della voglia di sperimentare qualcosa di nuovo. Al primo posto c'è il poké, pioniere di un trend sempre più in crescita cioè quello dell'healy food, ma è proseguendo nella classifica che si fanno largo le grandi novità: tra queste spicca il gelato e le specialità di pesce.

Nella classifica dei food trend si possono poi trovare il kebab al quarto posto, a seguire l'hamburger e la pinsa che conferma, insieme ad altri prodotti della cucina italiana come i panzerotti, la riscoperta dei prodotti nazionali nel mondo del cibo a domicilio (questo anche in relazione ai nuovi ristoranti nostrani che hanno scelto il digital food delivery durante il periodo di chiusura). Ad occupare gli ultimi quattro posti ci sono, invece, il giapponese, il messicano, la pizza ed infine il pollo. Interessante infine poi l'aumento delle bevande anche birra e vini consegnati a domicilio.

Curioso inoltre è anche l'aumento del food delivery stellato e degli aperitivi accompagnati da cocktail consegnati a domicilio in appositi contenitori sigillati.

Un'altra tendenza virtuosa è quella degli ordini “plastic-free”³³, visto che una delle conseguenze più spiacevoli del food delivery è il proliferare di piatti e posate di plastica, che magari poi non vengono correttamente smaltiti e costituiscono un enorme problema per l'ambiente. A titolo di esempio su Deliveroo, grazie all'inserimento della possibilità di ordinare senza posate, nel 2020 ben l'88% degli ordini su questa piattaforma è stato inserito con questa modalità (in aumento del 5% rispetto al 2019).

2.6.4 Dove: le parti dell'Italia più attive

Brevemente qui di seguito si vuole fare un'osservazione riguardo alle parti d'Italia più attive dove il servizio di delivery è più diffuso.

Quello che emerge dall'indagine dell'Osservatorio di Just Eat è che il fenomeno della consegna di cibo a domicilio continua a crescere soprattutto fuori dalle grandi città come Milano e Roma. Infatti tra le 5 città più in crescita dal lato dell'offerta sembrano essere Rimini, Cagliari, Reggio Emilia, Ferrara e La Spezia. Per quanto riguarda la domanda, si registra una maggiore quantità di ordini nelle seguenti città: Roma, Bologna, Milano, Torino, Genova, Napoli, Trieste, Palermo, Parma e Pisa.

In conclusione si può affermare quindi un'Italia sempre più propensa a digitalizzarsi e a scegliere il digital food delivery in tutte le Regioni anche se quest'ultimo risulta essere più concentrato nella parte del centro-nord, ma la differenza è comunque minima.

2.7 Le innovazioni nel food delivery

³³ Informazioni accessibili al link <https://www.key4biz.it/come-cambiera-questanno-il-food-delivery/340780/>

Il settore del food delivery, come già precedentemente detto, nel 2020 ha attirato il 48% degli investimenti dell'intero settore del foodtech e ha visto fiorire numerose start up: questa mobilitazione di ingenti quantità di capitale ma anche poi di tecnologia deriva dal fatto che lo si considera un settore dalle rosee prospettive di crescita.

In realtà già prima della pandemia il food delivery è stato oggetto di importanti investimenti volti a sviluppare innovazioni tecnologiche che potessero da un lato incentivare la diffusione di questo servizio e dall'altro incentivare la facilitazione nell'operatività da parte delle imprese e nell'utilizzazione da parte dei consumatori.

Qui di seguito ne vengono presentate alcune.

Pasti a domicilio su ruote

Questi robot in miniatura (Figura 2.14) utilizzati per la consegna a domicilio consegnano pasti e pacchi di ogni genere. Occorre solo che gli utenti, dopo aver scelto cosa ordinare, selezionino una finestra specifica di 5 minuti per effettuare la consegna.

In questo modo si riducono gli sprechi in termini di tempo, si ottimizza la programmazione degli orari e si riducono le emissioni inquinanti.

Figura 2.14 - Mini robot creati da Starship Technologies



Fonte: McCain Foodservice Italia, 2019

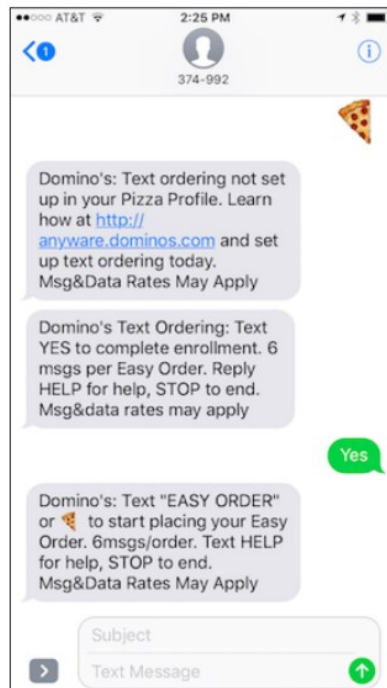
Piattaforme come Just Eat hanno visto in questa innovazione delle potenzialità tanto da stringere una collaborazione con l'azienda americana produttrice, Starship Technologies, per consegnare i pasti a domicilio ai clienti. I robot partono da un deposito locale in tempo utile per arrivare al ristorante e prelevare il pasto appena preparato e portarlo direttamente al cliente. Prendere in considerazione delle modalità di consegna ai clienti che siano sostenibili per l'ambiente andrà certamente a beneficio degli operatori della ristorazione, in quanto è un trend che sta diventando sempre più rilevante per i consumatori.

Ordinare con gli emoticon

Il colosso della pizza Domino's è stato il primo a conquistare l'universo di Twitter attraverso un modo di ordinare innovativo e coinvolgente: gli emoticon. Negli Stati Uniti centinaia di clienti affamati potevano ordinare online mandando un tweet con l'emoticon della pizza o inviando l'hashtag #EasyOrder all'account Twitter di Domino's. Gli utenti registravano il proprio account online e impostavano le proprie preferenze in fatto di pizza. All'invio di un loro tweet scattava automaticamente l'ordine della pizza. Dopo il grande successo di questa modalità, Domino's ha abilitato i clienti a

ordinare con l'invio di emoticon via Facebook, Twitter, Echo, Smart TV o SMS (Figura 2.15).

Figura 2.15 – Modalità di ordinazione con gli emoticon messa a disposizione da Domino's



Fonte: McCain Foodservice Italia, 2019

Ordinare dalla propria auto

Pizza Hut ha stretto una partnership con Accenture e Visa per sviluppare un sistema di ordinazione integrato nell'auto che consenta alle persone di ordinare e acquistare pasti mentre sono al volante. Dal cruscotto della vettura si può effettuare il pagamento con Visa e il cliente può selezionare i piatti usando la voce e proseguire tranquillamente il proprio viaggio senza dover accostare per ordinare: una tecnologia questa che non solo facilita il processo di ordinazione, ma può rendere anche le strade più sicure.

Il Pizzaiolo Robot

Zume Pizza nasce nel 2015 con l'obiettivo di sfruttare la robotica e l'intelligenza artificiale per produrre velocemente la pizza (Figura 2.16).

Figura 2.16 – Il pizzaiolo robot Zume Pizza



Fonte: McCain Foodservice Italia, 2019

Come funziona? Le macchine stendono la pasta della pizza, versano la salsa di pomodoro e gli altri ingredienti e le infornano, in modo molto più rapido rispetto a un essere umano (si pensi che sono in grado di sfornare circa 370 pizze all'ora). In alternativa, grazie al particolare veicolo per le consegne, dotato di 56 forni automatici e un robot per tagliare la pizza, il processo di preparazione e cottura di quest'ultima può essere svolto durante il tragitto in modo tale da consegnarla croccante.

Per migliorare i propri servizi, Zume utilizza poi anche algoritmi di apprendimento automatico: vengono infatti raccolti i dati dei clienti in modo tale da “prevedere che pizza vuoi ancora prima che la ordini”.

L'utilizzo del Drone per le consegne

Alcune compagnie come Uber, hanno sperimentato l'utilizzo di droni (Figura 2.17) per consegnare direttamente il pacco fino alla porta di casa o fino a delle “zone di atterraggio” (come ad esempio i tetti delle auto Uber parcheggiate identificate dai droni tramite un codice), dove i corrieri di Uber ritirano il pacco e lo consegnano al domicilio del cliente. In questo modo si ha la possibilità di consegnare più velocemente persino di biciclette o di auto.

Figura 2.17 – Consegna con il drone effettuata da Uber Eats



Fonte: McCain Foodservice Italia, 2019

Pizze consegnate da un'auto a guida autonoma

Nuro è una società che si occupa di robotica e che ha sviluppato il veicolo autonomo R2, cioè un'auto “che si guida da sola” (Figura 2.18) in collaborazione con Domino's per consegnare pizze a domicilio. I clienti che desiderano ordinare la pizza riceveranno un codice PIN che gli consentirà di aprire il veicolo e ritirare la loro ordinazione.

Figura 2.18 – Il veicolo a guida autonoma utilizzato da Domino's per consegnare pizze



Fonte: McCain Foodservice Italia, 2019

CAPITOLO 3

LE ISTRUZIONI D'USO PER UN ONLINE FOOD DELIVERY DI SUCCESSO

Quello che si è potuto trarre dai precedenti capitoli è che quindi il nuovo consumatore è compatibile con quelle che sono le caratteristiche sui cui ruota l'online food delivery e che quest'ultimo, oltre ad essere stato durante la pandemia una sorte di «paracadute» per le attività di ristorazione, si configura come un settore in forte crescita anche e soprattutto grazie alla disponibilità da parte di quest'ultime a rivedere i propri modelli di business in un'ottica di maggiore digitalizzazione.

Si può quindi affermare che la pandemia ha accelerato quei processi di trasformazione digitale che erano in qualche modo già in atto prima riducendo così quei tempi fisiologici che forse avrebbero portato ad ottenere questi livelli tra una decina di anni.

Nel giro di pochissimi mesi, invece, in maniera più o meno artigianale, le attività di ristorazione sono riuscite non solo comunque a continuare a dare un servizio, ma anche a vedere tutte le opportunità che questa tipologia di vendita poteva e potrà offrire.

Inoltre, nonostante poi tante cose sono cambiate da un anno a questa parte i consumatori ancora hanno continuato ad apprezzare questo salto di qualità e adesso si aspettando anche che venga strutturato in maniera tale che possa durare più a lungo termine, non solo nella fase emergenziale.

Con ciò non si vuole affermare che le attività di ristorazione dovranno temere il food delivery, ma non devono nemmeno ignorare questo fenomeno: la fornitura aggiuntiva di servizi di consegna per il proprio ristorante potrebbe essere la chiave per fidelizzare al massimo la propria clientela.

Qui di seguito vengono forniti alcuni suggerimenti per impostare una strategia di online food delivery di successo utilizzando tutti gli strumenti digitali a disposizione delle attività di ristorazione.

3.1 Perché il food delivery è un'opportunità di business da non sottovalutare

Se prima della pandemia molte attività di ristorazione non vedevano nel business del delivery un'opportunità (magari perché i loro locali erano sempre pieni o perché la consegna le costringeva a sostenere dei costi aggiuntivi troppo ingenti), con l'avvento del Covid-19 esse hanno scommesso, anche se in maniera forzata, su questa forma che magari ancora non avevano sperimentato o lo avevano fatto in maniera superficiale e che ha visto, secondo le stime, un vero e proprio balzo.

Ma perché il food delivery non dovrebbe rimanere circoscritto alla fase emergenziale ed essere invece considerato un'opportunità da cogliere anche dopo?

Per capire meglio i benefici che OFD può apportare ad un'attività di ristorazione si prenda in considerazione ad esempio un ristorante che non è presente in nessuna piattaforma di delivery e/o non detiene un e-commerce che preveda la vendita del cibo a domicilio dei piatti che prepara e/o non è presente in altri canali digitali come i social. Il ristoratore in questo modo ha sì dei clienti ma probabilmente non possiede i dati di questi e quindi non può ricontattarli: si dice quindi che ha un approccio passivo cioè per vendere aspetta che i suoi clienti si rechino nel suo ristorante. Inoltre il ristoratore non può pilotare le vendite quindi ad esempio se c'è un periodo dell'anno - come spesso succede alle attività di ristorazione che si trovano in località marittime - in cui sa già di andare incontro ad un esubero di personale, non potrà effettuare una promozione e

comunicarla in modo da attirare maggiore clientela, o se lo fa non riuscirà mai a intercettare un'audience pari a quella che si avrebbe sul web.

