



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Trasformazione digitale nel mondo della ristorazione. La diffusione del food delivery durante la pandemia.

Relatore

Ch. Prof.ssa Francesca Checchinato

Laureanda

Raffaella Silvestri
Matricola 879143

Anno Accademico

2020 / 2021

Ringraziamenti

Per questo lavoro di tesi ringrazio in particolare la mia famiglia, che mi ha sempre supportata e motivata in questo percorso di laurea, spingendomi ad impegnarmi e a fare sempre del mio meglio per raggiungere i miei obiettivi. In particolare, un grazie va a zia Cristina e zio Sante, che hanno sempre messo a disposizione la loro casa come luogo di studio e di concentrazione.

Ringrazio tutti gli amici con i quali ho condiviso intere giornate in aula studio, progetti, e lavori di gruppo, che insieme a me hanno sopportato le fatiche del corso di studi e festeggiato le gioie degli esami.

Infine, un ringraziamento particolare va alla mia relatrice, Prof.ssa Francesca Checchinato, che ha saputo indirizzarmi al meglio durante il processo di redazione di questo elaborato, dimostrando sempre la sua massima disponibilità e gentilezza.

Indice:

Introduzione	5
Capitolo 1. Il settore della ristorazione	7
1.1 Introduzione al settore della ristorazione in Italia.....	7
1.1.1 Evoluzione e trend nel settore.....	7
1.1.2 La struttura del settore.....	10
1.2 L'importanza della <i>dining experience</i>	12
1.2.1 La <i>customer experience</i>	12
1.2.2 Le variabili della <i>customer experience</i>	15
1.3 La proposta di valore di un ristorante.....	20
1.3.1 Le variabili della <i>restaurant experience</i>	22
1.4 L'impatto della pandemia sulla proposta di valore.....	30
1.4.1 La crisi pandemica.....	30
1.4.2 L'impatto sul settore della ristorazione.....	31
1.4.3 L'impatto sulla <i>restaurant experience</i>	34
Capitolo 2. L' omnicanalità nel settore della ristorazione	37
2.1 Il mercato del food delivery.....	37
2.1.1 Le origini del food delivery.....	37
2.1.2 I numeri del mercato nel mondo.....	40
2.1.3 Alcuni fattori di diffusione del digital food delivery.....	45
2.1.4 Il ruolo di Generazione Z e Millennials nella definizione del mercato.....	47
2.1.5 Principali player e dinamiche competitive del mercato globale.....	49
2.2 Food delivery in Italia.....	51
2.2.1 I numeri nel mercato italiano.....	51
2.2.2 I principali player nel mercato italiano.....	55
2.3 Verso l'Omnicanalità.....	58
2.3.1. Omnicanalità, multicanalità e cross canalità.....	58
2.3.2 La configurazione dei canali nel settore della ristorazione.....	61
2.4 L'evoluzione dello scenario come conseguenza della crisi pandemica.....	63
Capitolo 3. Le piattaforme di food delivery per la ristorazione	67
3.1 Dinamiche competitive del settore.....	67
3.1.1 "Aggregators" e "New delivery players".....	67
3.2 Modelli di business e strategie.....	69

3.2.1 Gli attori coinvolti	69
3.2.2 Order Only.....	73
3.2.3 Order + Delivery	77
3.2.4 Fully integrated.....	81
3.3 La nuova customer experience	87
3.3.1 Il passaggio all'online experience	87
3.3.2 App di food delivery: customer experience e customer journey	89
Capitolo 4. Analisi esplorativa sul settore della ristorazione	94
4.1 Introduzione e obiettivi della ricerca	94
4.2 Metodologia della ricerca	97
4.3 Profilo dei ristoratori.....	100
4.4 Analisi dei dati	104
4.5 Implicazioni dell'indagine	129
Conclusioni.....	132
Bibliografia e Sitografia	135
Appendice.....	151

Introduzione

Questa tesi di laurea nasce con l'obiettivo di analizzare la penetrazione della trasformazione digitale in un settore fortemente tradizionalista, il mondo della ristorazione. In particolare si tenterà di comprendere quali siano state le dinamiche che hanno portato ad un'accelerazione della diffusione del trend del food delivery, con riferimento alle contingenze create dall'avvento della pandemia da Covid19, e da tutto ciò che essa ha comportato per l'attività economica degli esercizi pubblici.

