



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**Ristoranti fantasma: caratteristiche e
prospettive economiche del servizio di
*food delivery***

Indagine empirica sulle preferenze dei consumatori

Relatore

Ch. Prof.ssa Christine Mauracher

Correlatore

Ch. Prof. Antonio De Pin

Laureando

Simone Nieddu

Matricola 862681

Anno Accademico

2017/2018

RINGRAZIAMENTI

Giunto al termine del mio percorso di studio, di importanza sostanziale sia dal punto di vista formativo come futuro lavoratore, che a livello di crescita personale, desidero ricordare tutti coloro che in questi anni mi sono stati accanto, supportandomi, spronandomi e credendo in me al fine di portare a termine tale cammino che ancora adesso fatico a credere di aver concluso.

Ringrazio, in primis la Prof.ssa Mauracher, mia relatrice, che ha saputo indirizzarmi e accompagnarmi alla stesura di questo elaborato con estrema professionalità e disponibilità, permettendomi di portare a termine un lavoro di cui vado molto fiero.

Proseguo ricordando tutti gli amici con cui in questi anni ho condiviso gioie e dolori, successi e fallimenti, nella vita, ma anche nello studio, accompagnandomi fino alla fine di questo percorso regalandomi sorrisi e risate, preoccupandosi sempre e disinteressandosi mai. Partendo dai ragazzi del Pentagono, procedendo con il gruppo Seadas e tutti coloro che, pur essendoci un po' persi di vista per svariate ragioni, so che ci sono e ci saranno.

Un ringraziamento alla mia famiglia, partendo dai miei cugini e continuando con gli zii, perché ognuno di loro ha contribuito affinché io raggiungessi questo obiettivo. Grazie a mia nonna Valeria, che con le sue pastasciutte, i suoi pettegolezzi e la sua dolcezza mi ha sempre incoraggiato a concludere gli studi. Grazie a mia nonna Elvira, che pur vedendoci poco e discutendo spesso, le risate che facciamo insieme sono incomparabili e l'affetto che dimostra nei miei confronti è sempre stato indubbio. Grazie a mio nonno Gianni, persona ligia e seria, che sa scherzare e ridere, ma soprattutto la persona da cui ho preso la mia essenza e le mie origini di cui vado fiero. Un ringraziamento speciale va a mio nonno Alfredo, che pur non essendoci più, lui con me un po' c'è sempre. Grazie per tutte le mattine in cui andavo a svegliarlo presto, grazie per tutta la pazienza che ha avuto con me da ragazzino e grazie per il profumo del dopobarba che ancora oggi rimembro. Seppur non potrò festeggiare insieme a lui, so che da lassù lo farà lo stesso per me.

Ringrazio Elena, che con la sua curiosità, ambizione e bontà d'animo mi ha spinto, più di tutti, a fare sempre meglio cercando di superare qualsiasi tipo di ostacolo in cui mi

imbattessi. Sembra banale ringraziare per la felicità che si riceve, ma in fin dei conti è questo ciò che ogni persona brama di raggiungere ed è questo ciò che lei mi dona. Come può non essere magnifico avere una persona accanto che ti rispetta, ti stima e ti supporta?

Ringrazio lei, inoltre, per questo elaborato, perché in fondo, ma non troppo, è anche un po' suo. Dicono che la fortuna aiuti gli audaci, allora mi sento un po' audace dal momento che ho avuto la fortuna di trovare lei.

Infine, un enorme grazie al mio nido familiare, ai miei fratelli Daniele e Alessandro, i quali hanno sempre compreso e scisso i momenti in cui si poteva ed era consono litigare, dai momenti più seri in cui era giusto essere uniti e coesi, appoggiandoci a vicenda senza mai esitare. Grazie ai miei genitori, Eleonora e Carlo, che con i loro sacrifici sono riuscito a raggiungere questo importante traguardo, con i loro consigli sono riuscito a non mollare quando ero deciso a farlo e con il loro amore e i loro valori sono diventato la persona che ora sono. Spero siano orgogliosi di me almeno quanto io lo sono di loro.

Indice

Introduzione	7
Capitolo 1. Il <i>food delivery</i>: origini e sviluppo	9
1.1. Lo sviluppo del <i>food delivery</i> : da necessità a comodità	9
1.1.1. <i>Anni 40 del '900: il food delivery come necessità</i>	<i>9</i>
1.1.2. <i>La seconda metà del '900: sviluppo della tecnologia nel food delivery</i>	<i>10</i>
1.1.3. <i>Il food delivery come esperienza di acquisto e comodità</i>	<i>11</i>
1.2. I risultati raggiunti dal <i>food delivery</i>	15
1.3. Il declino della tradizione	16
1.4. <i>Literature review</i>	21
Capitolo 2. Caratteristiche e dinamiche competitive del settore	27
2.1. La domanda.....	28
2.1.1. <i>Le abitudini di food delivery in Italia.....</i>	<i>30</i>
2.1.2. <i>Il futuro dei consumatori</i>	<i>35</i>
2.1.3. <i>La nascita delle cucine virtuali</i>	<i>36</i>
2.2. L'offerta.....	40
2.2.1. <i>I principali competitor</i>	<i>44</i>
Capitolo 3. La <i>gig-economy</i>.....	53
3.1. Genesi e sviluppo	53
3.1.1. <i>Lavorare come gig-worker.....</i>	<i>61</i>
3.1.2. <i>Punti di forza e di debolezza per lavoratori e aziende della gig-economy</i>	<i>64</i>
3.2. Contesto sociale ed economico	67
3.3 I rider in Italia.....	69
3.3.1. <i>Aspetti contrattuali delle maggiori compagnie operanti in Italia.....</i>	<i>70</i>
3.3.2. <i>Confronto tra le due tipologie contrattuali adottate: Co.co.co. e prestazione autonoma occasionale.....</i>	<i>75</i>
3.3.3. <i>Proposte per ovviare al problema contrattuale dei rider</i>	<i>78</i>

Capitolo 4. Indagine sulla diffusione del servizio di <i>food delivery</i> nelle piccole e medie città italiane	83
4.1. Analisi metodologica	83
4.2. Caratteristiche del campione	85
4.3. Risultati dell'analisi.....	88
4.3.1. <i>Abitudini di consumo extradomestico</i>	89
4.3.2. <i>L'utilizzo del servizio di consegna a domicilio del cibo</i>	91
4.3.3. <i>Valutazione dei servizi attraverso la scala Likert</i>	97
4.3.4. <i>I non utilizzatori del servizio di food delivery</i>	101
4.4. Caratteristiche socio-demografiche e utilizzo del <i>food delivery</i>	105
Conclusione	117
Appendice	121
Bibliografia	129
Sitografia	135

Introduzione

Sebbene, in molti paesi europei e negli Stati Uniti il servizio di consegna a domicilio del cibo sia già un tema diffuso da diversi anni, in Italia, invece, è una questione che sta coinvolgendo i consumatori e l'opinione pubblica soprattutto negli ultimi anni. Tutto ciò comporta una bassa conoscenza da parte del cliente di cosa rappresenti realmente questo servizio. Tale scarsa conoscenza si tramuta, in alcuni casi, in uno scarso interesse al servizio, soprattutto a causa dell'importante cultura culinaria che è parte integrante del nostro paese.

Le grandi multinazionali del *food delivery* hanno saputo costruire un'offerta tale da coinvolgere anche il titubante consumatore italiano, cosicché, soprattutto nelle grandi città hanno iniziato a diffondersi piattaforme come Just Eat, Deliveroo, Glovo, Foodora e altre ancora, andando a creare un mercato molto importante che continua a crescere a ritmi elevati, portando alla consapevolezza della possibilità di nascita di una vera e propria nuova era della cucina, i cosiddetti ristoranti fantasma.

Addentrando più in profondità in tale elaborato, nel primo capitolo si andrà a fare un excursus storico del tema trattato, andando a descrivere come e dove nasce il servizio di *food delivery* e, in seguito, poi a delineare come lo sviluppo del servizio abbia portato tale prestazione dall'essere una necessità ad una comodità. Partendo, quindi, dagli anni '40 del Novecento si arriverà al secondo dopoguerra con l'aumento progressivo della tecnologia utilizzata nel *food delivery* ed in seguito arrivando all'impiego del servizio come esperienza di acquisto e mera comodità. Quindi, si parlerà dei risultati raggiunti dalle piattaforme e del declino della tradizione a cui ha portato.

Procedendo nel testo, nel secondo capitolo, si discuterà delle caratteristiche e delle dinamiche competitive del settore. In primo luogo, si analizzerà la domanda, si procederà poi descrivendo le abitudini del servizio di *food delivery* in Italia e le conseguenze future che l'utilizzo di tale servizio può portare nei confronti dei consumatori e la nascita delle cucine virtuali. In un secondo momento si passerà dal lato dell'offerta andando a delineare i principali *competitor* del settore, nascita, sviluppo e i relativi punti di forza e di debolezza

di ogni piattaforma cercando di fare un quadro completo di cosa ognuna di esse dovrebbe migliorare e su cosa dovrebbe puntare.

In seguito nel terzo capitolo si tratterà uno dei temi più attuali del momento: la *gig-economy*. Partendo all'assunto di come lavora un *gig-worker* si andrà poi ad affrontare quali siano i pro e i contro di tale modello economico sia dal punto di vista dei lavoratori sia da quello delle aziende. Successivamente, si descriverà il contesto sociale ed economico affrontando i problemi contrattuali dei *rider* in Italia e quali possono essere alcune proposte per risolvere queste defezioni.

Dopo aver quindi svolto un'analisi del *food delivery* si arriva all'ultimo capitolo che è interamente dedicato ad un questionario fatto ai consumatori su quali siano le loro abitudini nell'utilizzo del servizio di *food delivery* e se oltre alla grande diffusione in Italia del servizio prettamente nelle grandi città, ci sia la possibilità di diffondere la consegna a domicilio del cibo anche nelle piccole e medie città basandosi sulla propensione dell'intervistato all'utilizzo del servizio offerto pur vivendo in zone periferiche.

Il testo vuole quindi permettere al lettore di avere un'immagine chiara di cosa sia il servizio di *food delivery* nei suoi elementi principali e nelle sue possibilità di sviluppo, cercando di fare chiarezza in un tema ampiamente dibattuto. L'elaborato, inoltre, si propone di rispondere alla domanda su un possibile sviluppo delle consegne a domicilio anche nelle piccole e medie città, rappresentando così un'ulteriore possibilità di dibattito su tale servizio ed arricchendo ancor più il lettore di informazioni e dati sul *food delivery*.

Capitolo 1. Il *food delivery*: origini e sviluppo

1.1. Lo sviluppo del *food delivery*: da necessità a comodità

1.1.1. Anni 40 del '900: il *food delivery* come necessità

Il concetto di *food delivery* fa il suo ingresso nella storia intorno agli anni '40 del Novecento per opera degli inglesi¹. Il suo utilizzo non veniva fatto, però, per motivi di comodità o di pigrizia nell'uscire di casa, ma per ragioni di necessità. Il mondo, ed in particolar modo il vecchio continente, infatti, era segnato dalla Seconda Guerra Mondiale. L'Europa nel 1940 era costantemente sotto l'attacco dei bombardamenti aerei tedeschi, che radevano al suolo abitazioni, mense e negozi. In questa condizione di incertezza e precarietà prese vita il *Women Volunteer Service*². Questa organizzazione volontaria aveva come scopo quello di aiutare le persone in difficoltà in Inghilterra, Irlanda del Nord, Galles, Scozia e Irlanda. Durante il periodo bellico le donne di questa organizzazione si occupavano di preparare e consegnare il cibo a tutti i cittadini che lo necessitavano. La prima manifestazione di *food delivery* fu, quindi, segnata

da un contesto sociale molto sofferente, in cui recarsi al ristorante o a fare la spesa comportava il rischio di perdere la vita sotto ai bombardamenti. Inoltre, molte botteghe e molti ristoranti erano stati abbattuti dalle bombe, e vi era dunque molta meno offerta. La società doveva

Figura 1 - Carretto del *food delivery* trainato da un'auto



Fonte: www.theguardian.com

quindi reinventarsi e, con le poche risorse a disposizione, la consegna a domicilio del cibo

¹ www.appeteam.it

² www.appeteam.it

era la soluzione più sicura e l'unica economicamente sostenibile. Il cibo veniva consegnato con diverse modalità: un mezzo molto efficiente era chiamato “*stop me*”³. Esso era inizialmente composto da un carretto contenente tè e focacce trainato da una donna in bicicletta, come i *riders* dei giorni nostri. Il mezzo fu poi convertito in uno più efficiente, che riusciva anche a dare prestazioni migliori in terreni più collinari e dunque complessi da affrontare in bicicletta. Infatti, il carretto non veniva più trainato dal mezzo a due ruote, ma da una automobile. Con tale servizio le donne consegnavano il cibo in tutte le case dei civili che non riuscivano a muoversi e le cui case non erano abbastanza danneggiate da dover essere evacuate⁴.

1.1.2. La seconda metà del '900: sviluppo della tecnologia nel *food delivery*

Dunque, durante tutto il periodo del conflitto armato il *food delivery* si sviluppò e mosse i suoi primi passi nell'economia mondiale. Al termine del conflitto mondiale il servizio di consegna a domicilio del cibo non fermò il suo sviluppo, anzi, anche in tempo di pace ottenne successo e domanda dal mercato. Dalla Gran Bretagna il *food delivery* oltrepassò l'Oceano Atlantico, sbarcando negli Stati Uniti dove iniziò a diffondersi molto rapidamente raggiungendo ai giorni nostri la forma odierna. Lo sviluppo è stato aiutato e incentivato dagli sviluppi tecnologici che hanno segnato la seconda metà del Novecento, permettendo di implementare un servizio più preciso, rapido e a costi minori. Infatti, rispetto al trasporto in auto del cibo a domicilio, andarono a svilupparsi i servizi online con la diffusione di internet. A partire dal 1996 nacquero i primi servizi di online *grocery*, ovvero la vendita online di quei prodotti del largo consumo confezionato: i prodotti alimentari, quelli per la cura della persona o per la pulizia della casa, grazie alla nascita di aziende come WebVan e Homegrocer. L'azienda WebVan fu fondata nel 1996 in California ed ottenne ottimi risultati nei primi anni di vita, espandendo il suo business in tutto il paese, ma tracollò nei primi anni duemila a causa dei costi ingenti e non sostenibili (MAGNANI, 2017). La stessa sorte segnò Homegrocer, anche a causa dello scoppio della bolla tecnologica. Infatti, a metà anni '90 gli investitori nutrivano una estrema fiducia per le aziende che lavoravano online, WebVan era arrivata ad ottenere 393 milioni di

³ www.theguardian.com

⁴ www.theguardian.com

finanziamenti (MAGNANI, 2017), dettata dagli ingenti sviluppi tecnologici. Tale fiducia e tali finanziamenti portarono ad una rapida crescita del prezzo del prodotto ed alimentò in modo continuo le aspettative sull'aumento del valore di tali aziende, a prescindere dalle effettive condizioni dettate dagli indici di bilancio. Il continuo acquisto di titoli di aziende operanti nella *new economy*, tutte le aziende che dunque operavano tramite internet, portarono allo scoppio della bolla speculativa quando i bilanci dei primi anni duemila di tali aziende non resero i risultati attesi⁵.

A causa di questi avvenimenti le aziende per continuare ad operare nel *food delivery* dovettero reinventare il loro modello di business. Lo sviluppo incessante della tecnologia ha permesso alle aziende operanti nel *food delivery* di fare ciò, arrivando, a partire dai primi anni del XXI secolo alla nascita di nuove tipologie di servizi, comodi e funzionali, rapidi ed economici, che migliorarono la redditività di tale settore⁶. In particolare, una grossa spinta allo sviluppo del *grocery delivery* fu data dalla lungimiranza della Grande Distribuzione Organizzata che, con un moderno sistema di vendita al dettaglio, ha iniziato ad operare attraverso una rete di supermercati e di altre catene di intermediari di varia natura. Molte aziende della GDO decisero di focalizzare la loro attività anche sull'offerta di servizi online e di consegna della spesa, ciò al fine di rispondere al mutamento della società e ad un modo di vivere più frenetico, in cui andare al supermercato rappresentava, per molti consumatori, uno spreco di tempo. Molti supermercati hanno scelto di adottare fin da subito i nuovi canali di distribuzione. In Italia i primi ad adeguarsi a tale trend e a sfruttarne le potenzialità sono state Coop ed Esselunga⁷.

1.1.3. Il *food delivery* come esperienza di acquisto e comodità

Arrivando, dunque, al mercato del XXI secolo la domanda di *food delivery* aveva radicalmente modificato la sua struttura, non era più una domanda per necessità ma una domanda dettata da ragioni di comodità ed imposta dallo stile di vita che si andava affermando. La crescita esponenziale di internet ha influenzato la vendita al dettaglio

⁵ www.consob.it

⁶ www.jeme.it

⁷ www.jeme.it

online e lo sviluppo dell'*e-commerce* in generale. Lo sviluppo della vendita al dettaglio online rappresenta la presenza di una scelta virtualmente illimitata di prodotti e servizi, tali che il consumatore può trarre un forte vantaggio dalla personalizzazione del prodotto, dalla comunicazione interattiva in tempo reale e dalla consegna veloce. L'industria alimentare è un mercato saturo, proprio per questo i rivenditori hanno iniziato a fornire servizi online aggiuntivi per rimanere competitivi e le ragioni che spingono i consumatori a comprare da un canale online sono importanti per i rivenditori di generi alimentari. In termini di adozione della tecnologia, ci sono stati numerosi studi che hanno trovato una relazione positiva tra l'atteggiamento e l'intenzione comportamentale (CHEOW ET AL., 2017). I consumatori preferiscono usare i servizi online per convenienza, utilità d'uso o a causa di precedenti esperienze online. I consumatori online hanno il vantaggio di fare shopping in qualsiasi momento e sono in grado di sfruttare più "economie di tempo". Tali economie consistono nel far risparmiare del tempo al consumatore il quale, in caso contrario, dovrebbe impiegare più minuti per fare shopping in un negozio tradizionale. Tramite il *food delivery* i consumatori possono acquistare i prodotti da casa o dall'ufficio, piuttosto che nei negozi fisici. Questi due tipi di flessibilità, tempo e luogo, forniscono benefici psicologici, evitando le folle, riducendo i tempi di attesa, e spendendo meno sforzo in un viaggio in negozi fisici (CHANG ET AL., 2012; WAGNER ET AL., 2016). Tuttavia, le motivazioni dello shopping possono anche derivare da valori e piaceri che il consumatore cerca nel momento dell'acquisto (CHEOW ET AL., 2017). In generale, quindi, da motivazioni sia utilitaristiche sia edonistiche (NEJATI, MOGHADDAM, 2013). Le prime, quelle utilitaristiche, fanno riferimento al fatto che l'obiettivo è quello di consumare il cibo e dunque di svolgere una funzione. Le motivazioni edonistiche, invece, vogliono soddisfare altri bisogni del consumatore e si riferiscono all'esperienza multisensoriale che si può avere da tale acquisto oppure emozionale (NEJATI, MOGHADDAM, 2013). In tal senso l'acquisto tramite un'applicazione ben studiata e progettata in modo da dare soddisfazione al consumatore, come se stesse giocando con il cellulare, può dare ottimi risultati ad un'azienda di *food delivery*. Tali motivazioni derivano dalla "dottrina morale". Secondo tale dottrina "Il fine di ogni azione umana è, e non può non essere, il piacere che essa procura a chi la compie⁸". Oggigiorno, dunque, l'online *food delivery* vede la concomitanza di diverse cause che spingono il consumatore a farne uso. Tra esse è

⁸ www.treccani.it

possibile identificare l'effettiva necessità. Ad esempio, chi non ha il tempo di fare una pausa pranzo, poiché troppo occupato a lavorare, attraverso una *mobile app* nel proprio *smartphone* può ordinare il piatto che più desidera e nel giro di pochi minuti se lo ritroverà sulla scrivania. Tale servizio può essere utile anche per chi ha problemi di mobilità, come anziani e disabili, oppure per chi ha necessità meno marcate, come un consumatore che rientra a casa tardi la sera e, avendo il frigorifero vuoto, decide di utilizzare il servizio a domicilio. Oppure, a causa di un meteo avverso che impedisce di uscire a cena, il consumatore può decidere di fare ricorso a questo servizio. Questi sono solo alcuni esempi che portano a comprendere il motivo per cui il servizio del *food delivery* è certamente una comodità, usata nei momenti di pigrizia, ma conserva ancora una funzionalità dettata dalla necessità. Gli elementi che invece rappresentano prettamente la comodità per cui si fa ricorso al *food delivery* sono sintetizzabili in tre punti. Innanzitutto, il risparmio di tempo, infatti il soggetto non deve prendere la macchina, fare strade, magari trafficate, e recarsi al supermercato facendo la fila alla cassa o al ristorante. In secondo luogo, il risparmio di stress, infatti un soggetto che lavora ed ha molti impegni può trovare stressante inserire fra le commissioni anche la spesa. Infine, vi è una comodità economica, dettata dal risparmio grazie ad alcune scontistiche particolari, dedicate ad anziani e disabili, che utilizzano questo tipo di servizio. In definitiva ciò che le aziende di online *food delivery* cercano di raggiungere è una migliore percezione dell'utilità post-utilizzo e della motivazione della convenienza (CHEOW ET AL., 2017). L'utilità post-utilizzo rappresenta la maggiore facilità di fare qualcosa con la tecnologia data, mentre la motivazione della convenienza è la quantità di sforzo che si deve compiere per poter utilizzare un nuovo sistema o una nuova tecnologia (CHEOW ET AL., 2017). La precedente esperienza di acquisto permette di accrescere sia la motivazione della convenienza che l'utilità post utilizzo, allo stesso modo agiscono l'orientamento al risparmio, quindi il risparmio economico che incide sull'ordinazione online, ed il risparmio di tempo. Puntare su questi tre elementi, quindi, può aiutare le aziende di online *food delivery* a migliorare i loro servizi ed aumentare le motivazioni che spingono il soggetto a farne utilizzo (CHEOW ET AL., 2017). Anche la motivazione edonistica ha dimostrato di essere un fattore importante che porta ad un atteggiamento positivo e all'intenzione di acquistare. I valori di shopping edonistici hanno portato ad un atteggiamento positivo nei confronti dell'acquisto online e delle intenzioni di riacquisto. Quando gli utenti percepiscono che i servizi di online *food delivery* sono in grado di fornire divertimento e piacere, hanno

maggiori probabilità di avere un atteggiamento positivo e tendono a utilizzare i servizi di online *food delivery* (CHEOW ET AL., 2017). L'acquisto a domicilio non è dunque solo necessità, ma ricerca del piacere di acquisto e di un servizio adeguato.

Come evidenziato dall'exkursus storico però, già prima dello sviluppo di internet, i servizi a domicilio erano presenti e in alcuni casi già noti: un classico esempio ne è la pizza che veniva ordinata e consegnata a domicilio. Tale servizio veniva erogato grazie al fatto che ogni pizzeria godeva di un proprio sistema di consegna. Questo sistema ha avuto un enorme successo, motivo per cui è stato sempre più imitato da altri negozi. Ciò ha portato ad un'offerta svariata di consegne a domicilio: pizza, ristoranti, sushi, cibi etnici e quant'altro⁹. Dato questo ingente sviluppo dell'offerta e l'impossibilità per il cliente di fruttarne appieno le potenzialità e conoscerla nella sua interezza sono nate piattaforme come Just Eat. Esse operano aggregando in un'unica soluzione l'intera offerta di consegne a domicilio presente nell'area geografica limitrofa. Tali aziende, nella loro versione primaria, operavano come intermediari, dando la possibilità al cliente di scegliere a chi riferirsi e di effettuare l'ordine, ma la preparazione del piatto e la logistica erano responsabilità del negozio o del ristorante. Si è poi andata sviluppando un'evoluzione nelle modalità di erogazione di tale servizio. Infatti, le piattaforme hanno iniziato ad implementare la consegna in autonomia. Esempi di aziende che portano avanti questo modello di business sono Foodora e Deliveroo. Esse non solo permettono di scegliere il cibo che più si preferisce fra vari punti vendita presenti nella piattaforma, ma si occupano anche della logistica. Operando in tal modo permettono anche a negozi più piccoli e con una clientela numericamente inferiore di accedere alla vendita online. Le ultime novità del settore sono le numerose startup come Sprig, PizzaBo, Foodinho o Diet to Go, che consentono di fornire un servizio integrato e, quindi, di seguire l'intera filiera creando qualcosa che al giorno d'oggi il cliente ricerca e predilige in ogni acquisto: esperienza di acquisto personalizzata¹⁰.

⁹ www.jeme.it

¹⁰ www.jeme.it

1.2. I risultati raggiunti dal *food delivery*

Rispetto ad altri paesi europei, come l'Inghilterra e la Germania, il settore dell'online *food* e del *grocery delivery* in Italia, nel 2009, rappresentava solo una piccola percentuale degli acquisti online che si aggirava intorno all'1%. In questi ultimi anni, invece, si è diffuso maggiormente, raggiungendo oggi un potenziale di 7 milioni di persone, toccando una percentuale del 19% di italiani che dimostrano "*intention to buy*" (dati Osservatorio Nazionale e Gfk Eurisko)¹¹. Il mercato dell'ordinazione del cibo a domicilio è in questo momento uno dei settori che presenta margini molto interessanti ed un vasto potenziale di crescita, sia per il gran numero di opportunità, dato che il mercato è tutt'altro che saturo. Fino ad un anno fa, infatti, copriva solo il 15% delle ristorazioni. Sia per la crescente consapevolezza e fiducia dei consumatori nei servizi offerti (MERIANO, 2017). Attualmente le principali aziende attive in Italia sono i tre colossi Just Eat, Deliveroo, e Foodora, ma anche Quomi e Fanceat, specializzati nella consegna di *mealkits*, ossia tutti gli ingredienti occorrenti per preparare i piatti a casa. Foodracers ha puntato sulle province piuttosto che sulle grandi città; Glovo, invece, da quando ha acquisito Foodinho, consegna una grande varietà di prodotti, infatti i suoi fattorini ritirano farmaci, abiti dalla lavanderia, giornali, sigarette, oltre che al cibo stesso.¹²

Il *food delivery*, dunque, dal movimento delle *Women Volunteer Service* ha fatto passi da gigante, ed è riuscito a mutare la sua conformazione adattandosi ai mutamenti sociali ed economici che hanno interessato il mercato. Riuscendo ad oggi ad arrivare a un valore di 83 miliardi di dollari su scala globale, pari cioè all'1% circa del totale del mercato alimentare (FIORE, 2018), ed è d'interesse per i maggiori investitori mondiali. In Italia il suo valore è di circa 400 milioni di euro annui, con prospettive di crescita assai ampie pari al 50% entro il 2019 (KEYES, 2017).

¹¹ www.jeme.it

¹² www.jeme.it

1.3. Il declino della tradizione

La tradizione culinaria italiana è riconosciuta in tutto il mondo per la sua qualità ed il suo valore. Ciò ha portato alla nascita in Italia di molti ristoranti e trattorie che presentano al cliente sia piatti della tradizione sia piatti moderni ed internazionali. Il mondo della ristorazione in Italia è caratterizzato anche da un alto valore economico, infatti, ad esempio, un ristorante con una stella Michelin fattura circa 708 mila euro l'anno mentre uno che ne possiede tre, fattura 1,54 milioni di euro (CURCIO, 2013). Negli anni, dunque, la cucina italiana ha affermato il suo valore, ma facendo una breve analisi storica si evince che, non solo le popolazioni e le nazioni, ma anche la cucina italiana, così come quella europea, è uscita distrutta dal disastro bellico. Il poco cibo disponibile, infatti, non consentiva di fare innovazioni e sperimentazioni tra i fornelli e l'evoluzione gastronomica dovette aspettare gli anni Cinquanta e Sessanta, quelli del boom economico. Gli anni Cinquanta sono considerati dalla storiografia come il periodo durante il quale l'Italia, anche se uscita sconfitta da un cruento conflitto, riuscì a diventare una delle nazioni più industrializzate dell'Occidente. Gli anni tra il 1958 e il 1963, il cosiddetto quinquennio del miracolo economico, diedero un forte contributo al tessuto sociale e culturale italiano. I fattori che hanno inciso in questa trasformazione sono molteplici. In primo luogo, la fine del regime di autarchia modernizzò il sistema produttivo italiano. Inoltre, influì positivamente anche il Piano Marshall, che portò in Italia i macchinari e le conoscenze americane. Infine, ebbero un importante ruolo anche le grandi aziende, come l'Eni, l'Iri e l'Edison, che incentivarono il progresso (CURCIO, 2013).

Il miracolo economico non ebbe però solo risvolti sul lato economico ed industriale, ma anche sociale. Degli esempi sono rappresentati dagli spostamenti dalle persone: si è infatti verificata una forte migrazione dal Sud al Nord del paese e dalle campagne ai centri urbani. Inoltre, la vita delle persone cambiò nella loro quotidianità e vennero abbandonate le usanze preindustriali. Il cambiamento più radicale degli anni '50 è rappresentato da un aumento del benessere che permise a una sempre più ampia fetta della popolazione di godere di agi e di sfruttare al meglio il tempo libero. Gli anni Cinquanta, quindi, sono gli anni del consumismo e della produzione in serie ed automatizzata dei beni di consumo, teorizzati da Ford. Tutti questi elementi portano ad un cambiamento anche delle abitudini alimentari degli italiani. Il cibo principale per i

cittadini italiani in epoca preindustriale era il pane che viene sostituito, a partire dagli anni '50, dalla pasta in tutte le sue varianti. Un altro elemento caratterizzante il settore del *food* in quegli anni è la presenza di riviste culinarie e dell'attenzione che viene sviluppata dagli ambienti culturali nei confronti della cucina. Nel 1950 viene pubblicato dalla rivista di design e architettura *Domus*, "Il Cucchiario d'argento" (CURCIO, 2013). Esso conteneva più di duecento ricette di tutte le regioni italiane ed ebbe subito un grande successo editoriale. Nel 1953, Orio Verganti, un noto scrittore, critico d'arte e giornalista, fondò a Milano l'"Accademia Italiana della Cucina" assieme a un gruppo di esponenti del mondo culturale italiano, come Dino Buzzati e Giò Ponti. Lo scopo di questo gruppo era quello di promuovere e tutelare il mondo enogastronomico italiano. Oltre all'attenzione per il gusto e per il valore culturale del cibo, si iniziò anche a studiarne gli effetti nella salute dell'uomo, infatti negli Stati Uniti, Ancel Keys, un fisiologo e biologo, condusse i primi studi sull'influenza di una alimentazione scorretta sulle malattie cardiovascolari. Gli studi iniziati in America vengono ben presto spostati in Italia, infatti, Keys si trasferì negli anni '60 in Campania dove studiò l'alimentazione della popolazione locale e coniò il termine "dieta mediterranea". Il biologo evidenziò come tale regime alimentare apporti evidenti benefici alla salute, grazie alla presenza di frutta, verdura, cereali, latticini ed all'uso di olio d'oliva per condire gli alimenti. L'alimentazione italiana è quindi caratterizzante del paese. In particolare, nel decennio post-bellico essa si caratterizza per tre elementi principali: la stagionalità, la regionalità e l'avvento dell'industria alimentare. Essa permise la produzione meccanizzata del cibo. Un altro aspetto fondamentale degli italiani e del loro rapporto con il cibo in quegli anni è l'introduzione degli elettrodomestici. Essi infatti mutarono le abitudini alimentari dei cittadini italiani, in particolare il frigorifero. I primi esemplari di questo elettrodomestico vengono messi in commercio dalla Fiat, e si caratterizzano per essere privi di congelatore, bianchi e dal design accattivante. In ogni caso la stagionalità è preponderante, e non si fa mai ricorso al cibo surgelato (CURCIO, 2013). La regionalità è un elemento fondamentale perché le infrastrutture non sono ancora sviluppate al meglio, il paese non gode di molte strade che lo collegano da nord a sud e che permettano lo spostamento del cibo, quindi il panettone natalizio è molto più presente al nord, come il pesto solo in Liguria e la vera pizza a Napoli. Questi elementi quindi portano l'alimentazione di quel periodo ad essere fortemente basata su prodotti locali, stagionali e freschi. Anche nel modo distributivo dei prodotti le abitudini cambiarono. Infatti, nel 1958, la Citterio introdusse sul mercato gli affettati in vaschette

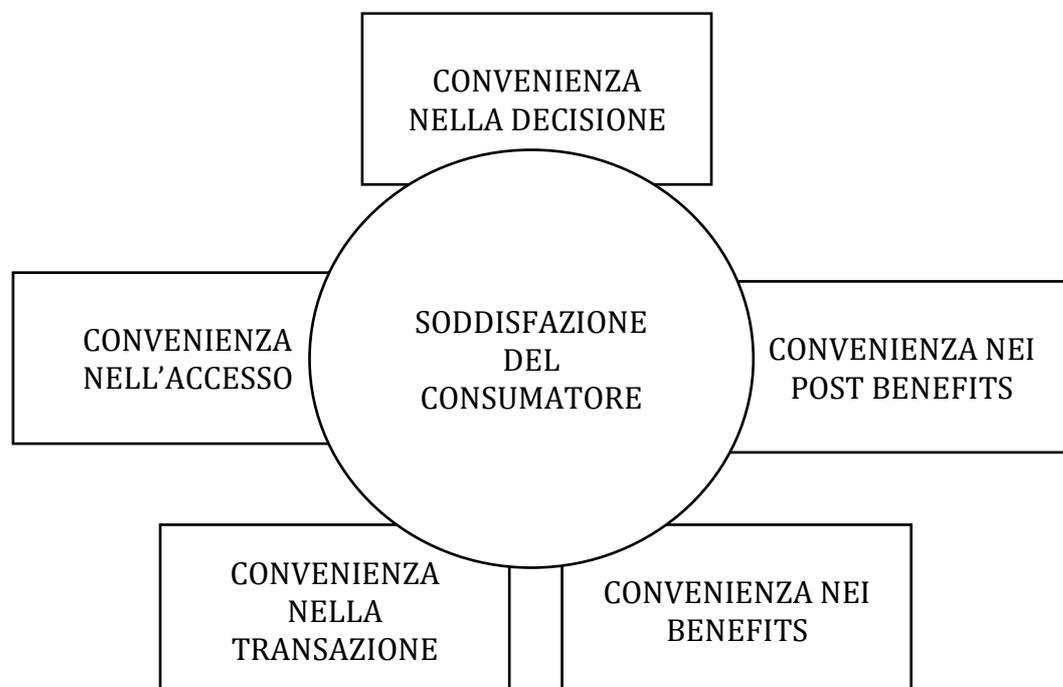
sottovuoto (CURCIO, 2013). In seguito a questa introduzione iniziò il declino delle “norcinerie”. Esse erano figure che si dedicavano al taglio degli affettati davanti al cliente. Le rimpiazzarono i supermercati e i banconi di salumi sottovuoto. Il primo supermercato, creato dalla Supermarket Italiani, aprì a Milano, ed era possibile comprare tanti prodotti che poi si sono affermati come classici della grande distribuzione, come ad esempio i biscotti Doria o i dadi per il brodo. Gli italiani si abituarono, seppur non ancora in maniera preponderante, alle abitudini alimentari straniere e iniziarono a consumare carne in maggior quantità come fatto negli Stati Uniti. Quando invece gli italiani desideravano mangiare fuori casa si recavano nelle trattorie. In questi luoghi i costi non erano elevati e il cibo era gustoso (CURCIO, 2013).

Gli anni del boom economico portarono in ogni casa elettrodomestici di ogni tipo: il frigorifero, il forno, la cucina a gas, gli elettrodomestici multiuso. Di conseguenza si modificò profondamente il modo di cucinare, la velocità nel farlo e la possibilità di preparare nuovi piatti. Gli anni Sessanta furono anche gli anni dei primi movimenti per l’emancipazione femminile e l’entrata della donna nel mondo del lavoro modificò i ritmi della vita familiare. Non vi era più la donna che organizzava la sua giornata in base alle faccende domestiche, alla cucina e ai figli, ma una donna lavoratrice che, come l’uomo, aveva meno tempo a disposizione per dedicarsi alle faccende domestiche. Dunque, i due fattori elencati, lo sviluppo degli elettrodomestici e l’emancipazione femminile, portarono ad un cambiamento del modo di mangiare. Esso diventò più rapido, e fecero la loro comparsa cibi che prima erano considerati troppo costosi e poco “gastronomici”, come la fettina di bovino o il petto di pollo ai ferri. Allo stesso tempo scomparirono dalla cucina alcuni piatti considerati “prebellici” e di lunga preparazione, come la polenta, i legumi, le frattaglie e alcuni ortaggi (rape, verze, cavoli, ecc.). Anche l’editoria culinaria evidenziò questo fenomeno iniziando a proporre ricettari pratici e semplici, ma di tono raffinato, con un’attenzione sempre maggiore all’aspetto calorico e dietetico. Con gli anni Settanta, quindi, si delineano tre filoni gastronomici paralleli: la riscoperta delle tradizioni regionali, con i festival gastronomici e le sagre paesane, l’adozione di modelli di cucina rapida, sana e attenta alla dietetica, che utilizza sistemi di cottura pseudo innovativi, dettata dai nuovi stili di vita ed infine la *Nouvelle Cuisine* francese, riadattata ai gusti italiani. Si può notare quindi che da oltre 60 anni la cucina italiana cosiddetta “contemporanea” tanto curata, quanto raffinata e deliziosa, nota in tutto il mondo per

queste sue peculiarità uniche, sta lasciando spazio alle abitudini e allo stile di vita delle nuove generazioni: pasti più veloci, meno curati e delicati. La frenesia e il minor tempo da dedicare alla cucina che stanno contraddistinguendo questo nuovo millennio stanno modificando e abbandonando l'arte culinaria italiana.

Infine, i cambiamenti nella società italiana sono stati parecchi negli ultimi decenni. Un esempio è rappresentato dall'invecchiamento della popolazione che ha determinato l'attitudine verso cibi più salubri. Bisogna, inoltre, considerare la modificazione etnica registrata a seguito del fenomeno migratorio che ha fatto sorgere la domanda di prodotti alimentari tipici del paese di origine. Infine, un altro fattore che ha impattato sulla società italiana è la modifica della composizione familiare. Essa tende sempre più ad avere una struttura mono nucleare (FAGOTTO, 2016). Questi fattori dovevano vedere una risposta nel mondo economico che si è verificata con l'instaurarsi delle aziende che il sociologo Zygmunt Bauman ha definito "liquide" e che rispecchiano le caratteristiche delle aziende di *food delivery*. Esse sono aziende molto flessibili, con dunque bassi costi fissi, che riescono a rispondere immediatamente al cambiamento (FAGOTTO, 2016). Tali aziende ricercano cinque elementi per soddisfare il cliente.