Affiancando invece un servizio di OFD si può:

- Dare di più ai clienti creando valore aggiunto per entrambi: da una parte ad esempio il cliente può farsi comodamente recapitare a casa un piatto pronto ordinato semplicemente con un click direttamente dal divano e dall'altra il ristoratore può, non solo aumentare il fatturato, ma anche fidelizzare un cliente che apprezza il servizio aggiuntivo.
- Incrementare il fatturato senza aumentare lo spazio fisico del locale.
- Non essere più costretti, per mancanza di spazio fisico del locale, a rifiutare potenziali clienti o accettare un numero di persone superiore rispetto alla propria capacità produttiva in quanto la consumazione non avviene all'interno del locale, in modo tale da disincentivare quegli elementi responsabili del gap del cliente.
- Non essere più obbligati a dover rifiutare una particolare richiesta culinaria da parte di un cliente per mancanza di forniture, grazie al sistema di ordinazione anticipata tipico del food delivery, riducendo così la probabilità di ingenerare effetti negativi sulla customer satisfaction.
- Generare vendite anche quando i clienti non vogliono o non possono venire nel locale: alcuni clienti potrebbero essere scomodi a raggiungere il locale perché ad esempio ha paura dei contagi o abita dall'altra parte della città, ma attraverso il servizio di consegna il ristorante può soddisfarli lo stesso e restare in contatto con loro;

- Offrire un servizio aggiuntivo che apre la strada a dinamiche supplementari: nel momento in cui diventano clienti virtuali, il ristoratore ha la possibilità di andare oltre alla semplice vendita ad esempio coinvolgendoli in qualche iniziativa di crowdsourcing per sviluppare un nuovo prodotto;
- Conoscere meglio i clienti e le loro abitudini: grazie alla profilazione degli utenti ricavata attraverso i dati raccolti online ad esempio il ristoratore può capire quali sono le loro preferenze e quali prodotti guardano e vorrebbero, ma che non acquistano perché magari presentano dei prezzi più alti rispetto alla concorrenza;
- Aprire la strada anche all'acquisizione di clienti simili che non conoscono il ristorante: ad esempio il social Facebook permette questo con estrema facilità;
- Incrementare anche le vendite del canale fisico: ad esempio un nuovo cliente che per curiosità ordina delivery e rimane soddisfatto di un piatto preparato da un certo ristorante, potrebbe decidere la volta successiva di recarsi direttamente al locale per provarne altri anche magari invitandolo attraverso un coupon posto all'interno del package;
- Essere avvantaggiati rispetto ai grandi colossi: si può parlare a tal proposito di una sorta di umanizzazione del digitale in quanto l'utente, quando fa un ordine online, sa che dall'altra parte dello schermo c'è un imprenditore che ci mette passione, faccia e tutta l'esperienza professionale e questa fa una grande differenza;
- Poter beneficiare della flessibilità tipica dell'online food delivery: è possibile sperimentare e passare più facilmente da un'offerta ristorativa all'altra (ad esempio cambiando alcuni piatti del menu) in modo da seguire la continua evoluzione nelle preferenze dei consumatori, modificando solo il menu online.

Una motivazione in più che dovrebbe indurre le attività di ristorazione a prendere in considerazione questa forma di vendita anche finita la fase emergenziale, è legata al fatto che molte delle abitudini dei consumatori emerse durante il periodo pandemia rimarranno anche dopo come appunto la comodità di farsi recapitare il cibo a casa. A tal proposito, proprio da una ricerca Netcomm³⁴, emerge il tema della comodità piuttosto che della convenienza ed è interessante osservare che nella categoria food questo aspetto è ancora più marcato rispetto che in altri comparti.

Quindi i consumatori si aspettano di poter usufruire anche in futuro di questi servizi di cui si sono avvalsi fino ad ora rivolgendosi a quelle attività commerciali di prossimità che dovrebbero appunto sfruttare questo momento di cambiamento apportato dall'emergenza sanitaria per evolversi in maniera permanente.

3.2 Scelta tra gestione autonoma e mediante piattaforme specializzate

La prima scelta che le attività di ristorazione devono compiere nel momento in cui decidono di offrire in via esclusiva o in via aggiuntiva il servizio di food delivery, è quella relativa alla tipologia di consegna a domicilio:

- **Autonoma:** in questo caso si sceglie di utilizzare canali ufficiali dell'attività, come sito e social
- **Mediante piattaforme specializzate:** qui si diventa un ristorante partner di una o più piattaforme di food delivery concludendo con esse dei contratti

³⁴ Fonte: NetRetail 2020, Netcomm

Autonoma

Vantaggi

- C'è un contatto diretto con il consumatore attraverso ad esempio social media come Facebook o piattaforme di messaging come whatsapp e quindi è possibile fidelizzazione i clienti in maniera diretta
- Si mantiene più alto il margine di guadagno in quanto si evitano le commissioni che spettano alle piattaforme di delivery
- Si ha una maggiore autonomia evitando così di soccombere alle limitazioni e condizioni dettate dalle piattaforme di delivery
- Si ha la possibilità di esprimere l'immagine aziendale mediante una propria ed esclusiva identità visiva ad esempio attraverso la personalizzazione dell'interfaccia grafica del sito
- Si ha il controllo totale di tutte e tre le componenti della meal experience del consumatore - ordinazione, preparazione e consegna- visto che tutti i processi vengono gestiti internamente, garantendo allo stesso tempo sia un certo standard che la possibilità di intervenire direttamente e immediatamente per risolvere eventuali problemi. Inoltre non vi è il rischio che la partecipazione di altri soggetti esterni con il loro operato possa compromettere la qualità totale del servizio e quindi la soddisfazione del cliente (si pensi al corretto funzionamento della piattaforma o alla consegna effettuata dal rider).

- Possibilità di accumulare e utilizzare autonomamente e in via esclusiva i dati relativi ai propri consumatori riguardo alle loro abitudini di acquisto e di consumo e utilizzarli per fornire maggiore personalizzazione nella preparazione dei menù e ottimizzare l'operatività oltre che per differenziare la propria offerta rispetto ai propri concorrenti

Svantaggi

- Gestione più complicata in virtù sia dello svolgimento di tutte le fasi della catena (ordinazione, preparazione, consegna) sia dell'integrazione tra fisico e digitale
- Sostenimento di costi più elevati legati alla gestione del canale online: si pensi ad esempio in relazione al sito web al servizio di web hosting o alla progettazione di una campagna di Search Engine Advertising³⁵

Mediante piattaforme specializzate

Stringendo accordi di partnership con le grandi piattaforme si hanno i seguenti vantaggi e svantaggi:

Vantaggi

- Possibilità per i ristoratori, anche e soprattutto per quelli meno «technology addicted», di sostituire il sistema di ordinazione telefonica con maggiore

³⁵ Le campagne di Search Engine Advertising consentono di “scalare” le posizioni all'interno dei risultati di una ricerca per parole chiave in modo da ottenere una maggiore visibilità all'interno delle SERP.

immediatezza e facilità affidandosi ad una piattaforma già ottimizzata per il web e il mobile e capace di integrarsi con il flusso di lavoro della cucina

- Riduzione del carico di lavoro da parte del ristoratore che può delegare alla piattaforma la fase di ordinazione e, nel caso del modello order+delivery, anche quella di consegna.
- Possibilità di raggiungere un'audience maggiore in un tempo minore
- Poter usufruire della maggiore popolarità di queste piattaforme grazie alle loro campagne pubblicitarie
- La gestione di eventuali problematiche relative alla procedura di ordine e consegna è in capo alla piattaforma che mette appunto un'assistenza post-ordine in modo da garantire una maggiore tutela e un maggiore supporto all'utente.
- Poter beneficiare dell'alta fidelizzazione alla piattaforma da parte degli utenti che sono soliti utilizzare sempre, data la forte personalizzazione dei servizi, realizzata anche grazie alla raccolta di dati sul cliente

Svantaggi

- Pagamento della commissione e di altri costi come quello di iscrizione e quindi ottenimento di un margine di guadagno più basso
- Nel calcolo del costo della fee che spetta alla piattaforma, tra i criteri viene preso in considerazione anche il grado di concentrazione dei ristoranti in una

determinata zona geografica: questo fa sì che il costo della commissione dipenda anche dal numero di concorrenti presenti nell'area in cui si opera e quindi se ci sono molti ristoranti localizzati un determinato territorio e si vuole aprire un account, è prevista solitamente una percentuale più alta

- Nel caso di un disservizio da parte della piattaforma come potrebbe essere un ritardo nella consegna, anche il ristorante potrà essere percepito dall'utente come inaffidabile
- Maggiore facilità di confronto con i propri concorrenti che compaiono all'interno della stessa schermata dell'applicazione
- Non si ha il controllo totale delle altre fasi della catena fatta eccezione di quella di preparazione

Una ricerca di Morgan Stanley ha rivelato una certa incertezza sul modello delle piattaforme di food delivery, sottintendendo che funzionerebbe soltanto se fosse in grado di soddisfare i seguenti criteri:

- Garantire un ritorno ragionevole agli investitori nel tempo
- Consentire ai ristoranti di aumentare le vendite
- Aiutare gli operatori a negoziare costi inferiori
- Applicare commissioni di consegna ragionevoli
- Offrire un servizio di alta qualità e praticità
- Operare con i grandi marchi, ad esempio Coca Cola, Unilever con Ben and Jerry, per offrire ai ristoranti partner un valore aggiunto.

Vi sono poi dei ristoranti che adottano un **approccio ibrido** e che quindi utilizzano le piattaforme di food delivery per gli ordini incrementali, ma ricevono gli ordini attraverso app e siti propri: in questo modo si cerca così di cogliere i benefici di entrambe le modalità in modo tale anche da sopperirne gli svantaggi.

3.3 Come implementare un servizio di online food delivery

Prima di andare a esaminare alcuni aspetti pratici su come impostare un servizio di online food delivery di successo che vada ad integrarsi con il business tradizionale dell'attività di ristorazione, bisogna fare una premessa: non si deve pensare al food delivery come una mera consegna a domicilio, ma piuttosto come un nuovo sistema di relazione e di comunicazione con il consumatore moderno che è cambiato nelle esigenze e nelle relazioni con le organizzazioni.

Qui di seguito verranno forniti alcuni strumenti e consigli pratici che permettano alle attività di ristorazione di implementare il food delivery in un'ottica di integrazione delle vendite fisiche con quelle online.

3.3.1 Canali di comunicazione e vendita

Le attività di ristorazione che intendono attivare il food delivery, oltre alla possibilità di crearsi una vetrina digitale sulle piattaforme di delivery esaminate nel precedente capitolo, possono utilizzare altri canali di comunicazione e di vendita a pagamento e non. Qui di seguito ne verranno descritti i principali in ordine di complessità crescente (Figura 3.1).

Figura 3.1 – I principali canali di comunicazione e vendita per il food delivery



Fonte: Mia elaborazione

Piattaforme di messaging

Whatsapp business

WhatsApp Business è un'applicazione di messaggistica istantanea scaricabile gratuitamente e pensata soprattutto per le piccole imprese. Come WhatsApp consente di inviare e ricevere messaggi, ma a differenza di questa, la versione pensata per le aziende presenta alcune funzionalità aggiuntive che permettono di semplificare e migliorare l'interazione con i clienti grazie a strumenti per automatizzare, ordinare e rispondere rapidamente ai messaggi.

Una volta scaricata l'applicazione sul proprio dispositivo, si può creare un profilo aziendale nel quale l'impresa può fornire informazioni utili come indirizzo, descrizione, email e sito web come se fosse un vero e proprio biglietto da visita e utilizzare poi le varie funzionalità messe a disposizione dalla piattaforma:

- Catalogo e carrello: il catalogo è uno strumento che aiuta a presentare i prodotti e i servizi offerti dall'azienda e permette ai clienti di interagire con quest'ultima in maniera rapida. Una volta sfogliato il catalogo dei prodotti, viene poi data la possibilità all'utente di aggiungere quelli selezionati nel carrello e infine inviare l'ordine tramite messaggio all'azienda.

- strumenti di messaggistica automatica: è possibile utilizzare messaggi automatici per rispondere in maniera rapida ai propri clienti come il messaggio di benvenuto e quello di assenza ed inoltre si ha la possibilità di definire delle risposte rapide alle domande più frequenti.

- statistiche: vengono messi a disposizione dell'azienda una serie di dati che la aiutano a capire il livello di coinvolgimento e di soddisfazione dei propri clienti, mostrando quanti messaggi sono stati inviati, consegnati e letti.

- formare gruppi, inviare file testuali, multimediali e broadcast contemporaneamente ad un numero elevato di contatti, fare chiamate e videochiamate: queste funzioni, in un'ottica di marketing, consentono di ottenere numerosi vantaggi, soprattutto in termini di contatto diretto con il consumatore finale e di profilazione dello stesso (ad esempio si potrebbero creare dei gruppi di utenti accomunati da richieste e profili simili ed inviare promozioni personalizzate) (Gregori, Pascucci, 2019)

L'apertura di un profilo Whatsapp business permette quindi all'azienda di comunicare in maniera diretta con il consumatore attraverso un canale a lui fortemente familiare, di fornire un servizio di customer care senza soluzione di continuità con una riduzione notevole di tempi e costi³⁶ e infine di dare visibilità ai prodotti e ai servizi offerti.

³⁶ GREGORI G.L., PASCUCCI F., *“Il digital marketing come fattore competitive Verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*, Franco Angeli, Milano, 2019, pag. 31

Per concludere si potrà promuovere il proprio canale WhatsApp in diversi modi: ad esempio tramite la propria pagina Facebook impostando un tasto rapido nella home in modo da rimandare gli utenti direttamente a WhatsApp; una buona idea potrebbe essere anche quella di applicare il QR code WhatsApp sui mezzi utilizzati per consegna o sul packaging; infine si potrebbe installare un widget sul proprio sito web che porta i visitatori ad iniziare una conversazione con il ristorante tramite WhatsApp.

Facebook Messenger

Facebook Messenger è una delle applicazioni di messaggistica istantanea più diffuse al mondo. Indissolubilmente legata a Facebook, la piattaforma permette di raggiungere clienti e prospect con un approccio conversazionale e ottimizzare così le interazioni con gli stessi. In che modo Messenger può essere utile all'azienda?

- Funzionalità di messaggistica automatica: oltre a rispondere manualmente, è possibile definire un saluto personalizzato che l'utente può inviare non appena gli apparirà la schermata della chat al fine di invogliare le persone ad avviare la conversazione. In aggiunta, è possibile rispondere alle domande più frequenti in maniera rapida attraverso delle risposte predefinite e automatizzare dei messaggi di risposta come quello per lo stato assente.

- Formare gruppi, inviare contenuti testuali, multimediali e link contemporaneamente ad un numero elevato di utenti, fare chiamate e videochiamate

- Metriche: la piattaforma permette di misurare i risultati relativi sia ai messaggi standard come i messaggi letti che alle campagne su Messenger e con destinazione Messenger come il numero di volte che le persone hanno iniziato a inviare messaggi all'azienda grazie alle inserzioni.