Il primo capitolo è interamente dedicato ad un'analisi volta alla comprensione della struttura e delle dinamiche competitive del mercato della ristorazione. Prima della pandemia esso risultava infatti un settore fortemente strategico su più fronti per l'economia del nostro paese. Oltre alla rinomata reputazione nel mondo del brand Italia per la sua tradizione culinaria, la ristorazione italiana era in grado di creare un incredibile valore aggiunto, sia in termini di generazione di posti lavoro, sia in termini di attrazione dei flussi turistici. In questo capitolo viene inoltre affrontato con un'analisi della letteratura il tema della creazione di una *customer experience* di valore come obiettivo strategico per il raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo. Per i settori dell'ospitalità e dell'esperienza essa si compone di diverse variabili, gestite nell'ambito di una strategia di differenziazione della propria offerta. Sono presentati dunque i fattori che contribuiscono nello specifico alla creazione della *restaurant experience*. Tuttavia, in contrapposizione al passato, lo scenario post pandemia raffigura un settore segnato dalle difficoltà e dalle perdite accusate. Saranno dunque discussi i cambiamenti dettati dalla pandemia che hanno inevitabilmente modificato l'offerta della ristorazione.

Il secondo capitolo affronta invece il tema della trasformazione digitale nel mondo della ristorazione. Si cercherà di comprendere qual è stato l'impatto delle nuove tecnologie del digitale sulle attività e sui modelli di business del settore. Anche la ristorazione è infatti costretta a stare al passo con l'innovazione, ed in particolare uno dei recenti trend vede diventare sempre più crescente il peso dato dal digital food delivery, dalle recensioni online e dalla comunicazione digitale nell'offerta di valore di un ristorante. A tal proposito si analizzerà il grado di vicinanza del mercato al raggiungimento

dell'obiettivo strategico dell'omnicanalità, approfondendo come si presenta la configurazione dei canali di vendita e comunicazione nel settore della ristorazione. Con riferimento al grado di digitalizzazione del servizio sarà introdotta la figura intermediaria della piattaforma di food delivery, si affronteranno alcuni fattori della sua diffusione a livello globale e nel mercato italiano, nonché le implicazioni sugli equilibri e sulle dinamiche competitive. Infine, si considereranno gli aspetti della pandemia che hanno accelerato la diffusione del delivery per far fronte alle restrizioni governative e garantirsi la sopravvivenza.

Il terzo capitolo entra nel dettaglio delle soluzioni digitali fornite dalle piattaforme per il supporto dei ristoratori nella gestione del food delivery. Con riferimento all'offerta di valore della piattaforma, saranno presentati i diversi modelli gestionali con le quali esse operano, ovvero i modelli "*Order Only*", "*Order + Delivery*" e "*Fully Integrated*". Per ciascun modello saranno discussi vantaggi e svantaggi di applicazione dalla prospettiva di tre diversi soggetti, il consumatore finale, il ristoratore e la piattaforma. Infine saranno approfonditi anche alcuni aspetti del *customer journey* e le variabili della *customer experience* dell'utilizzatore finale all'interno della piattaforma.

Nel quarto ed ultimo capitolo sarà condotta un'analisi quantitativa attraverso la somministrazione di un questionario d'indagine ad un campione di ristoratori del mercato italiano per studiare alcuni aspetti dei temi trattati nei capitoli precedenti. Con riferimento ai cambiamenti dello scenario di mercato dettati dalla pandemia da Covid19, si esamineranno gli ostacoli e le difficoltà fronteggiate dai rispondenti nel tentativo di adattare la propria attività alla situazione di crisi, che ha talvolta imposto alcune modifiche dei modelli di business. Infine, nei casi presi ad esame, si indagherà il grado di diffusione delle soluzioni digitali proposte per i ristoratori dalle piattaforme di food delivery.

Capitolo 1. Il settore della ristorazione

1.1 Introduzione al settore della ristorazione in Italia

1.1.1 Evoluzione e trend nel settore

In Italia il settore della ristorazione è da sempre stato trainante per l'economia e soprattutto per il turismo. La cucina italiana è riconosciuta ed apprezzata dai cittadini di tutto il mondo, così come la genuinità dei suoi prodotti agricoli e agroalimentari. Si può quindi affermare quanto questo settore possa essere centrale, nonché motivo di orgoglio per il nostro paese. L'Italia è inoltre il terzo mercato della ristorazione in Europa, dopo Regno Unito e Spagna (FIPE, 2019).