Figura 2 - Soddisfazione del consumatore



Fonte: FAGOTTO, 2016

Il primo è la convenienza nella decisione, quindi la comodità nella scelta del prodotto, che sia rapida, ma allo stesso tempo ragionata in base ad eventuali recensioni o classifiche disponibili nel sito web. Il secondo fattore ricercato è la convenienza nell'accesso, dunque il servizio deve essere accessibile in ogni luogo in modo rapido ed efficiente. Inoltre, anche la transazione deve essere conveniente per il cliente, deve esserci, quindi, possibilità di pagare con più metodologie. Le ultime due categorie ricercate sono la convenienza dei benefits e dei post benefits. La prima riguarda la presenza di packaging accattivanti che coinvolgano l'acquirente, mentre la seconda rappresenta la facilità di eseguire un nuovo ordine, attraverso la memorizzazione dei dati e dell'indirizzo (FAGOTTO, 2016). Comodità e rapidità, con una buona dose di coinvolgimento, diventano i punti essenziali della distribuzione del cibo. Per raggiungere questi cinque obiettivi i principali modelli di business che un'azienda di *food delivery* può perseguire sono tre: modello *order only*, modello *order + delivery* e modello *fully integrated* (LUNARDI, 2016). Gli elementi che distinguono i vari modelli sono caratterizzati dal fatto che l'esperienza del cliente con il *food delivery* si basa su tre elementi principali: l'ordinazione, la preparazione e la consegna (LUNARDI, 2016). La prima fase dell'esperienza attiva le successive e viene ricevuta dalle piattaforme tramite un'applicazione o un sito web. In seguito alla ricezione dell'ordinazione si procede alla preparazione della pietanza, per poi arrivare alla consegna. L'ultima fase è fondamentale e permette alle aziende, in base alle tempistiche e alla qualità di conservazione del cibo, di differenziarsi. In base a quali di queste tre attività l'azienda deciderà di integrare sarà seguito un modello di business o un altro.

Il primo modello, *order only*, si concentra solamente sul primo step dell'esperienza del consumatore: l'ordine. Tale modello, implementato da Just Eat, rappresenta l'unione in una piattaforma dell'offerta di più ristoranti tra cui il cliente potrà scegliere. L'unico compito dell'azienda è dunque quello di riunire un'offerta di ristoranti e permettere al cliente di svolgere il suo ordine nel modo migliore.

Il secondo modello, *order + delivery*, impone alle aziende di occuparsi sia della fase uno dell'esperienza del consumatore, l'ordine, sia della fase 3, la consegna. In tale modello, dunque, l'azienda gestisce una piattaforma online dove il cliente svolge il suo ordine che verrà portato a termine da un team di corrieri gestito dall'azienda stessa. In questo caso, dunque, l'azienda non deve occuparsi solo del software di ordinazione, come accade nel

modello *order only*, ma anche della logistica. Tale modello è quello perseguito da Deliveroo e Foodora.

L'ultimo modello è quello più recente, implementato dalle aziende più giovani del *food delivery*, quelle nate negli ultimi 5 anni. In questo caso l'azienda si occupa di tutte e tre le fasi dell'esperienza di *food delivery*: l'ordine, la preparazione e la consegna. È infatti la cucina che fa capo alla piattaforma di *food delivery* che prepara le pietanze.

È evidente dunque che la tradizione culinaria e ristorativa italiana abbia radici ben solide, grazie anche all'immagine che gli chef sono riusciti a crearsi, divenendo veri e propri personaggi di show televisivi o che occupano le prime pagine dei quotidiani. È anche vero però che non devono rischiare di sottovalutare la minaccia della dematerializzazione della cucina. Infatti, questi nuovi modelli di business si stanno diffondendo a macchia d'olio e potrebbero portare al declino delle tradizionali cene al ristorante. Un segno dell'enorme successo che potranno avere questi modelli è dato dall'interesse che i colossi digitali, come Google e Amazon, stanno dimostrando nei confronti di questo settore. Infatti, Amazon ha già inaugurato in Italia la vendita di prodotti alimentari, inoltre con il suo servizio "*Amazon Pantry*" permette ai clienti di ricevere una consegna automatica mensile di molti generi alimentari, dalla pasta Barilla alle bevande Redbull (FAGOTTO, 2016). Ma non vi è solo la consegna a domicilio di beni a lunga conservazione, infatti il colosso americano sta sperimentando a Seattle anche la consegna di pasti pronti (FAGOTTO, 2016). Dunque, in particolare nel nostro paese, il rito della cena al ristorante nelle occasioni speciali certamente non svanirà, ma è altrettanto vero che molto più spesso i ristoranti diverranno delle semplici cucine che preparano i piatti che verranno poi consegnati a domicilio al cliente. È dunque un cambio di abitudini ed un nuovo mercato che va a modificare le abitudini tradizionali della ristorazione italiana.

1.4. Literature review

Negli anni gli esperti hanno studiato i comportamenti che i consumatori hanno nei confronti del mercato e della vendita diretta dei prodotti. Di recente, a causa di notevoli cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, questi studi hanno intrapreso una strada

inattesa, andando a focalizzare la propria attenzione anche sul web e sugli acquisti online. Di fatto, non si va più solo a trattare il rapporto diretto e fisico che ogni consumatore ha nei confronti di un qualsiasi prodotto, bensì anche il “legame” che si viene a creare con l’interfaccia online. Essa non ha gli stessi vantaggi e le stesse opportunità della vendita *face to face*, sarà quindi necessario utilizzare nuove strategie che porteranno differenti vantaggi. Questo elaborato focalizzerà i suoi interessi nel settore del *food*, un mercato di per sé già molto complesso e ancor di più, se implementato nel web. Nonostante il cambiamento sia notevole, e per chi vende e per chi acquista, l’online *food delivery* sta avendo un grande successo.

I consumatori preferiscono le piattaforme di *e-commerce* come mezzo commerciale perché possono effettuare i propri acquisti nel comfort della propria casa, durante il tempo libero. La crescita di internet ha influenzato la vendita al dettaglio online. Essa presenta diversi punti di forza: in primo luogo permette la scelta virtualmente illimitata di prodotti e servizi. Inoltre, il consumatore può trarre vantaggio dalla personalizzazione del prodotto, dalla comunicazione interattiva e dalla consegna veloce. Nello specifico, l’industria alimentare è ormai un mercato saturo, ciò ha spinto i rivenditori di questo settore a iniziare a fornire servizi online aggiuntivi, così da rimanere competitivi.

Le ragioni che spingono i consumatori ad acquistare online sono importanti per i produttori e rivenditori di qualsiasi prodotto o servizio. In termini di adozione tecnologica ci sono stati numerosi studi che hanno trovato una relazione positiva tra l’atteggiamento e l’intenzione comportamentale. I consumatori preferiscono usare i servizi online per convenienza, utilità d’uso e altri motivi, oltre che per precedenti esperienze online. Le motivazioni dello shopping possono anche derivare da valori e piacere che il consumatore cerca dallo shopping stesso. Perciò, il consumo di un qualsiasi prodotto o servizio e, quindi, anche del *food* è guidato da motivazioni sia utilitarie che edonistiche. Comprimerle e sfruttarle al meglio concede all’azienda un forte vantaggio competitivo.

Come viene sottolineato da Bilgihan (2016), l’edonismo è in contrasto con la razionalità e può essere definito come il desiderio di divertirsi ed essere spinti dall’irrazionalità durante un acquisto. Quando i consumatori cercano un prodotto o servizio, stanno anche cercando stimoli sensoriali, simbolismo e riconoscimento durante il processo di acquisto

e il processo di utilizzo. È da sottolineare che l'edonismo non sostituisce la teoria del consumo, ma è piuttosto un'estensione per migliorarne l'applicazione. Dunque, una delle principali motivazioni all'acquisto e al consumo proviene dall'eccitazione emotiva, che deriva dall'edonismo. Una recente ricerca, che ha indagato principalmente sul comportamento della generazione Y, ovvero i *millennials*, cioè i nati fra i primi anni Ottanta e gli anni Duemila, ha scoperto che offrire un'esperienza di acquisto unica è la chiave per conquistare i cuori e le menti dei consumatori. Tre aspetti sono fondamentali: *brand equity*, flusso e fiducia. Quest'ultima è l'elemento più importante per generare l'e-fedeltà nei giovani clienti. Essi rimangono fedeli ai marchi di cui si fidano. La fiducia, oltre che l'esperienza di acquisto online, aiuta il marchio a distinguersi dalla massa e fidelizzare i clienti. Pertanto, le aziende dovrebbero prestare particolare attenzione ad acquisire la fiducia dei clienti e sviluppare siti web che offrano esperienze di acquisto positive concentrandosi sugli aspetti utilitaristici ed edonistici del web design. Le caratteristiche piacevoli dei siti web sono importanti per la creazione di esperienze positive dei clienti online, in particolare per quelli della generazione Y, perché queste caratteristiche sono legate al divertimento, alla giocosità e al piacere che provano scorrendo un sito. L'e-commerce si è evoluto da un canale di distribuzione che si focalizza solo sui bisogni utilitaristici, ad un contesto in cui anche l'esperienza svolge un ruolo fondamentale. Quindi, per catturare la lealtà dei clienti della generazione Y è importante un design che risponda ai bisogni edonistici e non solo razionali. I risultati confermano che i clienti e, nello specifico tale generazione Y, rimangono fedeli ai marchi che esibiscono un forte *brand equity*, soddisfano le loro esigenze specifiche e comprendono i loro interessi.

Altro tema importante, il quale pone anch'esso le proprie radici sulla fiducia, è l'esperienza di acquisto online precedente. L'acquisto online è un processo che comporta scambio di tempo, sforzi e denaro attraverso il mezzo online, (WU, 2013) ciò fa sì che venga considerato più rischioso dello shopping offline a causa di alcuni elementi mancanti, come l'interazione effettiva con il prodotto (THAMIZHAVERNA, XAVIER, 2013). Gli utenti che hanno già avuto un'esperienza online vivono il processo con minore incertezza, portando ad una maggiore intenzione di riacquistare un prodotto o servizio sul web. Inoltre, gli acquirenti online che hanno fatto acquisti in precedenza, sono spinti a farlo nuovamente grazie al rapporto di fiducia che si è creato (SHIM ET AL., 2001). Dopo aver preso confidenza nell'effettuare un acquisto sul web il cliente è disposto ad essere leale

nei confronti del negozio online, soprattutto se è soddisfatto dell'assortimento presente. Infatti, come viene anche spiegato nell'elaborato di Melis (2015), nel settore alimentare una motivazione importante per aggiungere un'alternativa è che il servizio online extra possa aumentare la soddisfazione e la fedeltà dei clienti. Inizialmente, ci si può aspettare che gli acquirenti multicanale siano inclini a scegliere il negozio online appartenente alla stessa catena di quello offline. L'ambiente di shopping online meno familiare e il rischio percepito più elevato, possono spingere questi acquirenti a fare affidamento sulle esperienze e preferenze dei negozi offline. Mentre lo *store* offline può giocare un ruolo importante nelle decisioni di scelta del negozio, quando gli acquirenti multicanale iniziano ad acquistare generi alimentari online, altri fattori del negozio dovrebbero diventare più importanti. In particolare, il web facilita enormemente il confronto tra punti vendita tradizionali per quanto riguarda il prezzo e l'assortimento, portando così il cliente a cambiare facilmente punto vendita online in base a personali preferenze e vantaggi.

Per quanto concerne la convenienza, essa rappresenta il vantaggio che i consumatori riscontrano nello shopping online. Essi possono effettuare acquisti da casa o dall'ufficio, piuttosto che recarsi nei negozi fisici, permettendo loro di risparmiare tempo (JIANG ET AL., 2013). Questi due tipi di flessibilità – tempo e luogo – a loro volta forniscono benefici psicologici, evitando le folle, riducendo i tempi di attesa e limitando lo sforzo di un viaggio in un negozio fisico. Pertanto, sostenere un alto livello di convenienza nello shopping online, oltre ad offrire prezzi competitivi, è diventato sempre più un *must* fondamentale per i rivenditori del web, sempre con l'obiettivo di aumentare la fidelizzazione dei clienti. L'accessibilità dei siti web è considerata un fattore fondamentale nel determinare la percezione nel consumatore della convenienza dell'online: un sito web caratterizzato da un design *user-friendly* è essenziale per i clienti, in particolare per coloro che hanno una limitata conoscenza del computer e di internet. In secondo luogo, il metodo di pagamento, semplice e flessibile, può migliorare notevolmente la percezione di convenienza nello shopping online del consumatore. I clienti tendono a sentirsi frustrati e potrebbero addirittura abbandonare l'intero processo di acquisto o, anche peggio, non fare più riferimento a quel determinato rivenditore online, quando si trovano ad aspettare un tempo eccessivamente lungo per il pagamento. In terzo luogo, i rivenditori online devono controllare il loro processo di consegna. Infatti, tale servizio incarna la percezione di convenienza di shopping online poiché c'è il rischio di fallimento della consegna,

l'incertezza dei tempi di attesa per la consegna, l'immobilità causata dallo stare a casa in attesa del corriere, il rischio di ricevere prodotti danneggiati e la difficoltà nella restituzione di prodotti indesiderati.

Per quanto concerne l'utilità percepita invece, essa è definita come il grado in cui una persona crede che l'utilizzo di un particolare sistema possa migliorare le sue prestazioni lavorative (DAVIS, 1989). Dal punto di vista del consumatore, l'utilità percepita si riferisce al modo in cui le sue prestazioni miglioreranno adottando una data tecnologia. L'utilità post-utilizzo riflette il credo a lungo termine dell'utilità, rispetto all'utilità percepita di cui parla Davis, che è solo percezione (BHATTACHERJEE ET AL., 2008). Si sostiene che questa variabile sia più stabile poiché si verificherà solo dopo che un utente l'ha adottata per un periodo di tempo più lungo. Connessa a questa, la facilità d'uso è il grado in cui un individuo anticipa difficoltà mentali o fisiche nell'adottare una determinata tecnologia (PINHO, SOARES, 2011). Allo stesso modo, l'utilità post-utilizzo ha dimostrato di influenzare positivamente la relazione tra gli atteggiamenti per le intenzioni di continuità e l'e-soddisfazione (BELANCHE ET AL., 2012). Di conseguenza, l'usabilità di un sito web ha un impatto significativo sul comportamento dei consumatori e sulla loro soddisfazione. Di fatto, l'intenzione di utilizzare un sito web potrebbe dipendere dal grado di soddisfazione del consumatore, che emerge, in parte, come conseguenza della corretta gestione dell'usabilità sul sito web. Anche se l'usabilità potrebbe non essere uno degli elementi più rilevanti dell'intenzione di utilizzare un sito web piuttosto che un altro, i gestori non dovrebbero dimenticare tale caratteristica quando progettano un portale online, poiché influenzano le intenzioni dei consumatori per mezzo di altre variabili, come la soddisfazione. Altro aspetto, a tal riguardo, è quanto il rischio percepito svolga un ruolo importante nell'influenzare la decisione degli utenti nell'adottare servizi elettronici e come tale percezione del rischio possa moderare l'influenza dell'usabilità. Infatti, dal momento che i consumatori hanno competenze diverse nella gestione e nel controllo del sito web, possono percepire diversi livelli di rischio quando interagiscono con un sito online.

Capitolo 2. Caratteristiche e dinamiche competitive del settore

Il settore del *food delivery*, come lo intendiamo oggi, è un settore giovane e con ampie prospettive di crescita, grazie ai cambiamenti che lo hanno segnato. La tecnologia ha svolto un ruolo importante nel rivoluzionare il servizio di consegna del cibo. Una volta, infatti, era necessario effettuare un ordine telefonico, adesso invece è sufficiente un tocco sul proprio *smartphone*. Il settore ha seguito la dipendenza dei consumatori nei confronti della tecnologia e ne ha sfruttato le potenzialità. Tale domanda crescente deve essere colta dagli imprenditori come una nuova fonte per generare entrate, ed è proprio in questo che hanno creduto i fondatori delle innumerevoli startup, da Foodora a Foodracers, che vivono in questo settore. Gli imprenditori ritengono, inoltre, che la tecnologia aiuti l'azienda a rimanere competitiva sul mercato a condizione, ovviamente, che sia compatibile con il loro modello di business (THE NPD GROUP, 2016). Infatti, seppur offrendo tale servizio permette al ristorante di essere visibile online, in molteplici piattaforme esso comporta anche dei costi per il lavoro aggiuntivo della cucina, che spesso si traducono in una riduzione della qualità delle pietanze preparate a causa della necessità di velocità (KIMES, 2011). È quindi fondamentale che chi decide di entrare in questo settore prenda in considerazione sia l'opportunità di crescita sia i potenziali ostacoli (HARBOR COMMUNICATIONS, 2016). Un ostacolo potrebbe, ad esempio, essere rappresentato dai costi di consegna. Negli ultimi anni, infatti, vi è stato un aumento del numero di piccole imprese che esternalizzano alcune delle loro funzioni aziendali come, appunto, il servizio di consegna del cibo che, in passato, era una strategia adottata solo da aziende medio-grandi (SONFIELD, 2014). Tale strategia è stata dettata dalla consapevolezza del valore che tale servizio poteva offrire all'attività. Questa tendenza all'esternalizzazione ha incentivato il lavoro delle piattaforme di *food delivery* e vi è dunque maggiore competizione. In tale capitolo, perciò, si andranno ad analizzare le caratteristiche della domanda nel settore della consegna del cibo a domicilio, le caratteristiche e le dinamiche competitive dei principali *player* di settore.

Dal punto di vista del business, i proprietari potrebbero cogliere opportunità che sono viste come una nuova fonte per generare entrate. La preferenza del consumatore è il principale fattore motivante per i proprietari di imprese che si impegnano con servizi di consegna online per soddisfare ulteriormente le richieste e le esigenze dei clienti (HARBOR

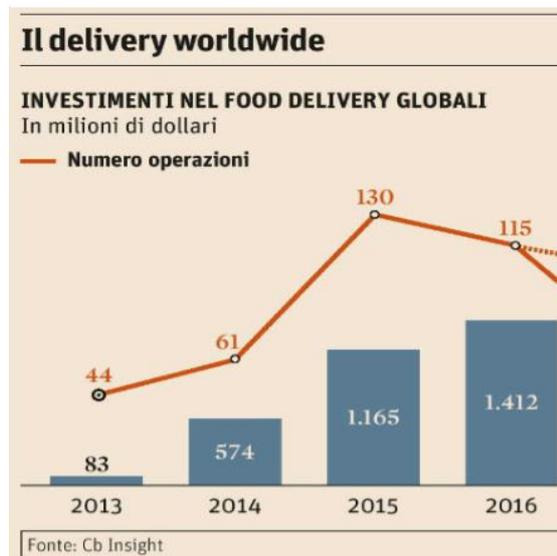
COMMUNICATIONS, 2016). L'erogazione di cibo online è particolarmente raccomandata nei paesi che si stanno ancora sviluppando poiché la tecnologia e le preferenze dei consumatori cambiano ancora (LEUNG, 2016). Secondo le ricerche, il 50,8% delle persone ordina il servizio di consegna del cibo perché preferisce non cucinare, in quanto consente ai clienti di consegnare i pasti direttamente a casa o in ufficio in meno di un'ora (KIMES, 2011).

2.1. La domanda

Negli ultimi decenni vi è stato un forte cambiamento nello stile di vita dei consumatori: oramai tutto deve essere a portata di *smartphone*. Ciò ha caratterizzato la domanda del *food delivery*, facendola virare verso la necessità di piattaforme online in cui ordinare il cibo a domicilio. L'introduzione di questa nuova modalità di ordinazione attraverso siti web e applicazioni risponde appieno alle nuove necessità dei consumatori (HIRSCHBERG ET AL., 2016). La prima necessità è la facilità: l'ordinazione deve essere fatta in modo immediato e senza perdere troppo tempo. La seconda necessità è la convenienza: i prezzi devono essere competitivi e dematerializzare sempre di più il servizio permettendo di perseguire questo scopo. Queste piattaforme, essendo virtuali, offrono ai consumatori una gamma più ampia di opzioni simultanee al fine di ottimizzare i tempi. Infatti, il consumatore può, applicando i filtri della piattaforma, arrivare direttamente alla tipologia di cibo desiderato senza dover scorrere tutto il menù o le proposte del ristorante, come avveniva invece con le ordinazioni telefoniche. I risultati hanno mostrato che il servizio di distribuzione online è in rapida crescita, grazie alle continue innovazioni che si manifestano e alla convenienza sia per il consumatore che per l'azienda.

Dunque, facilità e convenienza hanno portato alla nascita di un gran numero di piattaforme online nei primi anni del XXI secolo. Questo nuovo e giovane settore si sta già consolidando, come evidenzia la crescita degli investimenti negli ultimi anni, passati da 83 milioni di dollari nel 2013 a 1.412 milioni di dollari nel 2016. Dunque, il crescente interesse dei consumatori in termini di convenienza abbinato alla facilità di accesso agli *smartphone* e la rete internet, hanno contribuito all'emergere di un gran numero di piattaforme che offrono servizi di consegna, a partire dai primi anni 2000, il che dimostra che questo è un servizio ancora in evoluzione in base all'andamento della domanda.

Figura 3 - Investimenti nel food delivery

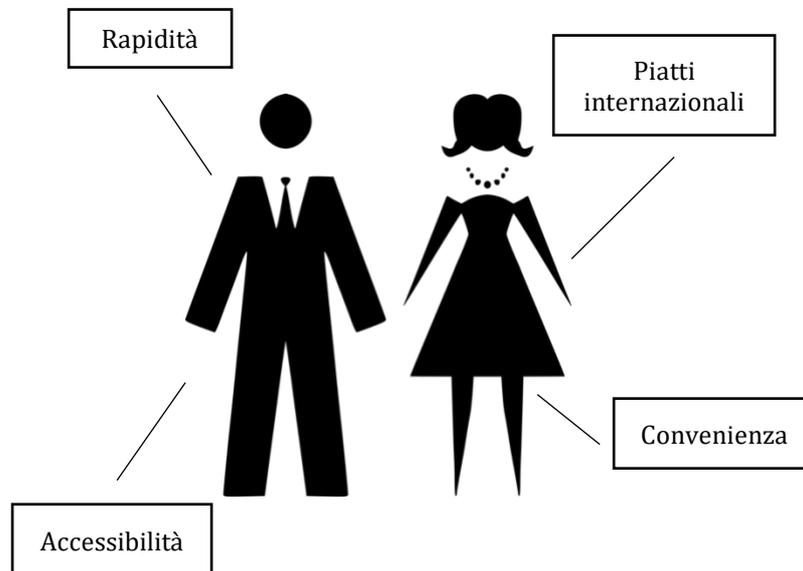


Fonte: www.infodata.ilsole24ore.com

Quello che la domanda di *food delivery* chiede è praticità. Infatti, il cliente delle piattaforme online mira ad effettuare un ordine in modo semplice, con pochi tocchi sullo *smartphone* e a ricevere la sua ordinazione ovunque si trovi. Solitamente la domanda si concentra negli orari di pranzo e di cena, ma vi è richiesta anche durante il resto della giornata (EUROMONITOR, 2016). Dunque, possibilità di ordinazione a qualunque ora e soprattutto qualunque tipo di cibo, dall'indiano al giapponese, caratterizzano i consumatori del *food delivery* (KEYES, 2017). Volendo fare una descrizione dell'utente tipico del *food delivery* è possibile rappresentarlo come un *millennial* attento alle novità, curioso di provare piatti provenienti da ogni angolo del mondo e che presta molto valore alla rapidità di consegna del piatto. Rapidità, accessibilità e convenienza, come evidenziato in precedenza, sono le principali richieste del *food delivery*. Dunque, per la domanda il tempo è fondamentale, infatti, in media più del 60% dei consumatori inserisce tale fattore come elemento chiave per una buona valutazione del servizio (HIRSCHBERG ET AL., 2016). Inoltre, la maggior parte della domanda (82%) svolge ordinazioni per mangiare il cibo a casa propria, magari in occasione di un ritrovo tra amici oppure per semplice pigrizia nella preparazione della cena, mentre solo il 16% dei consumatori è composto da chi ordina per consumare in ufficio (HIRSCHBERG ET AL., 2016). Infine, la maggior parte della domanda viene ricevuta dalle piattaforme di *food delivery* durante il

fine settimana. Infatti, dal giovedì alla domenica vengono fatti il 74% degli ordini totali (HIRSCHBERG ET AL., 2016).

Figura 4 - Cosa ricerca il consumatore di food delivery?



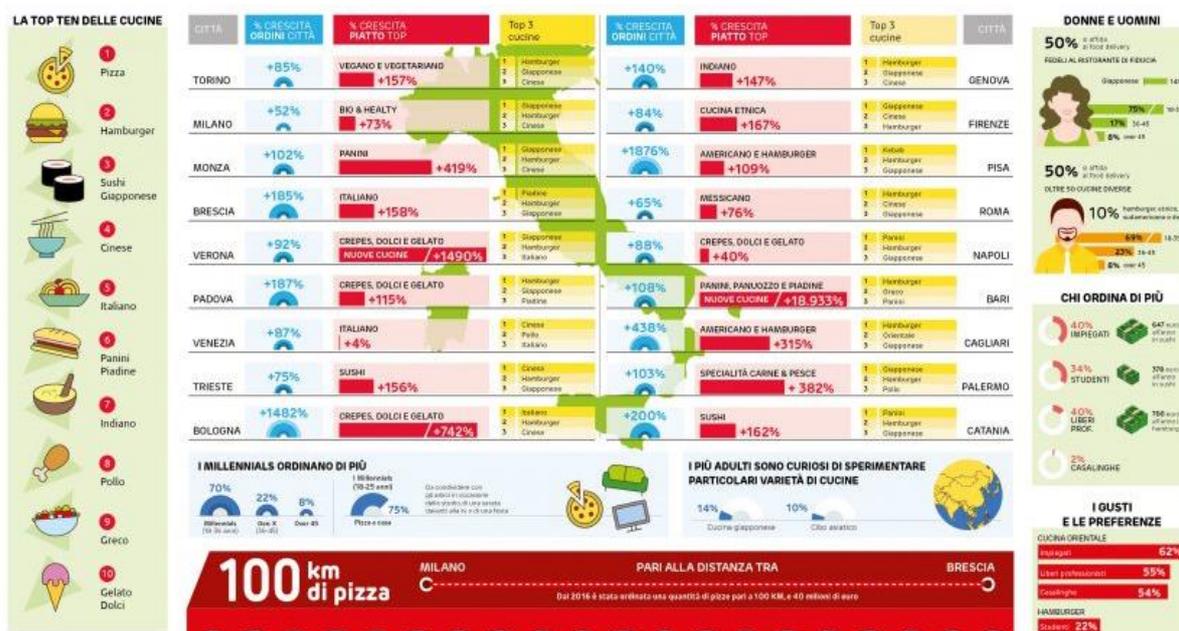
Fonte: HIRSCHBERG ET AL., 2016

2.1.1. Le abitudini di *food delivery* in Italia

L'Italia è da sempre un paese ricco di differenze sia a livello geografico sia generazionale. Tali differenze sono importanti anche quando si vuole analizzare e dare una spiegazione al forte sviluppo del *food delivery* nel nostro paese. Creare un'immagine di come esso sia sviluppato nel Bel Paese e quali siano le differenze in diverse zone geografiche, per i diversi sessi e a seconda della generazione che ne usufruisce, permette di capirne al meglio i motivi del successo e le prospettive future. A tal proposito una delle più note e diffuse aziende di *food delivery*, Just Eat, ha realizzato una ricerca al fine di creare una mappa del cibo a domicilio in Italia. Tale ricerca, "Gli Italiani e il *food delivery*. La prima mappa del cibo a domicilio in Italia"¹³ è stata pubblicata a Milano nel giugno del 2017, e delinea le abitudini degli italiani in relazione al fenomeno del *food delivery*, identificando trend e scelte di consumo di chi ordina a domicilio.

¹³ www.justeat.it

Figura 5 - Mappa del food delivery in Italia



Fonte: www.justeat.it

Tale ricerca rappresenta il primo studio condotto in Italia riguardo questo argomento. Il campione analizzato è composto da 16.000 cittadini italiani di entrambi i sessi e di età che va dai 18 ai 45 anni. L'area geografica coinvolta comprende 18 città del nostro paese e più di 4.000 ristoranti partner. I dati sorti dall'Osservatorio Just Eat - GFK Eurisko (2016) hanno evidenziato come l'ordinazione online di cibo a domicilio rappresenti il 5% del mercato totale e che i soggetti che ad oggi sono orientati "certamente" o "probabilmente" ad usufruire del servizio sono circa 10 milioni. Partendo da questi dati analizzati dall'Osservatorio, la ricerca è riuscita a costruire la prima mappa del cibo a domicilio in Italia. Le domande poste al soggetto coinvolto nel questionario, realizzato anche online, vertevano su diversi driver: l'età, la professione, il genere ed il piatto o il tipo di cucina prediletto. Inoltre, sono state indagate anche la frequenza e la tipologia di ordinazione.

Lo studio ha permesso di realizzare la top ten delle cucine a domicilio più desiderate dagli Italiani:

1. Pizza
2. Hamburger
3. Sushi Giapponese
4. Cinese

5. Italiano
6. Panini e piadine
7. Indiano
8. Pollo
9. Greco
10. Dolci e gelato

Tale classifica evidenzia come, escludendo la scontata presenza della pizza in prima posizione, dettata dal suo peso a livello tradizionale e culturale, le nuove tendenze culinarie e la curiosità di provare gusti e sapori internazionali sono una forte spinta allo sviluppo del *food delivery*. Un'altra spinta alla crescita è stata data dalle molte affiliazioni di ristoranti locali in diversi comuni italiani. A tal proposito la ricerca ha evidenziato come la crescita nella domanda di *food delivery* sia andata di pari passo con la crescita nella domanda di piatti, non solo della tradizione, ma anche internazionali. Ad esempio, a Palermo e Firenze, comuni che si caratterizzano rispettivamente per una crescita del *food delivery* del 103% e dell'84%, la prima cucina *top* è quella giapponese, seguita a Firenze dalla cinese mentre a Palermo dalla domanda di hamburger. Anche gli altri comuni analizzati dalla ricerca Just Eat, seguono lo stesso trend posizionando nelle prime tre cucine *top* sempre almeno un piatto internazionale.

Tabella 1 - Le 18 città italiane analizzate da Just Eat

CITTA'	CRESCITA FOOD DELIVERY	CUCINE CHE CRESCONO DI PIU'	% CRESCITA PIATTO TOP	TOP 3 CUCINE
Palermo	+ 103%	Specialità carne e pesce	+ 382%	1 Giapponese, 2 Hamburger, 3 Pollo
Firenze	+ 84%	Cucina etnica	+ 167%	1 Giapponese, 2 Cinese, 3 Hamburger
Catania	+ 200%	Sushi	+ 162%	1 Panini, 2 Hamburger, 3 Giapponese
Genova	+ 140%	Indiano	+ 147%	1 Hamburger, 2 Giapponese, 3 Cinese
Trieste	+ 75%	Sushi	+ 156%	1 Cinese, 2 Hamburger, 3 Giapponese
Pisa	+ 1876%	Americano e Hamburger	+ 109%	1 Kebab, 2 Hamburger, 3 Giapponese

Roma	+ 65%	Messicano	+ 76%	1 Hamburger, 2 Cinese, 3 Giapponese
Torino	+ 85%	Vegano e vegetariano	+ 157%	1 Hamburger, 2 Giapponese, 3 Cinese
Milano	+ 52%	Bio & Healthy	+ 73%	1 Giapponese, 2 Hamburger, 3 Cinese
Bari	+ 108%	Panini, panuozzo e piadine	+ 18.933%	1 Hamburger, 2 Greco, 3 Panini
Bologna	+ 1482%	Crepes, dolci e gelato	+ 742%	1 Italiano, 2 Hamburger, 3 Cinese
Brescia	+ 185%	Italiano	+ 158%	1 Piadine, 2 Hamburger, 3 Giapponese
Cagliari	+ 438%	Americano e Hamburger	+ 315%	1 Hamburger, 2 Orientale, 3 Giapponese
Monza	+ 102%	Panini	+ 419%	1 Giapponese, 2 Hamburger, 3 Cinese
Napoli	+ 88%	Crepes, dolci e gelato	+ 40%	1 Giapponese, 2 Hamburger, 3 Giapponese
Padova	+ 187%	Crepes, dolci e gelato	+ 115%	1 Hamburger, 2 Giapponese, 3 Piadine
Venezia	+ 87%	Italiano	+ 4%	1 Cinese, 2 Pollo, 3 Italiano
Verona	+ 92%	Crepes, dolci e gelato	+ 1490%	1 Giapponese, 2 Hamburger, 3 Italiano

Fonte: JUST EAT, 2017

Dunque, dalla ricerca Just Eat emerge come da Trieste a Palermo, la crescita del *food delivery* sia una costante così come la curiosità per nuovi cibi: il cinese a Venezia, il giapponese e gli hamburger a Milano ed il greco a Bari. I milanesi e i torinesi sono impazziti per l'hamburger che ha conquistato i loro palati nell'ultimo biennio, mentre nell'ultimo anno tra i genovesi ha avuto grande seguito la cucina messicana e tra i veronesi è scoppiata la moda del fritto. Attualmente a Firenze il 12,6% ama ordinare giapponese mentre il 10,8% gli hamburger, cibi che hanno tolto spazio negli ultimi due anni a indiano e cinese. I bolognesi rimangono tra i pochi a prediligere nella maggior parte il vero cibo italiano. Spostandosi verso Napoli si scopre la passione per panini (23%) e per gli hamburger (12%), ed infine si arriva a Bari dove si preferisce la cucina greca e Palermo

con il boom del gelato. Ma i dati proposti da tale analisi evidenziano che non sono solo i piatti esteri ad essersi inseriti e diffusi nella penisola italiana, ma che anche i piatti della tradizione, grazie al *food delivery*, hanno iniziato a viaggiare lungo lo stivale. Infatti, a Bari vi è sempre più richiesta a domicilio della cotoletta alla milanese, così come a Cagliari del pesto alla genovese e dei bigoli romani alla matriciana a Venezia.

Oltre alle differenze a livello territoriale la ricerca ha ottenuto risultati anche nell'analisi del *trend* tra uomo e donna. La frequenza nell'ordine a domicilio del cibo non si differenzia analizzando uomini e donne, ma all'interno dello specifico sesso, si notano differenze generazionali. I *millennials*, le cui caratteristiche principali sono l'incertezza e lo spaesamento, sono maggiormente attivi, per il 75% nella sfera femminile, mentre gli uomini *millennials* sono attivi nell'uso di questo servizio solo per il 69%. La situazione si capovolge nel caso della Generazione X, ovvero tutti i nati tra il 1965 e il 1985, i quali sono caratterizzati dalla decadenza delle ideologie tradizionali e dall'incertezza lavorativa dovuta alla crisi economica¹⁴, in cui gli uomini sono più propensi a fare ricorso al *food delivery*, il 23%, mentre le donne hanno una percentuale del 17%. La percentuale si abbassa ancora di più se si vanno ad analizzare gli *over 45*, in questo caso, infatti, sia per le donne sia per gli uomini la percentuale di utilizzo di tale servizio è dell'8%. Oltre ad una differenza a livello percentuale si possono notare anche differenze nelle abitudini. Infatti, le donne tendono a scegliere lo stesso ristorante, quando si trovano a fare l'ordine, ma variano il piatto che ordinano. Invece, gli uomini tendono ad ordinare piatti come hamburger o pizza, più che per provare nuovi gusti per saziare il loro appetito. Infatti, il 55% degli uomini che utilizza questo servizio lo fa per ordinare la pizza a domicilio. Le donne, diversamente, sono più aperte a nuovi gusti, ad esempio il 14% di esse ordina cibo giapponese. La differenza fra i due sessi emerge anche nella spesa effettuata al momento dell'ordine, infatti, ad esempio per quanto riguarda il sushi, l'uomo spende circa il 10% in più delle donne allo stesso modo quando si tratta di hamburger, per il quale l'uomo spende circa il 20% in più di una donna.

La mappa evidenzia, inoltre, come il *food delivery* segua dinamiche e tempistiche differenti in base alla tipologia di professione degli italiani. I dati sottolineano che gli impiegati fanno ricorso al *food delivery* per il 40% mentre gli studenti per il 34%, i liberi

¹⁴ www.treccani.it

professionisti, invece, sono caratterizzati da una percentuale del 14%. Le diverse professionalità si distinguono anche per il budget dedicato a questo servizio. I liberi professionisti spendono mediamente 700 euro all'anno, gli impiegati 647 mentre gli studenti 378 euro. La ricerca di nuovi gusti e sapori internazionali si rende evidente anche nelle differenziazioni per professione. Ad esempio, la cucina orientale è quella più ordinata dagli impiegati, per il 62%, successivamente dai liberi professionisti con il 55%, ne fanno poi ricorso per il 54% le casalinghe. Ciò che rende il *food delivery* uno strumento molto utilizzato da particolari professionisti è il fatto che esso permette di adeguarsi ad una vita lavorativa molto flessibile e permette al professionista di mangiare bene, durante un *meeting*, in pausa pranzo o in ufficio senza dover rimanere legato a orari stringenti o a spostamenti di luogo.

L'analisi realizzata da Just Eat va a fondo anche nelle differenze generazionali nell'utilizzo di tale servizio. La frequenza maggiore negli ordini riguarda la fascia di età che va dai 18 ai 45 anni. Al suo interno la maggioranza è costituita dai *millennials*, con il 70%, seguiti dalla Generazione X con il 22%. Gli *over 45*, invece, che fanno riferimento a questo servizio, sono ancora una minoranza, circa l'8%. La distanza generazionale si fa sentire anche in relazione ai gusti, la ricerca, infatti, evidenzia come tanto più l'età avanza tanto più il consumatore è propenso a sperimentare cucine e piatti differenti come, ad esempio, la cucina giapponese ed il cibo asiatico. Mentre i più giovani sono ancora molto fedeli alla classica pizza a domicilio, vista come strumento per trovarsi con gli amici per una serata televisiva oppure per momenti di studio di gruppo.

2.1.2. Il futuro dei consumatori

In Italia il termine "*food delivery*" ha cominciato ad essere noto a partire dal 2015. Fino a quel momento nel nostro mercato era presente solo Just Eat. Si inserirono successivamente nuove startup come Foodora, Deliveroo e UberEats. Nel 2017 il mercato delle consegne a domicilio ha raggiunto i 201 milioni di euro, secondo quanto stimato dall'Osservatorio *e-commerce* B2C del Politecnico di Milano. Questa crescita ha incrementato anche il numero dei clienti che, secondo Coldiretti, ha superato i 4 milioni di utenti nel 2018. Il trend è quindi molto positivo, porterebbe addirittura nel 2022 ad un

giro di affari di 2 miliardi di euro, come affermato dalla ricerca realizzata dalla banca di investimenti svizzera UBS. Questa crescita influenzerà fortemente la situazione dei ristoranti e le loro caratteristiche. Grazie ai robot e ai droni per la consegna “il costo di un piatto ordinato online potrebbe essere lo stesso di un piatto preparato in casa o addirittura più basso, contando anche il tempo che impieghiamo per prepararlo” (KEYES, 2017). Ma il cambiamento non riguarda solo i ristoranti, infatti questo nuovo stile di vita potrebbe modificare anche la conformazione delle abitazioni, in cui lo spazio per la cucina sarebbe sempre più sacrificato.