- Inserzioni: può essere uno strumento molto utile ad esempio per raggiungere nuovi utenti e per fare retargeting sugli utenti che hanno già interagito con l'azienda come sul sito della stessa o sulla sua pagina Facebook. Tramite l'apposita piattaforma Facebook Ads, è possibile creare sia inserzioni su Messenger che inserzioni che rimandano a Messenger con un clic. Le prime rappresentano un'ottima possibilità di fare pubblicità ai prodotti e in generale all'azienda e consistono in banner pubblicitari nella home page dell'app di Messenger tra i messaggi dell'utente: quest'ultimo cliccando sull'inserzione vedrà comparire una nuova finestra dove verranno presentate informazioni aggiuntive riguardo l'azienda o i prodotti con un bottone di collegamento al sito. Un'altra tipologia di inserzioni che rientrano tra quelle effettuabili all'interno dell'app di Messenger sono quelle relative ai messaggi sponsorizzati: si ha la possibilità in questo caso di mostrare delle inserzioni all'interno di conversazioni a utenti che però abbiano precedentemente interagito con la pagina. Per quanto riguarda la seconda tipologia di inserzioni cioè quelle che rimandano a Messenger con un clic, esse vengono utilizzate per raggiungere le persone su una più vasta scala e continuare a interagire con loro singolarmente tramite la chat in tempo reale o un bot per Messenger. In questo caso si andrà a creare un post pubblicitario dove è presente un bottone di collegamento alla chat di Messenger. Vi sono altri punti di accesso tramite i quali gli utenti possono interagire con l'azienda e inviare un messaggio. Ad esempio è possibile installare sul sito un plug-in per la chat in modo che i visitatori del sito web possono chattare con l'organizzazione tramite Messenger; inoltre, vi è la possibilità di inserire un pulsante call to action "Invia messaggio" direttamente sulla Pagina Facebook tra i comandi rapidi, nei risultati di ricerca oppure direttamente nelle storie.

In conclusione si può affermare che Messenger è un modo per instaurare e coltivare un rapporto diretto con i propri clienti e prospect, coinvolgerli, generare dei lead di qualità e fornire assistenza rapida.

Un aspetto critico comune ad entrambe è la velocità di risposta: bisogna saper gestire tempestivamente tutte le richieste.

Inoltre, a volte potrebbe risultare difficile gestire le conversazioni provenienti da più canali (come potrebbero essere appunto Whatsapp Business e Facebook Messenger): per ovviare a tale problema si potrebbe ricorrere a uno strumento di supporto come Callbell che permette di centralizzare le conversazioni su un'unica piattaforma.

Social media

Facebook

Facebook è il social network più diffuso a livello mondiale e si rivolge ad un pubblico di utenti molto vasto e variegato.

Le imprese che intendono attuare una strategia di social media marketing attraverso tale piattaforma, possono aprire una propria pagina aziendale dove è possibile pubblicare i vari contenuti. Quest'ultima, oltre a poter essere seguita da un numero infinito di persone, può essere personalizzata tramite l'utilizzo di tab come se fosse un vero e proprio sito aziendale. Inoltre attraverso la Facebook page è possibile realizzare campagne pubblicitarie a pagamento fortemente targetizzate e raccogliere dati e metriche relative agli utenti che visualizzano e interagiscono con i contenuti postati.

Nella pagina aziendale è possibile poi visualizzare varie sezioni: "home" dove vengono raccolti i vari contenuti dell'impresa; "informazioni" dove è possibile inserire, oltre alla

descrizione, anche i vari contatti e la posizione geografica; “community” dove vengono visualizzati gli utenti più attivi e i post da questi pubblicati riguardanti l’impresa; “recensioni” dove vengono inviati gli utenti ad esprimere un giudizio sull’azienda; “menu” dove viene fatto visualizzare l’offerta culinaria del ristorante.

In un’ottica di marketing, le aziende, oltre a poter pubblicare post, possono sfruttare anche altri tool messi a disposizione dalla piattaforma come ad esempio gruppi, eventi, stories e dirette.

Inoltre per agevolare la vendita e la promozione dei propri prodotti, Facebook dà la possibilità di dar vita a una vera e propria vetrina attraverso la funzione Facebook shop che consente appunto di creare un negozio digitale personalizzato attraverso la creazione di uno o più cataloghi prodotti sia sulla medesima piattaforma che su Instagram³⁷. In Italia non è possibile però permettere agli utenti di concludere un acquisto direttamente dalla pagina Facebook (o Instagram): devono essere indirizzati verso un sito e-commerce esterno o una soluzione di messaggistica appartenente all’ecosistema Facebook³⁸. Gli utenti possono iniziare un ordine, oltre che da Messenger e dalla pagina aziendale, anche dal News Feed (ad esempio da un post) e dalle Stories. Per incrementare la visibilità dei propri contenuti e aumentare così la probabilità di generare/incrementare leads e di convertire questi contatti in veri e propri clienti, anche in un’ottica di remarketing³⁹, le imprese possono utilizzare Facebook Ads che è la piattaforma concepita appunto da Facebook per progettare, creare e gestire campagna pubblicitarie all’interno di Facebook, Facebook Messenger, Instagram e in siti e app

³⁷ Qualora l’e-commerce dell’azienda si appoggi ad una delle piattaforme partner di Facebook come Shopify o Prestashop, il caricamento e l’aggiornamento del catalogo può essere impostato direttamente dall’e-commerce aziendale

³⁸ Facebook Messenger, Direct per Instagram e WhatsApp

³⁹ Con il termine remarketing (o retargeting) si intende quell’insieme di azioni pubblicitarie finalizzate a raggiungere in maniera automatizzata quegli utenti che hanno già interagito con i canali dell’azienda

partner di Facebook. Il processo di realizzazione della campagna è semplice e guidato e permette, oltre di scegliere tra diverse tipologie di formato delle inserzioni (video, immagine, ecc...), di targetizzare la pubblicità in modo molto preciso al fine di offrire il messaggio pubblicitario giusto alla persona giusta e al momento giusto.

Instagram

È un'applicazione di social networking per la condivisione di foto e video ed è il social media più diffuso dopo Facebook.

Prima di andare a spiegare le varie opportunità che questo social media può offrire, occorre sottolineare un aspetto molto importante: essendo una piattaforma che predilige contenuti visuali, diviene cruciale per le aziende sviluppare contenuti visivi ad alto valore, che non siano esclusivamente incentrati sull'offerta dell'azienda, ma che riguardino altri aspetti dell'impresa e del business in generale come ad esempio “il dietro le quinte” del lavoro svolto.

In merito alla creazione e alla diffusione di contenuti che siano rilevanti e coinvolgenti per gli utenti, bisogna tenere in considerazione l'utilizzo degli hashtag nei post. Questi sono dei tag visualizzati dal simbolo “#” e seguiti da una parola che se associati ad un contenuto, permettono di inserire quest'ultimo in una specie di grande «scatola virtuale» dove saranno presenti altri contenuti contrassegnati dallo stesso hashtag. È possibile utilizzare hashtag generalisti come #pizza, ma ancora meglio è l'uso di quelli più specifici come sono i branded hashtag⁴⁰: in questo modo si aumenta la probabilità per l'impresa di aumentare la visibilità dei propri contenuti e allo stesso tempo di

⁴⁰ È un hashtag unico per l'azienda contenente il nome dell'azienda stessa, del brand, del prodotto, lo slogan o i suoi valori. Questi sono molto utili per lanciare un nuovo prodotto, per promuovere contest o eventi, o per creare una community di utenti e raccogliere user-generated content (Gregori, Pascucci, 2019).

raggiungere un'audience più mirata poiché poi gli utenti, cliccando sull'hashtag, hanno la possibilità di visualizzare la pagina che aggrega tutti i content a cui è associato un determinato hashtag.

Le aziende che intendono sfruttare questa piattaforma per poter comunicare con il proprio target di riferimento possono creare un business profile e sfruttare le funzionalità che questa piattaforma mette a disposizione. Oltre ai post in formato immagini e video, per favorire l'engagement è possibile pubblicare: reel ossia video multi-clip di 15 secondi dotati di audio; stories cioè combinazioni di immagini e video integrati con testi, musica, GIF, geotag e tag shopping che vengono pubblicate in flusso temporale e che scompaiono dopo 24 ore (a meno che non si scelga di inserirle nei contenuti in evidenza); IGTV ossia video più lunghi di un minuto.

Similmente a quanto accade per Facebook, è possibile creare uno shop e taggare poi i prodotti inseriti nel catalogo nei vari post e nelle storie di Instagram⁴¹ in modo tale che nel momento in cui l'utente clicca sul tag del prodotto, viene reindirizzato ad una pagina contenente informazioni aggiuntive su quel determinato prodotto come prezzo e descrizione e un bottone di collegamento al sito e-commerce dell'azienda dove è possibile procedere all'acquisto.

Recentemente, per incentivare l'uso del servizio di food delivery (e dell'asporto), Instagram in collaborazione con alcune piattaforme, ha offerto la possibilità a tanti ristoranti di ricevere gli ordini tramite la piattaforma attraverso il call to action button "Ordina cibo" presente sul proprio profilo e attraverso l'omonimo adesivo presente nelle storie. Queste due modalità possono essere molto utili per stimolare l'utente

⁴¹ Per l'attivazione delle funzionalità di vendita sul profilo IG è necessario aver precedentemente creato il catalogo su Facebook.

all'acquisto anche se per il momento questa funzionalità è permessa solo a quei ristoranti che sono partner delle piattaforme di delivery come Deliveroo e Just Eat.

Un aspetto comune ad entrambi i social esaminati e che deve essere preso in considerazione dalle imprese, riguarda la realizzazione delle ricerche di marketing su questi canali. Queste dovrebbero essere effettuate sui social media al fine di raccogliere preziose informazioni sulle opinioni, esperienze e comportamenti dei consumatori. A tal proposito una tipologia di ricerca che non dovrebbe mai mancare in una social media strategy, è il social listening che non è altro che l'osservazione costante degli spazi social per tenere traccia dei feedback dei consumatori e delle conversazioni che si sviluppano intorno ai prodotti, all'impresa o anche intorno ai competitor e in generale al settore di riferimento, al fine di avere informazioni utili da utilizzare nei processi decisionali e nella creazione dei contenuti e di intervenire tempestivamente qualora si verificano esperienze negative con i prodotti o servizi dell'impresa.

Inoltre, in un'ottica di ricerca di mercato, i tag dei prodotti possono essere utilizzati per capire in che modo gli utenti interagiscono con i prodotti dell'azienda e realizzare azioni più mirate ad esempio monitorando i vari indicatori come il Product views che misura il numero totale di volte in cui le persone hanno toccato il tag del prodotto per visualizzare la pagina dello stesso.

Sito web /Sito web con e-shop (branded app)

Si può definire il sito web aziendale come il fulcro dell'ecosistema digitale dell'impresa, cioè dell'insieme dei «luoghi virtuali» su cui si distribuisce la presenza online dell'impresa. Questo spiega l'importanza che riveste nello sviluppare una

percezione e un'attitudine positiva verso l'impresa e nel contribuire alla differenziazione di quest'ultima.

Anche se potrebbe servire a diversi scopi, si vuole qui intendere il sito come strumento digitale per presentare la propria azienda e la sua offerta ed eventualmente per vendere i propri prodotti e servizi.

I tre pilastri fondamentali su cui si poggia un sito di qualità e dai quali dipende poi l'esperienza di navigazione dell'utente sullo stesso sono:

- struttura: cioè l'organizzazione e il layout delle pagine del sito. Essa va a impattare direttamente sulla facilità d'uso e di navigazione del sito e sulla volontà di ritornare nel sito;

- visual design (o aspetto estetico): cioè gli elementi visivi del sito come immagini, colori, gamma di font. Il cosiddetto «look and feel» va a influire sulla funzionalità del sito in termini ad esempio di velocità di caricamento delle pagine, sulla facilità d'uso del sito e sulla piacevolezza della navigazione. Inoltre esso stimola la curiosità e suscita emozioni, induce a ritornare sul sito e ad acquistare i prodotti;

- contenuto: cioè l'insieme delle informazioni offerte all'interno del sito sotto vari formati (testo, immagini, video, ecc...). La qualità e la quantità delle informazioni vanno a impattare sulla percezione di utilità del sito da parte dell'utente.

In definitiva, si può affermare che in base a quanto sono intuitive e ben organizzate la struttura e la grafica del sito e in base a quanto sono esaustivi i contenuti visuali e le informazioni relative all'impresa e ai suoi prodotti, varia l'esperienza d'uso dell'utente. Questo ordinerà così più volentieri se il sito si presenta ai suo occhi semplice da capire, gli consente di cercare e trovare rapidamente ciò che vuole ordinare e di arrivare al checkout con un numero minore possibile di passaggi.

È stato inoltre osservato in diverse ricerche accademiche che gli utenti nel valutare la qualità di un servizio online, prendono in considerazione anche altri criteri:

- privacy/sicurezza: per privacy si intende la protezione dei dati personali e quindi la non condivisione senza consenso di quest'ultimi; mentre la sicurezza riguarda la protezione delle transazioni (si pensi a tal proposito all'utilizzo di carte di credito);
- adempimento/affidabilità: se nel contesto offline si potrebbe definire come la capacità di eseguire quanto promesso, in quello online questo si potrebbe tradurre ad esempio in consegna puntuale e rappresentazione reale del prodotto;
- accessibilità: si intende la capacità del sito di essere facilmente rintracciabile ed accessibile da parte dell'utente e la semplicità di reperire i contatti dell'impresa e di coloro che si occupano dell'erogazione del servizio;
- personalizzazione: adattare il sito alle caratteristiche dell'utente in termini di grafica e contenuto e/o di percorso di navigazione all'interno del sito;
- reattività: è misurata attraverso la velocità di risposta (si pensi a eventuali richieste di informazioni o reclami).