La ristorazione comprende tutti i pubblici esercizi che permettono alle persone di consumare alimenti fuori casa, in particolare ristoranti e bar, e che fanno della prossimità il proprio punto di forza. Per avere una visione globale della recente evoluzione di questo settore è necessario analizzare due diversi scenari: lo scenario pre, e lo scenario post COVID19.

Lo scenario prima della pandemia da COVID19, si riferisce all'anno 2019, quando il virus è stato individuato per la prima volta nel mondo, ma le sue conseguenze economiche non avevano ancora impattato le attività dei pubblici esercizi in Italia. Lo scenario post pandemia invece, prenderà a riferimento l'esercizio economico 2020, anno in cui le misure volte al contenimento del contagio emanate dai DPCM del governo italiano, hanno prodotto effetti economici devastanti per l'intero settore e per l'economia globale in generale (FIPE, 2020).

Per ora, ci focalizzeremo sullo scenario pre-pandemia, e analizzeremo quindi la struttura, l'evoluzione e i trend della ristorazione in Italia.

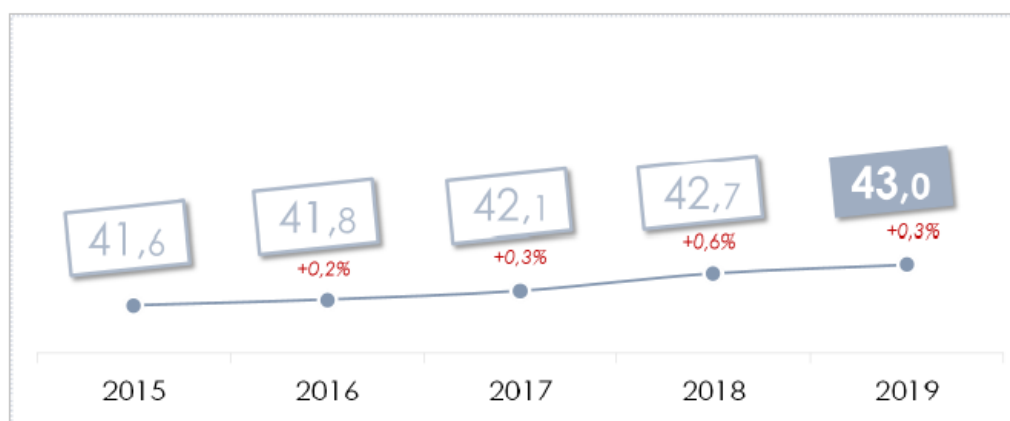
La *Federazione Italiana dei Pubblici esercizi* (FIPE) si occupa insieme a *Confcommercio* di stilare ogni anno un rapporto per monitorare lo stato di salute del settore e i trend nei consumi (FIPE, 2019).

Nell'anno 2019 le famiglie italiane hanno speso il loro reddito nel settore della ristorazione per un ammontare pari ad 86 miliardi di euro, con un incremento dello 0,7% rispetto all'anno precedente. E' interessante sottolineare quanto questo trend avesse una crescita positiva ormai da molti anni, infatti i consumi fuori casa hanno registrato tra il 2008 e il 2019 un incremento reale del 7,2%, pari a 5,5 miliardi di euro; diminuiscono invece i consumi alimentari in casa. Questa evoluzione è dipesa da un progressivo mutamento dei modelli di consumo della società, che è stato dettato nel tempo da un cambiamento nello stile di vita delle persone, costrette principalmente a seguire ritmi lavorativi sempre più frenetici. Ciò ha portato ad una diminuzione dei riti tradizionalmente legati alla vita familiare ed al consumo di cibo domestico nonché ad un aumento dell'influenza delle tendenze di consumo globali, che aggiungono al cibo una funzione di piacere e di svago.

Anche la quota del reddito delle famiglie destinata ai consumi nella ristorazione è aumentata. L'indice dei consumi fuori casa (ICEO) nel 2019 vale 43, cresciuto dello 0,3% rispetto al 2018. Il trend dell'indice e la spesa per cibo fuori casa delle famiglie sono raffigurati nei grafici seguenti, dove possiamo apprezzare la continua crescita di questa abitudine di consumo nel lungo termine.