2.1.3. La nascita delle cucine virtuali

Il grande sviluppo del *food delivery* ha inciso in maniera profonda nelle modalità di svolgimento del lavoro dei ristoratori. Infatti, l'attenzione dei ristoranti non verte più solamente sui piatti da servire ai clienti in sala, ma anche su quelli da servire ai clienti a domicilio. Quindi, le loro capacità gestionali si dividono in questi due fronti, l'attenzione dedicata ai piatti da consegnare è sempre più elevata e, secondo le stime di alcune piattaforme di *food delivery*, questo sforzo è stato ripagato con un incremento medio dei ricavi del 15%. Non bisogna però semplificare il rapporto tra *food delivery* e ristoratori semplicemente alla preparazione e alla consegna delle pietanze. Un elemento da tenere fortemente in risalto nel momento in cui si instaura questa relazione tra piattaforme di *food delivery* e ristoratori sono i *big data*. Essi rappresentano la capacità di mettere in relazione quantità ingenti di informazioni che crescono continuamente e che vengono raccolte da diverse fonti¹⁵. Le piattaforme di *food delivery* riescono ad ottenere ogni giorno, grazie alle registrazioni degli utenti ed ai loro ordini, migliaia di informazioni che possono essere utilizzate dai ristoratori stessi per ottimizzare gli investimenti. Un'importante testimonianza riguardo questo fenomeno è l'affermazione fatta da Samuele Fraternali dell'Osservatorio *e-commerce* B2C: “Alcuni player di *food delivery* rivendono i dati ai ristoratori dopo averli elaborati. Grazie a questi dati è possibile profilare gli utenti, sapere quali prodotti vanno di più, quali sono i servizi preferiti, quali

¹⁵ www.investopedia.com

zone e fasce orarie rendono di più. Il ristoratore non paga tanto il dato, quanto la sua rielaborazione”.

L’elaborazione di tali dati ha portato, all’estero, alla nascita delle cosiddette *virtual* o *dark kitchen*. Essi sono dei ristoranti senza posti a sedere e senza camerieri, rappresentano degli spazi pensati solamente per le consegne a domicilio. Le prime, le *virtual kitchen*, mirano a soddisfare la domanda proveniente da una determinata zona e sono gestite da più ristoratori. Se, ad esempio, in seguito ad una ricerca di mercato e grazie all’elaborazione dei *big data* raccolti si evince che nella zona centrale di una metropoli sono molto richiesti il cibo indiano, gli hamburger ed il gelato, allora il gestore deciderà di aprire una *virtual kitchen* in cui riunisce i ristoratori in grado di rispondere a questa domanda. Un discorso diverso è quello delle *dark kitchen*. Esse, infatti, sono gestite da un unico ristoratore, il quale può decidere di aprire una succursale virtuale rispetto al suo ristorante tradizionale per due diversi motivi. In primo luogo, potrebbe accadere che il ristoratore non riesca, in un unico spazio, a soddisfare contemporaneamente la domanda della clientela presente all’interno del ristorante e di quella virtuale. Oppure il ristoratore potrebbe voler ampliare il suo business, senza aprire una nuova sede del ristorante nella sua versione tradizionale, così da incorrere in costi meno ingenti. Infatti, alle spese di gestione delle *dark* o *virtual kitchen*, solitamente, concorrono sia il ristoratore che il *player* di *food delivery*. In Italia tali luoghi non sono ancora molti diffusi, un esempio è quello di Rose & Mary a Milano. Il laboratorio dello chef, *Rose*, e della nutrizionista *Mary*, è nato a Londra con “l’obiettivo di creare un ristorante online specializzato in *healthy food delivery*”¹⁶. Definiscono la loro cucina come una “cucina italiana 2.0”, in cui i classici della tradizione vengono rivisti in chiave salutista e con un tocco internazionale, rispondendo appieno ai *trend* del momento inerenti all’industria del cibo e alla domanda del *food delivery*. Un altro esempio è il progetto *Deliveroo Editions*¹⁷: questo progetto aiuta i ristoratori ad esportare all’estero, o in altri ristoranti, i propri menu senza dover aprire un locale fisico. Infatti, il progetto rappresenta la stesura di un menu, ad esempio quello creato dallo chef Nicola Batavia del ristorante The Egg di Torino, che sarà disponibile solo nella versione *delivery* e non in un locale fisico.

¹⁶ www.roseandmary.com

¹⁷ foodscene.deliveroo.it

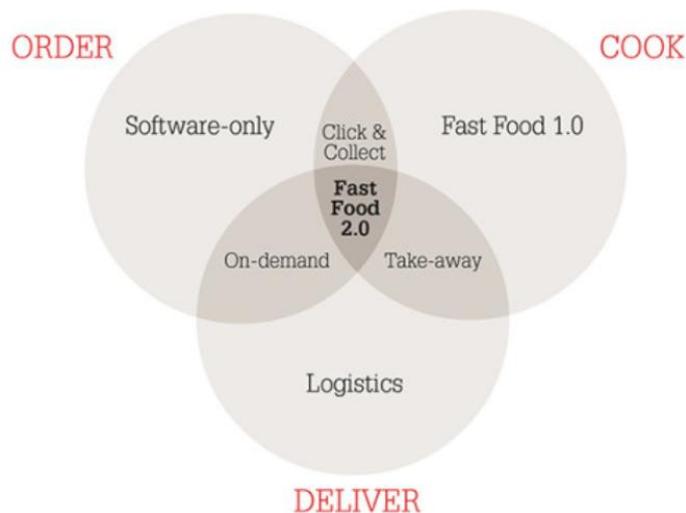
Come evidenziato in precedenza un perno fondamentale della collaborazione fra piattaforme di consegna a domicilio e ristoranti è stato caratterizzato dai dati raccolti grazie a tale sistema, inerenti alle preferenze ed ai gusti dei consumatori. Bisogna chiedersi, a questo punto, quali potrebbero essere i risvolti di una presa di posizione in prima persona delle grandi multinazionali del *food delivery*. Cioè, bisogna domandarsi cosa accadrebbe se esse usassero i *big data* raccolti, formando un grande brand, per migliorare il loro business e attuassero una strategia di integrazione. Certamente questo causerebbe perdite per i ristoratori tradizionali, ma è anche vero che gli ingenti costi sono un grande freno a questa prospettiva, ed anche il fatto, come evidenziato da alcuni *player*, che la relazione con i ristoratori è un elemento fondamentale del loro business. Bisogna anche, però, tenere conto delle parole di Foodora. L'azienda ha infatti dichiarato a Business Insider che: "L'evoluzione del mercato del *food delivery* a livello internazionale è stata molto rapida. Negli ultimi 5 anni la consegna a casa di cibi pronti ha avuto una crescita costante, con significativi cambiamenti anche in termini di *business model*. Si è infatti passati da servizi di consegna a domicilio specifici di ciascun ristorante o negozio alle grandi piattaforme di ordinazione online, alle aziende come Foodora che gestiscono sia ordinazione sia logistica. Per il futuro è facile prevedere una progressiva ricerca nel fornire un'esperienza ancora più integrata assumendo il controllo dell'intera filiera. Possibili "*hub del food delivery*", che vedranno il coinvolgimento dei nostri ristoranti partner, sono destinati a contribuire allo sviluppo commerciale delle aree urbane residenziali dove l'offerta ristorativa è scarsa, o comunque di quelle ad alta densità abitativa, rendendole più vive e spostando il paradigma della domanda di ristorazione dal "mi muovo dal mio quartiere per andare a mangiare fuori, nelle zone ad alta concentrazione di locali" al "i miei piatti preferiti vengono preparati vicino casa e consegnati nel giro di pochi minuti" (MAMMONE, 2018). I *big data* divengono quindi, come in tutti i nuovi settori in espansione, un punto fondamentale del rapporto tra multinazionali del *delivery* e ristoratori i quali si trovano nella necessità di tutelarsi, al fine di non rimanere schiacciati dalle nuove tendenze. È da questa minaccia che a Milano è nato il software "Strooka". Tale servizio permette ai ristoratori di gestirsi da sé i dati, senza dover fare riferimento alle aziende di *delivery*, così da poter sviluppare le proprie strategie marketing in autonomia e fare i propri interessi, raggiungendo i risultati desiderati in autonomia. A tal proposito, Matteo Pittarello, il fondatore di tale servizio, ha affermato che a suo parere è possibile che quanto accaduto in altri settori, come ad

esempio nel turismo con Booking o nei Social Media con Facebook, si verifichi anche nella ristorazione (MAMMONE, 2018). Egli teme che ad esempio venga: “unilateralmente cambiato l’algoritmo o le condizioni contrattuali” e che in tal modo “i ristoratori non preparati diventano immediatamente l’anello debole della catena, non godono dei benefici, ma ne pagano i costi.” Egli evidenzia come questo sia per i ristoratori un momento ricco di sfide, e che essi debbano: “imparare a collaborare in maniera equilibrata con tutti gli intermediari, gestire la relazione con loro e con i clienti, raccogliere e usare in maniera intelligente la mole di dati che ora si riesce a raccogliere. Se i ristoratori non si prendono questa responsabilità il rischio è quello che i clienti sceglieranno il proprio *delivery* preferito e non più il proprio ristorante prediletto: il ristorante diventerà un prodotto indifferenziato su un *e-commerce*, dove via via l’unica differenza rischierà di essere il prezzo tra un ristorante e l’altro.” Con Strooka, dunque, l’imprenditore si propone di permettere ai ristoranti di gestire le preferenze dei clienti, su piatti e ordinazioni, in autonomia mantenendo comunque la relazione con i *player* del *delivery*, ma non cedendo tutto il potere contrattuale della relazione ad essi. La minaccia al mondo della ristorazione tradizionale data dallo sviluppo del *food delivery* è molto imminente. Infatti, è stimato che, come già detto precedentemente, entro il 2022 le aziende di *food delivery* potrebbero arrivare ad un giro di affari di 2 miliardi di euro, gettando le sue basi in quanto accaduto negli altri settori. Infatti, è evidente come la rivoluzione sia già avvenuta, ad esempio nel settore delle vacanze in cui le agenzie di viaggio sono state, molto spesso, sostituite da siti internet di prenotazione online. Oppure, nel settore dell’industria dei taxi in cui, seppur con molte difficoltà in Italia, ha preso piede il servizio offerto dall’applicazione Uber. Essa permette di prenotare la propria corsa online e di pagare con la carta di credito associata all’account, senza avere bisogno di contanti. I ricercatori della banca svizzera di investimenti UBS, in una ricerca da loro realizzata temono che tale risvolto possa verificarsi anche nel mondo della ristorazione. Essi evidenziano come, in un futuro in cui sempre meno persone si recheranno fisicamente al ristorante, i locali che riusciranno a sopravvivere ed a ottenere risultati economicamente soddisfacenti saranno quelli che riusciranno ad unire tecnologia e tradizione, gli elementi fondamentali per soddisfare una domanda eterogenea e flessibile come quella odierna.

2.2. L'offerta

È importante avere ben chiaro che l'offerta di *food delivery*, come accennato nel capitolo precedente, può essere portata avanti con modalità differenti. Si andrà adesso ad approfondirne le caratteristiche. Esistono, infatti, tre modelli di ordinazione online: *order only*, *order + delivery* e *fully integrated*.

Figura 6 - I tre modelli di food delivery



Fonte: LUNARDI, 2016

Il primo modello che verrà analizzato è il modello *order only* in quanto esso è il più elementare e quello che è stato adottato dalle prime aziende entrate nel settore, come Just Eat (LUNARDI, 2016). In questo modello vi è l'unione di molteplici ristoranti in una piattaforma in cui il consumatore potrà scegliere a chi fare riferimento. L'azienda gestisce solo la piattaforma per le ordinazioni, infatti la preparazione e la consegna sono responsabilità dei ristoranti e della loro propria flotta di corrieri. In alcuni casi la consegna può essere affidata anche ai corrieri dell'azienda di *food delivery*. Tale modello può portare ad una scarsa varietà dei prodotti offerti o per lo più i tradizionali cibi da asporto: pizza, sushi e cinese, a causa del fatto che si fa ricorso a corrieri dei ristoranti che non

Figura 7 - Logo Just Eat



Fonte: www.itunes.apple.com

hanno gli stessi strumenti dei *rider* delle aziende di *delivery*. Il vantaggio che offre questo

modello di business è il fatto che la piattaforma impone costi abbastanza bassi al cliente che vuole eseguire l'operazione, infatti la *fee* è di circa il 10-15%. Ciò accade perché la piattaforma si deve occupare di gestire solo l'ordinazione e non la preparazione e la consegna. L'ulteriore punto di forza per le aziende che si inseriscono nel settore con questo modello di business è la sua scalabilità, essendo un modello che si basa puramente su un software (LUNARDI, 2016). Ciò significa che esso può espandersi e raggiungere nuove caratteristiche senza alcun limite, effettivamente non fa riferimento ad alcuna risorsa scarsa. L'aumento del carico di lavoro o l'aggiunta di nuove funzionalità dipendono solo dalla capacità di sviluppare un software adeguato. Il processo che si verifica in un modello *order only* prevede che il consumatore faccia il suo ordine nella *app mobile* o nel sito web e che tale ordine venga trasferito al ristorante, solitamente via mail. Il trasferimento attraverso mezzo elettronico dell'ordine, e non telefonicamente, permette al ristorante di gestire al meglio il flusso delle ordinazioni. Successivamente, il ristorante prepara il piatto e si procede alla consegna. Un esempio di azienda che segue questo modello è la società danese Just Eat. Essa, seguendo tale modello riesce ad essere attiva in ben 13 paesi grazie ad una strategia focalizzata su, come afferma David Buttres, amministratore delegato dell'azienda: "acquisizioni strategiche e di valore che possano consolidare la nostra leadership del *Marketplace* digitale globale per la consegna di cibo a domicilio" (MACI, 2016). Infatti, ad ora, Just Eat ha acquisito in Italia (HelloFood e PizzaBo), in Spagna (La Nevera Roja), in Brasile (HelloFood Brazil) e in Messico (HelloFood Mexico).

Il modello *order only* si evolve nel più completo *order + delivery* negli ultimi anni, e cioè le aziende di consegne a domicilio oltre alla gestione dell'ordine

Figura 8- Logo Foodora

gestiscono anche una propria flotta di *rider* (LUNARDI, 2016).

L'esempio più noto è Foodora, società nata a Monaco di Baviera nel 2014 e approdata in Italia nell'agosto del 2015.



Tale azienda propone un servizio premium che presenta

Fonte: www.rossorubino.net

un'ampia varietà di cucine di livello e ristoranti di alta qualità. Ma anche Deliveroo: compagnia valutata 140 milioni di dollari, sviluppata inizialmente a Londra nel 2012 dall'americano William Shu con l'obiettivo di consegnare i piatti in tempi così rapidi da fare in modo che la qualità del servizio sia la medesima che riscontrerebbe il cliente qualora il piatto venisse consumato al ristorante. Rispetto al modello precedente l'adozione di tale modello aumenta la competitività del settore, infatti, possedere una

flotta di corrieri propri rappresenta una barriera all'entrata ed accresce il potere delle aziende già presenti nel settore. In tale sistema il processo è uguale al primo modello per quanto riguarda l'ordinazione, che viene effettuata attraverso l'applicazione o il sito web dell'azienda ed anche per quanto riguarda la preparazione, che viene fatta dal ristorante. Si modifica invece l'ultima fase, in cui il corriere dell'azienda viene incaricato di portare a termine l'ordine. Svolgere le consegne tramite corrieri propri permette all'azienda di raccogliere dati sulle preferenze del consumatore, in un settore in cui i *big data* hanno un ruolo fondamentale. La necessità di gestire una flotta di corrieri e non solo un software impone alle aziende di inserire commissioni più alte al momento dell'ordine, del 25-30%. Dall'altro lato il limite di questo sistema consiste nel fatto che non essendo puro software, come invece accade nell'*order only*, le aziende devono gestire delle risorse umane, quindi la loro assunzione, la formazione, i mezzi di trasporto, e dunque incorrono in maggiori costi e maggiori responsabilità. Inoltre, il modello *order + delivery* è meno scalabile rispetto invece all'*order only* (LUNARDI, 2016).

Infine, vi è il modello più complesso e più completo: il *fully integrated* (LUNARDI, 2016). Esso comprende al suo interno l'ordinazione, la preparazione e la consegna. Le aziende che lo adottano, quelle più giovani, non si occupano solo della gestione dell'ordine e della consegna, ma hanno una vera e propria cucina in cui vengono preparati i piatti, seguendo le tendenze del momento e la domanda della clientela. In questo momento ad esempio c'è sempre più attenzione per l'*healthy food*, componente di spicco dell'offerta di queste aziende, che per implementarla collaborano spesso con chef professionisti, puntando, quindi, su una strategia di differenziazione. Un caso tutto italiano è quello della startup Diet To Go. L'azienda italiana permette agli utenti di abbonarsi al suo servizio e poter così usufruire del servizio di spedizione a domicilio di cibi sani e adatti anche a chi sta seguendo un percorso dietetico. In prospettiva, la raccolta dei dati relativi alle abitudini di acquisto degli utenti permetterà di personalizzare i menù presentati, consentendo anche un miglioramento nella logistica. In questo modello, quindi, i clienti ordinano pietanze cucinate internamente dall'azienda che fornisce la spedizione, come ad esempio fanno all'estero Spring e SpoonRocket, aggiungendo la fase della cucina a quella dell'ordine e della consegna. Essendo loro gli esecutori della preparazione delle pietanze il giudizio di soddisfazione del consumatore non verte solo sulla qualità dell'ordine e della consegna, ma anche del cibo. Per tale motivo le aziende *fully integrated* si sono dovute

attrezzare per conservare al meglio il cibo durante la consegna, ad esempio attraverso attrezzature che riscaldano le pietanze oppure furgoni refrigeranti per mantenerle fresche. La soddisfazione del cliente viene anche ricercata attraverso rapide consegne in una finestra oraria prestabilita al momento dell'ordine. La base del successo di queste piattaforme, quindi, sta nella ricerca di una strategia di differenziazione rispetto ai *competitor*. Queste compagnie fanno ricorso al metodo della *subscription economy*. Essa rappresenta uno strumento che rende i consumatori in grado di acquistare servizi o prodotti attraverso un abbonamento periodico, ad esempio mensile. Un altro metodo che è proprio di queste compagnie è quello delle consegne programmate, esso porta con sé meno difficoltà a livello logistico o tecnologico. Il modello *fully integrated*, però, a differenza delle due forme di business sopra descritte, ha in prospettiva dei margini di miglioramento molto ingenti sia nell'industria del cibo sia in quella della ristorazione. In primo luogo, tale modello permette la creazione di "catene di ristoranti virtuali" (LUNARDI, 2016). Esse aiutano a ridurre i tempi e consegna e permettono una più mirata gestione dei software dedicati a questo servizio, riuscendo a rispondere tempestivamente a modifiche nella domanda o nelle preferenze del consumatore. In secondo luogo, come evidenziato in precedenza, i dati giocano un ruolo fondamentale. Tale sistema permette di accumularne una ingente quantità così da profilare il cliente e rispondere con un'offerta sempre più specializzata.

Il *food delivery* sta però sviluppando anche nuove modalità, come ad esempio quella fornita dalla piattaforma Quomi. Tale sito si basa sulla possibilità di ricevere a casa gli ingredienti per preparare i cibi che si desidera, ad esempio con il "box settimanale". Questo modello prende il nome di *cooking on demand* e riserva al cliente la preparazione del piatto. Questo servizio unisce quindi il concetto di spesa veloce, senza doversi recare al supermercato, e quelli di gustare piatti salutari. Il *cooking on demand* risponde alla necessità di *instant happiness*. Essa consiste nel piacere del consumatore di avere a disposizione senza troppe difficoltà e senza compiere alcuno spostamento, gli ingredienti già dosati e numerati, per realizzare il piatto che preferisce. La tendenza è quella di passare dall'offerta di un mero servizio a quella di offrire una vera esperienza, tendenza che d'altronde sta caratterizzando molti settori. Infatti, il cliente non desidera più solo ricevere il piatto pronto per mangiarlo, ma vede in questo servizio la possibilità di vivere un'esperienza, condividendola con qualcuno e agendo in prima persona nella

preparazione del piatto, per poi condividere su un *social network* il risultato. L'importante, dunque, nelle nuove inclinazioni del *delivery* è fornire nuove esperienze, in modo quasi gratuito e garantire al consumatore molta soddisfazione.

2.2.1. I principali *competitor*

Le piattaforme di *food delivery* sorte negli ultimi anni sono molteplici, ma è possibile individuare cinque *competitor* principali: Just Eat, Deliveroo, Foodora, Glovo e Uber Eats. A partire dal 2016 è aumentata fortemente la presenza di queste piattaforme online anche nel nostro paese, in particolare a Milano, città dal carattere internazionale e sempre pronta a catturare le nuove tendenze. Il mercato italiano è un mercato comunque molto frammentato ed è difficile stabilire se vi sia un vero e proprio *leader*, dunque la lotta per accaparrarsi quote di mercato dell'azienda *competitor* è molto accesa. Le aziende operanti nel nostro paese non sono attive da molti anni, infatti la più anziana è Just Eat che ha fatto il suo ingresso nel 2011. Tra le aziende straniere operanti nel Bel Paese, Deliveroo ha registrato nel 2017 ordini per oltre 20 milioni di euro, mentre i dati di Just Eat, Uber Eats, Glovo e Foodora non sono stati resi pubblici. Tra le aziende italiane, invece, i due maggiori *competitor* sono Foodracers e Moovenda che hanno avuto transazioni per 2,5 milioni di euro e rispettivamente 98.000 e 108.000 ordini, sempre nel 2017 (FIORE, 2018). La competizione dunque è quella tipica di un mercato giovane che è appena sorto, in cui le aziende cercano di porre in campo caratteri di differenziazione al fine di conquistare nuova offerta (FIORE, 2018).

Just Eat

Just Eat è la più anziana fra le aziende di consegne del cibo a domicilio. Essa nasce nel 2001 in Danimarca per opera di Jesper Bunch e già nel 2004 contava 500 ristoranti nella sua piattaforma. Dal 2007 ha iniziato la sua crescita a livello internazionale arrivando in Olanda e successivamente in Irlanda. La sua crescita continua con diverse acquisizioni di piccole startup e con la quotazione alla borsa di Londra¹⁸. Ad oggi è una compagnia *leader* del *food delivery*, ed è arrivata anche in Italia nel 2011, oltre che in altre tredici nazioni e

¹⁸ www.justeatplc.com

conta più di 6.400 ristoranti affiliati¹⁹. Il suo valore ed il suo successo sono evidenziati dai risultati ottenuti, infatti, secondo i dati di *foodweb.it* la società con sede a Londra ha ottenuto nel 2016 un aumento dei ricavi consolidati pari al 52%, arrivati a 375,7 milioni di sterline, e degli utili lordi del 164%. Le persone che fanno affidamento a Just Eat per ricevere a casa una pietanza calda, in tempi record, sono 142 milioni²⁰ sparse per i 13 paesi in cui l'azienda è operativa. Lo stato in cui l'azienda ottiene i maggiori ricavi è quello di origine, l'Inghilterra, in cui essi ammontano a 237 milioni di sterline. Ciò nonostante il business è ben impostato anche negli altri paesi, in cui si registrano circa un terzo dei ricavi consolidati, anche in quelli, come il nostro paese, in cui il *delivery* è arrivato solo successivamente. L'Italia viene inquadrato dall'azienda inglese come un "mercato emergente"²¹, al pari di Spagna e Messico. Andando a guardare i numeri si evidenzia come la penisola italiana sia molto accattivante per il *delivery*, infatti fra il 2015 e il 2016, secondo i dati di *foodweb.it*, i ricavi hanno avuto una crescita del 175% passando da 9,5 milioni di sterline a 26,2. La situazione in Italia ha ampi spazi di miglioramento e di maggior radicamento in futuro. La politica di Just Eat per conquistare il mercato italiano si è basata anche su delle acquisizioni, ha infatti preso il controllo di PizzaBo, Clicca e Magna e DeliveRex.

Per quanto riguarda le caratteristiche del servizio Just Eat la copertura delle città è completa e permette, in alcuni casi, di coprire anche le periferie. La consegna può essere effettuata dal ristorante o dalla squadra di *rider* di Just Eat. Il tempo di attesa viene indicato subito dopo aver effettuato l'ordine e il costo della consegna può essere gratuito o a pagamento in base al locale, così come la spesa minima per poter effettuare l'ordine dipende dal ristorante in cui si vuole ordinare il pasto. Il pagamento può essere effettuato con carta di credito, *PayPal* o con contanti al momento della consegna.

La proposta di valore di Just Eat si basa sulla scelta ampia e diversa di ristoranti, come si evince dal loro sito è possibile ordinare dalla pizza al cibo indiano, dall'hamburger americano al vegetariano e dal cibo africano fino alle tapas spagnole. Un altro punto di forza del colosso del *delivery* è la sua presenza capillare in molteplici città, da nord a sud

¹⁹ www.justeat.it

²⁰ www.justeat.it

²¹ www.foodweb.it

del paese, così da espandere la domanda potenziale e la possibilità di ordinare anche nelle zone periferiche delle città (PIVA, 2016). Uno degli elementi che invece diminuisce il valore è, come evidenziato in precedenza, la forte discrezionalità della *fee* di servizio e del valore minimo dell'ordine, che varia da ristorante a ristorante e dunque pone in difficoltà il consumatore nel momento della scelta e del confronto fra le varie alternative (PIVA, 2016). Le volontà di Just Eat pongono le loro basi in uno spirito di innovazione e di modernità, infatti, come evidenzia il *country manager* dell'azienda londinese Daniele Contini: "il focus, è quello di guidare l'evoluzione delle abitudini di consumo del cibo verso nuove modalità, in grado di soddisfare le esigenze della vita moderna grazie all'uso del digitale" (POLLIOOTTO, 2018). Il *manager* italiano continua affermando come l'altro punto di forza della piattaforma online sia l'ampia varietà di piatti offerti: "un'offerta in grado di mostrare una varietà fino a 70 cucine disponibili o oltre 300.000 piatti, favorendo così la scoperta e la varietà nel consumo" (POLLIOOTTO, 2018).

Deliveroo

L'azienda di consegne a domicilio nasce a Londra nel 2014, grazie ad un'intuizione di Will Shu, il quale sentiva la necessità di ordinare a domicilio dai migliori ristoranti della metropoli. Per poi espandersi negli anni successivi in altri paesi europei, compresa l'Italia. Come evidenziato dal sito della compagnia il loro principale punto di forza è la tecnologia che permette di offrire un servizio competitivo ai clienti che fanno riferimento alla compagnia, con l'obiettivo di una consegna in 32 minuti. Una peculiarità del servizio di consegna offerto da Deliveroo è la possibilità di tracciare in tempo reale la posizione del *rider*. L'azienda è arrivata, dal 2014 ad oggi, ad operare in oltre 200 città europee, 11 nel nostro paese con 1.900 ristoranti affiliati nel nostro paese e 35.000 nel mondo. L'ingresso nel mercato italiano è stato profittevole per l'azienda inglese. Nel 2017 il giro d'affari nel nostro paese per Deliveroo è cresciuto del 200%.²²

Un importante fattore per l'azienda inglese, come evidenziato dal loro sito web è il rapporto con i ristoratori. Come evidenziato in precedenza i dati nella consegna a domicilio stanno assumendo sempre maggior peso, per questo Matteo Sarzana, *general manager* Italia per Deliveroo, intervistato da Comunicazione e Ristorazione, ha

²² www.infodata.ilsole24ore.com

evidenziato come un punto di forza per l'azienda di cui fa parte e la condivisione delle preferenze dei clienti con i ristoranti affiliati, permettendo loro di ottimizzare l'offerta e comprendere a fondo le esigenze del cliente. Un altro importante servizio che Deliveroo intende lanciare è *Marketplace+*, grazie al quale i ristoratori gestiranno gli ordini facendo riferimento ai *rider* dell'azienda londinese e usando la propria rete di distribuzione. Così facendo tra Australia, Belgio, Spagna, Inghilterra, Olanda e Italia l'offerta sarà sempre più ricca, si stima infatti che aumenterà di 1.500 ristoranti (SIRTORI, 2018). Tale servizio segue a pieno la *policy* di Deliveroo al fine di garantire al ristoratore la possibilità di offrire sempre più piatti e di qualità.

Le caratteristiche principali del servizio Deliveroo in Italia sono il fatto di avere copertura completa nelle città, ma è praticamente nulla nelle periferie. Per quanto concerne il tempo medio di attesa esso si aggira intorno ai 32 minuti, ma il cliente può avere una stima più precisa e dettagliata in fase di scelta del proprio menu. Il costo del servizio per la consegna è di 2,50 euro con un ordine minimo di 15 euro. Il pagamento, che avviene al termine dell'ordine, può essere fatto o tramite carta di credito o tramite *PayPal*.

I punti di forza di Deliveroo sono rappresentati dal fatto che tale compagnia fornisce diverse possibilità di ottenere scontistiche per sé o per gli amici. Inoltre, come evidenziato in precedenza, grazie al forte sviluppo tecnologico dell'applicazione è possibile seguire il corriere durante tutto il processo di consegna tramite un GPS. Inoltre, il cliente nel caso di un ritardo pari o superiore ai 10 minuti viene subito avvisato telefonicamente dal servizio clienti. In caso di ritardo il cliente viene rimborsato, non istantaneamente ma con un credito per il successivo ordine. Di contro non vi è ampia scelta nelle periferie di ristoranti convenzionati e, in caso di ritardi sopra i dieci minuti dovuti ad eventi eccezionali, l'applicazione difficilmente si aggiorna e non riesce a garantire una stima adeguata delle tempistiche di consegna (PIVA, 2016).

Foodora

Foodora è un'azienda nata in Germania nel 2014 che fa parte del gruppo Delivery Hero. Essa è attiva in oltre 36.000 ristoranti in tutto il mondo, con la missione di "portare buon

cibo ogni giorno”²³. L’azienda opera in oltre 40 paesi, tra cui l’Italia a partire dal 2015, ed ha più di 22.000 *rider* alle proprie dipendenze che portano le consegne in più di 260 città. Come le altre aziende di *delivery*, a causa della agguerrita competizione, anche Foodora sta cercando di differenziarsi aggiungendo valore alla propria proposta. Una modalità con cui persegue questa strada è “*Foodora corporate*”. Esso è un servizio che permette di facilitare l’ordine per pranzi e cene in ufficio.

Alla base del successo di Foodora, secondo quanto affermato da Gianluca Cocco, CEO di Foodora Italia, è la continua ricerca della qualità nel servizio selezionando ristoranti adeguati alla domanda ed anche il “pacchetto completo” che l’azienda fornisce ai locali affiliati. Infatti, essa permette di gestire l’ordine tramite *tablet* appositi e fornisce anche un *packaging* dedicato alle consegne, che permette una temperatura adeguata al piatto (POLLIOTTO, 2018).

Un altro elemento caratterizzante l’offerta dell’azienda tedesca è la tecnologia. Ad Amburgo, infatti, è partita la sperimentazione della consegna attraverso dei *robot* a sei ruote del progetto *Starship Technologies*. Con l’obiettivo nel futuro di integrare la consegna dei *rider* con quella automatizzata, mantenendo sempre attenzione alla sostenibilità e all’emissione zero (POLLIOTTO, 2018).

Le peculiarità del servizio Foodora in Italia è il fatto di avere buona copertura nelle città, ma come Deliveroo essere molto meno presente e con meno possibilità di scelta nelle periferie. Le tempistiche medie di attesa si aggirano intorno ai 30 minuti. Il costo per la consegna è di 2,90 euro con un ordine minimo di 10 euro. Il pagamento avviene al termine dell’ordine e può essere effettuato con carta di credito o *PayPal* (PIVA, 2016).

I punti di forza di Foodora sono rappresentati dal fatto di proporre sempre un livello di ristoranti ottimo. Infatti, la peculiarità del servizio Foodora è quella di voler puntare sulla qualità del cibo, piuttosto che sulla eterogeneità del servizio. Il servizio clienti Foodora, inoltre, viene considerato molto esauriente nelle spiegazioni e in caso di ritardo, nonostante il fatto che l’intuitività e la semplicità dell’applicazione permettano un uso lineare di tale strumento al momento dell’ordine (PIVA, 2016). Di contro, la qualità del servizio è limitata alle zone centrali, infatti nelle periferie il servizio è molto limitato se non totalmente assente. Inoltre, nonostante gli ingenti miglioramenti in ambito tecnologico l’applicazione presenta ancora qualche limitazione, emblematico è stato il

²³ www.foodora.com

caso in cui alcuni clienti hanno ordinato un pasto a domicilio da alcuni ristoranti che l'applicazione indicava come aperti, quando invece era il loro giorno di chiusura (PIVA, 2016).

Glovo

Glovo nasce a Barcellona nel 2015 ad opera di Sacha Michaud e Oscar Pierre ed è un'azienda che si occupa della logistica di vari settori, infatti non spedisce soltanto alimenti tramite la sua app, ma ogni genere di prodotto. Tramite la sua applicazione è possibile ricevere a casa prodotti alimentari pronti, gelato ma anche idee regalo e prodotti da farmacia. Inoltre, la startup si occupa anche di messaggistica. Essa permette, alle attività commerciali e alle aziende, di ricevere le fatture oppure pacchi a prezzi competitivi²⁴. L'azienda si serve dei "Glovers". Essi sono fattorini che, dotati di un mezzo proprio, come auto, bici o moto devono effettuare le consegne nel più breve tempo possibile. Il sito dell'azienda spiega come l'obiettivo del *Glover* è quello di "aiutare tutti a risparmiare un sacco di tempo, semplificando la loro vita" ed aggiunge che "i *Glovers* regalano tempo e sorrisi per diffondere buon umore e allegria"²⁵, evidenziando come un buon *Glover* per lavorare avrà bisogno, oltre che di un suo mezzo e di un dispositivo iPhone o Android anche di un "sorriso a 32 denti". L'applicazione chiarisce come essa risolva il problema della consegna a domicilio e della logistica per le attività commerciali, garantendo aumenti di guadagno e nessun costo fisso. Il costo del servizio dipende dall'attività commerciale dalla quale si ordina, negozio o ristorante, e può andare da 0 a 4,90 euro. Il costo se si fa riferimento ai ristoranti convenzionati è di 1,90 euro mentre arriva a 4,90 euro se i locali non sono convenzionati (PIVA, 2016). Il pagamento viene effettuato, una volta che il servizio è stato erogato, tramite l'applicazione e non vi è alcun budget minimo di spesa. Attualmente l'azienda opera in Spagna, Francia, Portogallo, Cile, Argentina, Brasile, Bolivia e Perù²⁶. Nel mercato italiano è entrata nel 2016, attraverso l'acquisto della startup Foodinho. Il 2017, successivamente, è stato un anno di sviluppo per la startup della logistica, infatti ha portato avanti un aumento di capitale per 30 milioni di euro come l'ingresso in società, come azionisti, della compagnia giapponese Rakuten Capital e del fondo di investimento Cathay Innovation. Tale operazione ha

²⁴ beta.glovoapp.com

²⁵ beta.glovoapp.com

²⁶ beta.glovoapp.com

permesso l'espansione dell'azienda in nuove città, come Gijón in Spagna e Palermo e Catania in Italia. L'obiettivo dell'azienda, secondo quanto affermato dai due cofondatori in seguito all'aumento di capitale, è quello di investire maggiormente sulla tecnologia e di garantire il miglior rapporto fra quelli che definiscono come i "tre pilastri chiave" del loro mercato: utenti, *glover* e *partner* (NISI, 2017). Ciò che ha permesso alla startup di ottenere questi finanziamenti è stata la forte crescita che ha avuto la piattaforma e la capacità di crescere a livello internazionale. Attualmente l'azienda vanta più di 250 mila utenti, sparsi fra Catania, Parigi, Barcellona, Bilbao, Milano, Roma ed altre città, e 3.000 *partner*.

I vantaggi di usufruire questo servizio sono rappresentati dall'ampia scelta di prodotti che vengono consegnati, dal cibo di *fast-food* ai medicinali delle farmacie, e dalla possibilità di pagare alla consegna, che avviene in circa 35-40 minuti. Di contro il costo, come evidenziato in precedenza, è abbastanza elevato rispetto ai *competitor* se si ordina da attività non convenzionate e, inoltre, le consegne vengono fatte per lo più nelle zone centrali delle città (PIVA, 2016).

UberEats

Uber, la startup californiana del trasporto di persone, ha lanciato nel 2014 un ulteriore servizio al fine di differenziare la sua offerta, denominato UberEats. Essa è una piattaforma online in cui è possibile, come si evince dal loro sito web, trovare i ristoranti che il consumatore gradisce, ordinare ed effettuare il pagamento attraverso l'account Uber e successivamente monitorare il corriere in tempo reale ricevendo l'ordine a casa²⁷. Le consegne vengono effettuate da corrieri che possono decidere di lavorare in bicicletta, moto o scooter e vengono pagati settimanalmente. L'applicazione per gli ordini si presenta come molto intuitiva e lineare, in linea con l'obiettivo dell'azienda che è quello di rappresentare UberEats come "la via più semplice per ricevere a domicilio il cibo che ami"²⁸. Per il cliente è sufficiente scegliere la pietanza che preferisce e, al momento dell'effettuazione dell'ordine, visualizzerà il prezzo ed i tempi di consegna. Il pagamento viene effettuato automaticamente nella carta associata all'*account*. Durante tutto il processo di consegna il cliente potrà seguire il *rider* ed anche visualizzarne alcune

²⁷ www.ubereats.com

²⁸ www.ubereats.com

generalità, come nome e foto²⁹. Le tariffe variano in base alla zona dell'ordine e al ristorante che eroga il servizio.

Il servizio di *delivery* ha fatto il suo ingresso nel mercato italiano nel 2016, in particolare a Milano, per poi inserirsi anche a Napoli e a Roma nel 2018. Nel mondo è presente in più di 200 città tra cui New York, Orlando, Rio de Janeiro, Lima, Mosca, Parigi, Adelaide, Melbourne, Tokyo e Johannesburg³⁰. Il servizio fatica maggiormente rispetto alle altre compagnie di *delivery*, infatti, secondo quanto affermato da un rapporto del Financial Times, il servizio nel 2017 era redditizio solo in 27 città, nonostante i 3 miliardi di vendite lorde annuali (KEYES, 2017). La forza del servizio potrebbe risiedere nella capacità di sfruttare la base di utenza dei clienti già attivi con Uber.