Per sviluppare un sito e-commerce esistono delle piattaforme e-commerce, gratuite come Prestashop e a pagamento come Shopify, che permettono appunto di creare, personalizzare e gestire il proprio negozio online e collegare quest'ultimo ad altri servizi come Facebook Shops, la consegna e il pagamento e al gestionale aziendale.

Al fine di rendere più rapido ed accessibile, spesso molti siti dispongono anche della versione app per mobile utilizzabile da smartphone o tablet. A rendere meno oneroso e più facile la realizzazione dell'applicazione vengono messe a disposizione delle imprese di ristorazione delle piattaforme online come SeeYouFood, Kuokko e Chuzeat.

Per far sì che il sito diventi un sito di successo è necessario promuoverlo cioè che gli venga data visibilità presso gli utenti al fine di aumentare il traffico sul sito stesso.

A tal proposito è importante “farsi trovare” nel momento in cui gli utenti manifestano un bisogno informativo e per far questo diviene fondamentale attuare opportune politiche per migliorare la visibilità delle pagine web (e quindi del sito) sui motori di ricerca che prendono il nome di Search Engine Marketing (SEM).

Una strategia di SEM utilizza sia tecniche di SEO (Search Engine Optimization) cioè politiche volte a ottimizzare le pagine del sito allo scopo di ottenere visibilità naturale (o organica) quindi senza il versamento di alcun corrispettivo in un’ottica di medio-lungo termine, sia l’acquisto di inserzioni sponsorizzate all’interno dei motori di ricerca per ottenere una visibilità più a breve periodo ed immediata (SEA - Search Engine

Advertising). Un aspetto critico comune ad entrambe risiede nella scelta delle keywords (Gregori, Pascucci, 2019), cioè delle parole chiave che verranno lette dal motore di ricerca e utilizzate poi per fornire all’utente che le ha digitate, il risultato della ricerca.

In un’ottica di ottimizzazione del posizionamento organico e considerando che sempre più spesso gli utenti ricercano prodotti e servizi sui motori di ricerca – in particolar modo su Google che è quello più utilizzato – digitando parole chiavi associate a nomi di città oppure più generiche che restituiscono risultati locali, è importante, soprattutto per quelle imprese che servono con i propri prodotti clienti in una determinata località e/o offrono un servizio specifico in una determinata zona come le attività di ristorazione, essere visibili nel momento in cui il cliente effettua una ricerca locale. È bene quindi per quest’ultime adottare un’efficace strategia di Local SEO che mira appunto ad ottenere visibilità organica in una zona geografica ben circoscritta. A tal proposito appare utile l’utilizzo di Google My Business che è uno strumento gratuito che consente di gestire la

presenza online delle attività locali su Google, compresi Ricerca e Maps. Dopo aver generato l'account, verrà creato un profilo aziendale con tutte le informazioni relative all'impresa (indirizzo, numero di telefono, sito web, orario di apertura, offerte, foto e recensioni) che appariranno poi nel Knowledge Graph di Google⁴². È un modo questo estremamente utile per guadagnare visibilità e aiutare i clienti a trovare l'impresa e a interagire con la stessa.

Si può in ultimo valutare, ad integrazione di quanto appena descritto, la possibilità di utilizzare Google Ads per fare pubblicità e pubblicare gli annunci riguardanti l'impresa e i suoi prodotti in punti diversi del Web: sulla ricerca Google e su altri siti della rete di ricerca e sui siti web visitati dai clienti.

3.3.2 Alcuni suggerimenti pratici

I contenuti veicolati

È bene tenere a mente un aspetto molto importante, cioè che il consumatore è sempre più multitasking: con questo termine si vuole indicare la capacità di un individuo di fruire contemporaneamente di uno o più media. Va da sé quindi che il suo livello di attenzione su ciascun media necessariamente diminuisce e che la fruizione dei contenuti diviene sempre più veloce (Gregori, Pascucci, 2019). Perciò è importante che prima di arrivare al portafoglio delle persone si punti a conquistare la loro attenzione e il loro tempo che è una risorsa sempre più polverizzata su tanti canali.

⁴²Knowledge Graph di Google è il riquadro che compare a destra nelle pagine dei risultati di ricerca e che raccoglie una serie di informazioni relative all'impresa al fine di aiutare gli utenti a trovare le informazioni più rapidamente e facilmente.

Per far questo è importante veicolare un contenuto di valore per i destinatari cioè un contenuto che per questi sia rilevante e che susciti il loro interesse. Oltre al messaggio più adatto per una determinata tipologia di pubblico, è fondamentale la contestualizzazione sia in senso spaziale che temporale. In altri termini, è importante non solo veicolare il contenuto giusto alla persona giusta ma anche nel contesto giusto cioè nel momento e luogo giusto, in modo tale da scegliere quei momenti in cui il consumatore sia più ricettivo e quindi è possibile catturare la sua massima attenzione (si parla a tal proposito di approccio di tipo pull).

Nel momento in cui si riesce ad avere un contatto con un potenziale cliente, si deve essere capaci di comunicare dei contenuti che siano oltre che coerenti con l'immagine aziendale e con gli altri veicolati nei diversi touchpoint online e offline, anche chiari e sintetici che consentano al consumatore di capire immediatamente l'argomento e possibilmente non solo autoreferenziali. In questo caso potrebbe tornare utile l'utilizzo di contenuti di tipo visual come immagini e video al fine di stimolare la componente emotiva. Inoltre è sempre bene che quest'ultimi siano accompagnati da contenuti di tipo testuali e che venga fatta attenzione a tutti gli aspetti grafici.

Sempre più negli ultimi anni si parla di storytelling cioè dell'elaborazione di una storia per poter comunicare qualcosa al fine di costruire esperienze memorabili (Gregori, Pascucci, 2019) e favorire un maggior engagement da parte dell'utente. Si deve quindi cercare di sfruttare quei momenti in cui il consumatore rivolge la sua attenzione all'impresa (ad esempio quando riceve la confezione con dentro il suo piatto da consumatore) per raccontare un qualche cosa che lo coinvolga e che gli riveli qualcosa in più del ristorante e della sua storia. A titolo di esempio si potrebbe inserire all'interno della confezione un'immagine o un testo che racconti la storia di chi ha cucinato quel

piatto o il dietro le quinte della preparazione dello stesso al fine di comunicare la passione, l'esperienza e la cura che si impiega nella propria cucina.

Sostenibilità ambientale

Visto quanto detto nel primo capitolo sulla maggiore importanza che riveste per il consumatore il tema della sostenibilità, è bene considerare anche questo aspetto nel servizio di food delivery. Anche se questo argomento ha tre diverse declinazioni, si vuole qui soffermare l'attenzione su quella ambientale per quanto riguarda la consegna, il packaging e lo spreco alimentare.

In relazione al packaging, una preoccupazione ambientale che ne deriva è relativa all'utilizzo di imballaggi alimentari o posate di tipo usa e getta (soprattutto a causa del rispetto della sicurezza e dell'igiene in seguito all'avvento del Covid-19) e all'uso di confezioni di plastica con il conseguente aumento della quantità di rifiuti e il loro difficile smaltimento. Ecco perché è importante ridurre l'utilizzo di materiali difficilmente riciclabili come appunto la plastica e prediligere invece nuovi pack eco-compatibili, 100% compostabili, biodegradabili e riciclabili in cellulosa: questo anche in virtù della quasi totalità dei consumatori che preferisce un imballaggio sostenibile e riciclabile, anche a costo di pagare un prezzo maggiore⁴³.

Per quanto riguarda il tema relativo allo spreco alimentare, si vuole qui consigliare delle soluzioni per combattere il cibo non consumato che finisce nella spazzatura e che contribuisce ad accrescere la quantità di rifiuti, generando ogni anno nel mondo circa l'8% dei gas serra⁴⁴.

⁴³ Informazioni accessibili al link <https://www.mark-up.it/ambiente-3-italiani-su-4-pronti-a-pagare-di-piu-per-un-prodotto-sostenibile/>

⁴⁴ Informazioni accessibili al link <https://toogoodtogo.it/it>

Solitamente lo spreco alimentare a causa del food delivery è associato sia alle attività di ristorazione che ai consumatori. Per quanto riguarda le prime, accade spesso che, per incentivare ad acquistare di più o per coprire le spese di consegna, sono portate a introdurre il requisito dell'ordine minimo con la conseguenza che il consumatore può essere indotto ad ordinare più cibo del necessario. Per quanto riguarda i consumatori, invece, vista la difficoltà di rendersi conto della dimensione della porzione in uno schermo e l'impossibilità di assaggiare il gusto del piatto prima della consegna, questi tendono spesso ad ordinare una quantità in eccesso e scartare il cibo a causa proprio dell'inaspettata grande dimensione o del cattivo gusto del piatto. Per ovviare a questo problema dello scarto alimentare, il ristoratore potrebbe adottare alcune soluzioni come ad esempio quello di postare un'immagine del piatto che esprima realmente la dimensione della porzione o inserirne il peso o consigliare al consumatore attraverso l'inserimento di una ricetta sulla confezione che gli permetta di riutilizzare il cibo avanzato in modo alternativo per altre occasioni di consumo. Infine, per combattere lo spreco di cibo nelle cucine e per favorire anche un'implicazione positiva sulla reputazione aziendale, il ristoratore potrebbe intraprendere delle iniziative solidali, ad esempio, aggiungendo all'ordine effettuato dal consumatore la possibilità di fargli scegliere di donare una certa somma di denaro, magari in grado di coprire solo le spese di consegna, al fine di destinare il cibo avanzato del giorno a centri di accoglienza.

Il "peso" sul clima del cibo consegnato dipende da quanta strada questo percorre dal ristorante a casa del cliente e dal veicolo utilizzato. Al fine di contribuire il più possibile alla riduzione dell'inquinamento atmosferico, si dovrebbe prediligere (sia nel caso si ricorra ad un team di consegna interno che esterno) l'elettromobilità quindi l'introduzione di veicoli elettrici come auto e motorini elettrici o l'impiego altri mezzi a

emissione zero come le biciclette o, ancora, l'utilizzo delle nuove tecnologie sviluppate in tempi recenti come droni. Inoltre un'altra soluzione al problema dell'impatto ambientale del trasporto sarebbe quella di fornire le giuste indicazioni a coloro che si occupano della consegna in relazione ai vari indirizzi di destinazione del cibo in modo da evitare errori o far girare inutilmente il rider per trovare quello il luogo di consegna giusto.

La centralità della customer experience

In tutti i cosiddetti «momenti di verità», cioè in tutte quelle interazioni tra l'impresa e il consumatore, si deve ragionare in termini di customer experience ovvero si deve cercare di creare per quest'ultimo un'esperienza soddisfacente e memorabile. Lo scopo è quello di favorire la formazione di una percezione positiva del consumatore riguardo alla totalità dell'offerta e in generale all'impresa stessa ed inoltre di incentivarlo a rivolgersi nuovamente allo stesso fornitore. Per fare questo sono tre le parole chiave che devono ispirare le attività di ristorazione in un'ottica di ottimizzazione della customer experience: personalizzazione, recupero, “coccole”.

- Personalizzazione: grazie alla disponibilità di una grande mole di dati relativi al consumatore che possono essere raccolti da interazioni passate o da altre fonti (come ad esempio Google trends) è possibile capire il suo comportamento e offrire una proposta altamente personalizzata.
- Recupero: bisogna mettere in conto la possibilità che si possa verificare un insuccesso nell'erogazione del servizio ed è quindi importante in tali casi essere pronti a rimediare attraverso un'adeguata strategia di recupero. Infatti nel caso di disservizi, oltre al fatto che si suscitano nel cliente delle reazioni e dei sentimenti

negativi, si rischia che, nel caso di mancato rimedio, si induca il cliente ad abbandonare l'azienda, a raccontare ad altri o addirittura a rivolgersi ad associazioni che tutelano il consumatore. Se invece l'impresa mette in atto delle efficaci azioni di recupero, il consumatore non solo rimarrà lo stesso soddisfatto ma saranno anche più incline a riacquistare. Ecco perché è importante adottare una strategia di recupero che sia comunque reattiva, che preveda un contatto ad esempio attraverso il servizio di assistenza telefonica o online e che offra un adeguato risarcimento al cliente che ha subito il danno. Ad integrazione e visto l'impossibilità di valutare il gusto del piatto se non dopo averlo ricevuto, si può predisporre un sistema di garanzia del tipo "vi accontenteremo altrimenti vi restituiamo i vostri soldi".

- "Coccole": con questo termine si intende la capacità delle imprese prima di tutto di rendere il consumatore appagato attraverso il mantenimento delle promesse relative alla disponibilità e alla qualità dei prodotti e alla consegna; poi anche di farlo sentire unico e speciale ad esempio aggiungendo all'esperienza di acquisto un «effetto wow» come può essere l'aggiunta a sorpresa all'interno del package di una poesia o di un piccolo omaggio come un dolce oppure chiedendogli dei suggerimenti su come migliorare il servizio. Questo potrebbe essere un modo per non solo far sentire il consumatore importante, ma anche di sopperire all'assenza dell'esperienza che normalmente viene vissuta al ristorante e alla mancanza del contatto umano durante la fase di consumo.

Order, preparation e delivery tips

Per quanto riguarda la fase di ordinazione, la prima strategia per attirare gli ordini consiste nell'assicurarsi che i clienti abituali siano a conoscenza della capacità dell'impresa: perciò è importante comunicare e mettere in evidenza attraverso ad esempio delle tovagliette di carta o dei piccoli poster sui tavoli, mediante il sito web e il profilo social del ristorante, la possibilità di poter usufruire del servizio di consegna a domicilio, magari aggiungendo anche delle promozioni e delle sconti per incoraggiare il primo ordine.