Tabella 2 - Vantaggi e svantaggi dei competitor del food delivery

	Punti di forza	Punti di debolezza
	<ul style="list-style-type: none"> - Sconti - Sponsorizzazioni - GPS per monitorare il corriere - Ottimo servizio clienti 	<ul style="list-style-type: none"> - Pochi ristoranti in periferia - Problematiche nella gestione dei ritardi - Instabilità App Android
	<ul style="list-style-type: none"> - Alta qualità dei ristoranti - Ottimo servizio clienti - App intuitiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca scelta nelle periferie - Problematicità con codici sconto
	<ul style="list-style-type: none"> - Ampia scelta di ristoranti anche in periferia - Recensioni dai consumatori 	<ul style="list-style-type: none"> - Non si conoscono i tempi di attesa - Eterogeneità dei costi di consegna
	<ul style="list-style-type: none"> - Familiarità con l'app Uber 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo variabile a seconda del ristorante - Condizione dei <i>riders</i>

²⁹ www.ubereats.com

³⁰ www.ubereats.com

	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza in tutto il mondo 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Ottimo monitoraggio del <i>rider</i> - Assenza di spesa minima - Pagamento alla consegna 	<ul style="list-style-type: none"> - Assenza di servizio in periferia - Il costo arriva fino a 4,90 €

Fonte: PIVA, 2016

Da quanto emerge da questa analisi, dunque, la situazione dei *competitor* è caratterizzata da una competizione serrata in cui si punta sulla differenziazione del servizio. Come evidenziato molte compagnie hanno implementato ulteriori servizi rispetto alla tradizionale consegna a domicilio, al fine di aggiungere valore ed ottenere un vantaggio competitivo in un mercato certamente giovane, ma che comunque vede un'alta competitività. A perderci, a causa di questa competitività, sono molto spesso i *rider* che in alcuni casi, come ad esempio in UberEats, non maturano neanche un rapporto di lavoro con l'azienda per cui fanno le consegne e la cui situazione è nelle prime pagine di cronaca (BARATTA, 2018). È emerso anche come sia fondamentale l'apporto tecnologico, la capacità di garantire il controllo del proprio ordine tramite l'applicazione dedicata ed un servizio clienti che sappia garantire assistenza in caso di problematicità. Un elemento in cui tutte le aziende potrebbero puntare per migliorare il servizio potrebbe essere allargare la zona di competenza anche alle periferie. Certamente negli anni successivi, anche a causa dell'attuale situazione dei *rider* e dell'instabilità del momento, vi saranno diversi cambiamenti che incideranno anche sulla competizione fra le aziende e nel modo in cui il servizio verrà erogato.

Capitolo 3. La *gig-economy*

3.1. Genesi e sviluppo

La *gig-economy*, per quanto sia un fenomeno che negli ultimi anni si è profondamente diffuso, pone le sue radici nel passato. La figura del *gig-worker* è rintracciabile già nella prima metà del 1900 negli Stati Uniti. Infatti, oltreoceano tale termine indicava un soggetto impegnato in un solo lavoro a breve termine, ad esempio i musicisti, all'epoca il *jazz* era di gran voga, impiegati per suonare in una particolare serata (BERG, 2016).

Tuttavia, oggi parliamo di *gig-economy* quando si parla di un mercato del lavoro caratterizzato in prevalenza da contratti a breve termine o di lavoro indipendente, in cui il soggetto ottiene il proprio reddito attraverso mansioni svolte saltuariamente, spesso senza la presenza di un contratto, in quanto il lavoro viene svolto su richiesta. Il *food delivery* rappresenta un classico esempio di tale sistema di lavoro (MAGLIOCCO, 2018). Tali modalità di impiego hanno avuto largamente sviluppo in seguito allo scoppio della crisi finanziaria del 2009. Infatti, è in quegli anni che il termine viene utilizzato per descrivere la volontà dei nuovi disoccupati ad impegnarsi in lavori occasionali, pur di avere uno stipendio. Il termine è stato utilizzato anche da Hillary Clinton, la candidata alle presidenziali americane per il Partito Democratico contro Donald Trump nel 2016. La candidata aveva evidenziato come fosse importante trovare degli strumenti che potessero tutelare pienamente i soggetti impiegati in tale lavoro ed aveva definito questo tipo di economia come "economia a richiesta" (MAGLIOCCO, 2018).

Al giorno d'oggi gli articoli dei quotidiani di settore ed i dibattiti degli esperti sono fortemente caratterizzati dalla centralità di questo tema. In primo luogo, per il fatto che tramite lo sviluppo di una domanda prima inesistente, come quella del *food delivery*, sono nate nuove figure professionali il cui lavoro è di tipo saltuario, i *rider*. Inoltre, è necessario valutare l'impatto che tale impiego, di tipo *gig*, ha sui diritti dei lavoratori, tema che non è stato valutato profondamente in un primo momento (BERG, 2016).

La diffusione della *gig-economy* è stata influenzata dal progresso tecnologico. Esso, infatti, ha permesso la modifica del lavoro inteso come *part-time*. Infatti, la gestione degli orari, dei tempi di lavoro e delle modalità è scandita dall'elaborazione dei dati realizzata da complicati algoritmi che permettono la connessione fra i lavoratori coinvolti attraverso il loro *smartphone*. La forte spinta tecnologica alla *gig-economy* è evidenziata anche dalla tipologia delle forme di lavoro che la caratterizzano. Esse sono principalmente due: il *crowdwork* e il *work on-demand* via *apps* (DE STEFANO, 2016). Il *crowdwork* rappresenta quelle attività in ambito lavorativo che vengono completate attraverso una serie di mansioni connesse fra loro da piattaforme online. Queste piattaforme, a livello potenziale, possono espandere il business dell'azienda che le sfrutta a livello globale. Molto spesso chi è impegnato in attività di *crowdwork* deve svolgere delle micro-mansioni, attività quindi molto parcellizzate e monotone (DE STEFANO, 2016). Non è comunque possibile raggruppare in un unico insieme tutte le aziende che operano tramite il *crowdwork*, infatti spesso utilizzano metodi diversi che caratterizzano in modo diverso il modo di lavorare del collaboratore (DE STEFANO, 2016). Una possibilità utilizzata è quella della competizione interna, in questo caso gli impiegati della piattaforma lavorano allo stesso progetto e sarà il cliente a scegliere la versione che preferisce. Oppure la piattaforma potrebbe utilizzare il metodo del "primo arrivato, primo servito" secondo il quale il primo programmatore che si trova davanti all'incarico lo deve implementare. Inoltre, la piattaforma può operare in maniera differente nel rapporto tra dipendente e cliente. Infatti, in alcuni casi il dipendente viene pagato dalla piattaforma, e non ha quindi alcun rapporto con il cliente. In altri, invece la piattaforma è solo una facilitatrice tra clienti e dipendenti (DE STEFANO, 2016). Invece il lavoro definito come *work on-demand* via *apps* rappresenta l'implementazione di mansioni lavorative tradizionali, come il trasporto o le attività di ufficio, che però vengono gestite ed implementate tramite un'applicazione. Esempi esaurienti di tale modalità di lavoro sono Uber, l'azienda di trasporti che tramite *app* permette ai clienti di prenotare un *driver* per giungere a destinazione, rendendo *on-demand* il classico servizio taxi, e le compagnie di *food-delivery*, che utilizzano applicazioni per gestire e ricevere gli ordini dei propri clienti, come Just Eat (DE STEFANO, 2016). In termini di diffusione a livello geografico, per gli stati in cui vengono implementate, e in termini numerici, per lavoratori coinvolti, è difficile dare una quantificazione precisa dei due fenomeni lavorativi appena descritti in quanto i lavoratori possono essere impegnati con più compagnie nello stesso periodo, addirittura nella stessa giornata lavorativa (DE

STEFANO, 2016). Valori empirici alla portata di tali fenomeni, il *crowdwork* e il *work-on-demand* via *apps*, sono rintracciabili nelle ricerche di Smith e Leberstein (2015) che hanno evidenziato la forza lavoro impiegata nelle principali piattaforme che operano attraverso tali modalità, il settore in cui operano e l'area a cui fanno riferimento. Sono caratterizzati come servizi *work-on-demand* quelli implementati da Uber, Lyft e Sidecar nei trasporti, da Handy, Taskrabbit e Care.com nei servizi domestici e da Postmates nel *delivery*. Operano invece attraverso il modello del *crowdwork* Amazon Mechanical Turk, che mette in connessione programmatori informatici con l'obiettivo di svolgere compiti che i computer ancora non svolgono, Crowdfunder, Crowdsourc e Clickworker.

Tabella 3 - Principali piattaforme e apps nella *gig-economy*

Principali piattaforme e apps nella <i>gig-economy</i>			
Nome	Settore	Dimensione della forza lavoro	Area di attività
Uber	Trasporti	160,000	Internazionale
Lyft	Trasporti	50,000	USA
Sidecar	Trasporti	6000	Maggiori città americane
Handy	Servizi per la casa	5000	USA
Care.com	Servizi per la casa	6,600,000	Internazionale
Taskrabbit	Servizi generali	30,0000	Internazionale
Postmates	Consegne a domicilio	10,000	USA
Amazon Mechanical Turk	Crowdwork	500,000	Internazionale
Crowdfunder	Crowdwork	5,000,000	Internazionale
Crowdsourc	Crowdwork	8,000,000	Internazionale
Clickworker	Crowdwork	700,000	Internazionale

Fonte: SMITH E LEBERSTEIN, 2015

Crowdwork e *work-on-demand* via *apps* possono essere analizzati assieme perché, nonostante lo schema di base che li caratterizza sia diverso, presentano alcuni elementi in comune (DE STEFANO, 2016). In primo luogo, sono entrambi dei servizi permeati sull'*IT*

(*information technology*) e che grazie ad internet permettono una risposta celere alla domanda. In tal modo è possibile ridurre al minimo i costi penetrando nel modo più veloce il mercato ed una grande massa di consumatori (DE STEFANO, 2016). Molto spesso queste applicazioni vengono utilizzate come fonte di guadagno da soggetti che ne sfruttano le potenzialità nel tempo libero, ad esempio offrendo passaggi (con l'applicazione BlaBlaCar) ottimizzando posti auto che rimarrebbero vuoti durante il tragitto da pendolari. Molto spesso però, in particolare in seguito alla crisi del 2009, il guadagno ricevuto come dipendenti della *gig-economy* rappresenta l'unica fonte di reddito per il lavoratore (DE STEFANO, 2016). Tra i maggiori beneficiari di questa nuova gestione basata sull'algorithm ci sono i lavoratori in possesso di forti capacità tecniche, gestionali, di *leadership* o creative o imprenditoriali. Grazie a questo nuovo approccio al lavoro, possono creare una vita lavorativa che incorpora flessibilità, autonomia e significato. Queste condizioni, allo stesso tempo, permettono alle aziende di poter selezionare i lavoratori su larga scala ed imporre loro condizioni di lavoro spesso sfavorevoli. Per poter spiegare al meglio come le aziende che operano in *crowdwork* e *work-on-demand* via *apps* gestiscano il rapporto con i loro dipendenti bisogna pensare che i lavoratori siano impiegati *just-in-time* e compensati solo nel momento in cui effettivamente lavorano (DE STEFANO, 2016). Questo concetto è stato messo in luce dalle parole del CEO di Crowdflower. Egli ha evidenziato come: "Prima di internet sarebbe stato davvero difficile trovare qualcuno, metterlo a sedere per dieci minuti e farlo lavorare per voi, e poi licenziarlo immediatamente. Ma con la tecnologia, puoi effettivamente trovarli, pagarli con la piccola somma di denaro e poi eliminarli quando non ne hai più bisogno" (DE STEFANO, 2016). Tutto ciò dunque ha portato al venir meno del legame profondo fra azienda e lavoratore e alla creazione di "accordi flessibili" (FRIEDMAN, 2014) in cui i lavoratori svolgono un particolare compito in un tempo definito. L'instaurarsi della *gig-economy* ha modificato radicalmente il mercato del lavoro, infatti l'incertezza ed il rischio economico sono aumentati ed il reddito è molto più variabile rispetto al passato (FRIEDMAN, 2014). In America, questo ha portato ad un grosso scompensamento perché tutto il sistema sociale, come l'assicurazione sanitaria e le pensioni, erano pensate per poter essere utilizzate da lavoratori a tempo indeterminato con un solido legame con l'azienda, quindi per lavoratori regolari e duraturi (FRIEDMAN, 2014). Allo stesso modo in Italia ha portato alle proteste e agli scioperi dei *drivers* e alla necessità che la politica prendesse delle misure concrete di risposta a questo fenomeno.

Lo sviluppo della *gig-economy* non ha modificato solo le modalità con cui viene svolto il lavoro ma anche l'aumento delle offerte di lavoro, seppur a breve termine e non con termini sempre vantaggiosi, come evidenziato in precedenza. Utilizzando i dati stimati dal Bureau of Labor Statistics (2015), che ha realizzato delle proiezioni di crescita fino al 2024, è possibile notare come l'interprete e lo sviluppatore web hanno rispettivamente prospettive di crescita del 29% e 27%, le più alte. Ciò vuole dire che nel futuro queste due professioni saranno sempre di più svolte su base *part-time* e indipendente. Inoltre, sempre attraverso le analisi del Bureau of Labor Statistics (2015) è emerso che entro il 2019 la metà della forza lavoro degli Stati Uniti sarà costituita da lavoratori professionisti su base temporanea, con la scomparsa della permanenza in un unico posto di lavoro.

Il mercato del lavoro è fortemente influenzato dalle dinamiche economiche globali. Il mercato del lavoro oggi si inquadra come un sistema flessibile, che crea ogni giorno nuovi posti di lavoro, ma temporanei. Un numero crescente di lavoratori ora fa affidamento sulla *gig-economy* diventando contraenti indipendenti e liberi professionisti invece di essere impiegati tradizionali a tempo pieno. Secondo i dati provenienti dal rapporto realizzato dalla CNBC americana, negli ultimi 20 anni, il numero di "*gigs*" è aumentato di circa il 27% in più rispetto ai dipendenti del libro paga. Questo nuovo fenomeno interessa una vasta gamma di settori industriali, tra cui arti e design, informatica e tecnologia dell'informazione, costruzione ed estrazione, media e comunicazioni, trasporto e spostamento di materiali (TORPEY, HOGAN, 2016).

Figura 9 - Risultato studio McKinsey Global Institute

The independent workforce looks similar across the United States and the European survey countries

Low Medium High



	United States	United Kingdom	Sweden	Germany	France	Spain	
Economic context	Working-age population Million	251	52	8	70	52	39
	Labor force participation rate % of working-age population	62.7	62.7	64.8	60.2	56.1	58.8
	Unemployment rate % of labor force	5.3	5.3	7.4	4.6	10.4	22.1
	Youth unemployment rate % of youth labor force	11.6	14.6	20.4	7.2	24.7	48.3
	GDP growth constant prices, 2010–15 Compound annual growth rate (%)	2.0	2.1	2.0	1.5	0.9	-0.2
	Median household income, 2010–14 ¹ Compound annual growth rate (%)	0.1	1.6	3.0	2.3	2.1	-1.3
Independent workers (Responses from MGI Survey)	Primary workers % of working-age population	13	11	13	12	10	15
	Supplemental workers % of working-age population	14	14	15	18	15	16
	Total independent workers % of working-age population	27	26	28	30	25	31
	Total independent workers Million	68	14	2	21	13	12

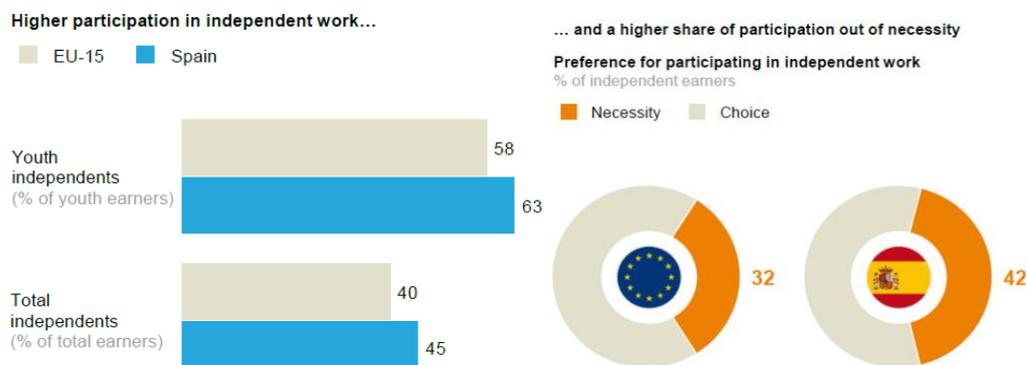
Fonte: McKinsey Global Institute, 2016

Nonostante vi siano differenze sia economiche che legislative fra i diversi paesi, un sondaggio realizzato dal McKinsey Global Institute che riguardava Stati Uniti, Regno Unito, Svezia, Germania, Francia e Spagna ha posto in risalto alcune similitudini fra i profili dei lavoratori *gig*. Tuttavia, concentrandosi sui dati esposti nella Figura 9, l'analisi suggerisce che tra i sei paesi sviluppati la Spagna si distingue come un paese che si sta ancora riprendendo da una recessione economica che ha avuto riscontri più negativi. La disoccupazione rimane la più elevata e si è verificato un aumento significativo dell'insicurezza del posto di lavoro dalla crisi. Il sondaggio suggerisce anche che i lavoratori spagnoli sotto ai venticinque anni nel contesto lavorativo attuale affrontano forti ostacoli nel trovare qualsiasi tipo di lavoro. Infatti, vi è il 48,3% di disoccupazione giovanile, rispetto al 7,2% registrato in Germania.

In Spagna vi è una forte incidenza di lavoro in gruppo, ma principalmente perché i lavoratori non sono in grado di ottenere i lavori tradizionali che preferirebbero. Complessivamente, se i lavoratori indipendenti dell'UE-15 sono pari al 40% della forza lavoro totale, in Spagna i dati mostrano che i professionisti *freelance* rappresentano il 45% di tutte le persone che lavorano. Tuttavia, la preoccupazione principale riguarda il

fatto che solo il 58% degli spagnoli sono lavoratori autonomi per scelta, rispetto al 68% dei paesi europei.

Figura 10 - Risultato studio McKinsey Global Institute



Fonte: McKinsey Global Institute, 2016

Infatti, quasi la metà dei lavoratori spagnoli indipendenti (42%) vorrebbe avere un lavoro più stabile e a lungo termine. Ciò può in parte riflettere la preoccupante situazione relativa al lavoro temporaneo in Spagna: il 69% dei *freelance* spagnoli è temporaneo rispetto al 42% di altri paesi (EUROPEAN PARLIAMENT, 2016). Questa notevole quantità di forza lavoro temporanea potrebbe essere dovuta a un mercato del lavoro fortemente regolamentato che scoraggia le aziende dall'assumere impiegati tradizionali (in parte rendendo difficile licenziare qualcuno). Complessivamente, il potenziale mondiale della *gig-economy* è stato realizzato grazie ad un *cloud computing* più economico, cioè "tutte quelle tecnologie e quei modelli di servizio che, a seconda dei casi, consentono la fruizione flessibile di applicazioni informatiche, capacità elaborative e di memorizzazione, *server* virtuali e qualunque altra tipologia di ambiente di sviluppo, secondo logiche di adattabilità alle contestuali esigenze aziendali e di utilizzazione a consumo" (FAGGIOLI, ITALIANO, 2017), agli strumenti di lavoro a distanza e alla diffusione di piattaforme tecnologiche per i lavoratori indipendenti. Infatti, le "aziende di piattaforma", come vogliono essere chiamate, si sviluppano molto più rapidamente rispetto ai vecchi modelli aziendali. Ad esempio, la più rappresentativa compagnia di economia aziendale Uber ha un valore di oltre 60 miliardi di dollari ed è considerata la startup in più rapida crescita al momento. Questa azienda in cinque anni ha colto l'opportunità di domanda/offerta del settore dei trasporti terrestri fornendo la sua app "*Uber Partners*", una piattaforma flessibile che consente a tutti di utilizzare il veicolo personale per iniziare a guadagnare denaro. Quindi, Uber attraverso

il suo software consente ai partner desiderosi di connettersi tra loro senza assumere un singolo driver. Nel caso Uber, come in quasi tutte le società di *gig*, sono coinvolte tre parti nel processo: il *crowdsourcer* (noto come richiedente o cliente), l'intermediario (la piattaforma) e gli operai (BERG, 2016).

In questo contesto economico la domanda per lavorare nella *gig-economy* è molto ampia. Nel complesso, i dati e le scoperte del governo stimano che la forza lavoro indipendente sia più ampia di quanto precedentemente riconosciuto: circa il 20-30% della popolazione in età lavorativa negli Stati Uniti e nei 15 paesi dell'UE è attualmente impegnata in una qualche forma di guadagno indipendente (MANYIKA ET AL., 2016). L'effetto della domanda e dell'offerta è particolarmente evidente negli Stati Uniti, dove quasi la metà dei cittadini americani (44%) hanno partecipato a transazioni *gig-economy*, svolgendo il ruolo di prestatori e mutuatari, piloti e piloti, ospiti e ospiti (CARRANZA, 2017).

Esplorando in modo più approfondito gli aspetti economici della *gig-economy*, possiamo identificare i fattori che hanno spinto molte nuove aziende a operare in questo modo. Prima di tutto, l'idea di distribuire il lavoro a una "folla" indistinta di operatori è in linea di massima estremamente rapida poiché è mediata da dispositivi *IT* che soddisfano la domanda e l'offerta di posti di lavoro quasi istantaneamente, riducendo i costi di transazione. In secondo luogo, anche i costi del lavoro sono ridotti al minimo. Questo perché la concorrenza tra i lavoratori nelle piattaforme è estremamente elevata e, quando si tratta di lavoro virtuale, è anche globale. Pertanto, i lavoratori dei paesi sviluppati e in via di sviluppo possono competere per l'adempimento di uno stesso compito. Inoltre, le compensazioni sono ridotte anche perché i dipendenti di un gruppo sono quasi sempre classificati come appaltatori indipendenti e hanno un accesso molto limitato alla protezione del lavoro. Il risultato è, quindi, che le imprese e i clienti normalmente non sopportano costi come i contributi di sicurezza sociale, i salari di maternità e malati e i salari minimi legali mentre i lavoratori in molti casi rischiano di essere esclusi dalla libertà di associazione e contrattazione collettiva e dalla protezione contro la discriminazione, poiché molte giurisdizioni riservano questi diritti fondamentali ai dipendenti.

Tuttavia, continuano a esserci alcune aree grigie in questo argomento, specialmente nelle interazioni tra lavoro e aspetti legali. Il fenomeno della *gig-economy* è dunque complesso da analizzare e presenta risvolti positivi così come negativi.

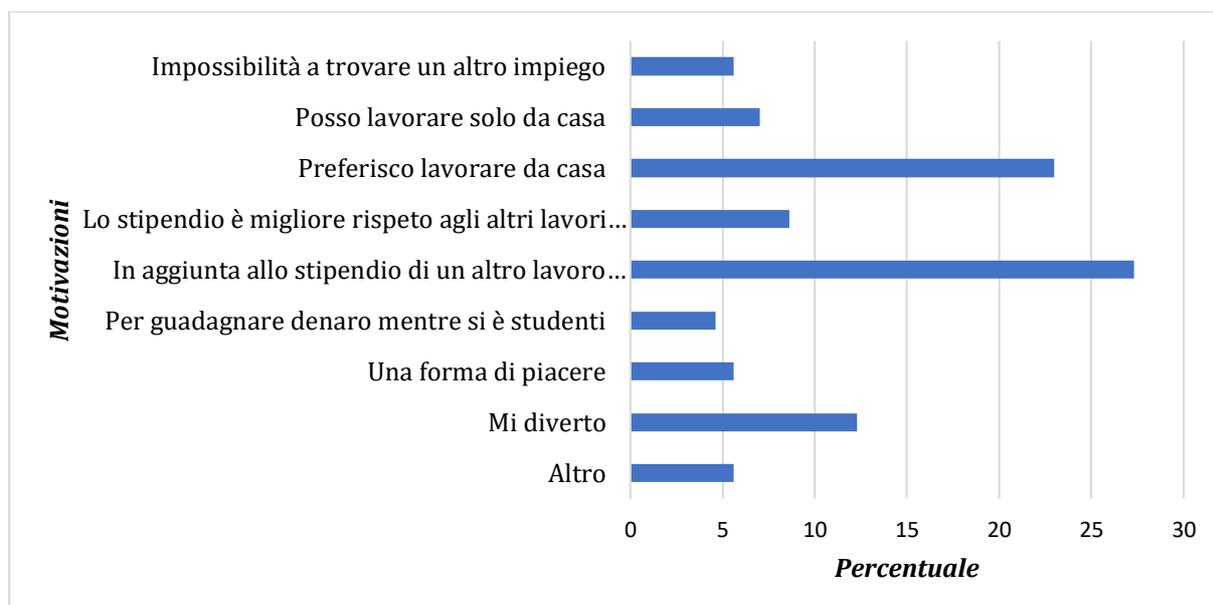
3.1.1. Lavorare come *gig-worker*

Come evidenziato in precedente il lavoratore *gig* si caratterizza per incertezza, flessibilità, pagamenti in base alla mansione svolta ed impegni a breve termine. La condizione del lavoratore può presentare elementi di positività come la gestione degli orari e la flessibilità, ma anche negativi, le scarse, se non nulle, protezioni contrattuali, l'incertezza sul lavoro ed anche una paga spesso non adeguata al lavoro svolto. Il lavoratore della *gig-economy* viene contattato dal cliente attraverso il tocco su uno schermo *touch* di uno *smartphone* questo potrebbe portare alla sua "disumanizzazione" (DE STEFANO, 2016). Ciò potrebbe portare il cliente a vedere il lavoratore come una semplice estensione dell'applicazione o dei servizi online e quindi a pretendere che egli svolga un lavoro rapido ed efficiente, come quello svolto da un sito internet. Tale visione del lavoratore della *gig-economy* può portare il cliente ad esprimere giudizi maggiormente critici nei suoi confronti, rispetto a quelli che esprimerebbe per lavoratori tradizionali (DE STEFANO, 2016). Dunque, la pressione e la necessità di svolgere un ottimo lavoro, seppur, molto spesso, in pessime condizioni contrattuali ed economiche, caratterizzano il *gig-worker*. A prima vista, i dipendenti *gig* possono essere visti come lavoratori indipendenti, liberi professionisti che non offrono una prestazione tipica ma diversi "*gigs*" e, per ognuno di essi, vengono pagati (WILSON, 2017). I lavoratori della *gig-economy* sono classificati come appaltatori indipendenti (BERG, 2016). Tale classificazione permette di ridurre le responsabilità, ad esempio a livello assicurativo, delle aziende ed anche di ridurre gli obblighi inerenti alle leggi sul lavoro e alla tutela dei lavoratori, come ad esempio il salario minimo e l'indennità per malattia e ferie (DE STEFANO, 2016). La contropartita per il lavoratore, per l'assenza di tali tutele, è la possibilità di svolgere il lavoro in autonomia, non ci sono orari fissi ed è possibile svolgere tali mansioni insieme ad altre attività, come lo studio o gli impegni familiari (DE STEFANO, 2016). Infatti, la *gig-economy* si è diffusa anche in risposta alle nuove esigenze degli individui, cioè le necessità di flessibilità e di organizzare il proprio tempo in modo fluido. Sempre più persone, infatti, non desiderano avere specifici orari di lavoro, le classiche sei o otto ore di lavoro quotidiane, ma desiderano gestire il proprio tempo tra famiglia ed interessi propri (BROWN, 2016). Non bisogna però sopravvalutare i benefici di tale flessibilità, perché le rinunce che i lavoratori devono sostenere sono altrettanto alte. Ad esempio, l'utilizzo di internet aumenta in maniera spropositata la concorrenza fra i lavoratori e dunque ne diminuisce il potere

contrattuale. Inoltre, questa flessibilità è relativa perché per quanto sia vero che sarà il *rider* che fa le consegne a domicilio ad accettare o meno di prendersi in carico una consegna è altrettanto vero che la maggior parte degli ordini sarà durante determinati momenti della giornata, il pranzo o la cena, e quindi il *rider* vedrà limitata la sua flessibilità oraria (DE STEFANO, 2016). Un altro elemento fondamentale da analizzare quando si parla di *gig-worker* è che la quasi impossibilità di avere stabilità di reddito, e dunque accedere a molti dei servizi necessari per costruirsi un futuro stabile, come ad esempio un mutuo.

Per capire meglio chi sono e quali motivazioni spingono i soggetti ad avvicinarsi alla *gig-economy* ed in particolare al *crowdwork* è importante analizzare i dati emersi dal questionario ILO sui *crowdworkers* esposto da Berg (2016). L'analisi vedeva coinvolte le piattaforme Crowdfunder, la piattaforma americana in cui i soggetti sono chiamati a svolgere particolari *tasks*, e Amazon Mechanical Turk, piattaforma in cui programmatori informatici portano a termine compiti che i computer ancora non svolgono. Dall'indagine è emerso che in America c'è una sostanziale parità di genere tra i lavoratori *gig* coinvolti nel *crowdwork* mentre nel resto delle nazioni interessate, come ad esempio l'India gli uomini sono in maggioranza (BERG, 2016). È importante evidenziare le motivazioni che sono emerse dal questionario che spingono il soggetto ad avvicinarsi al mondo della *gig-economy*. In primo luogo, è emerso che, in media, la maggioranza (27,3%) svolge tale impiego per ottenere una paga complementare a quella che riceve dal lavoro già svolto, al secondo posto invece (23%) c'è la volontà di svolgere un lavoro da casa. Il *crowdwork* risponde, quindi, a quella volontà di comodità e flessibilità espressa dai lavoratori. Un importante risvolto di questi lavori è infatti che lavorare da casa permette a persone che hanno ad esempio disabilità motorie di avere un guadagno nonostante le difficoltà negli spostamenti (DE STEFANO, 2016). Un'altra motivazione è quella dettata dall'incapacità di trovare un altro lavoro, elemento che in seguito alla crisi finanziaria del 2009 ha portato al boom degli impieghi nella *gig-economy*. Le altre motivazioni sono l'impossibilità di lavorare fuori casa, la paga migliore rispetto ad altri lavori offerti, la possibilità di ottenere un guadagno mentre si studia, il piacere nello svolgere le mansioni affidate ed il fatto che al lavoratore piace tale occupazione. (BERG, 2016) La possibilità di sfruttare le proprie competenze nel *crowdwork* infatti permette al soggetto di sfruttare determinate capacità o risorse, come ad esempio la stanza di lavoro, che resterebbero se no inutilizzate.

Grafico 1 -Motivazioni che spingono al crowdwork



Fonte: BERG, 2016

Il fenomeno della *gig-economy* coinvolge diversi segmenti di popolazione: gli anziani con famiglia che hanno bisogno di più guadagni, le persone che hanno perso il lavoro dopo la crisi o con un lavoro temporaneo, ma anche i più giovani. I *millennials* sono grandi fornitori e consumatori di questo tipo di servizi. Decidono di lavorare come dipendenti *gig* perché non hanno fiducia nelle grandi aziende o nelle multinazionali, in quanto potrebbero aver visto i loro genitori licenziati o lavorare per una quantità esagerata di ore a settimana.

Le condizioni imposte dalla *gig-economy* si sono rivelate precarie anche in Italia, dove il problema principale e attuale riguarda soprattutto le condizioni contrattuali dei *rider*, i fattorini che consegnano il cibo o altri beni a domicilio. Infatti, come si evince dallo studio realizzato da Cavallini (2018), nelle principali compagnie di *food delivery* al 31 dicembre 2017 erano presenti nel nostro paese forme contrattuali come co.co.co. (Foodora), collaborazione autonoma occasionale (Deliveroo), co.co.co. con diversa società (Just Eat), collaborazione autonoma occasionale con diversa società, ma co.co.co. fino a inizio 2017 (Glovo), collaborazione autonoma occasionale con il ristorante (UberEats). Dunque, contratti molto spesso di breve durata che non offrono stabilità e la possibilità di una stabilità reddituale. Lavorare come *gig-worker* può essere, dunque, un'ottima possibilità per uno studente che vuole un'entrata durante il periodo di studi o per un lavoratore che vuole accrescere le entrate mensili, ma allo stesso tempo è difficile inquadrare tale lavoro come quello che permette di mantenere uno stile di vita redditizio e stabile.

Le condizioni ed i prerequisiti per lavorare nella *gig-economy* dipendono dal settore in cui si desidera operare. Lavorare nel *crowdwork* richiede specifiche capacità di programmazione, mentre chi si affaccia al *work-on-demand* non avrà bisogno di particolari requisiti accademici, ma piuttosto dei mezzi di trasporto necessari a svolgere le consegne, se ad esempio parliamo del caso dei *rider*. L'azienda UberEats, ad esempio, spiega come diventare fattorino sia semplice ed immediato e sintetizzabile in tre passaggi: “accedi all'app Uber Driver, prendi il cibo, consegna al domicilio e guadagna”³¹. I requisiti dell'azienda californiana per diventare *drivers* sono la maggiore età, il fatto di non avere “nessun processo civile o penale in corso o terminato”³² e possedere uno scooter, una moto o una bicicletta con cui realizzare le consegne. Dal sito web della startup, inoltre, si nota come il fattorino sarà pagato settimanalmente e potrà tenere d'occhio i guadagni attraverso l'applicazione per *smartphone*. Allo stesso modo anche Foodora evidenzia come per diventare *rider* non siano necessari particolari requisiti accademici, ma il possesso di uno *smartphone* (iPhone 4s o superiore o Android), la maggiore età ed il permesso di lavoro. Aggiunge inoltre come sia preferita “la disponibilità a lavorare anche nel weekend”³³ ed il “senso di responsabilità”³⁴.

3.1.2. Punti di forza e di debolezza per lavoratori e aziende della *gig-economy*

Come tutti i fenomeni sociali la *gig-economy* presenta dei lati positivi e dei lati negativi che dipendono dal modo in cui la si guarda e dalla posizione che si occupa: se si è dipendenti di aziende che lavorano nelle *gig-economy* oppure se si è l'azienda che mira a raggiungere profitti da questo fenomeno.

³¹ www.uber.com

³² www.uber.com

³³ www.rider.foodora.it

³⁴ www.rider.foodora.it

Dal punto di vista dei lavoratori vi sono punti di forza tanto quanti di debolezza, dipende il peso che ciascuno da all'uno o all'altro. In primo luogo, il primo punto di forza è la flessibilità. Lavorare nella *gig-economy*, come ad esempio *driver* di Uber o come fattorino di Foodora, vuole dire lavorare

Figura 11 - Vantaggi e svantaggi *gig-worker*

Vantaggi del <i>gig-worker</i>	Svantaggi del <i>gig-worker</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità • Maggiore offerta di lavoro • Pochi requisiti necessari 	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di tutele • Precarietà • Reddito incerto



Fonte: www.tsheets.com

per determinate ore al giorno secondo la propria disponibilità, senza la necessità di stare in ufficio per sei od otto ore al giorno. Uno studio realizzato a 601 autisti di Uber ha evidenziato come il 73% degli intervistati preferisca un lavoro flessibile piuttosto che uno tradizionale. In contropartita al vantaggio della flessibilità vi è però il rischio di un reddito discontinuo³⁵, infatti il lavoro del dipendente dipenderà molto spesso dalle recensioni che ottiene nell'applicazione e queste possono determinare o meno il proseguo del suo lavoro, e dunque del suo guadagno. Un ulteriore vantaggio offerto ai lavoratori è l'innunerevole quantità di opzioni lavorative che sono presenti grazie alla *gig-economy*, infatti chiunque può prendersi in carico un compito da conseguire senza avere bisogno di particolari capacità o requisiti. Come evidenziato in precedenza, per diventare *rider* è sufficiente essere maggiorenni ed avere un mezzo di trasporto idoneo. Come ha evidenziato Lucas Biewald, il CEO di Crowdfunder: "chiunque voglia realizzare *microtasks* può farlo, indipendentemente dal genere, dalla nazionalità o dallo status socio-economico, e può farlo nel modo che preferisce secondo le sue scelte"³⁶. Inoltre, la presenza di un'offerta tanto variegata di nuovi lavori riduce lo stress per il dipendente, che si sente in grado di poter gestire più offerte contemporaneamente nell'attesa di un nuovo impiego. Il *gig-worker* deve però anche fare i conti con i costi del suo lavoro, infatti molto spesso le spese come quelle del carburante per il mezzo di trasporto non sono rimborsate. Inoltre, non sono presenti i benefici che i contratti tradizionali annoverano, come l'indennità di fine rapporto, il congedo e i giorni di malattia³⁷. I datori di lavoro non sono costretti a

³⁵ www.tsheets.com

³⁶ www.tsheets.com

³⁷ www.tsheets.com

negoziare con i dipendenti le condizioni di lavoro, e possono molto spesso rinegoziarle unilateralmente e senza preavviso. Starà al lavoratore far pendere l'ago della bilancia maggiormente verso la flessibilità e le molteplici opzioni che la *gig-economy* offre oppure verso la scarsa remunerazione e sicurezza nei rapporti lavorativi che la caratterizza.

Figura 12 - Vantaggi e svantaggi aziende *gig*

Vantaggi delle aziende <i>gig</i>	Svantaggi delle aziende <i>gig</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Bassi costi fissi • Bassi costi del lavoro • Innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrenza agguerrita • Esposizione a media e giudizi che ledono la stabilità aziendale • Veloce trasformazione del settore

Fonte: www.tsheets.com

Tale fenomeno caratterizza fortemente anche le aziende e gli imprenditori che devono essere in grado di sfruttarne i benefici, riuscendo a bilanciare l'innovazione, ma anche la stabilità e devono riuscire ad essere flessibili cercando di rispettare le normative ed i diritti dei lavoratori³⁸. Uno dei maggiori vantaggi che la *gig-economy* offre alle aziende è la riduzione dei costi. Un'azienda flessibile presenterà costi fissi molto bassi e dunque il punto di pareggio sarà raggiungibile in maniera più rapida, incorrendo in rischi minori per la stabilità aziendale. I bassi costi sono permessi dagli ingenti sviluppi tecnologici che permettono di gestire, ad esempio, una flotta di *rider* attraverso un'applicazione ma anche dalla natura dei contratti di lavoro che caratterizzano la *gig-economy*. Infatti, molto spesso tra i lavoratori e l'azienda non si instaura una relazione definita come un vero e proprio contratto di lavoro, ma piuttosto come una collaborazione con appaltatori indipendenti³⁹. Ciò permette all'azienda di ridurre vertiginosamente i costi del lavoro. La negatività di tale condizione è che la competizione fra le aziende è molto serrata e molto spesso porta i proprietari ad agire per vie che non tutelano appieno il lavoratore, per cercare di rimanere competitivi con gli altri *player*. Come è emerso in seguito agli scioperi del 2016 dei dipendenti Foodora, per le condizioni lavorative imposte, non classificare correttamente i propri dipendenti e non adottare le dovute tutele contrattuali può portare un ingente danno d'immagine all'azienda che ne pagherà le conseguenze a livello nazionale, vi è quindi incertezza dettata dalle rapide modalità di sviluppo del settore e

³⁸ www.tsheets.com

³⁹ www.tsheets.com

dalla necessità di essere pronti ad affrontare eventuali giudizi negativi. L'azienda deve quindi riuscire a coltivare una reputazione positiva, nonostante le dinamiche competitive del mercato non virino in tale direzione ⁴⁰.

3.2. Contesto sociale ed economico

La diffusione della *gig-economy* ha portato alla nascita di un numero ingente di lavoratori senza stabilità e senza un reddito costante andando ad influenzare il contesto sociale in cui questi operano e dunque anche il contesto economico. Infatti, le condizioni imposte dalla *gig-economy* a questi lavoratori indipendenti hanno creato una classe lavorativa priva dei diritti comuni a tutti i lavoratori⁴¹. La prima conseguenza economica della *gig-economy* è quindi la presenza, molto spesso di concorrenza sleale (MERIANO, 2017) basata sulla mancanza di tutele al lavoratore, sulla mancanza del rispetto di determinate regole amministrative e sulla riduzione dei costi a qualunque prezzo. Ad esempio, Uber con il suo servizio rapido, immediato e più economico sta mettendo in difficoltà i taxi tradizionali, ma per raggiungere tale risultato la startup californiana non paga le tasse e i contributi ai suoi dipendenti *driver* (MERIANO, 2017). Ciò ha portato a diverse proteste dei sindacati tradizionali, in tutta Europa ed in America, e alla necessità di riformare il sistema legato a tale settore per far sì che gli autisti tradizionali non venissero troppo penalizzati nel loro lavoro. In Italia ciò ha portato al nascere di un caso in tribunale nel 2015 che ha visto contrapposti Uber i taxi tradizionali (SIMONETTA, 2018), questi ultimi infatti accusavano l'azienda californiana di concorrenza sleale. Ciò ha portato ad una sentenza in favore dei taxisti emanata dal tribunale di Milano che ha vietato l'utilizzo della piattaforma Uber nel territorio italiano, se non per il servizio *UberBlack* che permette di noleggiare berline nere con conducente (SIMONETTA, 2018).

L'altra conseguenza sociale ed economica della *gig-economy* è la creazione di un numero enorme di lavoratori poco tutelati. Attratti dai vantaggi che sono stati elencati prima, come la flessibilità e la facilità di trovare un impiego immediato, i lavoratori entrano in contatto con queste società che in molti casi, spinti dalla necessità di reggere la

⁴⁰ www.tsheets.com

⁴¹ www.tsheets.com

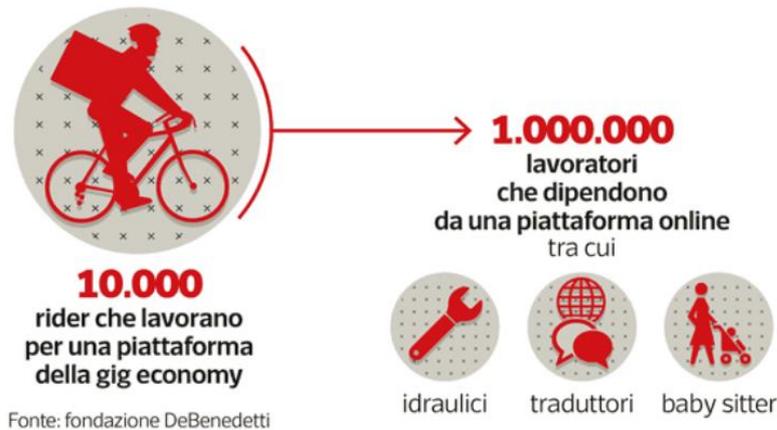
concorrenza, adottano soluzioni inidonee alla tutela del lavoratore. Lyft è un'azienda privata di trasporti che offre "una corsa quando ne necessiti una"⁴² ma ai lavoratori non offre il congedo di maternità retribuito o l'assicurazione sanitaria. Tali condizioni hanno portato una loro dipendente a guidare fino al giorno in cui ha partorito sua figlia, entrando in travaglio mentre portava a destinazione l'ultimo cliente della giornata (TOLENTINO, 2017). Il problema è che questo comportamento, che può mettere seriamente a rischio la salute e la sicurezza dei lavoratori, è spesso rappresentato come espressione di autosufficienza, duro lavoro e spirito imprenditoriale (TOLENTINO, 2017). Ma la verità è che questi sono solo lavoratori non protetti in circostanze precarie per i quali non esiste una regolamentazione legale appropriata che possa proteggerli, basti pensare che negli Stati Uniti il guadagno medio orario di alcuni lavorati *gig* è di un quarto inferiore a quello minimo fissato a livello federale (DE STEFANO, BERG, 2016). Un'altra conseguenza sociale è quella relativa alla rappresentanza e al potere contrattuale. I lavoratori *gig* trovano difficoltà nella creazione di sindacati e non hanno abbastanza potere per ottenere condizioni di lavoro più elevate (DE STEFANO, BERG, 2016). Infatti, data l'enorme concorrenza presente nelle piattaforme online è più facile rintracciare comportamenti opportunisti che di collaborazione fra i lavoratori (DE STEFANO, 2016). È possibile comunque, come in tutti i fenomeni, trovare anche delle possibili attuazioni positive della *gig-economy*. Essa infatti, grazie alle basse barriere all'entrata iniziali, come i bassi costi, può essere molto utile per creare nuove forme di lavoro nelle zone rurali o poco sviluppate, (DE STEFANO, 2016) se vengono fatti i dovuti investimenti. Dunque, la *gig-economy* viene descritta dalla letteratura come un fenomeno in evoluzione, che ha le sue conseguenze negative a livello sociale, ma che potrebbe avere anche dei risvolti positivi. È certamente prematuro esprimere fin da ora un giudizio generico e complessivo sui risultati generati da tale fenomeno.

⁴² www.lyft.com

3.3 I rider in Italia

Il *rider* è colui che effettua le consegne per le aziende di *delivery*, in sella ad uno scooter o ad una bicicletta. La condizione lavorativa di tali impiegati è molto dibattuta. Prima di elencarne le caratteristiche e le condizioni economiche è fondamentale rendersi conto della portata di tale fenomeno. Infatti, secondo le stime della Fondazione DeBenedetti, attualmente i fattorini del *delivery* sono arrivati ad essere 10.000 e sono 1 milione i lavoratori, come traduttori o *baby sitter*, che lavorano per altre piattaforme online della *gig-economy* (GABANELLI, QUERZÈ, 2018).

Figura 13 - Quanti rider e quanti lavoratori nella gig-economy?

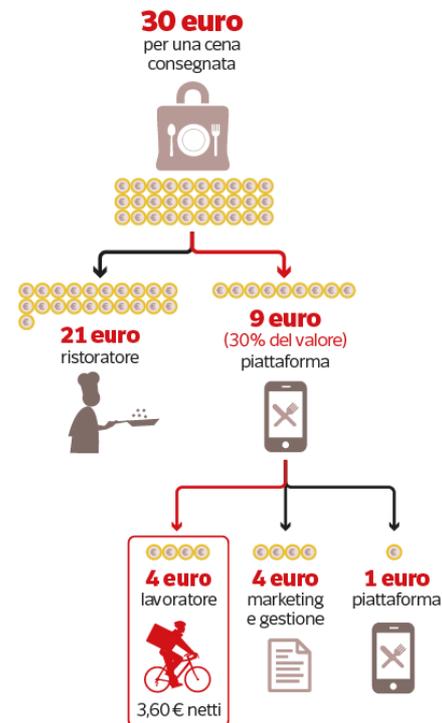


Fonte: GABANELLI, QUERZÈ, 2018

Per capire le condizioni di guadagno per una consegna di un *rider* è possibile prendere ad esempio una cena a domicilio di trenta euro. Gli attori interessati sono il ristoratore e la piattaforma. Solitamente circa il 30% dell'incasso va alla piattaforma, quindi 9 euro, il restante, invece, va al ristoratore. È poi compito della piattaforma gestire i 9 euro ottenuti. Solitamente di quel guadagno al *rider* arrivano circa 4 euro. (GABANELLI, QUERZÈ, 2018). Ciò che fa davvero la differenza, dunque, in questo caso è il costo del pasto: più l'ordine del cliente è alto e più i ricavi per la compagnia di *food delivery* aumentano. Altra cosa

fondamentale è la rapidità con cui ci si impadronisce del mercato, infatti, nel momento in cui una piattaforma ha una certa notorietà e diffusione potrà far a meno delle spese di marketing così che tornando alle cifre dell'esempio, dalla consegna la piattaforma potrà fruttare 5 euro diversamente da quanto potesse essere in precedenza ovvero 1 solo euro. Al momento molte compagnie lavorano pur andando spesso in perdita e per tale motivo esse sono costrette a chiedere una quota di consegna aggiuntiva per poter ovviare a tale mancanza arrivando ad avere un costo per la sola consegna che raggiunge i 3 euro e, a volte, anche 5 euro. (GABANELLI, QUERZÈ, 2018). In media, dunque, un *rider* arriva a guadagnare 12,80 euro lordi l'ora⁴³. Nel contesto attuale, in cui vi è molta discussione inerente alle condizioni di questi lavoratori, è importante analizzarne le condizioni contrattuali a cui sono sottoposti e come queste influiscano sul settore in cui lavorano.

Figura 14 - Quanto guadagna un rider?



Fonte: GABANELLI, QUERZÈ, 2018

3.3.1. Aspetti contrattuali delle maggiori compagnie operanti in Italia

Negli ultimi due anni nelle principali città italiane sono sorte e si sono sviluppate piattaforme di *food delivery* che offrono il servizio di consegna a domicilio via *app* grazie al lavoro dei *rider*. Il mercato in Italia, a quanto afferma Daniele Contini, *country manager* di Just Eat, ormai vale circa 3,2 miliardi di euro (FANTONI, 2018), e vede la presenza di molteplici concorrenti. I più "anziani" come Just Eat, Foodora e Deliveroo, ma anche UberEats, Glovo e, nelle piccole e medie città, Foodracers. (CAVALLINI, 2018). È quindi utile, prima di verificare le condizioni lavorative dei *rider*, fare un quadro delle principali aziende operanti nel nostro paese: le quattro principali aziende sono rappresentate da Foodora, Just Eat, Glovo e Deliveroo. Ma ci sono anche UberEats e Foodracers. È

⁴³ tg24.sky.it

importante evidenziare la presenza di queste multinazionali perché è proprio la loro concorrenza agguerrita, basata sui prezzi, ad aver reso così precaria e problematica la condizione dei *rider* in Italia. Infatti, differenziarsi in tale settore è molto complicato e l'unico modo per accaparrarsi nuove fette di mercato è offrire un servizio sempre più veloce al minor prezzo cercando di risparmiare in altre attività.

Tabella 4 - Aziende di food delivery in Italia

Società	Paese e fondazione	Presenza nel mondo	Presenza in Italia
 foodora	Germania 2014	oltre 40 paesi	6 città
 JUST EAT	Danimarca 2000	13 paesi	Più di 800 comuni
 deliveroo	Regno Unito 2013	12 paesi	17 città
 Glovo?	Spagna 2015	16 paesi	12 città
 UBER eats	Stati Uniti 2014	oltre 20 paesi	3 città
 Foodracers	Italia (Treviso) 2015	-	25 città

Fonte: GABANELLI, QUERZÈ, 2018; www.ubereats.com; www.foodora.com

Tale condizione precaria ha portato i *rider* nel 2016 a mobilitarsi contro il colosso Foodora. Infatti, i fattorini insorgevano contro la multinazionale che aveva imposto un compenso di 2,70 euro netti a consegna (PENNA, 2016). La piattaforma aveva deciso di modificare la modalità di pagamento da uno schema di compenso 5,60 euro lordi l'ora di disponibilità ad uno schema di cottimo vero è proprio che ancora adesso è utilizzato, ovvero 3 euro lordi a consegna. Tale vicenda ha riscosso molto clamore mediatico, fino al

coinvolgimento anche del Ministero del Lavoro che ha obbligato la piattaforma ad aumentare il compenso ai *rider* di un euro ogni consegna (CAVALLINI, 2018). L'azienda ha gestito tale situazione non nel migliore dei modi, infatti ha disattivato l'account di alcuni lavoratori, rimuovendoli anche dalla chat di gruppo e affermando che i *gigs* non sarebbero dei lavori, bensì "un'opportunità per chi ama andare in bici, guadagnando anche un piccolo stipendio". In questo caso, dunque, si è verificato uno dei principali rischi evidenziati in precedenza, di lavorare nel settore della *gig-economy*, cioè il rischio reputazionale. Ciononostante, l'azienda sostiene di non aver perso il proprio fascino e, anzi, è convinta che tale caso mediatico abbia portato più notorietà che discredito. Ad ogni modo molti *rider* non avendo gradito il loro comportamento hanno deciso di passare alla concorrenza (CAVALLINI, 2018). La piattaforma protagonista dello scandalo, di cui si è già parlato nel capitolo precedente è attiva in Italia dal 2015 insediandosi nelle due città più importanti del nord-ovest: Milano e Torino. L'azienda è diventata *leader* nel settore dopo aver lanciato un'importante campagna pubblicitaria portandola a raggiungere il grande colosso Just Eat. Essa opera nel mercato italiano come s.r.l. con sede a Milano e fa parte, come già detto precedentemente, del gruppo internazionale Delivery Hero (CAVALLINI, 2018). Le condizioni del *rider* Foodora prevedono un contratto di collaborazione coordinata e continuativa con una paga pari a 4 euro lordi a consegna, quindi 3,60 euro netti (CAVALLINI, 2018).

Just Eat è la piattaforma più "esperta" tra quelle di cui si è parlato finora, infatti la compagnia viene fondata in Danimarca nel 2000 e insediatasi in Italia nel 2011. L'attività di consegna, che avviene tramite la *app mobile* della compagnia stessa, viene effettuata da operatori reclutati da un'altra società il cui nome è Food Pony s.r.l., la quale stipula contratti di collaborazione coordinata e continuativa con retribuzione oraria di 6,50 euro per ogni ora di disponibilità con eventuali altri bonus. Infine, Just Eat, fortunatamente, è stata in grado di distaccarsi dalla non invidiabile reputazione che possedeva Foodora, soprattutto dopo il caso sorto che ha creato diversi problemi all'azienda. Diversamente dall'azienda tedesca, infatti, i *manager* di Just Eat hanno espresso il volere aziendale di essere assolutamente favorevoli al rispetto dei minimi salariali. (CAVALLINI, 2018).

Deliveroo opera nel nostro paese come Deliveroo Italy s.r.l. ed è controllata dalla holding inglese Roofoods Ltd. Diversamente dalle due aziende già trattate questa piattaforma

sottopone ai propri *rider* la forma contrattuale della collaborazione occasionale. Tale accordo prevede l'erogazione di 7 euro lordi per ora di lavoro ed un bonus di 1,50 euro per ogni consegna effettuata (CAVALLINI, 2018). Il fatto di aver mantenuto il compenso orario ha fatto passare tale piattaforma, agli occhi dei *rider*, come più rispettosa nei confronti dei lavoratori rispetto a Foodora portando i *rider* stessi ad avvicinarsi alla concorrenza, ovvero passare da Foodora a Deliveroo. (CAVALLINI, 2018).

La piattaforma catalana Glovo prevede un costo di consegna che varia tra 1,90 euro e 4,90 euro, in base alle decisioni dei ristoranti. Nel 2016 Glovo ha acquistato la startup milanese Foodinho, colei che attualmente stipula i contratti con i *rider* andando a consolidarsi ancor più nel settore grazie ad un accordo in esclusiva per le consegne di McDonalds. L'azienda di Barcellona, come già affermato in precedenza, non limita la sua offerta solo al cibo, ma anche agli elettrodomestici, alcolici, medicinali, andando a definirsi non solo come piattaforma di *food delivery*, ma più appropriatamente una compagnia di *anything delivery*. La contrattualistica di Foodinho ha subito nell'ultimo anno delle modifiche importanti, infatti, prima di gennaio 2017, la piattaforma forniva ai *rider* un contratto co.co.co. con compenso minimo orario di 7,35 euro (CAVALLINI, 2018). Successivamente, i contratti hanno subito una importante diminuzione della retribuzione garantita, eliminata definitivamente a maggio 2017. Attualmente, il contratto co.co.co. di Glovo, presenta solamente un compenso a cottimo che può mutare in base a chilometri percorsi e tempo impiegato. Il *rider*, dunque, non conosce l'entità della paga fino a che non accetta la consegna da portare a termine (CAVALLINI, 2018).

Vi è poi la piattaforma UberEats. Essa è presente a Milano dal 2016 e richiede ai propri clienti un costo di consegna fisso pari a 2,50 euro. Lo schema UberEats è pressoché identico a quello del servizio di trasporti, Uber: i *rider* utilizzano la stessa *app mobile* degli autisti e i rapporti con gli utenti presentano gli stessi termini e condizioni sia che si stia facendo una corsa in taxi sia per la consegna di un piatto a casa. UberEats segue la strada di non ritenersi parte di alcun rapporto di lavoro, neppure autonomo con i propri collaboratori, ma anzi sostiene che "sussiste un rapporto giuridico solo tra il *driver* e il cliente" (CAVALLINI, 2018). Non vi è dunque la stipulazione di un contratto scritto, ma solamente un accordo tacito che si rinnova di volta in volta tra il *rider* e il ristorante. Secondo la politica di Uber, quindi, la piattaforma opera come semplice *marketplace*,

ovvero un sito di intermediazione per la compravendita di un bene o servizio, la cui caratteristica principale è quella di inglobare sotto il medesimo brand le merci di diversi produttori, venditori o aziende (MANGIARDI, 2018). Essa, dunque, non prevede una paga oraria ma solo una retribuzione a cottimo di 2 euro più una cifra proporzionale ai chilometri percorsi. UberEats si configura come una di quelle aziende che fa della flessibilità per il lavoratore uno dei suoi punti di forza, ma dall'altro lato, non presentando un contratto di lavoro con l'organizzazione di turni e paghe, non è vista di buon occhio dai *rider* (CAVALLINI, 2018).

Infine, è presente la piattaforma Foodracers. Essa non opera a livello internazionale, predilige le province italiane. Nata nel trevigiano nel 2015, ad oggi è attiva in più di venti comuni del nord-est con un costo per la consegna che parte da 2,50 euro. Allo stesso modo di Uber, anche l'azienda di Treviso afferma di essere un semplice "intermediario di prestazioni di lavoro autonomo" (CAVALLINI, 2018). Ad ogni modo, con Foodracers, i rapporti di lavoro non sono tra ristorante e *rider*, ma tra quest'ultimo e consumatore finale. Infatti, una volta effettuata la consegna, il fattorino riceve la ricevuta di pagamento del compenso corrisposto dal cliente a titolo di "attività occasionale di consegna di cibo a domicilio" (CAVALLINI, 2018).

Riassumendo dunque, le forme contrattuali adottate dalle principali aziende di consegna a domicilio in Italia sono il contratto di collaborazione coordinata e continuativa, adottato da Foodora e Just Eat, seppure da quest'ultima con diversa società e la collaborazione autonoma occasionale implementata da Glovo, Foodracers, UberEats e Deliveroo (CAVALLINI, 2018).

Tabella 5 - Condizioni contrattuali dei rider operanti nelle principali compagnie di food delivery in Italia

Piattaforma	Forma contrattuale	Misura e modalità di determinazione del compenso	Costo per il cliente
	Co.co.co.	4 euro lordi a consegna (fino a ottobre 2016, 5,60 euro lordi «per ora di disponibilità»).	Costo di consegna fisso 2,50 euro.

	Collaborazione autonoma occasionale.	7 euro lordi «per ora di lavoro» + bonus di 1,50 euro lordi a consegna	Costo di consegna fisso 2,50 euro, sovrapprezzo di 2 euro per ordini inferiori a 15 euro.
	Co.co.co. con diversa società.	6,50 euro netti «per ora di attività» / 4 euro netti «per ogni periodo in cui il driver ha comunicato la propria disponibilità» + indennità pioggia, festivi, prefestivi e bonus consegne numerose.	Costo di consegna variabile, consegna spesso gratuita nei maggiori centri urbani e/o per ordini che superano un determinato ammontare.
	Collaborazione autonoma occasionale con il ristorante.	Compenso a consegna comprensivo di voce fissa (2 euro) e voce variabile secondo chilometraggio.	Costo di consegna fisso 2,50 euro.
	Collaborazione autonoma occasionale (co.co.co. fino a inizio 2017 con diversa società).	Compenso a consegna variabile secondo chilometraggio (fino a inizio 2017, 7,35 euro lordi per ora di disponibilità “assorbibili” nel compenso a consegna variabile).	Costo a consegna variabile compreso tra 1,90 e 4,90 euro.
	Collaborazione autonoma occasionale con il cliente finale.	Compenso a consegna variabile secondo chilometraggio.	Costo di consegna variabile a partire da 2,50 euro.

Fonte: CAVALLINI, 2018

3.3.2. Confronto tra le due tipologie contrattuali adottate: Co.co.co. e prestazione autonoma occasionale

Le principali differenze tra contratto di collaborazione coordinata e continuativa (co.co.co.) e quello della collaborazione occasionale di lavoro autonomo, riguardano il piano fiscale, assicurativo e previdenziale (CAVALLINI, 2018).

Per i co.co.co. l'art. 2, c. 26 e ss., l. 335/1995, prevede l'iscrizione alla gestione separata INPS e obbliga il versamento di contributi, attualmente al 32,72%. Essi sono per un terzo a carico del collaboratore e per i restanti due terzi a carico del committente. Quindi, i contratti di co.co.co. predisposti dalle piattaforme di *food delivery* che li utilizzano, prevedono l'obbligo da parte dei *rider* di iscriversi alla gestione separata e, a carico del committente, di effettuare i versamenti previsti dalla legge (CAVALLINI, 2018).

Per quanto concerne le collaborazioni occasionali di lavoro autonomo, invece, ai sensi dell'art. 44, c. 2, d.l. 269/03 (convertito in legge 326/2003) si prevede l'obbligo di iscrizione alla gestione separata solamente quando il reddito annuo corrisposto per svolgere questa attività superi i 5.000 euro, cosicché sotto tale cifra la contribuzione non è dovuta ma il committente, effettua una trattenuta del 20%, a titolo di accorto IRPEF. I contratti di collaborazione occasionale che vengono utilizzati dalle piattaforme di *food delivery*, contengono come premessa la dichiarazione da parte del *rider* di non aver percepito compensi per il lavoro autonomo occasionale superiore ai limiti consentiti dalla legge, come è spiegato nella premessa di contratto Deliveroo (CAVALLINI, 2018).

È importante evidenziare questa differenza che caratterizza i due contratti. Per i contratti co.co.co il committente è obbligato ad effettuare l'iscrizione all'INAIL, mentre tale obbligo non è presente nei contratti di collaborazione occasionale. Infatti, i contratti di collaborazione coordinata e continuativa impongono un'assicurazione obbligatoria il cui premio è per 1/3 a carico del lavoratore e per 2/3 a carico del datore di lavoro (GABANELLI, QUERZÈ, 2018). Mentre, i contratti di collaborazione occasionali non prevedono l'obbligo di un'assicurazione, che sarà dunque a carico del lavoratore se intende stipularla. I fattorini che lavorano secondo tale contratto sono circa l'80%, quindi nel nostro paese sono all'incirca 8.000 i *rider* che circolano per strade trafficate e non idonee alle biciclette, scoperti di protezione assicurativa (GABANELLI, QUERZÈ, 2018).

Figura 15 - Le assicurazioni dei rider



Fonte: GABANELLI, QUERZÈ, 2018

È evidente come tale protezione sarebbe fondamentale, in quanto girare in bicicletta o in scooter attraverso il traffico cittadino può comportare incidenti e rischi. Fa dunque riflettere come questi contratti non prestino una centrale attenzione alla sicurezza del *rider*, la quale è garantita solo da un casco conferito in comodato d'uso al fattorino (CAVALLINI, 2018). Per tale motivo l'opinione pubblica ha suscitato diverse critiche alle compagnie di *delivery* che in alcuni casi, come ad esempio Deliveroo, hanno attivato delle assicurazioni private. I termini di questa assicurazione non sono comunque paragonabili a quelli che garantirebbe una copertura INAIL. Tale copertura prevede l'erogazione di 50.000 euro in caso di morte accidentale, con l'aggiunta di 3.000 euro per i funerali, oppure in caso di incapacità permanente. Vi sono poi altre coperture, come l'erogazione di 25.000 euro in caso di perdita della vista. Rispetto ai colleghi assunti a co.co.co tale assicurazione prevede premi molto più bassi, ma è comunque un passo avanti fatto dall'azienda rispetto, ad esempio, a Glovo e a Just Eat che non prevedono alcun tipo di protezione per il dipendente, che deve agire a suo carico se vuole assicurarsi. (GABANELLI, QUERZÈ, 2018).

3.3.3. Proposte per ovviare al problema contrattuale dei rider

Come evidenziato in precedenza le compagnie di *food delivery* stanno andando a creare un ingente movimento di denaro e caratterizzano un fenomeno sociale di questo periodo. È dunque fondamentale, davanti a tali condizioni lavorative, che la politica dia delle risposte concrete alla situazione dei *rider*. Con un intervento legislativo, infatti, si potrebbero sciogliere tutte le questioni sorte da queste forme contrattuali, progredendo secondo più linee guida. In primo luogo, sarebbe utile assicurare una retribuzione minima oraria a tutti i *rider*, qualunque sia la natura del rapporto, sia se autonomi sia se dipendenti (CAVALLINI, 2018). Applicando, nell'eventualità il contratto della logistica, ovvero per ogni *rider* 8,60 euro lordi cioè circa 7,00 euro netti l'ora. (GABANELLI, QUERZÈ, 2018). In secondo luogo, sarebbe utile prevedere regolamenti ad hoc per la tutela del

lavoratore della piattaforma: una vera e propria assicurazione, anche configurata sul modello delle disposizioni del diritto consumeristico. (CAVALLINI, 2018). Per consumerismo si intende "l'attitudine dei consumatori a organizzarsi in associazioni che si presentano come controparte nei confronti dei

Figura 16 - Possibili tutele ai rider



Fonte: GABANELLI, QUERZÈ, 2018

produttori per difendersi in modo migliore dalla pubblicità indiscriminata e per riuscire ad esercitare un pubblico controllo sulla qualità e sui prezzi dei prodotti"⁴⁴. Sarebbe anche importante e utile possedere un registro con tutti i *rider* per avere una tracciabilità dei rapporti lavorativi (GABANELLI, QUERZÈ, 2018). Infine, bisognerebbe eliminare le incertezze relative alla titolarità dei diritti sindacali, secondo lo schema dei nuovi artt. 7341-1 e ss. del *Code du travail* introdotti dalla *loi travail* del 2016, riforma sul lavoro francese. Essi garantiscono, di fronte ad una serie di circostanze, in primis la determinazione unilaterale del prezzo da parte della piattaforma e, in secondo luogo, una serie di importanti prerogative sindacali. (CAVALLINI, 2018).

⁴⁴ www.treccani.it

Tali condizioni di precariato e instabilità sono sfociate nella richiesta di un incontro fra il governo italiano, rappresentato dal ministro Di Maio, e le principali aziende di *food delivery*: Foodora, Deliveroo, Just Eat, Glovo, Domino's Pizza, Social Food, UberEats e Moovenda. Durante tale incontro, tenutosi il 18 giugno 2018 il governo italiano ha proposto due possibilità alle multinazionali. La prima consiste nel varare una normativa in cui vengono stabiliti i termini dei contratti e le tutele assicurative obbligatorie. La seconda strada, invece, prevede che le piattaforme si accordino per un nuovo modello di lavoro per i *rider*⁴⁵. Dunque, il problema dell'assicurazione evidenziato in precedenza è stato posto al centro delle problematiche dibattute in questo incontro. Tale incontro ha portato alla stipula della Carta dei Valori, un contratto firmato da Foodora, Foodracers, Moovenda e PrestoFood a tutela dei *rider*. I sei punti principali di tale carta prevedono:

1. “Contrattualizzazione con contratti di collaborazione coordinata e continuativa che prevedono copertura assicurativa INAIL in caso di infortunio sul lavoro, della quale le aziende si faranno interamente carico, e tutele INPS.”
2. “Assicurazione integrativa per la copertura di eventuali danni a terzi.”
3. “Compenso equo ed adeguato, con una base oraria, e una componente variabile in relazione al numero di consegne.”
4. “Informazione continua sulle tematiche relative alla Sicurezza sul lavoro e sul rispetto del codice della strada.”
5. “Fornitura di dispositivi per la sicurezza individuale ed agevolazioni per il mantenimento dei mezzi utilizzati.”
6. “Nessun algoritmo reputazionale o ranking.”⁴⁶

Come si evince da questi punti principali è stato messo al centro il problema dell'assicurazione evidenziato precedentemente. Infatti, la Carta dei Valori afferma che a tutti i lavoratori sottoposti a contratti di collaborazione coordinata e continuativa sarà

⁴⁵ www.agi.it

⁴⁶ www.ilsole24ore.com (“Carta dei Valori del *food delivery*”)

garantita copertura INAIL e tutela INPS, come sussidi maternità o indennità di malattia. Inoltre, in tema di sicurezza sul lavoro al punto 4 della Carta dei Valori si afferma che “Le aziende firmatarie si impegnano a fornire in modo proattivo ai propri collaboratori un’adeguata informazione sulle tematiche relative alla sicurezza sul lavoro. La sicurezza passa anche per la formazione e la prevenzione. Partendo da questo convincimento, le aziende si impegnano ad attivare dei corsi informativi online per i rischi generali. Il completamento degli stessi verrà considerato requisito fondamentale per intraprendere l’attività di *rider*.”⁴⁷

L’altro punto importante della condizione dei *rider* è quello dell’algoritmo reputazionale. Infatti, il lavoro dei *rider* è costantemente monitorato da algoritmi, che obbligano il lavoratore a compiere il lavoro in modo rapido ed efficiente ed un giudizio negativo derivante da tali tabulati può portare il dipendente a perdere la sua posizione. Se, ad esempio, il *rider* accettava una consegna, e poi per qualche motivo non riusciva più a farsene carico, il giudizio elaborato dall’algoritmo lo poneva in una posizione molto svantaggiosa nel *ranking*. Vi era dunque una sorta di disumanizzazione del soggetto, che veniva trattato come un robot che doveva rispondere in modo preciso a determinati input. A questo proposito la Carta dei Valori al punto 8 afferma come “Nessun algoritmo reputazionale: le aziende firmatarie non utilizzano sistemi di *rating* o altri strumenti in grado di produrre classificazioni, penalizzazioni o favoritismi tra i collaboratori. I *rider*, inoltre, possono decidere quando lavorare e ritirare fino all’ultimo la disponibilità data, senza che ne derivi alcun danno “reputazionale” o collegamento con un *rating* che incida sull’assegnazione dei turni. Garantiti questi principi, le aziende si riservano di tutelare la riservatezza dell’algoritmo alla base della piattaforma, elemento di proprietà intellettuale e chiave della competizione tra imprese”⁴⁸.

⁴⁷www.ilsole24ore.com (“Carta dei Valori del *food delivery*”)

⁴⁸www.ilsole24ore.com (“Carta dei Valori del *food delivery*”)

La stipulazione della Carta dei Valori ha preceduto il successivo incontro tra il governo, i rappresentanti delle piattaforme di *food delivery*, i sindacati e le imprese, rappresentati dagli esercenti e i ristoratori.

L'auspicio di tale incontro era quello di stipulare un "contratto collettivo nazionale" basato su "un compenso minimo orario, un'assicurazione INPS e INAIL e il diritto a non dipendere da un algoritmo"⁴⁹. Questi tavoli hanno

Figura 17 - Principali punti di discussione dell'incontro del 2 luglio 2018



Fonte: www.ilmessaggero.it

portato a passi avanti, ma rimangono comunque alcuni punti di difficile risoluzione, come ad esempio il totale disaccordo di Foodora nel sottoporre i propri dipendenti ad un contratto di lavoro subordinato. La posizione dei *riders* è dunque ad oggi ancora molto controversa, non vi è stata ancora la stipula del contratto nazionale ma le prime conseguenze di questa trattazione si sono già verificate. Infatti, ad agosto 2018 Foodora ha deciso di lasciare il mercato italiano con un comunicato ufficiale che affermava: "La strategia di Delivery Hero è quella di operare in modo economicamente efficiente, con focus su crescita e posizione di leadership in tutti i mercati in cui opera. In Italia questo obiettivo è ora difficile da raggiungere con investimenti ragionevoli"⁵⁰ aggiungendo come l'azienda sia in vendita, ma che il servizio sia operativo in ogni caso. Le opposizioni hanno affermato che tale decisione sia dovuta alle politiche attuate dal Governo, che dunque non ha risolto in modo opportuno il problema. Differentemente il ministro Di Maio ha affermato che: "Quello che spinge le aziende a investire più o meno è la legge della domanda e dell'offerta, non la presenza dei diritti dei lavoratori"⁵¹ ed aggiunge anche che: "Foodora lascia non solo l'Italia, ma anche la Francia, l'Australia e l'Olanda perché, spiega l'azienda, 'il mercato è troppo difficile'. Quindi non per le tutele dei lavoratori che noi vogliamo aumentare"⁵². Il tema dei *riders* e delle loro condizioni contrattuali è dunque ancora in primo piano sui principali tavoli della politica, dei sindacati e delle piattaforme di *delivery*. Vi è la necessità di un dialogo costruttivo, in cui si tenga conto degli interessi

⁴⁹ www.ilmessaggero.it

⁵⁰ www.adnkronos.com

⁵¹ www.repubblica.it

⁵² www.repubblica.it

di tutti: la necessità dei *rider* di svolgere un lavoro con condizioni dignitose e in modo sicuro, ma anche la necessità di mantenere competitivo il mercato italiano, permettendo alle aziende di mantenere una situazione profittevole e non causare l'abbandono del nostro paese da parte di molte multinazionali.

Capitolo 4. Indagine sulla diffusione del servizio di *food delivery* nelle piccole e medie città italiane

4.1. Analisi metodologica

Dopo aver descritto l'evoluzione che ha caratterizzato il *food delivery* dagli anni '40 del Novecento fino al giorno d'oggi, avendo evidenziato la diversa utilità e le diverse motivazioni che spingono il consumatore a utilizzare questo servizio, e aver analizzato la domanda e l'offerta, delineando quali sono le principali piattaforme di consegna a domicilio del cibo in Italia e nel mondo, questo elaborato si propone di enunciare i risultati di un'indagine quantitativa svolta sotto forma di questionario.

Grazie ai riferimenti alla letteratura ed ai dati raccolti dalle riviste di settore il testo ha evidenziato come nelle grandi città il servizio di *food delivery* sia affermato ed abbia già aggredito una buona fetta di domanda. Partendo da questa affermazione, lo scopo del questionario è quello di comprendere se tale servizio possa svilupparsi anche nelle piccole e medie città italiane. Sono state incluse in questa categoria le città che hanno meno di 250.000 abitanti. Dunque, l'obiettivo è quello di comprendere se vi possa essere domanda nei confronti di questo servizio in città di tali dimensioni oppure se la domanda già esistente possa crescere nei prossimi anni.

Al fine di rispondere a questo quesito si sono indagate, attraverso il questionario, le preferenze e le attitudini dell'intervistato, residente in una piccola o media città, nei confronti del servizio di *food delivery*. La parte iniziale del questionario, composta da due domande, permette di effettuare una prima selezione e divisione dei soggetti. La prima domanda, infatti, esclude tutti i residenti in città superiori ai 250.000 abitanti, mentre, la seconda effettua una divisione fra chi ha già utilizzato un servizio di consegna a domicilio e fra chi, invece, non ne ha mai fatto ricorso. Attraverso questo interrogativo si scopre quanti siano i soggetti che già fanno ricorso al *food delivery* e quali, invece, non ne fanno uso.

A tutti coloro che hanno risposto di aver già utilizzato il servizio in passato, il questionario sottopone un'ulteriore questione per capire meglio a quale tipo di *food delivery* essi abbiano fatto ricorso. Infatti, viene chiesto loro quale tipo di servizio hanno utilizzato: pizza a domicilio, spesa a domicilio oppure pasti pronti dal ristorante tramite ordine da *mobile app*. In tal modo, è possibile quantificare verso che direzione si sia spinta la domanda. Dopo aver compreso il servizio utilizzato, il quesito successivo indaga le motivazioni che hanno spinto il soggetto ad utilizzare tale servizio, se ad esempio per motivi economici o per semplice pigrizia. Successivamente il questionario si focalizza sul capire quali siano le piattaforme più utilizzate, andando a chiedere all'intervistato tramite quale azienda abbia effettuato il suo ordine. In seguito, vengono poste al soggetto una serie di domande riguardanti informazioni sulle proprie abitudini di consumo inerenti al cibo, come ad esempio il budget per le cene ed i pranzi fuori casa oppure per la spesa. Tali domande vengono poste anche a chi ha risposto di non avere mai fatto ricorso al servizio di consegna a domicilio. Ciò al fine di confrontare le risposte, e comprendere alcune differenze, ad esempio se chi fa meno ricorso al *food delivery* dedichi un budget maggiore alla spesa oppure si rechi più spesso a mangiare fuori casa. Infine, si richiede all'intervistato di esprimere le sue preferenze riguardo al servizio di consegna, in termini di costo, modalità di pagamento e di ordinazione così da comprendere se le compagnie mettano in atto un servizio idoneo alle preferenze di un cittadino residente in una piccola o media città. A tal proposito viene anche richiesto il livello di soddisfazione, attraverso la scala Likert da 0 a 5, dove 0 rappresenta "per nulla importante" e 5 "fondamentale", riguardo a diverse caratteristiche del *food delivery*: puntualità, prezzo, qualità del cibo, modalità di ordinazione e di pagamento.

A coloro che invece hanno risposto negativamente alla domanda sull'utilizzo passato di *food delivery*, oltre alle domande sulle abitudini di spesa evidenziate in precedenza, è stata richiesta la motivazione per cui non si fa ricorso a tale servizio e se in futuro possano prendere o meno in considerazione di utilizzare il servizio di consegna a domicilio del cibo.