Si potrebbe poi pensare di mettere in risalto il servizio di consegna a domicilio e incentivare il riacquisto da parte del consumatore che ha già ordinato delivery, mediante l'inserimento sulla stampa del package o all'interno della busta consegnata un biglietto da visita, il menu o un coupon, sottolineando l'indirizzo internet o l'app e magari le migliori novità da ordinare la prossima volta e perché no, anche da consumare al ristorante. Infine nel creare un programma di fidelizzazione del cliente, si può fare in modo che ad esempio, una volta effettuata la registrazione, quest'ultimo abbia la possibilità di ricevere offerte speciali, avere accesso esclusivo alle novità e, anche al fine di attrarre nuovi clienti, si possono concedere degli sconti refer-a-friend.

È importante comunque tenere a mente che gli utenti desiderano dedicare tempo alla consultazione del menu online che deve contenere un'immagine del piatto e tutte le informazioni annesse, in modo da favorire una percezione da parte del cliente di migliore esattezza dell'ordinazione che verrà effettuata. Parallelamente gli utenti necessitano sempre di più di sistemi di ordine semplici e immediati anche basati sulla memorizzazione di informazioni relative alle transazioni passate, in modo tale che

permettano loro con pochi click di completare la procedura di selezione, ordine e pagamento.

Per quanto riguarda la preparazione, invece, si vuole qui far riferimento a tutto ciò che riguarda il menu offerto e la confezione.

In relazione all'offerta culinaria, si devono tener presenti due aspetti fondamentali: il primo è relativo all'importanza di doversi differenziare dai propri concorrenti proponendo dei piatti magari più elaborati e pensati per i palati più raffinati oppure scegliendo di coinvolgere il consumatore nella preparazione del piatto inserendo un particolare ingrediente che quest'ultimo dovrà aggiungere prima di degustarlo; il secondo aspetto è relativo al fatto che bisogna essere consapevoli che non tutto può essere confezionato e trasportato quindi è possibile che vi si presenterà la necessità di apportare delle modifiche e degli adattamenti al menu proposto in loco, selezionando prodotti alimentari che resistono bene durante il percorso.

Con riguardo alla confezione, oltre all'attenzione alla sostenibilità di cui si è parlato precedentemente, è bene scegliere un packaging che richiami l'identità e l'immagine del ristorante e racconti la sua storia e soprattutto che sia riconoscibile al cliente. Un altro aspetto da non sottovalutare relativo all'imballo è legato alla scelta di contenitori di qualità che fanno in modo che i prodotti arrivino integri a destinazione e soprattutto che siano esattamente come i piatti che i consumatori mangerebbero al ristorante.

Per quanto riguarda la consegna, prima di tutto occorre capire chi se ne occuperà scegliendo un servizio esterno di food delivery o individuando un addetto tra il personale interno. Ovviamente, sempre volumi di vendita e margine di guadagno permettendo, propendere per la seconda soluzione permette di tenere sotto controllo la qualità dell'intero processo e intervenire in maniera più semplice e veloce nel caso in

cui si presentino dei problemi, senza poi dimenticare che il fattorino sarà il volto dell'attività di fronte al cliente.

Si dovrà poi valutare il perimetro della consegna cioè la distanza che si può raggiungere: essa sarà determinata, oltre che dalla tipologia di piatti e dalla loro deperibilità, anche dalla tipologia di mezzo scelto (come biciletta, motorino e auto).

In ultimo bisogna essere consapevoli del fatto che non solo la qualità del cibo è considerata uno dei fattori più importanti che il cliente tiene in considerazione nella scelta del servizio di food delivery di un ristorante, ma vi è anche la velocità. Nessuno noterà infatti la differenza se la carta igienica ordinata tramite Amazon arriva oltre i tempi stabiliti, ma se la pizza ha 10 minuti di ritardo il cliente mangerà un piatto mediocre e di sicuro sarà meno propenso la prossima volta a rivolgersi allo stesso fornitore.

CAPITOLO 4

UN'INDAGINE EMPIRICA

Al fine di capire quali sono state le opinioni e gli atteggiamenti di risposta degli imprenditori della ristorazione di fronte allo shock provocato dalla pandemia da Covid-19, è stata svolta una ricerca quali-quantitativa su un campione di attività ristorative marchigiane. Quest'ultimo è stato estratto tra le imprese clienti dell'azienda di famiglia, Franco Tombesi e figli srl, operante nel settore del commercio all'ingrosso di prodotti alimentari e accessori per ristoranti, pizzerie, bar, pasticcerie, gelaterie e panifici. Il risultato dell'indagine doveva dimostrare la veridicità o meno dell'ipotesi di partenza e allo stesso tempo cercare di accedere alla prospettiva degli imprenditori della ristorazione intervistati, al fine di cogliere le loro interpretazioni della realtà e i motivi delle loro azioni.

4.1 Scopo della ricerca

Lo scopo della ricerca è quello di avvalorare o smentire l'ipotesi di partenza e di indagare, anche con l'aiuto di domande aperte, su opinioni e giudizi degli imprenditori della ristorazione in merito alle conseguenze della pandemia e sulle motivazioni alla base dei comportamenti adottati da quest'ultimi.

L'ipotesi di partenza è relativa al fatto che la crisi dovuta al Covid-19 ha avuto impatti considerevoli sul settore ristorazione, non solo in termini economici, ma anche per quanto riguarda la trasformazione digitale delle imprese operanti in questo comparto. A tal proposito, quest'ultime, per garantire continuità alla loro attività, hanno adottato

alcune soluzioni e tra queste assume rilievo quella del food delivery: un servizio che è stato implementato con il supporto di strumenti digitali proprio a testimonianza della crescente digitalizzazione, oltre che dei cambiamenti nelle abitudini di consumo della domanda, e che ha fatto emergere delle opportunità da sfruttare in un'ottica di post-pandemia.

4.2 Metodologia

La ricerca è stata condotta secondo un approccio ibrido sia qualitativo che quantitativo. In particolare lo strumento di ricerca utilizzato è stato l'intervista strutturata: è stato sviluppato un questionario composto sia da domande chiuse che aperte che è stato poi somministrato ai titolari delle attività di ristorazione selezionate secondo un piano di rilevazione tra le imprese-clienti dell'azienda Franco Tombesi & figli srl.

Le interviste individuali sono state svolte tramite colloquio faccia a faccia con ausilio del computer e dirette sulla base di uno schema di interrogazione prefissato rispettando sempre la libertà dell'intervistato di esprimere le proprie opinioni e cercando di non invadere la privacy aziendale.

Gli intervistati hanno liberamente deciso di collaborare, dopo che erano stati adeguatamente illustrati loro scopo e motivazioni della presente ricerca.

Si è scelto di condurre l'intervista presso la sede delle attività ristorative quindi in contesti e situazioni familiari e confortevoli per ciascun intervistato, in modo tale che il soggetto si sentisse a suo agio nel rispondere alle domande ed esporre le proprie opinioni in luoghi di vita quotidiana che permettessero una conversazione serena.

Visto che si è scelto la somministrazione condotta dall'intervistatrice, durante ogni colloquio, durato dai 20 ai 30 minuti ciascuno, si è proceduto con l'auto-compilazione

del questionario facendo attenzione a riportare il testo fedele delle affermazioni degli intervistati nelle risposte aperte evitando interpolazioni e interpretazioni. Al fine di facilitare la gestione successiva dei dati, durante le interviste, si è scelto di riportare fin da subito le risposte alle domande in un foglio Excel.

L'indagine è stata condotta tra il 28 Aprile 2021 e il 20 Maggio 2021 in concomitanza con la riapertura a partire dal 26 Aprile 2021 delle attività dei servizi di ristorazione (con consumo al tavolo esclusivamente all'aperto), ma le domande si riferiscono al periodo di restrizioni precedente che va tra l'inizio della pandemia (marzo 2020) e il 25 Aprile 2021.

Per quanto riguarda la costruzione del questionario, sono state prima scelte e definite delle aree di contenuto che si volevano esplorare in coerenza con le tematiche dell'ipotesi di partenza. Dopo di che si sono declinati i contenuti delle aree in singoli quesiti, sia aperti che chiusi, in modo da rilevare le opinioni e le percezioni dei rispondenti e acquisire informazioni su aspetti conosciuti e sconosciuti. In particolare il protocollo di intervista è articolato in tre parti: la prima relativa alla descrizione del campione, la seconda all'impatto del Covid-19 sul settore della ristorazione e la terza sulla modalità di implementazione del food delivery.

Ai soggetti del campione è stato somministrato lo stesso questionario, strutturato in 19 domande chiuse e aperte suddivise in 3 sezioni.

Sezione I – Descrizione del campione

1) In quale tipologia di ristorazione rientra (sono possibili più risposte):

1. Ristorazione tradizionale
2. Ristorazione veloce
3. Ristorazione a domicilio

2) Se rientra nella ristorazione tradizionale, come classifica la sua impresa:

1. Ristorante classico (di carne/pesce)
2. Pizzeria
3. Entrambe

3) Se rientra nella ristorazione veloce, come classifica la sua impresa (sono possibili più risposte):

1. Pub
2. Rosticceria
3. Pizzeria al taglio
4. Piadineria
5. Bar/pasticceria/gelateria

4) Se rientra nella ristorazione a domicilio, come classifica la sua impresa (sono possibili più risposte):

1. Servizi di catering
2. Chef a domicilio

5) In quale tra le seguenti province è localizzata la sua impresa:

1. Macerata
2. Fermo
3. Ascoli

Sezione II – Impatto del Covid-19 sulla ristorazione

6) Su una scala da 1 a 5 quanto pensa che il Covid abbia impattato in maniera negativa sul suo fatturato?

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5

7) Durante i mesi di restrizioni, ha apportato dei cambiamenti ai processi operativi e ai locali attingendo a strumenti digitali sia come risposta agli obblighi di igiene e sicurezza sia come canali di comunicazione e vendita (come ad esempio menu digitali, sistema di prenotazione online, tablet, social media, piattaforme di messaging, ecc...)?

1. Sì
2. No. Perché?.....

8) Se sì, utilizzava già alcuni di questi strumenti prima della pandemia?

1. Sì, frequentemente
2. Sì, ma in misura non rilevante
3. No

9) Su una scala da 1 a 5, quanto pensa che la pandemia l'abbia influito nell'adozione di questi strumenti?

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5

10) Durante i mesi di restrizione, ha deciso di effettuare le uniche due attività consentite dai vari DPCM, cioè il servizio take-away e il food delivery, anche se in maniera alternata a periodi di inattività?

1. No
2. Sì

Sezione III – Modalità di implementazione del food delivery

11) Durante i mesi di restrizione ha offerto il servizio di food delivery?

1. Sì
2. No

12) Se durante i mesi di restrizione ha garantito il servizio di delivery, lo effettuava già prima?

1. Sì
2. No

13) Se durante i mesi di restrizione non ha offerto questo servizio, perché non lo ha fatto? (sono possibili più risposte)

1. Non avevo le risorse necessarie

2. Troppo costoso in termini economici e di tempo
3. Non ho ricevuto richieste da parte dei clienti
4. Altro. Spiega il motivo.....

14) Se durante i mesi di restrizione ha offerto il servizio di food delivery, ha scelto di gestirlo in completa autonomia, si è affidato alle piattaforme di delivery o entrambi?

1. Gestione Autonoma
2. Piattaforme di delivery
3. Entrambi (approccio ibrido)

15) Se si è affidato alle piattaforme di delivery (anche nel caso di approccio ibrido), cosa lo ha spinto a farlo? (sono possibili più risposte):

1. Facilità nell'uso della piattaforma
2. Riduzione del carico di lavoro
3. Possibilità di raggiungere un pubblico maggiore
4. Altro. Spiega il motivo.....

16) Se non si è affidato a piattaforme di delivery, cosa lo ha spinto a non farlo? (sono possibili più risposte)

1. Mancanza di controllo
2. Elevata concorrenza sulla piattaforma
3. Commissioni alte trattenute dalle piattaforme di food delivery
4. Altro. Spiega il motivo.....

17) Se durante i mesi di restrizione ha gestito il servizio di delivery in autonomia (o anche mediante un approccio ibrido), quali strumenti ha utilizzato?

1. Solo il telefono
2. Solo canali digitali (social media, piattaforme di messaging, sito web)

3. In misura maggiore i canali digitali
4. In misura maggiore il telefono
5. Entrambi pressappoco nella stessa misura

18) Se ha utilizzato canali digitali per implementare il servizio di food delivery, quali tra questi ha deciso di adottare in misura maggiore (sono possibili più risposte):

1. Piattaforme di messaging
2. Social media
3. Sito web
4. Sito web con proprio e-shop (branded app)

19) Indipendente dall'aver o meno effettuato il servizio di food delivery durante i mesi di restrizione, sta prendendo in considerazione l'opportunità di offrire la consegna a domicilio come servizio aggiuntivo una volta finita la fase emergenziale?

1. Sì. Cosa la spinge a farlo?.....
2. No
3. Non so

4.3 Il campione intervistato

Le attività di ristorazione che sono state oggetto di indagine sono state selezionate all'interno della customer base dell'azienda di famiglia Franco Tombesi & figli srl.