Infine, nell'ultima sezione del questionario, viene richiesto all'intervistato di specificare il proprio genere, l'età, l'occupazione, il livello di istruzione, il numero di persone del proprio nucleo familiare e quante di queste siano percettori di reddito. Tali informazioni

permettono di classificare gli intervistati in base alle loro caratteristiche demografiche ed evidenziare se vi siano differenze, a livello di preferenze ed abitudini nei confronti del *food delivery*, in base a queste caratteristiche. Ad esempio, se fanno maggiormente ricorso alla consegna a domicilio i nuclei familiari più numerosi rispetto a quelli più esigui, oppure le donne rispetto agli uomini o i giovani rispetto ai più anziani.

Il questionario è stato sottoposto in forma elettronica ad un campione composto da soggetti di qualsiasi età e di ambo i generi, residente in città italiane minori ai 250.000 abitanti. La somministrazione è avvenuta nel mese di agosto 2018 ed ha coinvolto 311 soggetti.

4.2. Caratteristiche del campione

Questo paragrafo espone quali sono le principali peculiarità del campione intervistato, andando a fare una distinzione in base al genere, all'età, all'occupazione, al livello di istruzione, al numero di persone presenti nel proprio nucleo familiare e quante di queste percepiscono un reddito. In tal modo è possibile realizzare un quadro più chiaro e puntuale di coloro che hanno compilato il questionario.

Andando nello specifico, si può notare come il questionario somministrato sia stato compilato da un numero maggiore di donne (55,9%) rispetto agli uomini che, invece, hanno raggiunto il 44,1%.

Tabella 6 - Genere del campione

Genere	Percentuale
Uomo	44,1%
Donna	55,9%

Fonte: elaborazione su dati questionario

Per quanto concerne l'età dei consumatori che hanno compilato il questionario, si può notare dalla tabella sottostante come la fascia di età predominante è quella tra i 18 e 30 anni (61,8%) seguita, anche se in con una percentuale molto inferiore, da coloro che

superano i 45 anni di età (25%). Poco sotto agli *over 45* c'è la fascia che va dai 31 ai 45 anni con un 13,2%.

Tabella 7 - Età del campione

Età	Percentuale
Tra 18 e 30 anni	61,8%
Tra 31 e 45 anni	13,2%
Più di 45 anni	25%

Fonte: elaborazione su dati questionario

Il campione di persone che ha svolto il questionario, inerente al servizio di *food delivery* nelle piccole e medie città, è composto da lavoratori dipendenti per il 44% e studenti per il 39,5%. Il resto degli intervistati sono liberi professionisti (10%), disoccupati (2,6%) e, il restante 3,9%, sono imprenditori, pensionati, casalinghe o studenti-lavoratori.

Tabella 8 - Occupazione del campione

Occupazione	Percentuale
Libero professionista	10%
Lavoratore dipendente	44%
Studente	39,5%
Disoccupato	2,6%
Altro	3,9%

Fonte: elaborazione su dati questionario

Il livello di istruzione delle persone intervistate vede la presenza in maggior numero di laureati (50,5%) e di diplomanti (Scuola Superiore di 2° grado) con un 43,4%. Il restante degli intervistati ha conseguito un titolo di Scuola Secondaria di 1° grado (5,5%) e altro (0,6%).

Tabella 9 - Livello di istruzione del campione

Livello di istruzione	Percentuale
Scuola Secondaria di 1° grado	5,5%
Scuola Secondaria di 2° grado	43,4%
Laurea	50,5%
Altro	0,6%

Fonte: elaborazione su dati questionario

Tra coloro che hanno eseguito il questionario, il 43,4% di loro vive in un nucleo familiare composto da quattro persone, il 25,1% composto da tre persone e l'11,3% possiede un nucleo familiare formato da cinque persone. Il restante degli intervistati vive in nuclei familiari più numerosi composti da sei (0,6%) o addirittura sette (0,3%) persone.

Tabella 10 - Composizione del nucleo familiare del campione

N. persone nucleo familiare	Percentuale
1	5,5%
2	13,8%
3	25,1%
4	43,4%
5	11,3%
6	0,6%
7	0,3%

Fonte: elaborazione su dati questionario

Per quanto riguarda i percettori di reddito nella propria famiglia, dagli intervistati è emerso che il 55,6% di loro vivono in famiglie con due percettori di reddito, il 21% con un solo percettore di reddito e il 19,3% con tre percettori di reddito. I restanti punti percentuali vanno a coloro che vivono in famiglie con quattro percettori di reddito (3,5%) e a coloro che vivono in famiglie senza alcun percettore di reddito fisso (0,6%).

Tabella 11 - Numero percettori di reddito nella famiglia del campione

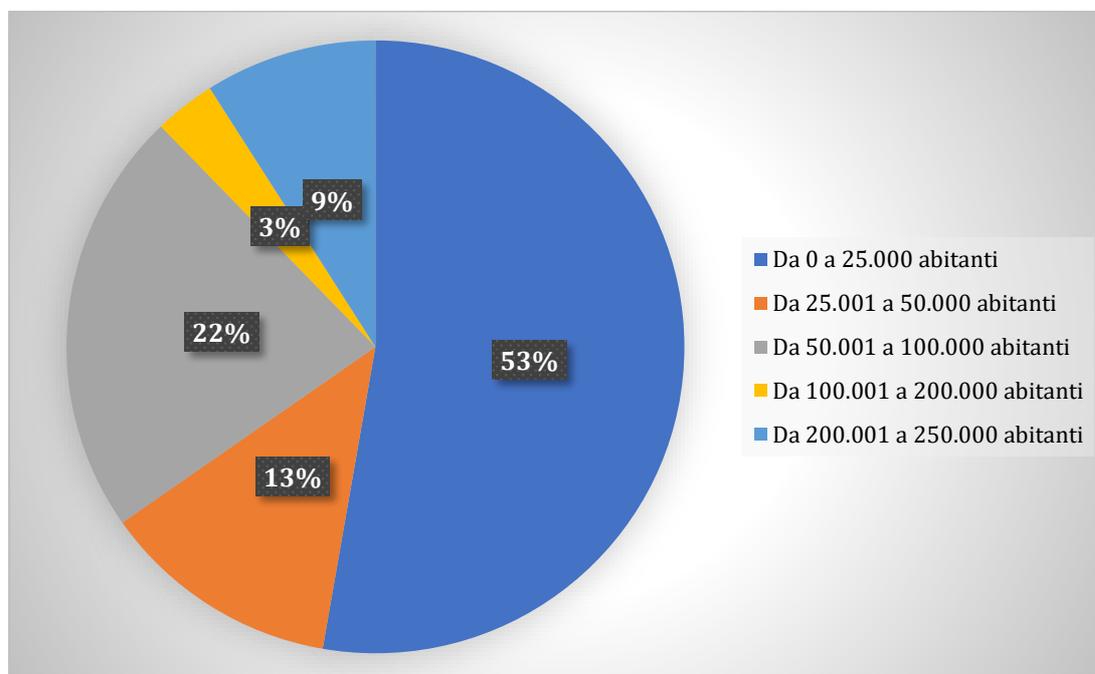
N. percettori di reddito in famiglia	Percentuale
0	0,6%
1	21%
2	55,6%
3	19,3%
4	3,5%

Fonte: elaborazione su dati questionario

4.3. Risultati dell'analisi

Il questionario, come prima domanda, interroga l'intervistato su quale sia il numero di abitanti del proprio comune di residenza dal momento che l'obiettivo è quello di andare a porgere dei quesiti solo a coloro che risiedono in un comune inferiore ai 250.000 abitanti. È emerso, come si può notare dal Grafico 2, che più della metà dei consumatori intervistati ha la propria residenza in un comune compreso tra 0 e 25.000 abitanti.

Grafico 2 - Abitanti nel comune di residenza



Fonte: elaborazione su dati questionario

Successivamente per fare una distinzione abbastanza netta e, quindi, far prendere due percorsi diversi del questionario, si è chiesto all'intervistato se avesse mai usato un qualsiasi servizio di *food delivery*. Questo dato ci ha permesso di comprendere come la maggior parte delle persone, pur abitando in piccole o medie città conoscono e hanno utilizzato, almeno una volta, il servizio di consegna a domicilio del cibo. Infatti, il 70% degli intervistati ha risposto positivamente a tale quesito.

Tabella 12 - Utilizzatori del servizio di *food delivery*

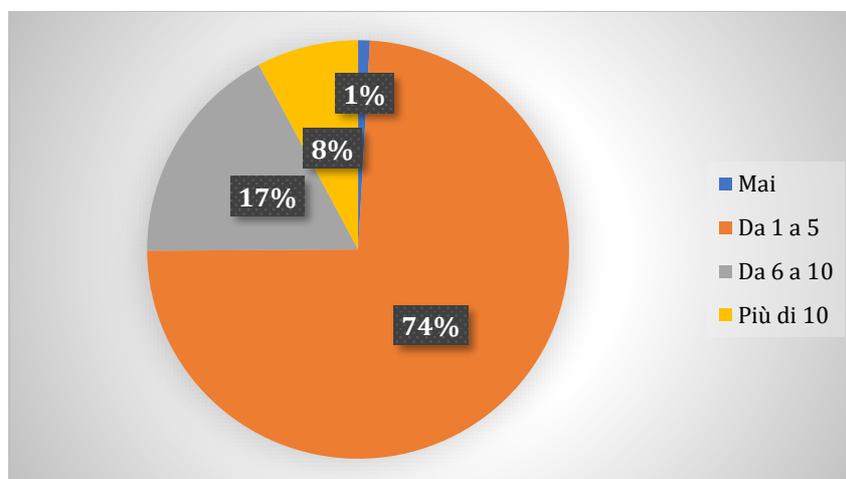
Utilizzatori servizio <i>food delivery</i>	Percentuale
SI	70%
NO	30%

Fonte: elaborazione dati questionario

4.3.1. Abitudini di consumo extradomestico

Per quanto concerne le abitudini del consumatore al di fuori del consumo domestico, è stato chiesto agli intervistati quali siano le loro abitudini mensili nel mangiare fuori casa per comprendere se ci sia una tendenza ad uscire spesso per consumare i propri pasti. Da questa domanda sono stati esclusi i pranzi e le cene lavorative. È risultato che il 74% tende ad andare fuori casa a pranzo o cena in media tra le 0 e le 5 volte al mese. Ed il restante dei giorni, quindi, predilige consumare i pasti all'interno della propria abitazione.

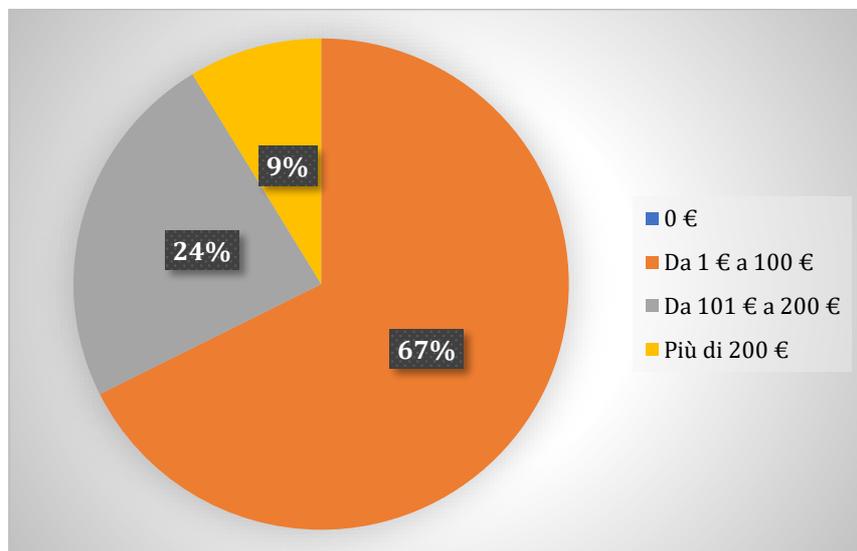
Grafico 3 - Pranzi e cene fuori casa



Fonte: elaborazione su dati questionario

È stato successivamente indagato anche il budget mensile medio per consumare i propri pasti fuori casa. Per il 67% tale budget è una cifra compresa tra 0 e 100 euro, per il 24% fra 101 e 200 euro e solo per il 9% superiore a 200 euro.

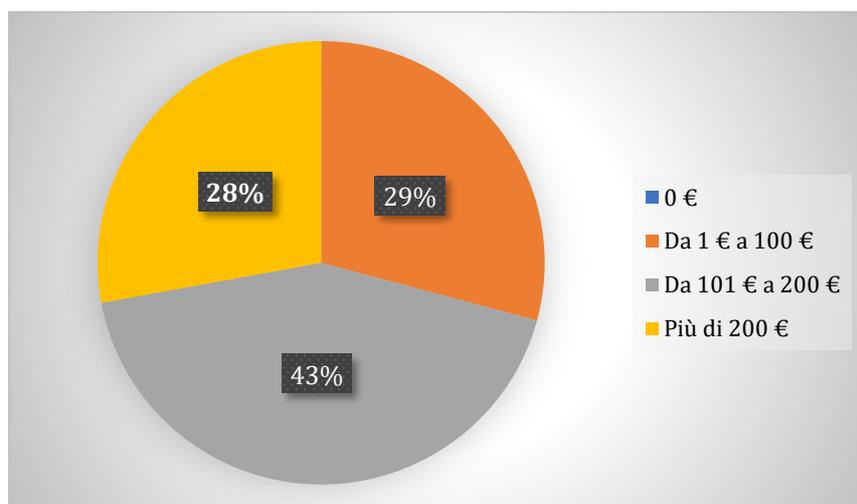
Grafico 4 - Budget mensile per pranzi e cene fuori



Fonte: elaborazione su dati questionario

Per avere un quadro più completo del consumatore, nel questionario gli è stato anche chiesto quale sia il budget mensile pro capite della sua famiglia per fare la spesa. È risultata una divisione molto simile tra i 3 scaglioni proposti, con una leggera maggioranza (43%) per una cifra che va da 101 a 200 euro.

Grafico 5 - Budget mensile pro capite per fare la spesa

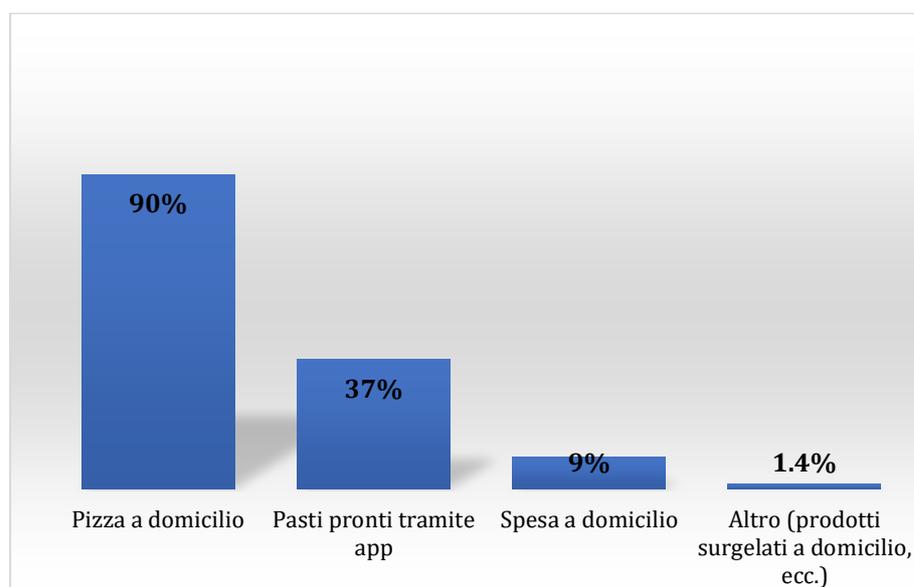


Fonte: elaborazione su dati questionario

4.3.2. L'utilizzo del servizio di consegna a domicilio del cibo

A tutti coloro che hanno risposto positivamente al quesito in cui viene interrogato se avessero mai utilizzato il servizio di *food delivery*, gli è stato richiesto quale tipo di servizio avessero utilizzato, poiché c'era la possibilità che la maggior parte di essi avessero usufruito del più comune e conosciuto servizio di consegna, ovvero quello della pizza a domicilio. Le risposte hanno confermato tale ipotesi, infatti, il 90% ha utilizzato la consegna a domicilio della pizza, ma tra questi solo il 57% ha usufruito unicamente di questo servizio. Infatti, la restante parte ha utilizzato oltre alla pizza a domicilio anche altri servizi *delivery* come spesa a domicilio e ordinazione tramite *app* di pasti pronti.

Grafico 6 - Servizio di *food delivery* utilizzato

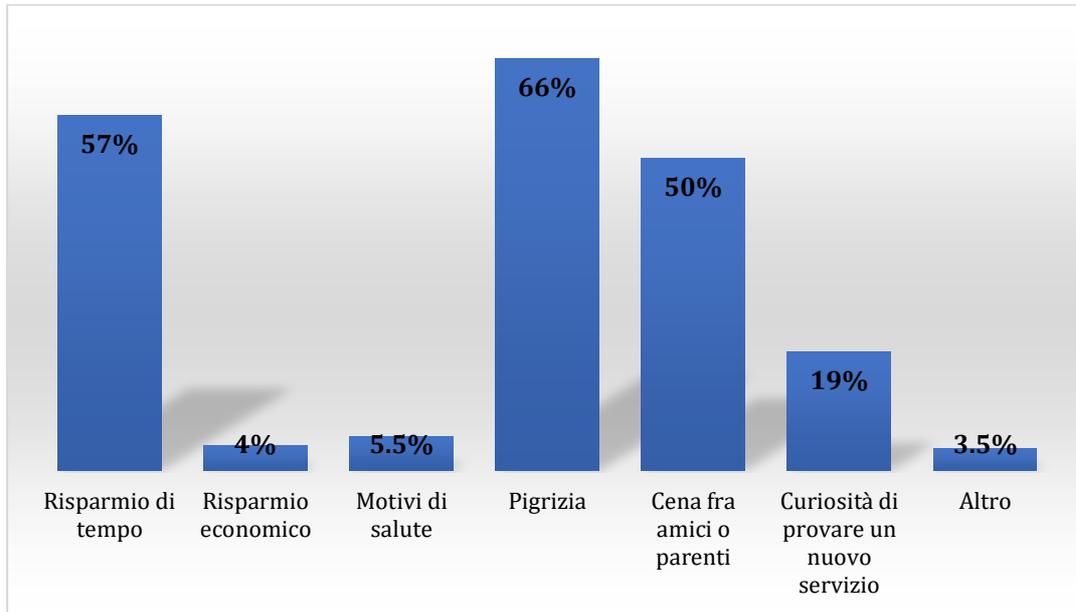


Fonte: elaborazione su dati questionario

Ciò vuol dire, che è vero che la pizza in Italia e nelle piccole e medie città ha ancora un ruolo predominante, ma anche che si sta sviluppando una tendenza a utilizzare altri tipi di consegna a domicilio.

Dopo aver potuto comprendere quali siano le abitudini dei consumatori e quale servizio di consegna prediligono, sono state domandate loro le motivazioni per le quali utilizzano i servizi di *food delivery*. È emerso che la pigrizia (66%), il risparmio di tempo (57%) e la cena fra amici (50%) siano le spiegazioni più diffuse che spingono il soggetto a fare affidamento su questo servizio.

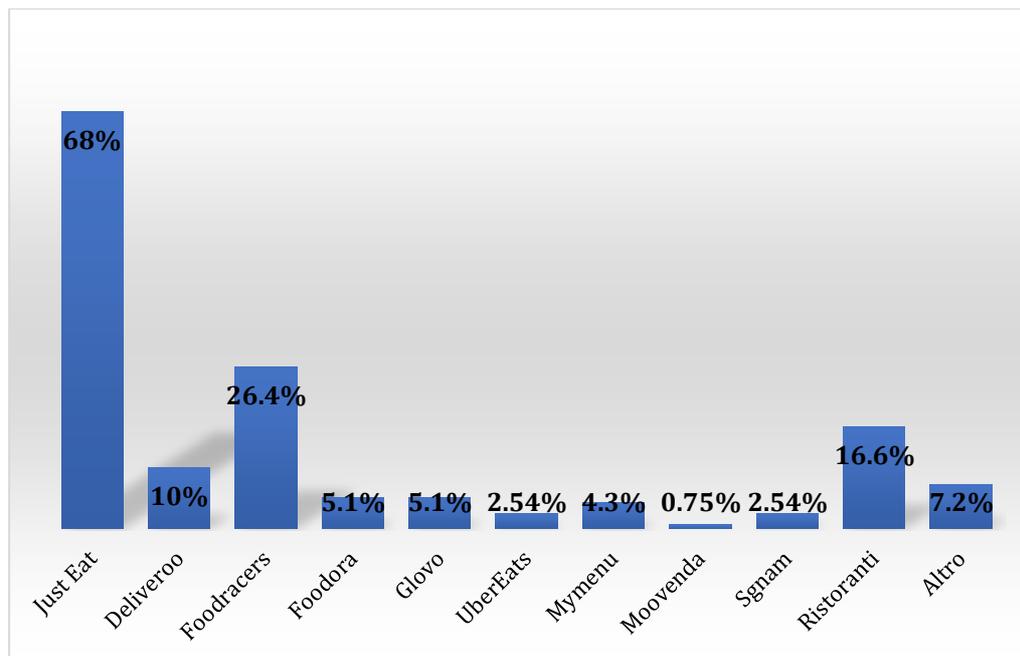
Grafico 7 - Motivazioni del ricorso al servizio di food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Successivamente l'obiettivo dell'intervista è stato comprendere quali siano le piattaforme di *food delivery* più diffuse e utilizzate dai consumatori. Da tale quesito emerge che il 47% degli intervistati non ha mai utilizzato compagnie di consegna a domicilio del cibo, probabilmente perché aveva fatto uso solo del servizio di pizza a domicilio. Quindi, escludendo questa porzione di intervistati e andando a ricalcolare la percentuale sulla restante parte dei consumatori, si può comprendere come Just Eat sia il *leader* indiscusso nonché il più utilizzato (68%). Seguito da Foodracers (24%) e poi da quella serie di ristoranti privati che offrono il servizio di consegna a domicilio del cibo.

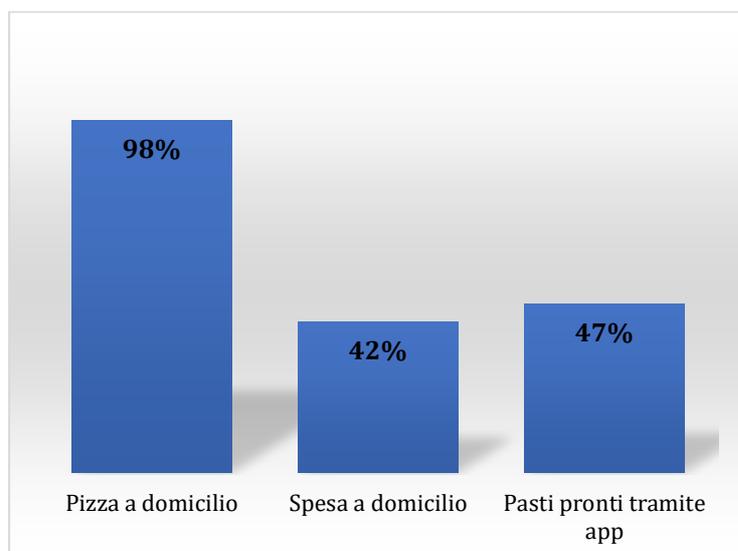
Grafico 8 - Compagnia di food delivery utilizzata



Fonte: elaborazione su dati questionario

A seguire, all'intervistato è stato chiesto quali servizi di *food delivery* siano attivi nel proprio comune di residenza e, come si poteva immaginare, praticamente in tutti i comuni un servizio che non manca mai è quello di consegna a domicilio della pizza (98%). Seguito da quello delle piattaforme con ordinazione tramite *app mobile* (47%) ed infine nel 42% dei comuni dei consumatori intervistati è presente il servizio della spesa a domicilio.

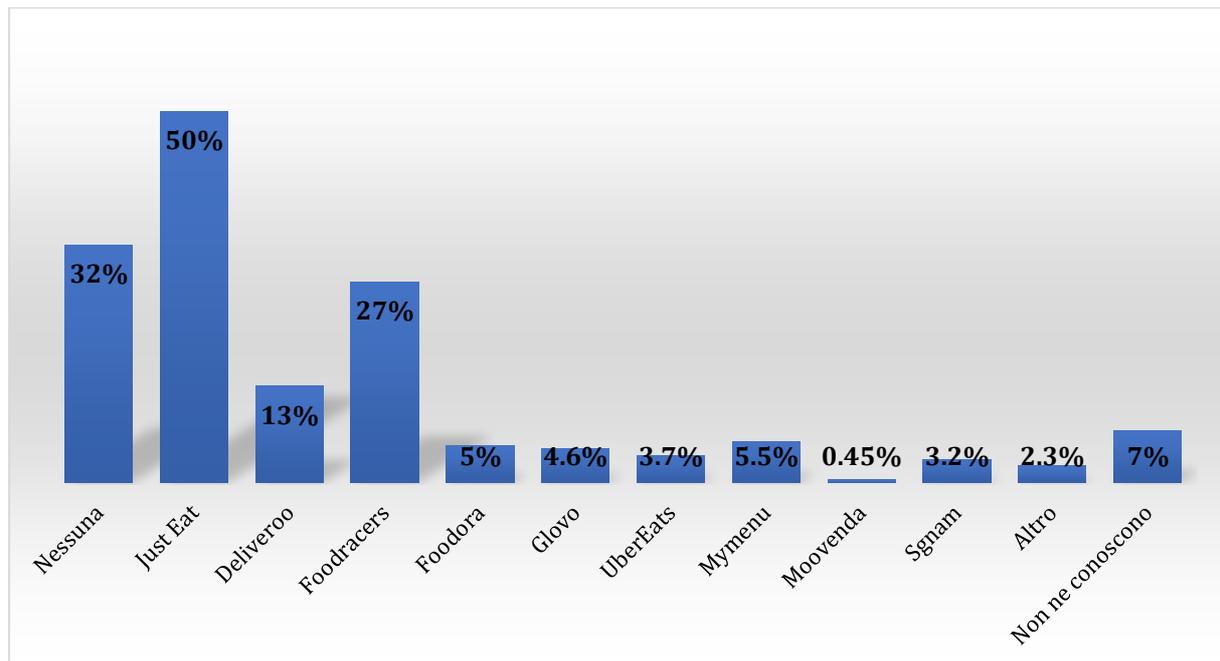
Grafico 9 - Servizi di consegna a domicilio presenti nella città di residenza



Fonte: elaborazione su dati questionario

La domanda successiva verte, invece, su quali delle principali piattaforme di *food delivery* siano presenti nella propria città e, anche in questo caso, la compagnia più diffusa è Just Eat (50%). Una buona parte degli intervistati (32%) afferma inoltre che nella propria città non c'è alcuna piattaforma di *food delivery* e un altro 7% non è a conoscenza di quali piattaforme di consegna a domicilio del cibo siano presenti nella propria città di residenza.

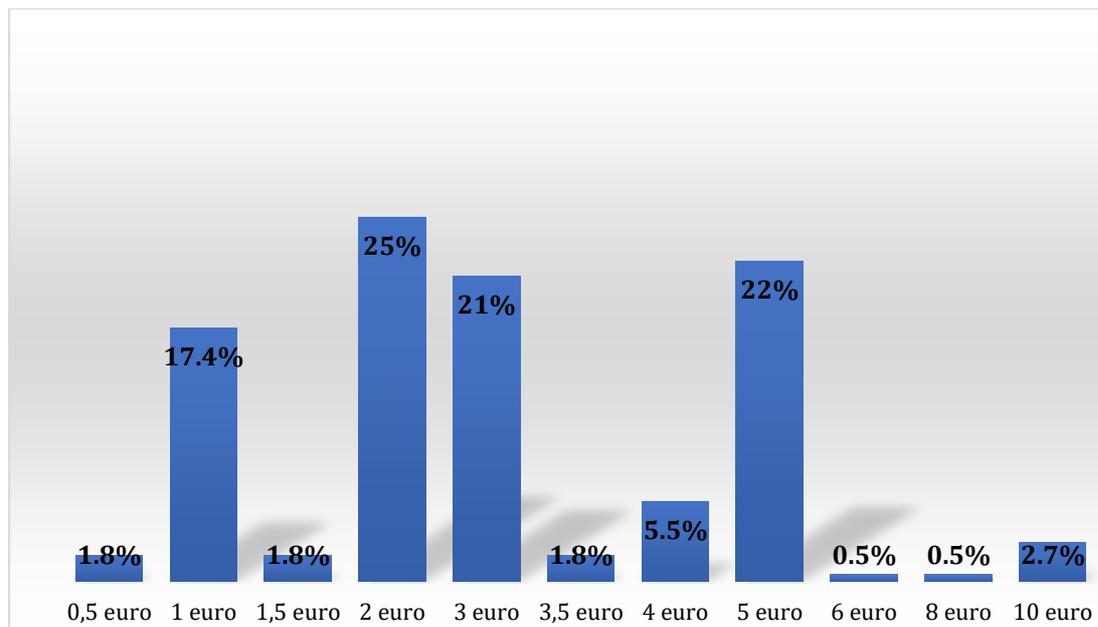
Grafico 10 - Compagnie di food delivery operanti nella città di residenza



Fonte: elaborazione su dati questionario

Andando sempre più nello specifico, il quesito successivo ha chiesto agli intervistati quanto siano disposti a spendere di commissione per servizio di consegna a domicilio. In questo caso i pareri sono molto contrastanti non riuscendo a trovare una cifra che predomina incontrastata su altre come si può vedere nel Grafico 11.

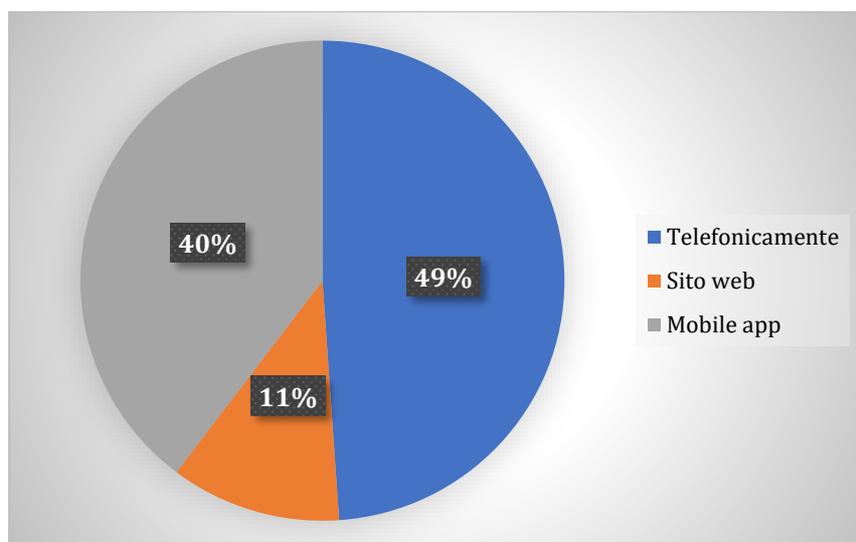
Grafico 11 - Commissione per la consegna



Fonte: elaborazione su dati questionario

In seguito, è stata fatta una serie di domande sulle preferenze dei consumatori riguardo le caratteristiche del sistema di consegna. Le domande vertevano su: modalità di ordinazione e modalità di pagamento. Riguardo il primo punto, le modalità di ordinazione, la maggior parte degli intervistati predilige la classica chiamata telefonica (49%), ma c'è anche una buona porzione in crescita che preferisce ordinare mediante *app mobile* (40%) e solo una minima parte attraverso sito web (11%).

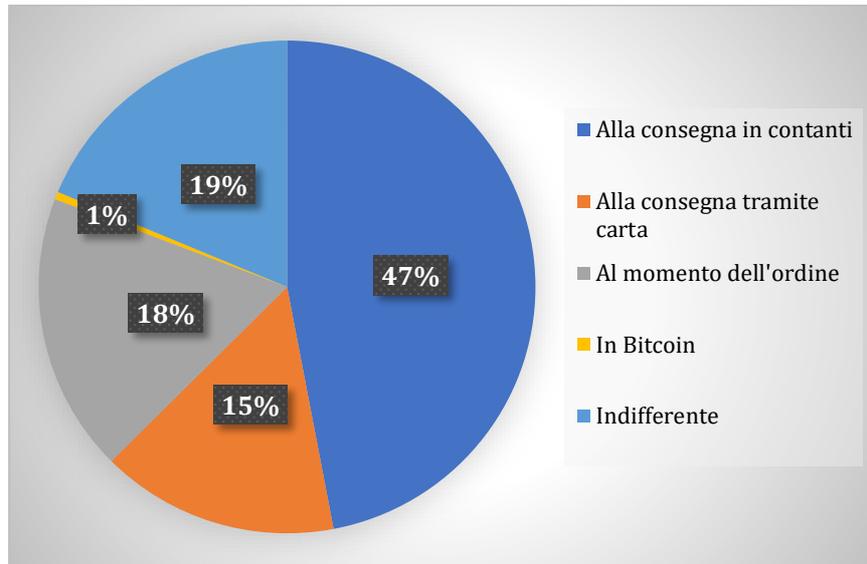
Grafico 12 - Modalità di ordinazione



Fonte: elaborazione su dati questionario

Per quanto, invece, concerne le modalità di pagamento la maggior parte dei consumatori predilige il metodo classico ovvero alla consegna e in contanti (47%), e le restanti parti si dividono tra indifferente (19%), al momento dell'ordine (18%) e alla consegna tramite carta (15%).

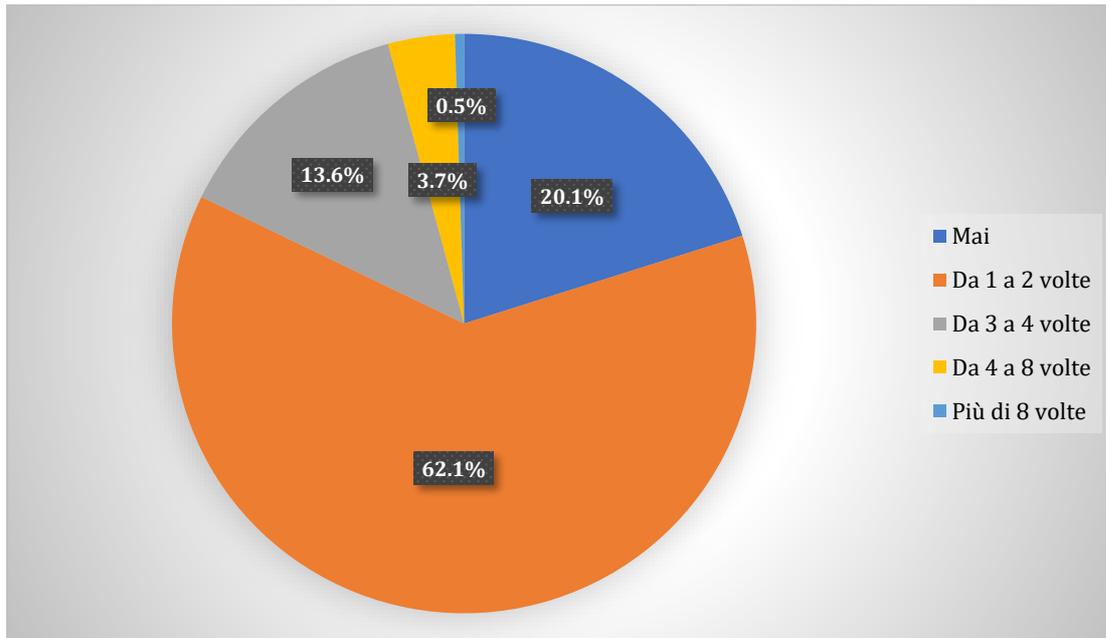
Grafico 13 - Modalità di pagamento



Fonte: elaborazione su dati questionario

Inoltre, è stato chiesto ai consumatori quante volte al mese utilizzino il servizio di *food delivery*, è apparso che il 62,1% lo utilizza solamente 1 o 2 volte, e il 20,1% non lo utilizza praticamente mai. Ciò sta ad indicare come tale servizio non sia utilizzato assiduamente, ma solo in rare occasioni.

Grafico 14 - Numero di volte al mese che si utilizza il servizio di food delivery

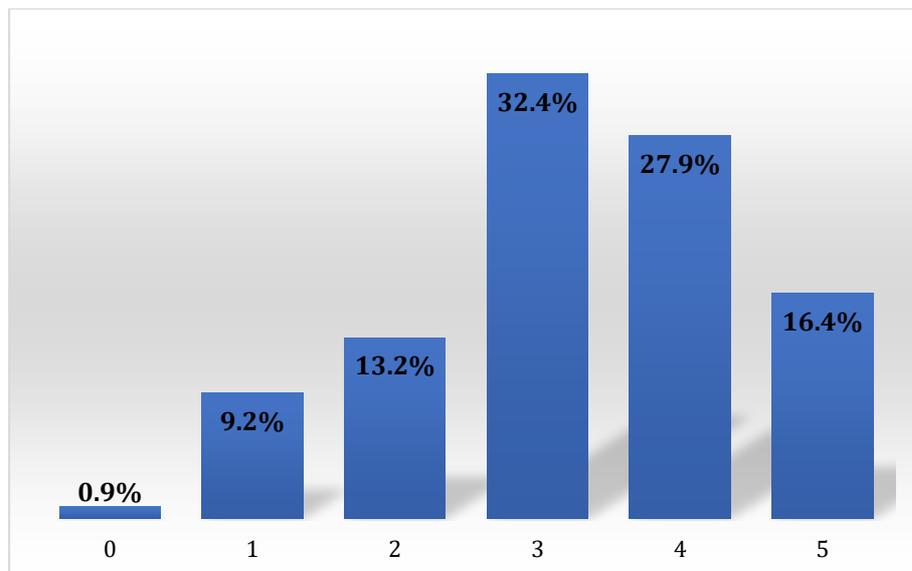


Fonte: elaborazione su dati questionario

4.3.3. Valutazione dei servizi attraverso la scala Likert

In una sezione del questionario sono state poste al consumatore alcune domande attraverso la scala Likert, al fine di capire la soddisfazione che il consumatore nutre per alcuni elementi del servizio di consegna: quanto si giudichi importante la presenza del servizio di *food delivery* nella propria città, la puntualità, il prezzo, la qualità del cibo e le modalità di ordinazione e pagamento. Prima di tutto è stato chiesto quanto si ritenga importante la presenza del servizio di consegna a domicilio nella propria città ed è emerso che il consumatore dà molta importanza a tale servizio, infatti molti di essi hanno dato un punteggio superiore o uguale a 3.

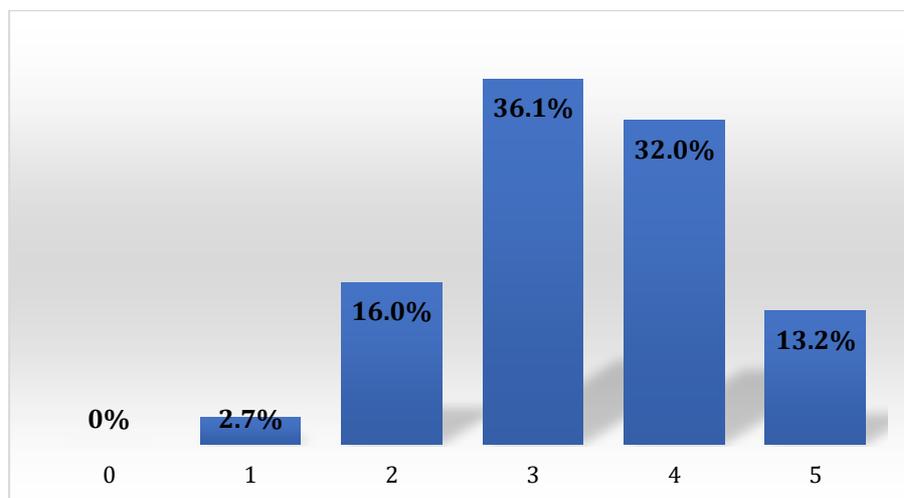
Grafico 15 - Importanza della presenza del servizio di food delivery nella propria città



Fonte: elaborazione su dati questionario

Per quanto concerne il grado di soddisfazione della puntualità della consegna, risulta che la maggior parte degli intervistati è soddisfatto di questa attività.

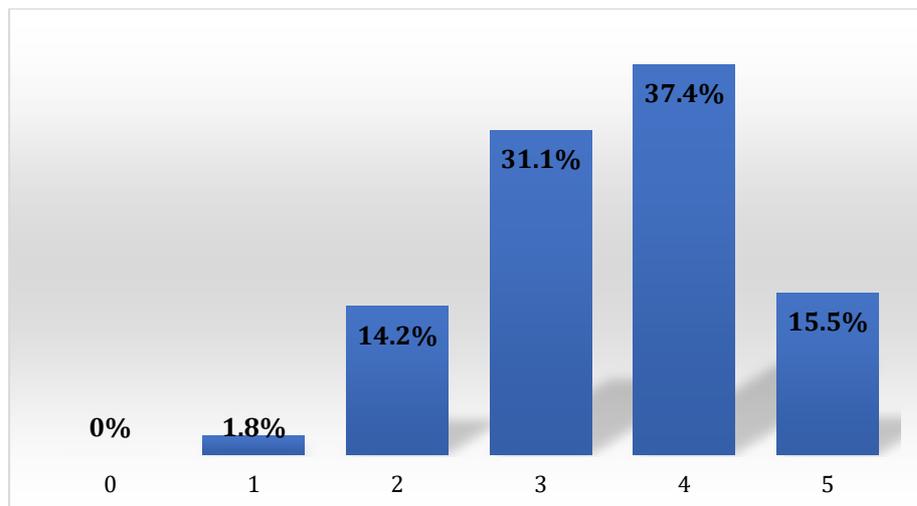
Grafico 16 - Grado di soddisfazione puntualità della consegna



Fonte: elaborazione su dati questionario

Altrettanto soddisfatti lo sono del prezzo della consegna, dando per la maggior parte un punteggio pari a 4.

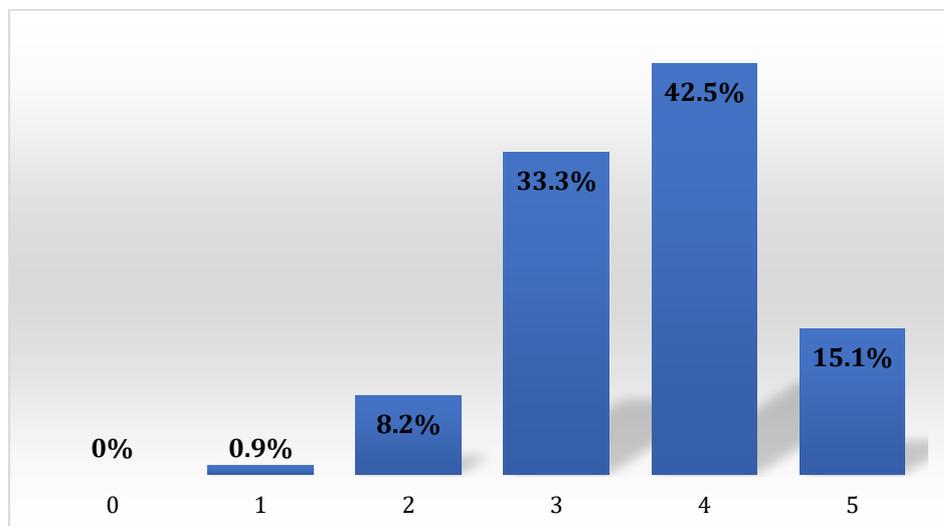
Grafico 17 - Grado di soddisfazione prezzo della consegna



Fonte: elaborazione su dati questionario

Gli intervistati sono ancor più soddisfatti della qualità del cibo, i quali per il 42,5% danno un punteggio pari a 4 e il 33,3% assegna un punteggio di 3.

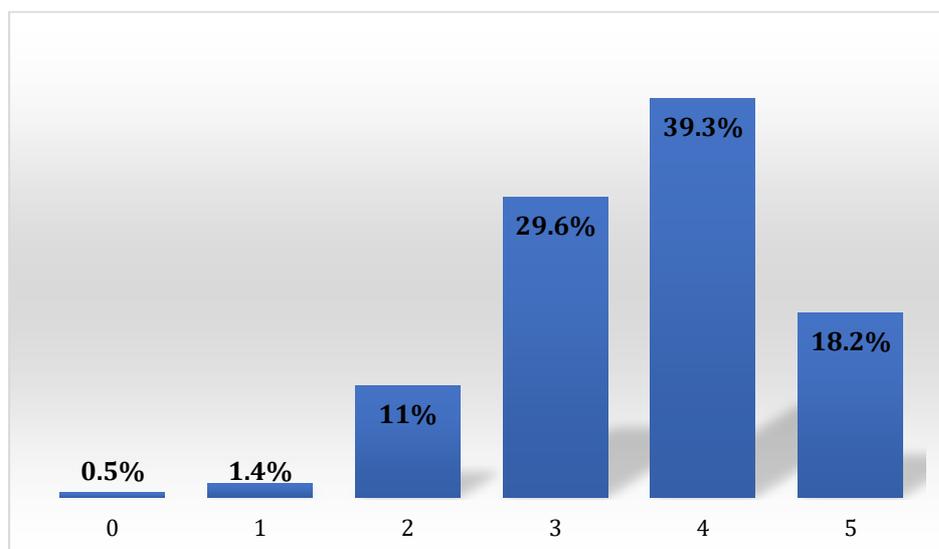
Grafico 18 - Grado di soddisfazione qualità del cibo



Fonte: elaborazione su dati questionario

Anche le modalità di ordinazione hanno ricevuto un punteggio molto positivo. Infatti, anche in questo caso molto dei consumatori ha dato punteggi di 4 (39,3%), di 3 (29,6%) e di 5 (18,2%).

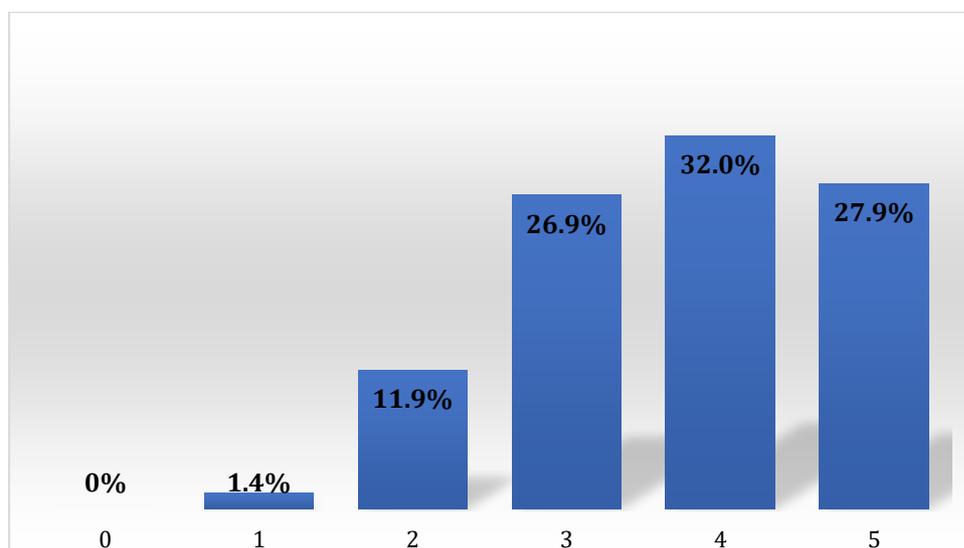
Grafico 19 - Grado di soddisfazione modalità di ordinazione



Fonte: elaborazione su dati questionario

E, per finire, un punteggio molto elevato lo ha ottenuto anche il grado di soddisfazione delle modalità di pagamento. Infatti, quasi il 30% degli intervistati ha dato il punteggio massimo (5) a questa attività.

Grafico 20 - Grado di soddisfazione modalità di pagamento



Fonte: elaborazione su dati questionario

Infine, è stato domandato a tali consumatori, cosa potrebbe essere migliorato in queste piattaforme di *food delivery* e nelle loro modalità di servizio di consegna. È stato sottolineato da una buona parte degli intervistati che la prima attività a dover essere

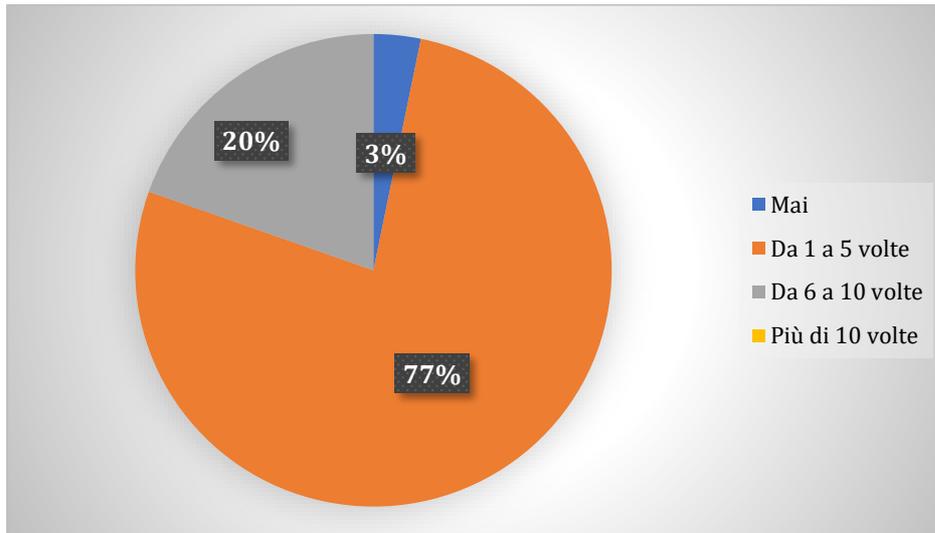
ritoccata è la velocità di consegna. Un'altra parte di essi suggerisce la puntualità poiché capita, a volte, che i *riders* arrivino in ritardo, altri ancora richiedono più varietà di cibo e ristoranti affiliati all'interno delle piattaforme. C'è chi afferma anche che le modalità di pagamento e i prezzi di consegna debbano essere rispettivamente migliorate e ridotti. Inoltre, alcuni hanno consigliato di diffondere maggiormente tali piattaforme anche nelle periferie perché sarebbero intenzionati ad utilizzare tale servizio, se solo fosse presente. Infine, altri consumatori che affermano di migliorare e facilitare le *app mobile* per poter fare le proprie ordinazioni con più comodità e semplicità.

4.3.4. I non utilizzatori del servizio di *food delivery*

Dopo aver analizzato quella parte di consumatori che utilizzano o hanno utilizzato almeno una volta un qualsiasi servizio di *food delivery*, si è studiato il segmento di intervistati (30%) di coloro non hanno mai utilizzato tale servizio.

Come primo quesito, è stato domandato loro quante volte si siano recati fuori casa per pranzare o cenare, escludendo i pasti lavorativi. Si evince dal Grafico 21 come la percentuale di coloro che si recano mensilmente fuori casa per gustare un pasto aumenti rispetto agli utilizzatori del servizio di *food delivery*. Infatti, sia per chi lo fa tra 1 e 5 volte si passa dal 74% degli utilizzatori del servizio di *food delivery* ad un 77% per coloro che non hanno mai utilizzato il servizio di consegna a domicilio, sia per chi si reca fuori tra le 6 e le 10 volte subisce una crescita di tre punti percentuali arrivando al 20% degli intervistati. Si riscontra inoltre, un aumento di coloro che non si recano mai fuori casa per pranzare o cenare infatti si passa da un 1% di coloro che usufruiscono del servizio di consegna a domicilio ad un 3% di chi non utilizza tale servizio.

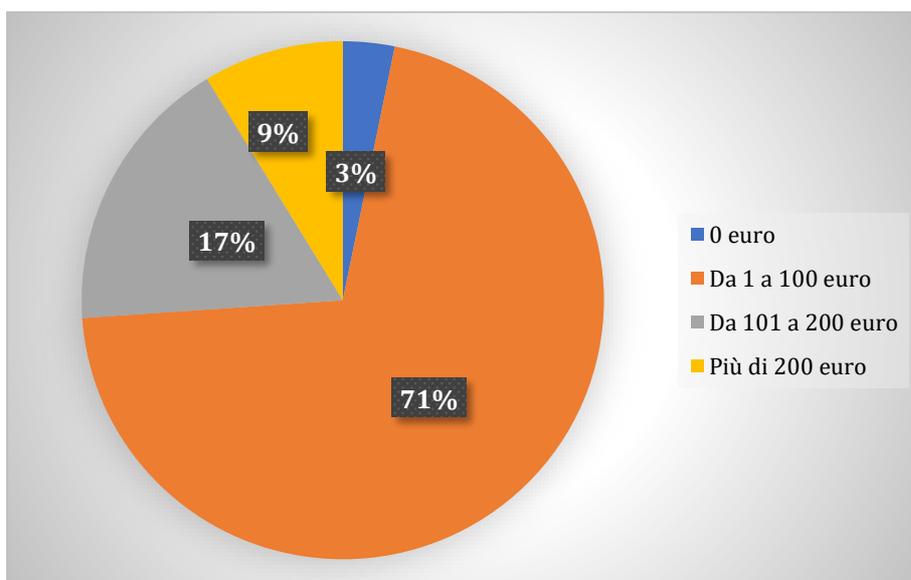
Grafico 21 - Pasti fuori casa ogni mese



Fonte: elaborazione su dati questionario

Il budget mensile per mangiare fuori casa tra coloro che utilizzano il servizio di *food delivery* e coloro che non lo utilizzano rimane pressoché identico, riscontrando un'unica differenza: come nel quesito precedente, c'è un aumento di coloro che, non recandosi mai fuori a cena, hanno come budget mensile di spesa per i pasti fuori casa 0 euro. Si passa, infatti, da uno 0% tra gli intervistati che utilizzano il servizio di *food delivery* ad un 3% tra chi, invece, non ha mai utilizzato tale servizio di consegna a domicilio del cibo.

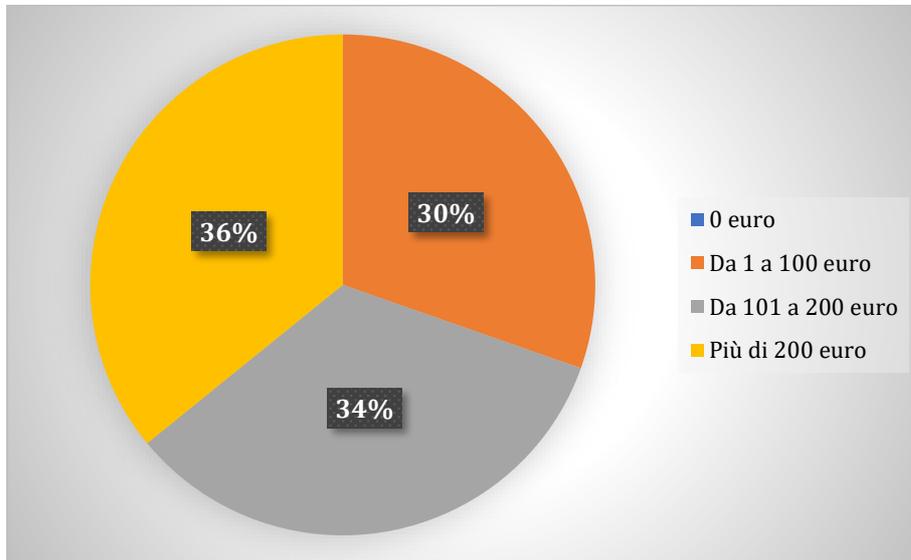
Grafico 22 - Budget mensile per pasti fuori casa



Fonte: elaborazione su dati questionario

Non si riscontrano rilevanti differenze tra utilizzatori del servizio di *food delivery* e non, per quanto concerne il budget mensile pro capite utilizzato per fare la spesa. Di fatto i risultati sono quasi identici come mostra il Grafico 23.

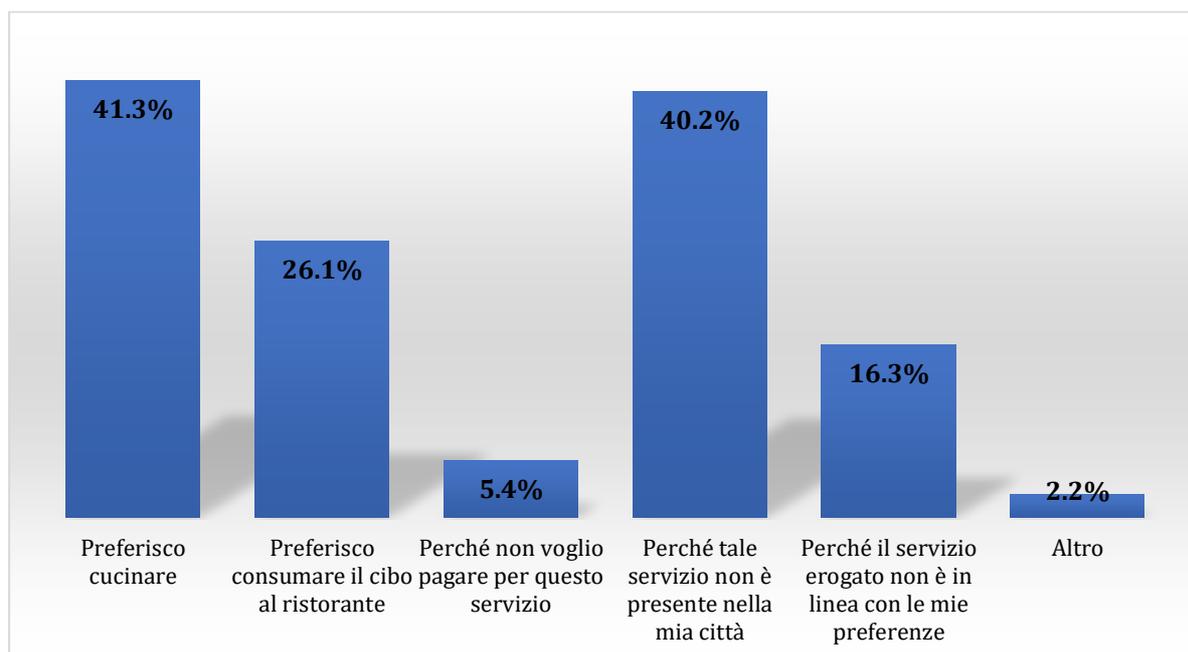
Grafico 23 - Budget mensile pro capite per fare la spesa



Fonte: elaborazione su dati questionario

A questo punto è stato chiesto agli intervistati la motivazione che li porta a non utilizzare mai il servizio di consegna a domicilio del cibo. Si è riscontrato che una buona parte di essi non utilizza tale servizio perché predilige cucinare e preparare in autonomia i piatti (41,3%). È presente, però, un'altra ingente parte, il 40,2% degli intervistati, che, invece, non utilizza tale servizio solo perché non è presente nella propria città lasciando aperti curiosi e interessanti scenari riguardanti tale servizio.

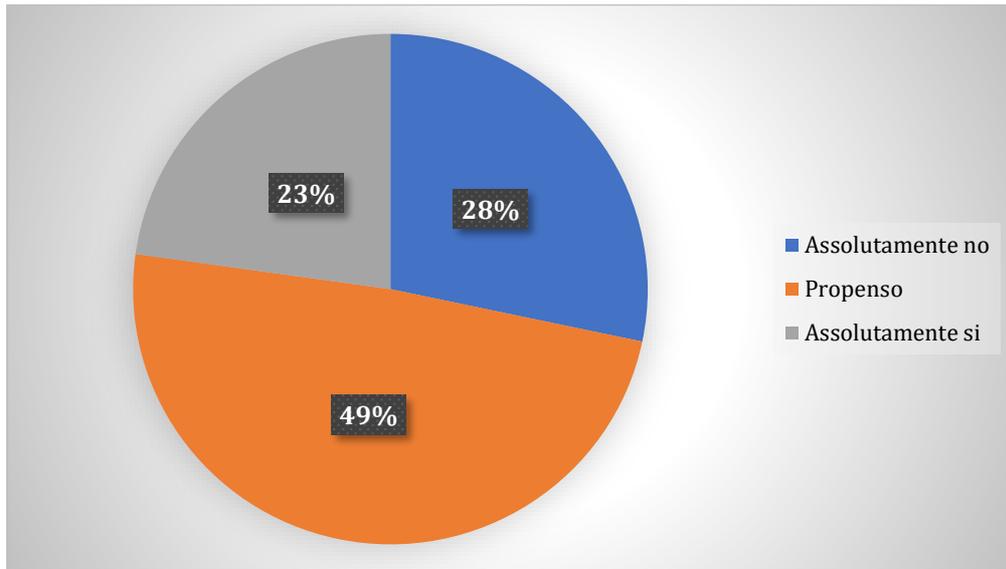
Grafico 24 - Motivazioni del non utilizzo del servizio di food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Gli scenari di cui si è appena parlato rivelano un'importante conferma da ciò che si andrà a notare dall'ultimo quesito posto agli intervistati: quanto si è propensi all'utilizzo futuro del servizio di *food delivery*. Infatti, il 49% di coloro che hanno compilato il questionario affermando di non aver mai utilizzato il servizio di consegna a domicilio del cibo, afferma che è propenso ad un futuro utilizzo, e il 23% è, addirittura, assolutamente propenso al futuro impiego di tale servizio.

Grafico 25 - Propensione all'utilizzo del servizio di food delivery



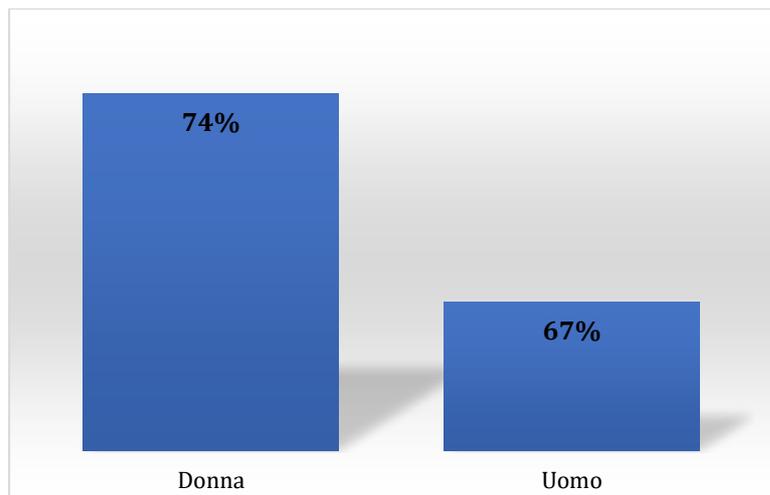
Fonte: elaborazione su dati questionario

Soprattutto da questi ultimi due quesiti si può notare come il non utilizzo del servizio di *food delivery*, nella maggior parte dei casi, non è dovuto ad una scelta della persona, ma ad una mancanza della piattaforma in determinate zone d'Italia. Facendo intuire come il servizio di consegna a domicilio del cibo abbia enormi margini di ampliamento e diffusione anche nelle zone più periferiche dell'Italia e non solo nelle grandi città.

4.4. Caratteristiche socio-demografiche e utilizzo del *food delivery*

Attraverso la seguente analisi si può comprendere come le caratteristiche del campione influiscano sul tipo di risposta data. Infatti, prendendo in considerazione la domanda del questionario che chiede se si abbia mai utilizzato il servizio di *food delivery* si nota dal Grafico 26, come le donne abbiano una percentuale di utilizzo maggiore (74%) rispetto agli uomini (67%).

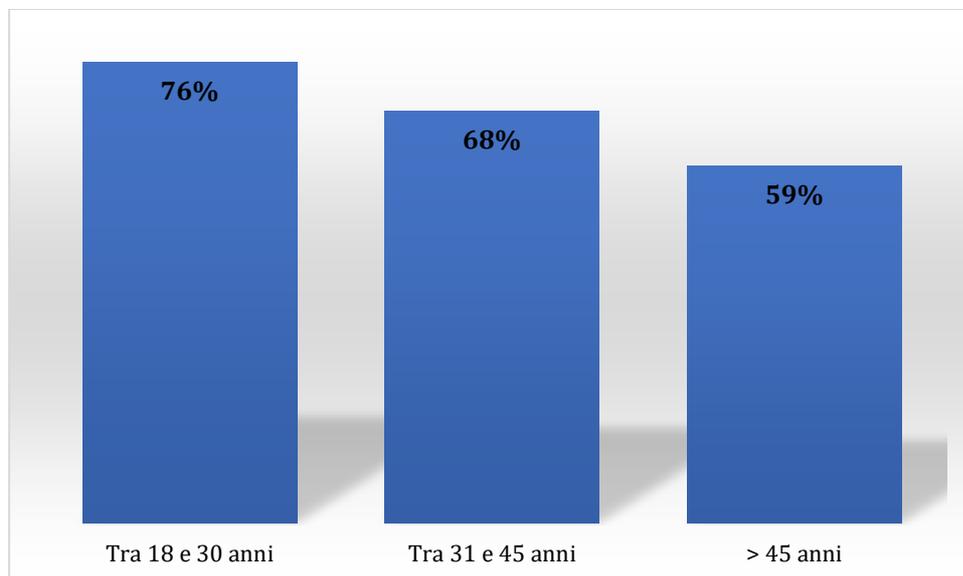
Grafico 26 - Rapporto genere - utilizzo servizio di food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Allo stesso modo anche l'età influisce sull'utilizzo di questo servizio, infatti, la fascia tra 18 e 30 anni presenta la percentuale maggiore degli utilizzatori del servizio di consegna a domicilio del cibo (76%), andando via via diminuendo con l'aumentare della fascia di età stessa.

Grafico 27 - Rapporto età - utilizzo servizio di food delivery

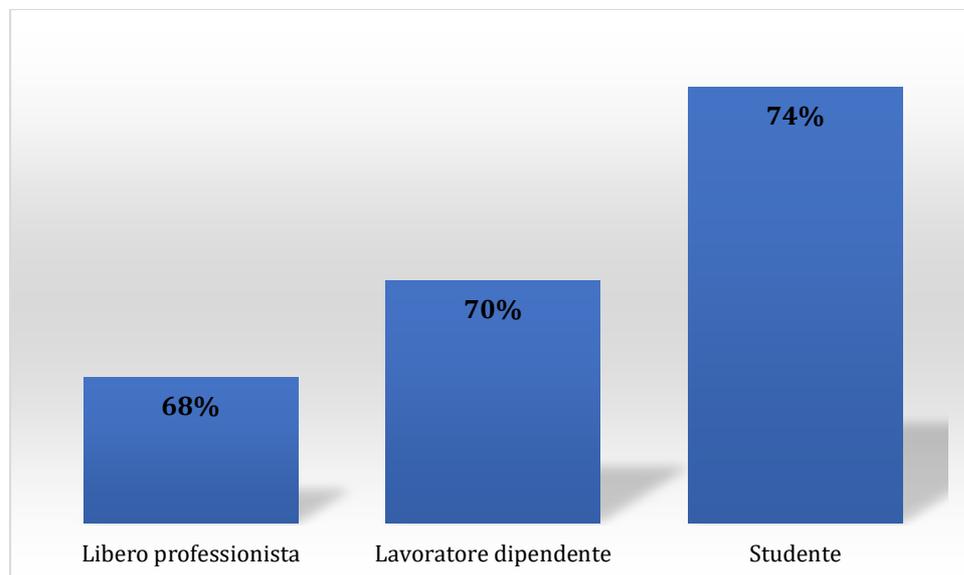


Fonte: elaborazione su dati questionario

Altro aspetto da tenere in considerazione, sempre per quanto concerne utilizzo del servizio di *food delivery*, è l'occupazione. La maggior parte di coloro che hanno dato risposta affermativa al quesito che domandava se avessero mai utilizzato il servizio di

consegna a domicilio del cibo, sono gli studenti con un 74%. Subito dopo di loro ci sono i lavoratori dipendenti (70%) e ancora i liberi professionisti che raggiungono quota 68%.

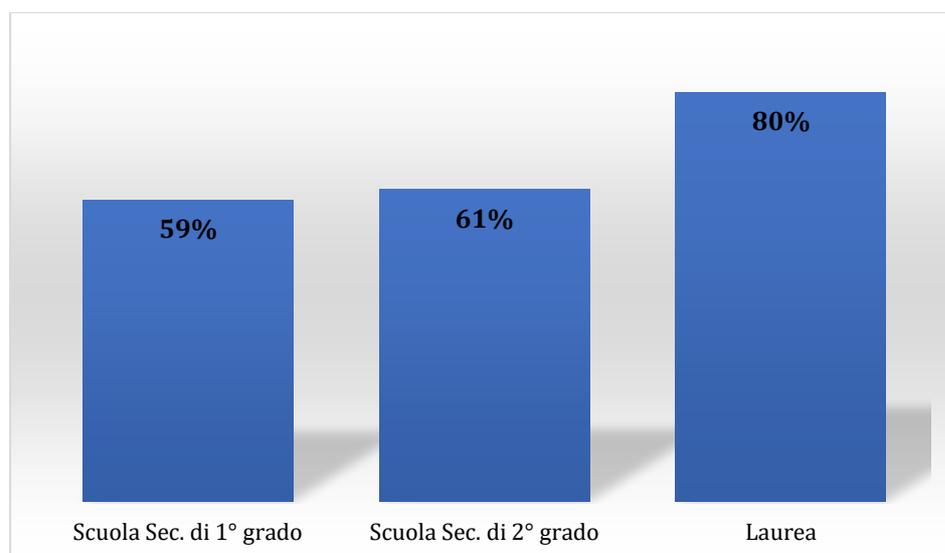
Grafico 28 - Rapporto occupazione - utilizzo servizio di food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Anche il livello d'istruzione rivela dati interessanti per quanto riguarda l'utilizzo del servizio di *food delivery*. Dal questionario compilato dai consumatori è emerso che l'80% dei laureati ha utilizzato tale servizio. Più il titolo di studio è basso e più questa percentuale diminuisce, come si nota dal Grafico 29.

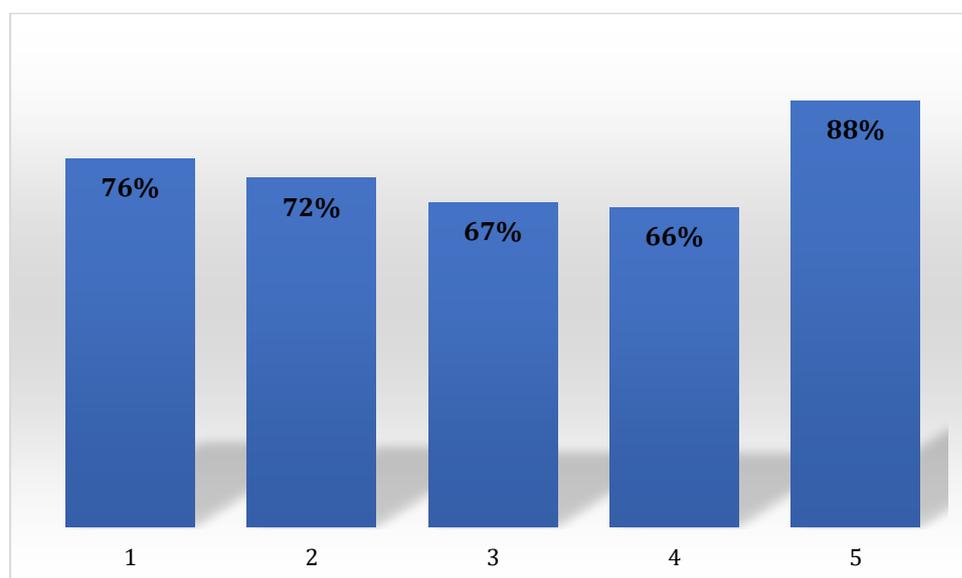
Grafico 29 - Rapporto livello di istruzione - utilizzo servizio di food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Altro dato interessante da analizzare è il legame fra il numero di componenti del nucleo familiare e l'utilizzo o meno del servizio di *food delivery*. Dal questionario è emerso che l'88% delle famiglie composte da 5 persone utilizza il *food delivery*, seguite dal 76% dei nuclei familiari composti da un solo membro. Tale risultato può far intuire che il servizio di consegna a domicilio del cibo può esser utile per le famiglie numerose, in cui magari i genitori avendo molti impegni, non riescono a gestire al meglio la preparazione dei pasti e dunque fanno riferimento alle consegne già pronte. Dall'altro lato il *food delivery* è molto utilizzato anche dai single, perché magari hanno necessità di pasti brevi a causa di impegni lavorativi oppure perché non hanno l'usanza di lunghe cene a tavola essendo da soli, ma preferiscono mangiare qualcosa già pronto.

Grafico 30 - Rapporto componenti nucleo familiare - utilizzo servizio di *food delivery*



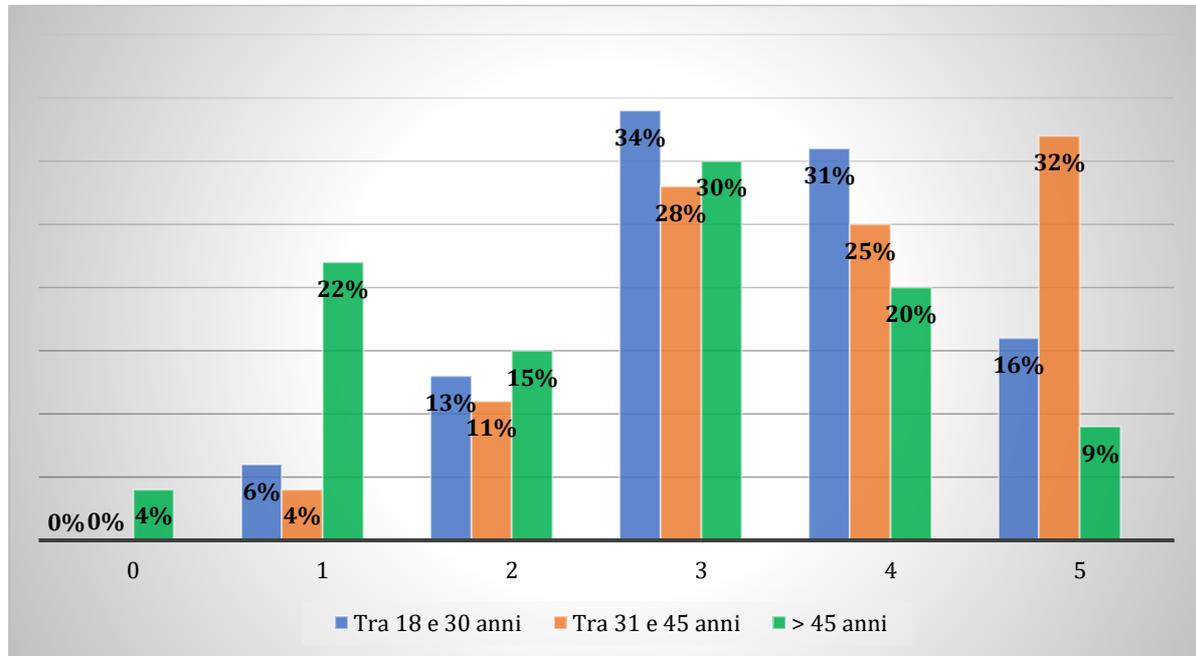
Fonte: elaborazione su dati questionario

Per quanto riguarda, invece, l'importanza che viene data alla presenza del servizio di *food delivery*, c'è da sottolineare quanto la fascia di età tra i 31 e i 45 anni sia quella che ritiene tale servizio di maggiore importanza arrivando ad un 32% degli intervistati che giudica il servizio di consegna a domicilio come fondamentale. Infatti, la media voto della scala Likert per questa fascia di età è 3,71, diversamente da quella delle fasce di età 18-30 anni che è 3,37 e >45 anni, che risulta la più bassa, ovvero 2,77.

Con tale risultato si può comprendere come le persone che appartengono a tale fascia di età ritengano il servizio importante o addirittura indispensabile, a causa dei troppi impegni sia lavorativi sia familiari, dovuti forse anche alla nascita di figli o di un lavoro

che ormai impegna una persona anche fino a sera non dando il tempo di poter fare la spesa o di organizzarsi per cucinare un piatto a casa così da doversi servire del servizio di consegna a domicilio del cibo.