In particolare, al fine di condurre un'indagine coerente con quanto è stato esaminato nel presente lavoro, le 34 attività di ristorazione-clienti attive (che quindi nell'ultimo anno hanno acquistato almeno una volta) che sono state inserite nel campione di aziende osservato fanno parte del settore della ristorazione commerciale, più precisamente della ristorazione tradizionale, veloce e a domicilio (escludendo quindi la ristorazione viaggiante che non rientra tra i mercati-clienti serviti dall'azienda Franco Tombesi &

figli srl). Nella prima categoria di imprese sono state inclusi i ristoranti classici e le pizzerie; nella seconda “ristorazione veloce” sono stati compresi i pub, rosticcerie, pizzerie al taglio, piadinerie e bar/pasticcerie/gelaterie (con riguardo a quest’ultime è stato scelto di inserire nel campione solo quelle dotate di una cucina dove vengono trasformate le materie prime al fine di preparare un piatto pronto da consumare nei pasti principali e quelle dotate di un angolo pizzeria al taglio); nell’ultima categoria sono state inseriti i servizi di catering e chef a domicilio.

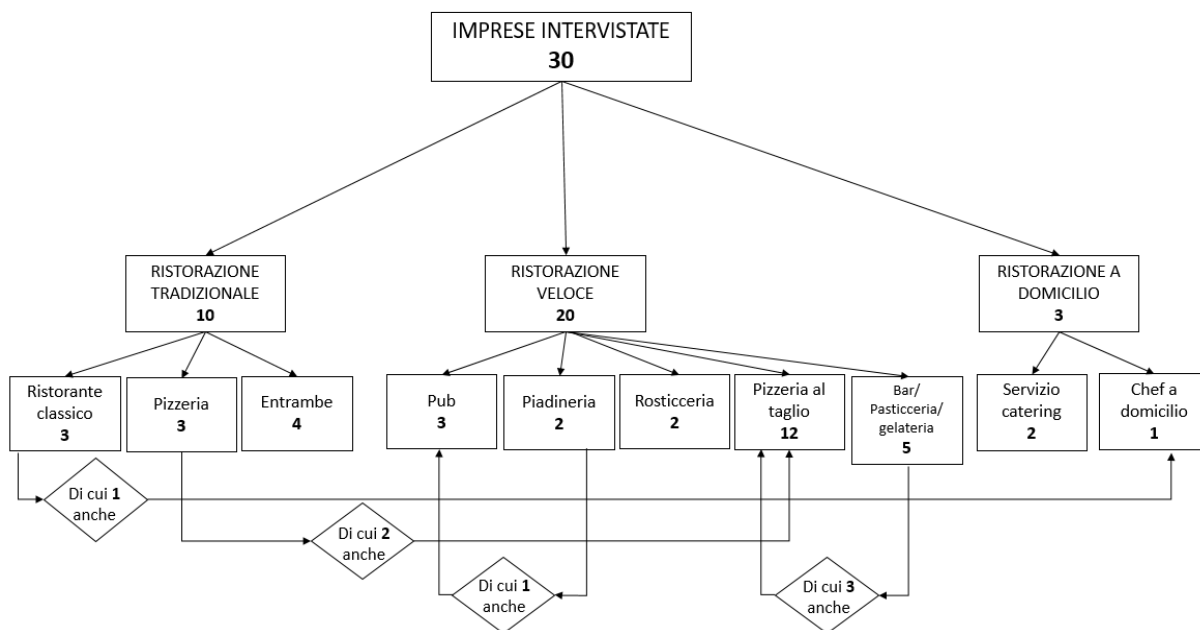
Queste imprese sono localizzate nelle Marche, in particolare nei comuni delle province di Macerata, Fermo e Ascoli.

L’intervista è stata rivolta ai titolari delle attività di ristorazione che sono state inserite nel campione anche se su un totale di 34, 30 imprenditori si sono dimostrati disponibili a partecipare all’indagine.

4.4 Risultati dell’indagine e interpretazione

Nella prima parte del questionario, volta a rilevare informazioni sulla tipologia di ristorazione delle imprese-clienti, è stato rilevato quanto segue (Figura 4.1).

Figura 4.1 – Descrizione del campione



Dall'indagine è emerso che la maggior parte delle imprese intervistate fanno parte della seconda categoria di ristorazione cioè di quella veloce. Più precisamente 3 imprese sono dei ristoranti classici di carne o pesce (di cui 1 presta anche il servizio di chef a domicilio), 3 pizzerie e 4 offrono nel proprio menu sia piatti a base di carne o pesce, sia pizza. Per quanto riguarda la ristorazione veloce, in questa categoria sono state rilevati 3 pub di cui 1 è anche una piadineria, 2 piadinerie, 2 rosticcerie, 12 pizzerie al taglio di cui 2 sono anche pizzerie tradizionali e 5 bar/pasticceria/gelateria dotate di una cucina dove vengono preparati dei piatti pronti da consumare nei pasti principali di cui 3 hanno al loro interno un angolo dedicato alla pizzeria al taglio. Infine per quanto riguarda la ristorazione a domicilio, sono stati rilevati 2 imprese che effettuano servizi di catering e 1 chef a domicilio.

La maggior parte di queste attività di ristorazione sono localizzate nei comuni della provincia di Macerata (15), mentre 9 di queste hanno sede nei comuni della provincia di Fermo e le restanti 6 in quelli di Ascoli Piceno.

Per quanto riguarda, la seconda parte dell'intervista relativa all'impatto del Covid-19 sulle attività di ristorazione, la totalità degli imprenditori ha dichiarato che, su una scala da 1 a 5, l'impatto in senso negativo della pandemia sulla propria economia è stato significativo con netta maggioranza di quelli che hanno risposto con il punteggio più alto (27) mentre il restante (3) ha dato come votazione 4.

In relazione alla settimana domanda, è emerso che solo 2 imprese non hanno apportato dei cambiamenti ai processi operativi e ai locali mediante l'utilizzo di strumenti digitali sia come risposta agli obblighi di igiene e sicurezza sia come canali di comunicazione e vendita. Dall'intervista è emerso che le motivazioni che hanno indotto questi imprenditori a non adottare questi strumenti digitali sono ricondotte alla bassa familiarità con la tecnologia degli imprenditori e alla mancanza di continuità nello svolgimento dell'attività durante la fase emergenziale in quanto l'alternanza di periodi di inattività e attività - a causa del colore assegnato alla regione Marche e della presenza di persone sintomatiche tra il team di lavoro che imponeva l'isolamento e quindi la chiusura del locale- non rendeva conveniente l'investimento.

La maggior parte delle 28 imprese che hanno impiegato strumenti digitali, li utilizzavano già prima della pandemia: 8 frequentemente, 17 in misura non rilevante, mentre il restante (3) non ne usufruivano, ma hanno cominciato a farlo durante il periodo di crisi. Inoltre è emerso che per queste imprese la pandemia ha dato propulsione al consolidamento o avviamento del loro processo di trasformazione digitale: infatti alla domanda 9) la maggior parte degli imprenditori ha dato come risposta il punteggio più alto della scala, più precisamente 23 mentre il restante ha dato come votazione 4.

Per quanto riguarda le due uniche attività consentite per gli esercizi di somministrazione di alimenti e bevande, è emerso che la totalità delle imprese intervistate ha effettuato il servizio di food delivery e takeaway (indipendentemente dal fatto che queste abbiano garantito solo il delivery, solo l'asporto o entrambi).

Nella sezione dedicata al food delivery e al modo in cui questo servizio è stato implementato, dalle interviste è risultato che quest'ultimo ha interessato 20 attività di ristorazione e solo 5 di queste lo effettuavano già prima. Mentre tra quelle che hanno deciso di effettuare solo il servizio di takeaway (10), hanno ritenuto più opportuno non offrire la consegna a domicilio in quanto troppo costoso in termini sia economici che di tempo (6), non hanno ricevuto richieste da parte dei clienti (2), altro (6). Come motivazioni aggiuntive è stata data la mancanza di personale in quanto parte dei dipendenti sono stati collocati in cassa integrazione e il fatto che il takeaway era comunque sufficiente per poter continuare a svolgere l'attività in maniera sostenibile dal punto di vista economico.

Delle 20 attività di ristorazione che durante il periodo di restrizioni hanno deciso di offrire il servizio di consegna a domicilio (in via esclusiva o in aggiunta al takeaway), 1 impresa si è affidata solo a piattaforme di food delivery, 11 hanno optato per la gestione autonoma e 8 entrambi (approccio ibrido).

Le 9 imprese che hanno deciso di offrire il servizio di consegna di cibo a domicilio ricorrendo a piattaforme di delivery (anche mediante un approccio ibrido), nel farlo sono state spinte dalle seguenti motivazioni:

- facilità nell'uso della piattaforma (2)
- riduzione del carico di lavoro (1)

- possibilità di raggiungere un pubblico maggiore (e quindi avere più probabilità di aumentare le vendite) (9)

Le 11 imprese che invece hanno optato solo per la gestione autonoma, nel farlo sono state spinte dalle seguenti motivazioni:

- commissioni alte trattenute dalle piattaforme di food delivery (7)
- elevata concorrenza sulle piattaforme (1)
- altro (5) → Queste motivazioni sono ricondotte al fatto che queste imprese avevano le risorse necessarie e avevano instaurato un rapporto interpersonale con clienti fidelizzati che gli hanno permesso di utilizzare mezzi più diretti per poter comunicare.

Con riguardo alle 19 imprese che hanno effettuato il servizio di food delivery mediante un approccio ibrido e in completa autonomia è emerso che hanno utilizzato:

Solo il telefono	0
Solo canali digitali (social media, piattaforme di messaging, sito web, app)	0
In misura maggiore i canali digitali	8
In misura maggiore il telefono	3
Entrambi pressappoco nella stessa misura	8

Tra le 19 imprese che hanno utilizzato i canali digitali nell'implementazione del servizio di food delivery, hanno in particolare adoperato in misura maggiore:

- Piattaforme di messaging → 16
- Social media → 19
- Sito web → 14
- Sito web con proprio e-shop (brandend app) → 3

Indipendentemente dall'aver effettuato o meno il servizio di delivery durante i mesi di restrizioni, 20 imprenditori hanno dichiarato di garantire il servizio di delivery anche dopo mentre gli altri imprenditori hanno risposto "Non so" (6) e "No" (4).

Alla domanda rivolta agli imprenditori che hanno intenzione di offrire il servizio anche una volta finita la fase emergenziale, gli imprenditori hanno risposto con diverse affermazioni:

- "La possibilità di offrire un servizio aggiuntivo e incrementare il fatturato" (10)
- "La possibilità di differenziarmi dai miei concorrenti" (1)
- "Ormai ho iniziato ad offrire questo servizio ai miei clienti quindi non voglio tirarmi indietro" (4)
- "Ho la possibilità di sostenere meno spese relative alla gestione del locale tra cui quelle del personale di sala che tra l'altro è molto difficile da trovare" (2)
- "È un business molto scalare e flessibile che ti permette di sperimentare e adattarti ai cambiamenti del mercato" (1)
- "L'iniziativa è stata accolta con entusiasmo e affetto dalla clientela" (2)

In definitiva, si può dire che l'ipotesi di partenza è stata confermata e quindi che la crisi dovuta al Covid-19 ha avuto impatti considerevoli sul settore ristorazione, non solo in termini economici, ma anche per quanto riguarda la trasformazione digitale delle imprese appartenenti a questo comparto. Infatti queste per adeguarsi sia al protocollo di sicurezza anti contagio sia ai cambiamenti nel comportamento di acquisto dei consumatori e per continuare a svolgere la propria attività, hanno adottato strumenti digitali. Inoltre l'indagine ha confermato che il food delivery è stata una soluzione che ha riscontrato una vasta applicazione tra le attività di ristorazione che non si sono così

limitate solo all'asporto, ma hanno deciso di offrire (o continuare ad offrire), un servizio aggiuntivo ai propri clienti. Cosa però più interessante è il fatto che c'è stata la dimostrazione della crescente digitalizzazione delle imprese operanti in questo comparto che hanno deciso di implementare il servizio di food delivery utilizzando i canali digitali e inoltre che queste hanno scoperto le opportunità che questa tipologia di vendita può offrire.

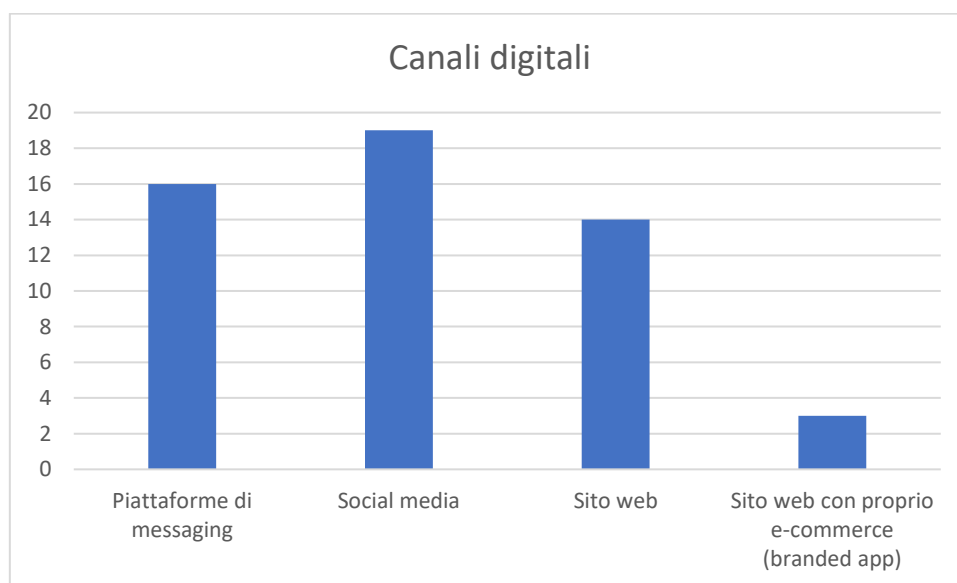
Dall'indagine sono poi emersi altri aspetti:

- ❖ Nonostante comunque la pandemia in un certo senso ha costretto queste imprese a dover progredire in termini di digitalizzazione, ha allo stesso tempo accelerato quei tempi che prima potevano essere ritenuti necessari per arrivare a questi livelli.
- ❖ Per sopperire all'impossibilità di svolgere il normale servizio di ristorazione a causa delle restrizioni, le attività di ristorazione del campione non hanno abbassato le saracinesche ma anzi hanno deciso di reagire garantendo, nonostante le difficoltà, l'attività di asporto e quella di consegna a domicilio.
- ❖ Mettendo insieme i due punti precedenti si può affermare che la pandemia, in un'ottica di marketing, ha portato le imprese a ragionare mettendo al centro il consumatore, le sue esigenze e le sue preferenze, mentre, in un'ottica più manageriale, ha insegnato alle imprese l'importanza di doversi adattare ai cambiamenti del contesto esterno.
- ❖ Per quanto riguarda il food delivery, anche se è stato un servizio accolto dalla maggior parte delle attività di ristorazione che lo hanno svolto in via esclusiva o

in aggiunta al quello di asporto, vi sono state alcune imprese che hanno deciso, per mancanza di tempo, risorse finanziarie e umane o per volontà, di non offrirlo.