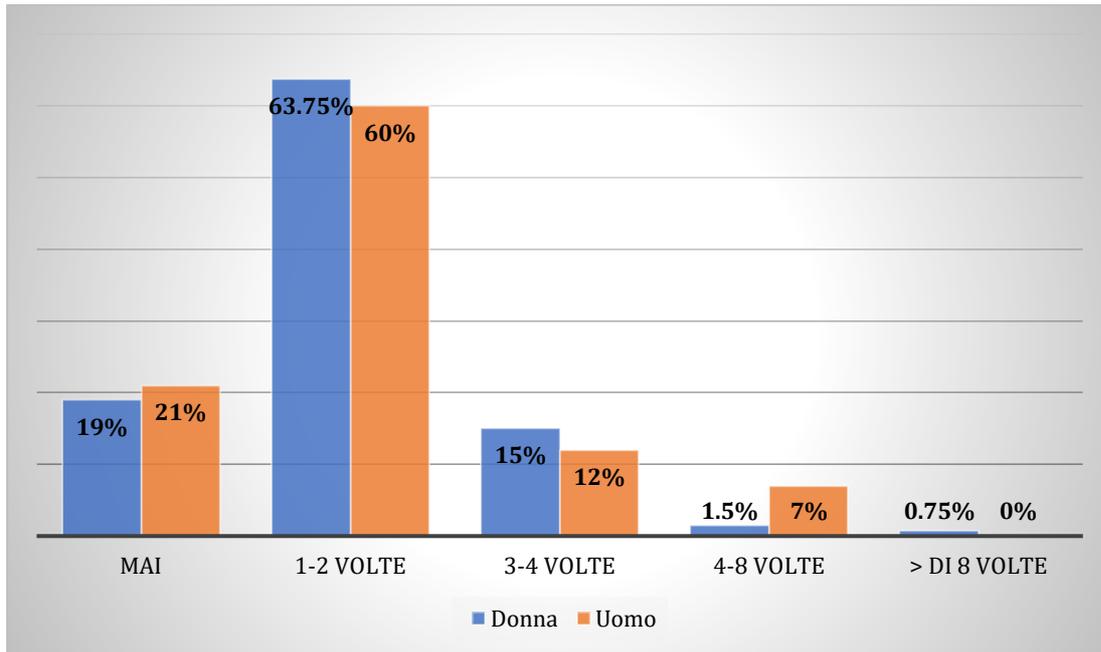
Grafico 31 - Rapporto età - importanza presenza servizio di food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Altri dati che non sono così netti, ma che in ogni caso qualche indicazione la svelano comunque, sono le risposte alla domanda del questionario “Quante volte al mese fai ricorso al servizio di *food delivery*?” In tal caso come si è evinto in precedenza c’è la propensione ad utilizzare il servizio di consegna a domicilio del cibo per il 62,1% dei casi solamente 1-2 volte al mese. Andando anche ad analizzare i dati attraverso un’analisi bivariata tra la domanda sopra citata e alcune delle caratteristiche del campione come genere, età e occupazione questa percentuale non fornisce dati di grossa rilevanza. C’è da dire, però, che per quanto riguarda il genere, pur essendoci una equa distribuzione tra uomo e donna, è interessante notare come il 7% degli uomini intervistati utilizzi il servizio di *food delivery* tra 4 e 8 volte al mese, diversamente dalle donne che solo 1,5% di esse ne fanno uso così spesso (Grafico 32).

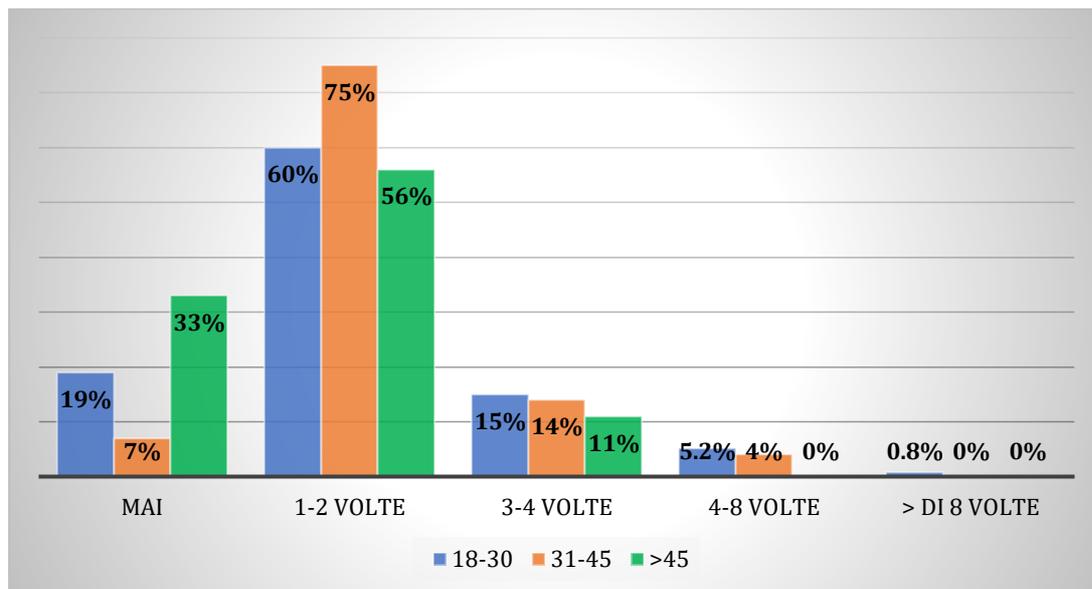
Grafico 32 - Rapporto genere - utilizzo mensile del servizio di food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Anche quando si va a studiare l'età si ha una equa distribuzione delle varie fasce andando, come nel caso precedente, ad ottenere alte percentuali per quanto riguarda l'utilizzo mensile del servizio di consegna a domicilio solo 1 o 2 volte al mese. Però, il 5,2% degli intervistati tra la fascia 18 e 30 anni utilizza il servizio tra 4 e 8 volte al mese e quasi l'1% di essi lo fa addirittura più di 8 volte al mese. Dato, questo, che è giusto sottolineare poiché le altre fasce di età (tra 31 e 45 anni e più di 45 anni) hanno valori totalmente nulli nelle classi 4-8 volte e più di 8 volte.

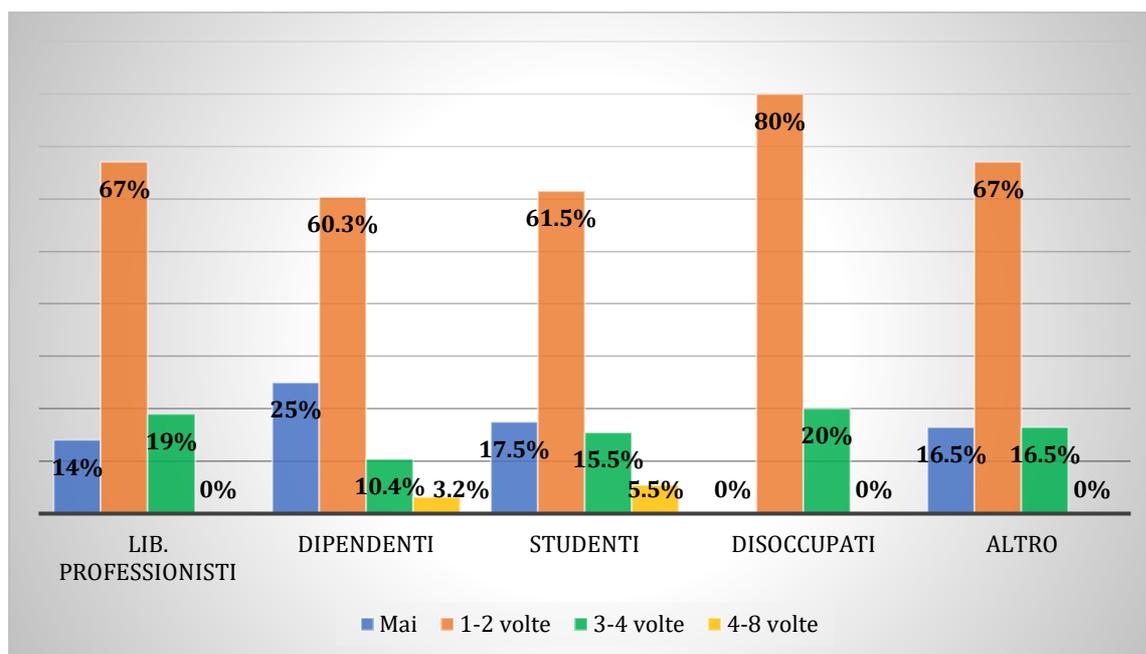
Grafico 33 - Rapporto età - utilizzo mensile del servizio di food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Anche l'occupazione rivela dati interessanti: come nei due casi precedenti, la maggior parte degli intervistati si racchiude nella fascia di utilizzatori del servizio di *food delivery* tra 1 e 2 volte, però c'è da notare come il 5,5% degli studenti utilizzino il servizio tra le 4 e le 8 volte al mese, diversamente dagli altri tipi di occupazione che hanno percentuali praticamente nulle in questa fascia di utilizzo del servizio di consegna a domicilio del cibo.

Grafico 34 - Rapporto occupazione - utilizzo mensile del servizio di food delivery



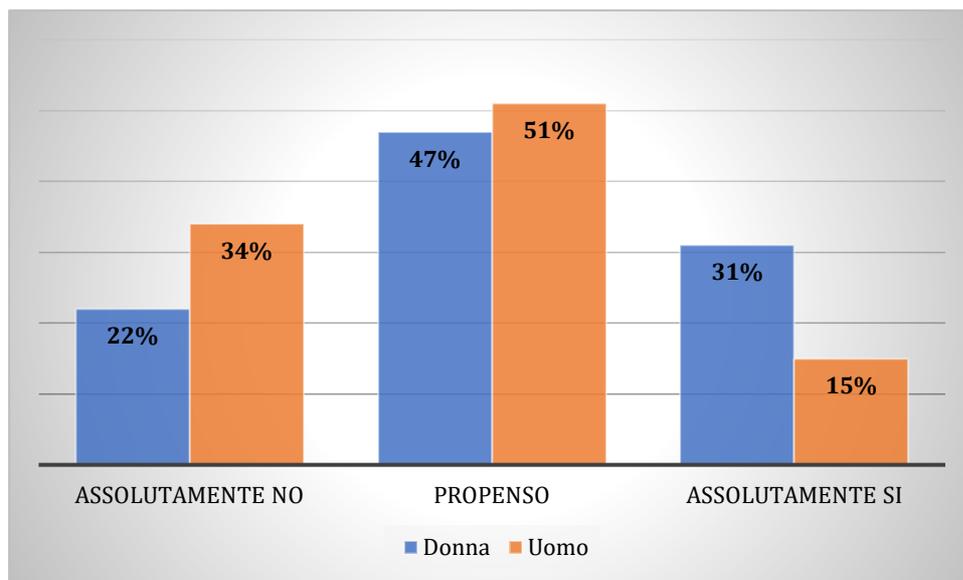
Fonte: elaborazione su dati questionario

Passando poi a studiare gli intervistati che hanno risposto negativamente all'utilizzo del servizio di *food delivery*, si è andati a focalizzarsi mettendo in correlazione le caratteristiche del campione (genere, età, occupazione, componenti nucleo familiare e percettori di reddito nel nucleo familiare) con la propensione all'utilizzo futuro del servizio di consegna a domicilio.

Com'era già emerso nell'analisi precedente, quasi il 50% degli intervistati è propenso all'utilizzo futuro di tale servizio e il 23% è assolutamente convinto lo utilizzerà in futuro.

Per quanto riguarda il genere, si è potuto notare come siano le donne (31%) più certe ad utilizzare il servizio nel futuro rispetto a quanto lo siano gli uomini, i quali, una buona parte di essi è convinta che continuerà a non utilizzare tale servizio nemmeno in seguito (34%).

Grafico 35 - Rapporto genere - propensione utilizzo servizio food delivery



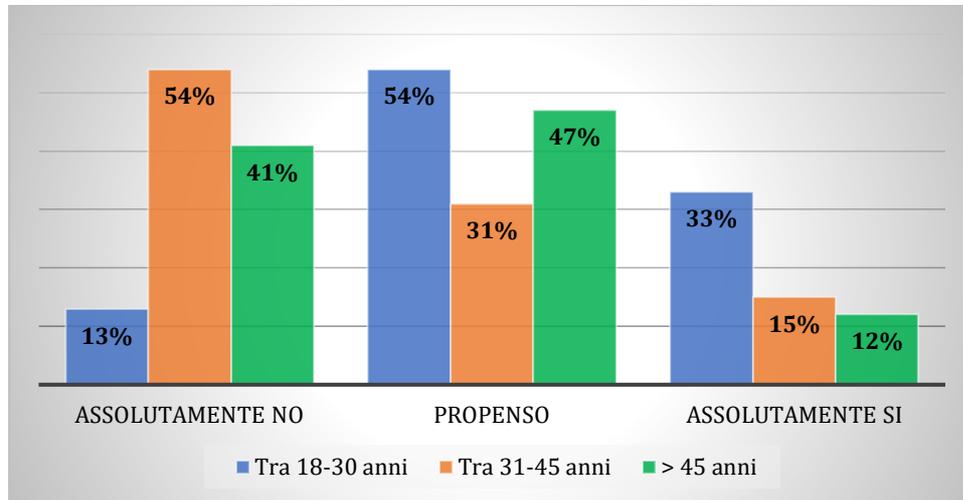
Fonte: elaborazione su dati questionario

Anche le risposte date dagli intervistati in base alla loro fascia di età sono interessanti.

Dal questionario è emerso che tra le persone che non hanno mai utilizzato il servizio di *food delivery*, la fascia di età più propensa all'utilizzo futuro del servizio è quella più giovane, ovvero coloro che hanno tra i 18 e 30 anni, raggiungendo, addirittura, il 33% come assoluta certezza dell'utilizzo futuro del servizio di consegna a domicilio del cibo. Diversamente la pensano coloro che hanno età compresa tra i 31 e 45 anni, i quali coloro

che sono assolutamente certi che in futuro continueranno a non utilizzare tale servizio sono il 54% e anche tra gli *over 45* si raggiunge una alta percentuale (41%).

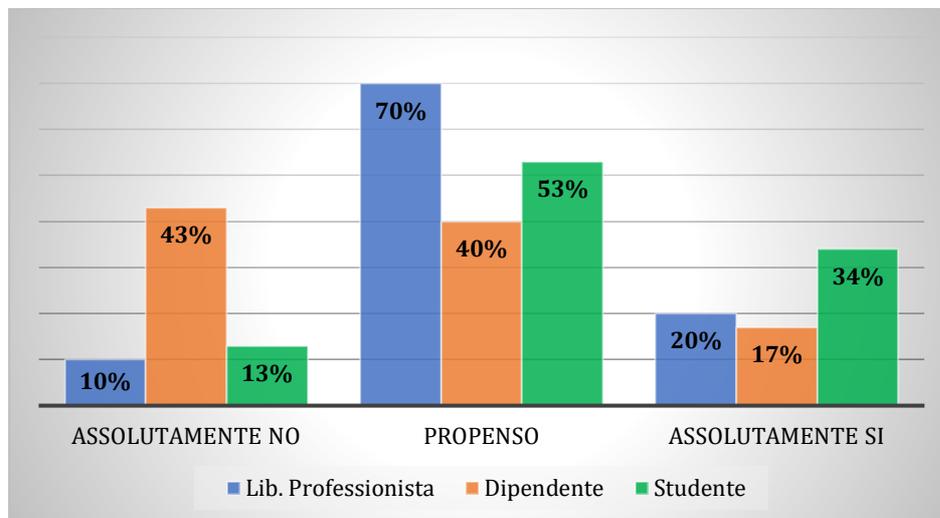
Grafico 36 - Rapporto età - propensione utilizzo servizio food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Per quanto concerne l'occupazione, anch'essa fornisce importanti risposte nel rapporto con la propensione o meno ad un utilizzo futuro del servizio di *food delivery*. Infatti, tramite l'analisi bivariata si può comprendere come il 43% dei lavoratori dipendenti sia assolutamente certo di continuare a non utilizzare il servizio, a differenza di quegli studenti, i quali, pur non avendolo mai utilizzato, sono assolutamente certi di farlo in futuro (34%).

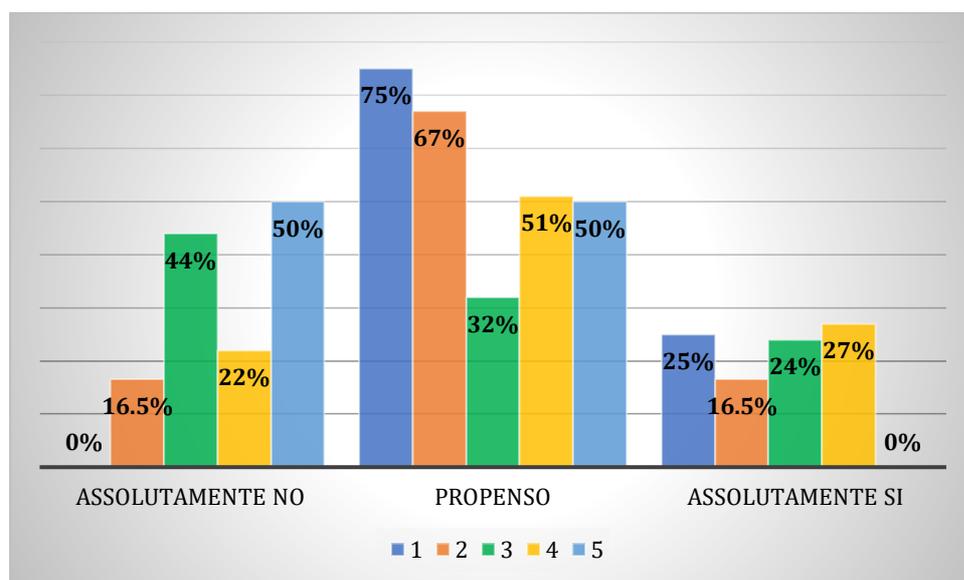
Grafico 37 - Rapporto occupazione - propensione utilizzo servizio food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Analizzando, poi, il nucleo familiare rapportato con la propensione all'utilizzo futuro del servizio di consegna a domicilio del cibo, pur avendo la maggioranza che afferma che è propensa all'utilizzo futuro del servizio di consegna a domicilio, emerge inoltre che gli intervistati che vivono in famiglie composte da quattro persone siano le più certe (rispondendo "assolutamente sì") ad utilizzare in futuro tale servizio pur non avendolo mai provato prima (27%). Seguono i nuclei familiari formati da una sola persona (25%) e poi quelli composti da tre persone (24%).

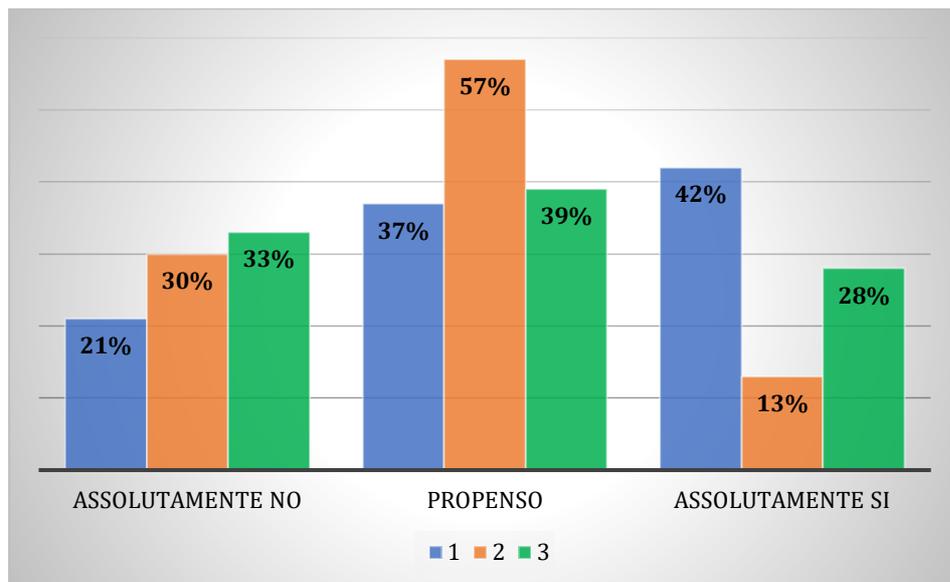
Grafico 38 - Rapporto componenti nucleo familiare - propensione utilizzo servizio di food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Infine, c'è da sottolineare come il numero di percettori di reddito all'interno di ogni famiglia non influisca nella propensione o meno dell'utilizzo futuro del servizio di *food delivery*. Difatti, la maggioranza degli intervistati che hanno risposto di essere assolutamente propensi all'utilizzo di tale servizio sono coloro che vivono in famiglie in cui è presente un solo percettore di reddito (42%). Ciò quindi, fa pensare che il motivo per cui essi non hanno mai utilizzato il servizio di consegna a domicilio del cibo ed essendo più che propensi nell'utilizzarlo in seguito, non sia economico, ma derivante da altra natura come la non conoscenza del servizio, oppure la mancanza del servizio nelle zone in cui essi risiedono.

Grafico 39 - Rapporto numero percettori di reddito nel nucleo familiare - propensione utilizzo servizio di food delivery



Fonte: elaborazione su dati questionario

Conclusione

Emerge in modo chiaro, da quanto analizzato fin qui, come il *food delivery* sia un argomento presente nell'attualità del nostro paese e che sia giusto riflettere e valutare i suoi possibili sviluppi. Da tale elaborato si può comprendere come il servizio di online *food delivery* sia ormai alla portata di tutti coloro che desiderano utilizzarlo o che necessitano di farlo. In più la scelta della piattaforma, soprattutto nelle grandi città, è vasta quindi il consumatore può decidere di utilizzare la compagnia che più predilige. Ciò non è però vero nelle piccole e medie città. Infatti, in tali luoghi, la scelta è molto scarsa o addirittura nulla, creando un'ampia fetta di consumatori che al giorno d'oggi ancora non hanno potuto usufruire del servizio di consegna a domicilio del cibo.

Dall'indagine condotta emerge come le persone che in passato hanno già utilizzato il *food delivery* siano abbastanza soddisfatte del servizio, consigliando solamente alcune migliorie (migliore conservazione del cibo, più comode modalità di pagamento, prezzi di consegna più bassi). Bisogna aggiungere che coloro che lo hanno provato e risiedono in città con meno di 250.000 abitanti sono molto propensi all'uso di tale servizio e per questo motivo si augurano un ulteriore suo sviluppo anche nelle province.

Inoltre, per quanto concerne la fetta di intervistati che non conosce il servizio o semplicemente non lo ha mai utilizzato, la maggior parte di essi afferma che, sarebbe propensa o addirittura certa di un utilizzo futuro, ma che per motivi di inesistenza o per scarsa varietà nel servizio offerto, si trova costretta a fare altro, ovvero cucinare oppure andare a mangiare al ristorante.

Entrando nello specifico del questionario, è emerso un quadro generale del consumatore tipo che utilizza il *food delivery* nelle piccole e medie città italiane. Innanzitutto, per la maggior parte sono donne. Infatti, sono le donne coloro che utilizzano maggiormente il servizio, anche se la differenza con gli uomini non è così netta e, sono proprio questi ultimi a farne un utilizzo più assiduo dal momento che il 7% degli intervistati uomini ordina una consegna di cibo a domicilio anche tra 4 e 8 volte al mese, diversamente dalle donne che ne usufruiscono con meno assiduità. Inoltre, il soggetto ideale appartiene alla fascia di età

compresa tra i 18 e 30 anni, quindi un *millennial* a tutti gli effetti, il che tenda ad utilizzare il servizio molteplici volte al mese. L'occupazione che comporta un maggior utilizzo della consegna a domicilio del cibo è lo studente il quale, a causa dei troppi impegni accademici, più di qualche volta al mese si avvale delle piattaforme disponibili in quella specifica città per ordinare cibo a domicilio. Tendenzialmente questo soggetto vive ancora con la propria famiglia la quale è numerosa, formata da cinque persone, oppure vive da solo magari perché studente fuorisede.

La descrizione appena fatta riguarda quella parte degli intervistati che hanno risposto positivamente all'utilizzo del servizio di online *food delivery*. La cosa più interessante però è comprendere come pensino coloro che, invece, non hanno mai utilizzato alcuna piattaforma o altro metodo di consegna a domicilio del cibo. Non è di certo un caso che coloro che non si sono mai serviti prima d'ora di un qualsiasi servizio di consegna a domicilio del cibo, ma hanno la assoluta certezza che lo faranno in futuro, abbiano quasi lo stesso identikit di coloro i quali hanno già utilizzato il servizio e continueranno a farlo. Difatti, anche per quanto concerne la propensione di utilizzo futuro del servizio di *food delivery* trova le donne (31%) con una percentuale nettamente superiore rispetto agli uomini (15%) e la fascia di età più sensibile è, come in precedenza, quella dei *millennials*, ovvero tra i 18 e 30 anni e per lo più studenti (34%) i quali sono molto propensi ad utilizzare in futuro tale servizio. La particolarità, in questo caso, coloro che sono più propensi ad un impiego futuro del servizio di *food delivery* vivono in famiglie composte da un solo percettore di reddito facendo comprendere come per tali persone questo servizio non viene visto come un esborso di denaro inutile, ma come una comodità o a volte necessità, in cui una persona è disposto a spendere denaro.

Infine, da tale elaborato emerge come il servizio di online *food delivery* dovrebbe ampliare il proprio raggio d'azione andando ad insediarsi e offrire il proprio servizio anche nelle piccole e medie città. Infatti, è emerso come non solo coloro che vivono nelle grandi città sono interessati a questo tipo di servizio, ma anche le persone che pur vivendo in città di dimensioni decisamente inferiore, hanno necessità o semplicemente ritengono comodo, utilizzare il servizio.

Il servizio di *food delivery* è dunque un servizio che offre diversi spunti di analisi e che permette di svolgere diverse indagini. Grazie a questo elaborato è stato possibile evidenziarne un'opzione di sviluppo, quella nelle piccole e medie città. Tale espansione potrebbe aumentare i consumatori e permettere alle aziende di consegne a domicilio di implementare nuove tipologie di servizio, migliorando la propria immagine e ottenendo la fedeltà di nuovi consumatori.

Appendice

Documento 1 – Questionario

1. Abitanti del comune di residenza (se studente o lavoratore fuori sede indicare gli abitanti del comune dove si risiede abitualmente):
 - 0 – 25.000
 - 25.000 – 50000
 - 50000 – 100000
 - 100000 - 200000
 - 200000 - 250000

2. Hai mai utilizzato il servizio di food delivery? (spesa a domicilio, pizza a domicilio, cene pronte dal ristorante al domicilio, ecc)
 - Si
 - No

SE RISPOSTA SI

3. Quale servizio di food delivery hai utilizzato? (possibile risposta multipla)
 - Pizza a domicilio
 - Spesa a domicilio
 - Pasti pronti dal ristorante tramite ordine da mobile app (Just Eat, Deliveroo, Foodracers, ecc)
4. Per quale motivo hai utilizzato questo servizio? (possibile risposta multipla)
 - Risparmio di tempo
 - Risparmio economico
 - Motivi di salute (a casa con la febbre, indisposizione, ecc)
 - Pigrizia
 - Cena fra amici o parenti
 - Curiosità di provare un nuovo servizio

Altro.....

5. Con quale compagnia di food delivery hai fatto il tuo ordine tramite app?

Just Eat

Deliveroo

Foodora

Glovo

Foodracers

Mymenu

Sgnam

Moovenda

Altro

Nessuna

6. In media quante volte al mese ti rechi fuori casa per cenare o pranzare?

(escludendo pranzi e cene lavorative):

Mai

Da 0 a 5

Da 6 a 10

> di 10

7. In media qual è il tuo budget mensile per pranzare e casa fuori casa?

0 €

0 - 100 €

101 - 200 €

> 200 €

8. In media qual è il budget pro capite mensile utilizzato per fare la spesa?

0 €

0 - 100 €

100 - 200 €

> 200 €

9. Nella tua città quali servizi di consegna del cibo a domicilio sono attivi? (possibile risposta multipla)
- Pizza a domicilio
 - Spesa a domicilio
 - Pasti pronti dal ristorante tramite ordine da mobile app (Just Eat, Deliveroo, Foodracers, ecc)
 - Altro.....

10. Quali compagnie di food delivery operano nella tua città? (possibile risposta multipla)
- Just Eat
 - Deliveroo
 - Foodora
 - Glovo
 - Foodracers
 - Mymenu
 - Sgnam
 - Moovenda
 - Altro
 - Nessuna

11. Quanto sei disposto a spendere per ricevere il tuo cibo a domicilio?
..... €

12. Quanto giudichi importante la presenza di questo servizio nella tua città? (0 per nulla importante, 5 fondamentale)
- 0
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

13. Preferisci ordinare a domicilio:

- Telefonicamente
- Tramite sito internet
- Tramite mobile app
- Altro

14. Come preferisci pagare il servizio di consegna a domicilio?

- Alla consegna in contanti
- Alla consegna tramite carta di credito/debito/prepagata
- Al momento dell'ordine tramite carta di credito/debito/prepagata
- In Bitcoin o altra moneta elettronica
- Mi è indifferente il metodo di pagamento

15. In media quante volte al mese fai ricorso o faresti ricorso, se non ancora presente nella tua città, al servizio di food delivery?

- 0
- Da 0 a 2
- Da 2 a 4
- Da 4 a 8
- > di 8

16. Quanto sei soddisfatto di questo servizio (0 per niente, 5 totalmente soddisfatto)

a. Puntualità consegna

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

b. Prezzo del servizio

- 0
- 1
- 2

3

4

5

c. Qualità del cibo

0

1

2

3

4

5

d. Modalità di ordinazione

0

1

2

3

4

5

e. Modalità di pagamento

0

1

2

3

4

5

17. Quali sono gli aspetti da migliorare nel servizio di food delivery? Perché?

.....
.....

SE RISPOSTA NO

18. In media quante volte al mese ti rechi fuori casa per cenare o pranzare?

(escludendo pranzi e cene lavorative)

- Mai
- Da 0 a 5
- Da 6 a 10
- > di 10

19. In media qual è il budget pro capite mensile per cenare e pranzare fuori?

- 0 €
- 0 – 100 €
- 100 – 200 €
- > 200 €

20. In media qual è il tuo budget mensile utilizzato per fare la spesa?

- 0 €
- 0 – 100 €
- 100 – 200 €
- > 200 €

21. Per quale motivo non usi il food delivery?

- Preferisco cucinare
- Preferisco consumare il cibo al ristorante
- Perché non voglio spendere denaro per questo servizio
- Perché tale servizio non è presente nella mia città
- Perché il servizio erogato non è in linea con le mie preferenze
- Altro

22. In futuro potresti prendere in considerazione l'utilizzo del servizio di food delivery?

- Sì
- No

CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

23. Genere:

- Uomo
- Donna

24. Et :

25. Occupazione:

- Lavoratore autonomo
- Lavoratore dipendente
- Studente
- Disoccupato
- Altro:

26. Livello di istruzione

- Scuola secondaria di 1° grado
- Scuola secondaria di 2° grado
- Laurea Triennale
- Laurea Magistrale
- Altro.....

27. Da quante persone   composto il tuo nucleo familiare?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- Altro.....

28. Numero dei percettori di reddito nella tua famiglia.

- 1

- o 2
- o 3
- o 4
- o 5
- o 6
- o Altro.....

Bibliografia

BARATTA L., *Ecco come funziona UberEats: paghe basse, flessibilità totale e “scatole cinesi”*, 2018 su <www.linkiesta.it> [online]

BELANCHE D., CASALÓ L.V., GUINALÍU M., *Website usability, consumer satisfaction and the intention to use a website: the moderating effect of perceived risk*, J. Retail. Consum. Serv., Vol. 19 No. 1, 2012, pp. 124-132

BERG J., *Income security in the on-demand economy: Findings and policy lessons from a survey of crowdworkers*, Intercontinental Labour Office, No. 74, Geneva, 2016, su <International Labor Office> [online]

BHATTACHERJEE A., PEROLS J., SANFORD C., *Information technology Continuance: a theoretical extension and empirical test*, J. Comput. Inf. Syst., Vol. 49 No 1, 2008, pp. 17-26

BILGIHAN A., *Gen Y customer loyalty in online shopping: an integrated model of trust, user experience and branding*, Comput. Hum. Behav., Vol. 61, 2016, pp. 103-113

BROWN L., *Deliveroo and uber: what is the “gig” economy?*, 2016, su <www.bbc.co.uk> [online]

CARRANZA A., *Gig Economy Trends: Developments, and Insights into the Industry 2016, 2017* su <www.business.com> [online]

CHEOW V., YEO S., GOH S., REZAEI S., *Consumer experiences, attitude and behavioral intention toward online food delivery (OFD) services*, J. of Retailing and Consumer Service, Vol. 35, 2017, pp.150-162

CURCIO A., *“Come eravamo”: la cucina italiana degli anni '50*, 2013 su <www.ristorazioneitalianamagazine.it> [online]

DAVIS F., *Perceived*, MIS Q. Vol. 13 No. 3, 1989, pp. 319-340

DE STEFANO V., *The rise of the «just-in-time workforce»: On-demand work, crowdwork and labour protection in the «gig-economy»*, International Labour Office, No. 71, Geneva, 2016

DE STEFANO V., BERG J., *I lavoratori della GIG economy*, 2016 su <www.ilo.org> [online]

DOBBS R., MANYIKA J., ROXBURGH C., LUND S., *Help wanted: The future of work in advanced economies*, 2012, su <McKinsey Global Institute> [online]

EUROMONITOR, *100% home delivery/take away in malaysia*, 2016, su <www.euromonitor.com> [online]

EUROPEAN PARLIAMENT, *Precarious employment in Europe, Part 1: Patterns, trends, and policy strategy*, European Parliament Committee, 2016

FAGGIOLI G., ITALIANO A., *I contratti di cloud computing*, 2017, p.12

FAGOTTO B., *Food delivery: moda passeggera o trend destinato ad imporsi?*, 2016 su <www.marketingarena.it> [online]

FANTONI L., *Come cambia Just Eat, tra vecchie abitudini e nuovi modelli di mercato*, 2018 su <www.lastampa.it> [online]

FIGLIORE P., *Quanto vale il mercato del food delivery in Italia e quanto lavoro crea. Un report*, 2018 su <www.agi.it> [online]

FRIEDMAN G., *Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy*, Review of Keynesian Economics, Vol. 2 No. 2, 2014, pp. 171-188

HARBOR COMMUNICATIONS, *Are food delivery trends hurting drive-through sales?*, 2016

HIRSCHBERG C., RAJKO A., SCHUMACHER T., *The changing market for food delivery*, 2016 su <www.mckinsey.com> [online]

JIANG L.A., YANG Z., JUN M., *Measuring consumer perceptions of online shopping convenience*, *J. Serv. Manag.*, Vol. 24 No. 2, 2013, pp. 191-214

JUST EAT, *Gli italiani e il food delivery. La prima mappa del cibo a domicilio in Italia*, Milano, 2017

KEYES D., *UberEats set for \$3 billion in annual sale*, 2017 su <www.businessinsider.com> [online]

KIMES S. E., *Customer perceptions of electronic food ordering*, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 11, No. 10, 2011, pp. 6-15

LUNARDI V., *La battaglia del food delivery: quale sarà il modello vincente?*, 2016 su <www.marketrevolution.it> [online]

LEUNG A., *This year-old Malaysian food delivery startup is doing thousands of deliveries monthly*, 2016 su <www.techinasia.com> [online]

MAGLIOCCO P., *Che cos'è la gig economy?*, 2018 su <www.lastampa.it> [online]

MAGNANI A., *UberEats, come funziona "l'altra Uber" da 3 miliardi di dollari*, 2017 su <ilsole24ore.com> [online]

MAMMONE V., *2030: il food delivery ucciderà i ristoranti. E dalle case spariranno le cucine*, 2018 su <it.businessinsider.com> [online]

MANGIARDI U., *Ma che cosa sono i marketplace? Una definizione completa*, 2018 su <bds-group.eu> [online]

MANYIKA J., LUND S., BUGHIN J., ROBINSON K., MISCHKE J., MAHAJAN D., *Independent work: choice, necessity, and the gig economy*, 2016 su <McKinsey Global Institute> [online]

MELIS K., CAMPO K., BREUGELMANS E., LAMEY L., *The Impact of the multi-channel retail mix on online store choice: does online experience matter?* J. of Retailing, Vol. 91 No. 2, 2015, pp. 272-288

MERIANO P., *Food delivery in Italia: scenario attuale e strategie*, 2017 su <www.insidemarketing.it> [online]

MOLTENI L., TROILO G., *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, 2003, pp. 186-219

NEJATI M., MOGHADDAM P. P., *The effect of hedonic and utilitarian values on satisfaction and behavioral intentions for dining in fast-casual restaurants in Iran*, British Food Journal, Vol. 115 No. 11, 2013, pp.1-2

NISI A., *Glovo chiude un round da 30 milioni ci Rakuten Capital e Cathay Innovation*, 2017 su <startupitalia.eu> [online]

PENNA A., *Foodora, i fattorini in bici protestano in centro sostenuti dalla folla*, 2016 <www.torinotoday.it> [online]

PINHO J.C.M.R., SOARES A.M., *Examining the technology acceptance model in the adoption of social networks*, J. Res. Interact. Mark., Vol. 5 Ni. 2/3, 2011, pp. 116-129

PIVA F., *Da Foodora a Deliveroo, Da Just Eat a Glovo: quattro servizi di food delivery a confronto*, 2016 su <www.wired.it> [online]

POLLIOTTO N., *Intervista a Deliveroo: food delivery a prova di futuro*, 2018 su <www.comunicazionenellaristorazione.it> [online]

POLLIOTTO N., *Tendenze 2018 per il food delivery: Foodora vuole emozionare*, 2018 su <www.comunicazionenellaristorazione.it> [online]

REZAEI S., SHAHIJAN M.K., AMIN M., ISMAIL, W.K.W., *Determinants of app stores continuance behavior: a PLS path modelling approach*, J. Internet Commer., Vol. 15 No. 4, 2016, 408-440

SHIM S., GEHRT K., LOTZ S., *Export implications for the Japanese fruit market: fruit-specific lifestyle segments*, Int. J. Retail Distrib. Manag., Vol. 29 No. 6, 2001, pp. 298-314

SIMONETTA B., *Uber e l'Italia, storia d'amore (turbolenta) lunga cine anni*, 2018 su <www.ilsole24ore.com> [online]

SIRTORI F., *Deliveroo lancia Marketplace+: in arrivo 1500 nuovi ristoranti in piattaforma*, 2018 su <www.techprincess.it> [online]

SONFIELD M.C., *Outsourcing strategies for small businesses: issues, theoretical bases, and guidelines*, Small Business Institute Journal, Vol. 10, No. 2, 2014, pp.35-43

THAMIZHVANAN A., XAVIER, M.J., *Determinants of customers' online purchase intention: an empirical study in India*, J. Indian Bus. Res., Vol. 5 No. 1, 2013, pp. 17-32

THE NPD GROUP, *Delivery – A growth opportunity on the horizon*, 2016 su <www.npd.com> [online]

TOLENTINO J., *The GIG Economy celebrates working yourself to death*, 2017 su <The New Yorker> [online]

TORPEY I., HOGAN A., *Working in a gig economy*, Bureau of Labor Statistics, 2016

WU I.-L., *The antecedents of customer satisfaction and its link to complaint intentions in online shopping: an integration of justice, technology, and trust*, Int. J. Inf. Manag., Vol. 33 No. 1, 2013, pp. 166-176

Sitografia

beta.glovoapp.com

foodscene.deliveroo.it

www.adnkronos.com

www.agi.it

www.appeteam.it

www.coldiretti.it

www.consob.it

www.foodweb.it

www.foodora.com

www.ilmessaggero.it

www.ilsole24ore.com

www.infodata.ilsole24ore.com

www.investopedia.com

www.itunes.apple.com

www.jeme.it

www.justeat.it

www.justeatplc.com

www.lyft.com

www.repubblica.it

www.rider.foodora.it

www.roseandmary.com

www.rossorubino.net

www.tg24.sky.it

www.theguardian.com

www.treccani.it

www.tsheets.com

www.uber.com

www.ubereats.com

www.ubs.com