- ❖ Le motivazioni che possono indurre le attività di ristorazione a scegliere la gestione autonoma del servizio piuttosto che il ricorso a piattaforme di food delivery sono soprattutto legate alle alte commissioni. In aggiunta a questo motivo, il disincentivo ad affidarsi alle piattaforme, potrebbe essere la disponibilità comunque di risorse necessarie a implementare un servizio di delivery in autonomia (perché magari ad esempio è stato sempre effettuato anche prima dell'avvento della pandemia o perché magari si possiedono già i mezzi necessari), la possibilità di potersi avvantaggiare di un rapporto stretto e interpersonale soprattutto con i clienti fidelizzati che permette di utilizzare canali di comunicazioni più diretti e l'elevata concorrenza sulle piattaforme.
- ❖ Al contrario, ciò che può spingere le attività di ristorazione a ricorrere a piattaforme di delivery è soprattutto la possibilità di raggiungere un pubblico più vasto grazie alla popolarità di cui godono, ma anche la facilità d'uso e la riduzione del carico di lavoro.
- ❖ Per quanto riguarda i mezzi di comunicazione e vendita adottati dalle imprese di ristorazione che hanno implementato il servizio di food delivery mediante gestione autonoma e approccio ibrido, non c'è stata nessuna tra queste che ha utilizzato solo il telefono o solo canali digitali. Quello che è certo è che quest'ultimi sono ben accolti dalla maggioranza di queste imprese, seppur sempre con l'integrazione dell'utilizzo del telefono. Questo permette di affermare che l'aumento nell'adozione del food delivery è stato accompagnato da un progressivo abbandono del classico ordine per via telefonica a favore dell'online.

- ❖ È emerso che la maggior parte delle imprese non impiegano in via esclusiva solo un canale digitale tra piattaforme di messaging, social media e sito web ma questi vengono utilizzati in maniera integrata anche se comunque i social media e le piattaforme di messaging sono quelli più adottati, mentre il sito web con proprio e-commerce all'interno, magari per la maggiore onerosità in termini economici e di gestione, è quello meno adoperato.



- ❖ Le opportunità che il servizio di delivery può offrire sono stati colte da gran parte delle imprese-clienti che hanno deciso di offrire questo servizio aggiuntivo anche una volta finita la fase emergenziale.

CONCLUSIONI

La crisi dovuta al Covid-19 ha avuto impatti considerevoli sul settore della ristorazione, non solo in termini economici, ma anche per quanto riguarda la trasformazione delle abitudini di consumo, con il risultato che le imprese appartenenti a questo comparto si sono ritrovate in modo repentino a vivere una situazione del tutto nuova e ad essere costrette ad adattarsi ai cambiamenti per garantire continuità alla propria attività.

Inutile dire che l'integrazione delle tecnologie digitali in generale e l'online food delivery in particolare, hanno reso possibile la sopravvivenza di queste imprese. Infatti il food delivery, implementato con il supporto di strumenti digitali, ha rappresentato l'unica attività garantita alle attività di ristorazione (insieme all'asporto) in un periodo di incertezza e di variabili regionali «a colori». Per qualcuno questo servizio ha rappresentato un modo per stare vicino ai propri clienti e mantenere un contatto con loro; per altri è stato un tentativo per ottenere ricavi utili a coprire almeno le spese; per altri ancora, invece, la consegna a domicilio ha rappresentato l'occasione per avviare nuovi business, lanciare progetti inediti, reinventarsi o dedicarsi ad altre attività. Fatto sta che l'online food delivery ha interessato tutti, o quasi, gli imprenditori della ristorazione, dal grande ristorante al “barretto” sotto casa e persino gli chef stellati.

Oggi ci si interroga sul futuro della ristorazione e su come cambierà quando l'emergenza sarà superata. Quello che è certo è che tanto resterà di quest'esperienza.

L'online food delivery non è un qualcosa che scomparirà con il graduale e tanto sperato “ritorno alla normalità” perché potenzialità e opportunità vanno ben oltre la sola situazione di emergenza e quindi esso continuerà ad essere un driver di sviluppo fondamentale per la ristorazione soprattutto in vista di una necessaria ripresa del settore. A supporto di questo le previsioni affermano un potenziale del mercato del digital food

delivery ancora enorme, sia dal punto di vista della crescita del settore, sia dal punto di vista dei consumatori che scelgono sempre di più la comodità piuttosto che la convenienza approfittando della possibilità di ordinare prodotti a distanza e farseli recapitare a casa. Perciò al giorno d'oggi è impossibile immaginare l'industria food & restaurant senza consegna.

Ma quindi i ristoranti che futuro hanno? Devono temere il Food Delivery? No, non lo devono temere ma non devono nemmeno ignorare questo fenomeno.

Il ristorante non è solo buon cibo, è anche esperienza, atmosfera e questo non potrà mai essere sostituito dalle consegne a domicilio. Tuttavia l'ideale, alla luce di quanto detto sopra, sarebbe valutare una fornitura aggiuntiva di servizi di consegna per la propria attività di ristorazione, supportata dall'impiego di tecnologie digitali e dalle innovazioni tecnologiche: questo insieme all'accortezza di adottare quegli elementi che permettono di sopperire all'assenza dell'esperienza che normalmente viene vissuta all'interno del ristorante, potrebbero essere la chiave per fidelizzare al massimo la propria clientela e per la ripresa economica. Per concludere si può affermare quindi che l'online food delivery è un universo dalle mille opportunità con un potenziale in costante evoluzione oltre al fatto che è uno dei manifesti di una società che sta cambiando e che sta diventando sempre più digitale.

Ad oggi quindi non possiamo più parlare tanto di ritorno alla normalità ma piuttosto di una nuova normalità del settore in cui digitalizzazione e food delivery rivestono un ruolo fondamentale e strategico mentre si mettono in atto nuove strategie per raggiungere i propri clienti, diventando allo stesso tempo elementi chiave della ripresa.

Anche se i mutamenti economici di questo periodo, richiederanno grandi sforzi da parte degli imprenditori per reinventare la propria proposta, quest'ultimi devono

essere in grado di sfruttare questo momento di mutamento apportato dall'emergenza sanitaria per cambiare completamente e in maniera permanente. Chi riuscirà a leggere correttamente questi cambiamenti avrà possibilità di ricostruire il proprio mercato, adattarvisi e crescere in esso. Chi non comprenderà la necessità di cambiare modello adesso, andrà incontro a diverse difficoltà.

BIBLIOGRAFIA

CARATÙ M., *Il fenomeno del Food Delivery*, in “30° Rapporto Italia EURISPES”, Minerva, pp.935-947, September 2018

Casaleggio associati, “*E-commerce in Italia 2020 Vendere online ai tempi del Coronavirus*”, 2020, accessibile al link <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

COLLISON J., “*L'impatto dei servizi di consegna di cibo online sulle vendite dei ristoranti*”, Archivio digitale di Stanford, 2020. Disponibile su: <https://purl.stanford.edu/gy164tb5261>

ConsumerLab, “*Ricerca Il futuro non aspetta Retrosceca dell’Economia Sostenibile Stress test da Covid19*”, Maggio 2020, accessibile al link <https://www.consumerlab.it/il-futuro-non-aspetta/>

FINZI G., Netcomm, “*Il digitale come leva di successo per le imprese*”, 2 marzo 2021, https://www.odcec.roma.it/index.php?option=com_wbmf&format=raw&cod=Mjk1ODk=

Fipe, “*Osservatorio sui consumi fuori casa 2019 Rapporto di ricerca*”, 2019, disponibile al link <https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2019/2019-consumi-fuori-casa.pdf>

Fipe, Confcommercio, Circolare n.25 del 13 marzo 2020, DPCM 11 marzo 2020 – chiarimenti art. 1 punto 2) attività di ristorazione sospese, accessibile al link https://www.fipe.it/igiene-e-sicurezza/news-igiene-e-sicurezza/item/download/2448_0bcfdecd08729bc7c389b05c14e181d4.html

Fipe, Confcommercio, “*Il valore della ristorazione italiana*”, accessibile al link <https://www.confcommercio.it/documents/20126/0/Il+Valore+della+ristorazione+italiana.pdf/b1a87f4d-0e38-072e-6148-cd98f28b7c56?version=1.0&t=1582186485028>

FORNARI E., *Il marketing del foodservice. Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione*, Egea, Milano, 2006

FutureBrand, “*The Future of food*”, 2021 accessibile al link <https://www.futurebrand.com/uploads/FutureBrand-The-Future-of-Food-ITA.pdf>

GAMBERO ROSSO, “*Vino e assicurazioni mercato più maturo ma si teme l’effetto Covid*”, in *Tre bicchieri il settimanale economico del gambero rosso*, 11, n. 45, 19 novembre 2020, pag. 14 accessibile al link <https://www.gamberorosso.it/wp-content/uploads/2020/11/ok-settimanale-n45-2020.pdf>

GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il digital marketing come fattore competitive Verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*, Franco Angeli, Milano, 2019

HIRSCHBERG C., RAJKO A., SCHUMACHER T., WRULICH M., *The changing market for food delivery*, McKinsey & Company, 2016 accessibile al link <https://www.mckinsey.it/idee/the-changing-market-for-food-delivery>

Istat, “*Gli indici dei prezzi al consumo*”, 2020, accessibili al link, https://www.istat.it/it/files/2020/02/Notainformativa_Paniere2020_PC-2.pdf

Just Eat, “*Guida per un food delivery sostenibile*”, 2020, accessibile al link <https://www.justeat.it/blog/food-delivery-sostenibile/guida-just-eat-per-un-food-delivery-sostenibile>

KPMG, “*Il nuovo consumatore Cambiamenti nei comportamenti d’acquisto e impatti sui modelli di business del settore Retail*”, 2020. Accessibile al link https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2020/12/nuovo-consumatore-retail.pdf?__hstc=160160738.937719de93c25d492bce45571e2a39a3.1622209444746.1622209444746.1622209444746.1&__hssc=160160738.1.1622209444747&__hsfp=41129571

KPMG, “*Il nuovo consumatore e la ‘New Reality’ Prepararsi al cambiamento delle esigenze, del comportamento e delle aspettative dei client*”, 2020, accessibile al link <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2020/09/consumatore-e-new-reality.html>

KUSINITZ S., *The Definition of a Buyer Persona* [in Under 100 Words], Hubspot (blog), March, 8, 2014

LI C., MIROSA M., BREMER P., *Review of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability*, in “Sustainability” 12, n.14, 5528, Luglio 2020

LU C., SUHARTANTO, D., GUNAWAN A., CHEN B., *Customer Satisfaction toward Online Purchasing Services: Evidence from Small & Medium Restaurants*, in *International Journal of Applied Business Research*, 2020, 2(01), 1-14, <https://doi.org/10.35313/ijabr.v2i01.89>

MARRONE M., *Rights against the machines! Food delivery, piattaforme digitali e sindacalismo informale: il caso Riders Union Bologna*, in “Labour & Law Issues”, 5(1), I. 1-28, Luglio 2019

McCain Foodservice, “*Il futuro della food delivery*”, accessibile al link https://www.mccain-foodservice.it/wp-content/themes/mccain/the-future-delivered/future_delivered_whitepaper.pdf

MUCCIOLO A., MUCCIOLO C., “*Il servizio di consegna a domicilio*”, 2016, accessibile al link https://sivemp.it/wp/wp-content/uploads/2019/03/file_1467116990.pdf

Netcomm, “Evoluzione degli acquisti online degli italiani ed effetto del Lockdown sui comportamenti di consumo omnicanale”, NetRetail 2020, <https://www.ediconfcommercio.it/event/il-food-delivery-unopportunita-nel-post-covid/>

NIEDDU S., *Ristoranti fantasma: caratteristiche e prospettive economiche del servizio di food delivery*, [Tesi di laurea, Università Cà Foscari Venezia], 2018, pag 9-14 accessibile al link <http://dspace.unive.it/handle/10579/13623>

Nielsen Trade*Mis, Totale Grocery, 2020, <https://www.ediconfcommercio.it/event/il-food-delivery-unopportunita-nel-post-covid/>

Osservatorio eCommerce B2c, “*E-commerce & Retail*”, 2020, Osservatori.net School of Management del Politecnico di Milano, 2020 accessibile al link <https://www.ipresslive.it/comunicates/36916/accelera-la-crescita-degli-acquisti-online-di-prodotti-lecommerce-raggiungera-i-227-miliardi-nel-2020-26>

Osservatorio eCommerce B2c, “*Food and Grocery... Ora l'online e di casa!*”, Osservatori.net School of Management del Politecnico di Milano, 2020, disponibile al link: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/il-food-grocery-online-cresce-del-plus39-nel-2019-e-vale-1-6-mld-di-euro>

Osservatorio Multicanalità 2020, “*Multicanalità 2020: il countdown del cambiamento!*”, Osservatorio.net Nielsen e School of Management – Politecnico di Milano accessibile al link <https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/10/Osservatorio-multicanalita-politecnico-milano.pdf?IM=int-link-desk>

Osservatorio Nazionale sul mercato del cibo a domicilio online in Italia 2020, “*La mappa del cibo a domicilio in Italia*”, n. 4, 2020 accessibile al link https://www.justeat.it/CmsAssets/media/Images/Blogs/IT/quarto-osservatorio-just-eat/REPORT-MAPPA-DEL-CIBO-A-DOMICILIO-IN-ITALIA_2020.pdf?bid=f1d4967b66e7435e917216287b58eb71

Osservatorio The World after lockdown, “*Focus e-commerce*”, Naomisma-Crif, 2020, accessibile al link <https://www.nomisma.it/losservatorio-the-world-after-lockdown-ha-analizzato-lan-damento-delle-commerce-nel-2020/>

PERRONE J., *Food delivery: la customer experience tra innovazione ed opportunità. Il caso foodora.*, [Tesi di laurea, Università Luiss, Dipartimento di Impresa & Management], 2017, accessibile al link <https://tesi.luiss.it/21282/>

PRIVITERA D., *Digital food delivery e innovazioni di servizio. Una valutazione virtuale*, in Michela Lazzeroni, Monica Morazzoni, Maria Paradiso (a cura di), "Nuove geografie dell'innovazione e dell'informazione. Dinamiche, trasformazioni, rappresentazioni", Roma, Geotema, 2019, pp. 91-99

SOLINAS D. , *SEO per attività locali. Strategie di marketing per farti trovare e competere sul territorio*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2019

Speetjens R. Neele J., Robeco, "Global Consumer Trends "Food delivery": potenzialità di crescita intatto nonostante il Covid", Aprile 2020, accessibile al link https://www.robeco.com/media/5/4/4/544fef09671a37b47a4cff0cac71b660_202004-online-meal-delivery-growth-potential-intact-despite-covid-headwinds-it_tcm1004-24436.pdf

W. Tu, T. Zhao, B. Zhou, J. Jiang, J. Xia and Q. Li, "OCD: Online Crowdsourced Delivery for On-Demand Food," in *IEEE Internet of Things Journal*, vol. 7, no. 8, pp. 6842-6854, Aug. 2020, Doi: 10.1109/JIOT.2019.2930984.

YEO V, GOH S., REZAEI S., 2017. "Consumer experiences, attitude and behavioral intention toward online food delivery (OFD) services," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, vol. 35(C), pag 150-162, Doi: 10.1016/j.jretconser.2016.12.013.

ZEITHAML V.A., BITNER M.J., GREMLER D.D., *Marketing dei servizi*, curatore edizione italiana, Enrico Bonetti McGraw-Hill, Milano, 2012

ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., MALHOTRA A., *Service Quality Delivery through Websites: A Critical Review of Extant Knowledge*, in "Journal of the Academy of Marketing Science", 30, 4, 2002, pag 362-375 doi:10.1177/0092071i02236911

ZINOLA A., *Io compro a casa. Carrelli virtuali e reali nell'Italia del 2020*, Guerini Next, Milano, 2020

SITOGRAFIA

<https://www.callbell.eu/it/>

<https://www.foorban.com/>

<https://www.fipe.it/>

<https://www.whatsapp.com/business/?lang=it>

<https://it-it.facebook.com/business/marketing/messenger>

<https://trucchifacebook.com/facebook/guida/pubblicita-facebook-ads-messenger/>

<https://www.socialefficace.it/facebook-advertising/obiettivo-messaggi-opzioni-facebook-ads-messenger/>

https://www.ilmessaggero.it/politica/regioni_rosse_arancioni_gialle_cosa_significa_cosa_si_puo_fare-5575876.html

<https://eurispes.eu/news/eurispes-indagine-un-anno-di-covid-in-italia/>

<https://www.easycassa.it/blog/attivita-di-ristorazione-quali-sono-le-tipologie/>

https://www.google.com/intl/it_it/business/

<https://www.digital-coach.it/google-ads/>

<https://www.shopify.com/>

https://ads.google.com/intl/it_it/home/

<https://www.sicilyaddict.it/>

<https://www.statista.com/>

<https://trends.google.it/trends/?geo=IT>

<https://www.oldwildwest.it/>

<https://toogoodtogo.it/it>

<https://www.sicilyaddict.it/>

<https://www.esselunga.it/cms/homepage.html/>

<https://eurispes.eu/>

<https://featfood.it/>

<https://www.foodbeats.it/>

<https://gnammo.com/faq/>

<https://www.foorban.com/>

<https://riccardobinaco.it/ristoratori-ecco-4-food-delivery-app-a-confronto/>

<https://www.softwarepernegozi.com/uno-studio-su-e-commerce-e-marketplace-in-italia/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Food_delivery

<https://www.webit.it/magazine/food-delivery-da-necessita-a-opportunita-di-crescita/>

<https://thefoodmakers.startupitalia.eu/2238-20150902-food-delivery-europa-italia>

<https://living.corriere.it/tendenze/food/food-delivery-milano/>

https://winenews.it/it/asporto-boom-del-packaging-gli-italiani-chiedono-che-sia-riciclabile-a-costo-di-pagarlo-di-piu_432113/

<https://www.easycassa.it/blog/come-organizzare-un-servizio-di-consegna-a-domicilio/>

<https://www.mantellassi.com/it/articolo/2005/come-la-rivoluzione-digitale-trasformera-il-mondo-della-casa-il-futuro-post-covid-possibili-prospettive-e-nuove-opportunita.html>

<https://webeing.net/risorse/food-delivery-il-comfort-food-ai-tempi-del-iorestoacasa/>

<https://www.fasi.biz/it/notizie/studi-e-opinioni/20737-e-commerce-sempre-piu-italiani-fanno-la-spesa-online.html>

<https://www.labrigatadigoa.com/2020/08/20/food-delivery-quale-futuro-in-italia/>

<https://www.consumatori.it/alimentazione/servizi-cibo-domicilio/>

<https://www.dark-kitchen.it/>

<https://www.gustoec.it/food-delivery-minaccia-opportunita-ristoranti-gastronomie/>

<https://www.rankingroad.com/it/seo/ottimizzazione-seo/food-delivery-come-funziona/>

<https://ristorantedasogno.com/idee/cosa-sono-le-dark-kitchen#:~:text=Esistono%20vari%20tipi%20di%20dark,cliente%20non%20cambia%20assolutamente%20nulla>

<https://business.trustedshops.it/blog/whatsapp-business-guida-completa#serve>

<https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2019/inchiesta-food-delivery>

https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2021/03/31/effetto-coronavirus-ecco-i-settori-piu-in-crescita-con-il-boom-dellonline_03b9c358-1580-4bf1-92ae-138e4a7f27fe.html

https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/business/2020/11/16/covid-piu-spesa-online-per-gli-italiani-dopo-il-lockdown_5bc8a169-1709-41a5-a3fc-7e1ec65966de.html
<https://www.istat.it/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/tra-cultura-e-cibo-spesa-fuori-casa-cambia-obiettivo-AB1GmMWB>

https://www.corriere.it/cook/news/20_ottobre_14/smart-locker-frigo-intelligenti-app-fine-mensa-ufficio-e6e53c04-0e0c-11eb-9df8-9ad18fda6e17.shtml

https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/corona/2021/03/30/news/un_po_di_persona_un_po_online_la_spesa_e_ibrida_e_usa_tutti_i_canali-294361152/

<https://www.ipresslive.it/comunicates/36916/accelera-la-crescita-degli-acquisti-online-di-prodotti-lecommerce-raggiungera-i-227-miliardi-nel-2020-26>

<https://www.key4biz.it/come-cambiera-questanno-il-food-delivery/340780/>

<https://www.mark-up.it/ambiente-3-italiani-su-4-pronti-a-pagare-di-piu-per-un-prodotto-sostenibile/>

<https://www.ninjamarketing.it/2011/05/26/theres-no-place-like-home-lo-spazio-domestico-come-luogo-di-consumo-trend/>

https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/in_breve/2019/07/27/tutti-pazzi-per-food-delivery-fatturato-raddoppia-nel-2019_2671e5d4-715f-4b80-a026-50c385e51069.html

<https://it.shopify.com/blog/ecommerce-di-prossimita>

<https://www.insidemarketing.it/food-delivery-durante-la-pandemia-coronavirus/>

<https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7581-ristorazione-38-miliardi-di-perdite-nel-2020-fipe-confcommercio-e-sindacati-scrivono-a-patuanelli.html>

https://www.repubblica.it/economia/diritti-e-consumi/diritti-consumatori/2020/07/06/news/consumatori_sempre_piu_attenti_alla_sostenibilita_ma_le_aziende_restano_opache-260789554/

<https://www.kameleoon.com/it/blog/analisi-consumatori-digital-covid19>

<https://blog.register.it/food-e-web-nuove-prospettive-digitali-per-la-ristorazione/>

<https://www.fortuneita.com/2020/06/04/just-eat-con-il-lockdown-boom-di-food-delivery-in-italia/>

https://winenews.it/it/86-miliardi-di-euro-di-giro-daffari-nel-2019-il-valore-della-ristorazione-in-italia-secondo-fipe_408256/

<https://www.economyup.it/innovazione/effetto-covid-sulla-ristorazione-collettiva-open-innovation-e-startup-contro-la-crisi-delle-mense/>

https://www.smartius.it/ecommerce/ecommerce-italia-statistiche-2020-2021/#eCommerce_B2C_le_statistiche_del_2020_in_Italia

<https://www.teatronaturale.it/tracce/italia/35136-il-food-delivery-vince-la-sfida-del-lockdown-e-cresce-nel-2020.htm>

<https://www.ilsole24ore.com/art/tra-dark-kitchen-e-locali-virtuali-come-cambia-ristorazione--ACZ4ryz>

<https://www.ilsole24ore.com/art/nuovi-format-ristorazione-post-covid-ecco-l-home-delivery-restaurant-ADBrccQ>

<https://www.digitaldictionary.it/blog/report-digital-2020-scenario-digitale-mondo-e-italia>

<https://www.engage.it/dati-e-ricerche/ecommerce-osservatorio-polimi-netcomm.aspx>

<https://www.helpconsumatori.it/sviluppo-sostenibile/nei-pensieri-dei-consumatori-ce-lambiente-packaging-disposti-a-pagare-di-piu-per-una-confezione-sostenibile/>

<https://www.helpconsumatori.it/sviluppo-sostenibile/consumi-italiani-meno-attenti-al-prezzo-rispetto-al-passato/>

<https://www.informazioneenzafiltro.it/deliveroo-flop-in-borsa-lo-sfruttamento-dei-lavoratori-presenta-il-conto/>

<https://www.zerounoweb.it/trends/eservices-per-i-consumatori-dal-crollo-dei-biglietti-per-eventi-al-boom-del-food-delivery/>

<http://www.agroalimentarenews.com/news-file/Piatti-pronti--scelti-nel-2020-da-sette-italiani-su-dieci-.htm>

<https://www.linkiesta.it/2020/10/food-delivery-domicilio-asporto/>

https://primalamartesana.it/food-delivery/food-delivery-piatti-gustosi-direttamente-a-casa/?refresh_ce

<https://www.marketingarena.it/2016/06/28/food-delivery-moda-passeggera-tren-destinato-ad-imporsi/>

<https://www.vice.com/it/article/m7q4dp/delivery-ristoranti-coronavirus>

<http://www.marketrevolution.it/food-delivery/>

<https://whetyourappetite.altervista.org/il-food-delivery-una-panoramica-dalle-origini-allo-sviluppo-omnicanales/>

<https://whetyourappetite.altervista.org/deliveroo-glovo-e-just-eat-app-di-food-delivery-a-confronto/>

<https://www.culturedigitali.org/food-delivery-il-rapporto-piattaforma-lavoratore/>

<https://www.lerosa.it/lifestyle/food-delivery-app/>

<https://www.webapp.it/blog/software-gestionali/consegna-a-domicilio-food-delivery/>

https://www.logisticamanagement.it/it/articles/20200107/crowdsourced_logistics_futuro_della_supply_chain

<https://yalantis.com/blog/three-types-of-on-demand-delivery-platforms-pros-and-cons/#:~:text=models%20in%20detail.,Platform%2Dto%2Dconsumer%20delivery,single%20website%20or%20smartphone%20application>

<https://abimis.com/lo-chef-in-casa-lultima-tendenza-della-ristorazione/>

<https://vinodabere.it/nuove-tendenze-lo-chef-a-domicilio-e-lhome-restaurant/>

<https://www.tasse-fisco.com/societa/home-restaurant-come-si-apre-legislazioni-dubbi-costi/40786/>

<https://blog.cookaround.com/blumirtillo/food-delivery-app/>

<http://www.lacritica.org/vantaggi-e-svantaggi-del-food-delivery/>

https://www.oneminutesite.it/food-delivery-per-ristoranti/#Vantaggi_e_svantaggi_della_partnership_con_Food_Delivery

<https://www.taccuinigastrofici.it/ita/news/contemporanea/neuromarketing/Social-eating-e-sharing-economy-istruzioni-per-uso.html>

<https://www.osservatorioveganok.com/dark-kitchen-un-fenomeno-in-crescita-vertiginosa/>

<https://www.linkiesta.it/2020/12/cosa-sono-le-dark-ghost-e-cloud-kitchen/>

<https://www.foodaffairs.it/2020/10/21/arriva-kuiri-servizio-di-cloud-kitchen-per-il-food-delivery/>

<https://style.corriere.it/lifestyle/food-e-drink/il-boom-del-delivery-take-away-o-ready-cook/>