Ristorazione 2019 – Rapporto annuale

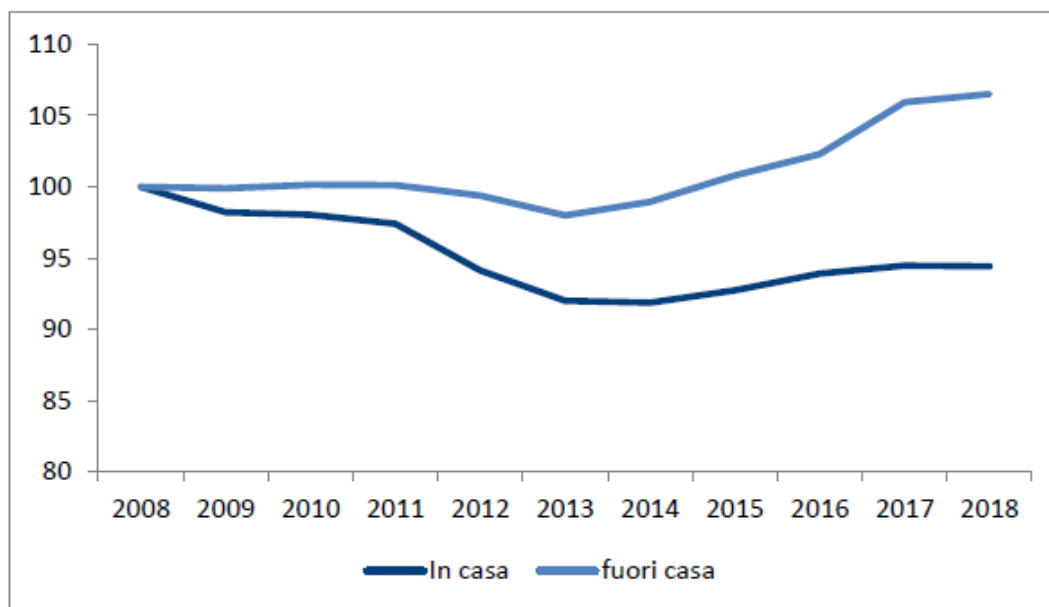
Fig. I10 – Indice dei consumi fuori casa (ICEO)



Fonte: Indagine Fipe - Format, 2019

Figura 1.1: Indice dei consumi alimentari fuori casa.

Fig. I2 - Alimentari: in casa vs. fuori casa
(Spesa delle famiglie - N.I. 2008=100)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

Figura 1.2 I consumi alimentari in casa vs. fuori casa.

Sono oltre 40 milioni gli italiani che consumano abitualmente all'esterno delle mura domestiche (FIPE, 2019). Le occasioni di consumo sono molteplici; colazioni, pause, pranzi, aperitivi, cene, dopo cena, e la frequenza è quindi aumentata: il 64,3% degli italiani consuma la colazione al bar almeno una o due volte al mese, mentre circa il 10,8% la consuma fuori casa tutti i giorni. Per quanto riguarda il pranzo, abbiamo un 67,6% che pranza fuori almeno una o due volte al mese, soprattutto nel fine settimana, e un 10,4% che lo fa tutti i giorni. La cena invece viene consumata fuori casa dal 62,5% delle persone, e un 5,6% è solito cenare fuori addirittura tre o quattro volte alla settimana.

Solitamente la fascia di prezzo per una cena si aggira attorno ai 10 o 20 euro a persona, e qui è evidente il consistente consumo da parte degli italiani della tradizionale pizza, mentre più di un terzo arriva a spendere sopra i 20 o 30 euro a persona per una cena.

1.1.2 La struttura del settore

Questo notevole giro d'affari è portato avanti dalle circa 336.000 imprese di ristorazione (alle quali si aggiungono poi 148.000 bar), distribuite in modo capillare su tutto il territorio, concentrate principalmente nelle aree urbane, ma presenti anche nei piccoli borghi di montagna e marittimi. Esse coprono un'ampia gamma di diversificati format commerciali, che sono quindi in grado di proporre un'offerta sempre più varia e competitiva in termini di prezzo e offerta qualitativa. La metà dell'offerta è attribuibile ai ristoranti (oltre a mense, e imprese di catering), il cui 20% è rappresentato dalle formule *take away*. Oltre 600 sono le insegne della ristorazione commerciale, come ad esempio *fast food* e *hamburgerie*.

Attualmente la configurazione del settore vede quasi un terzo delle imprese gestite da titolari donne, abbiamo poi un 14,4% gestito da giovani (under 35), e un 11,6% gestito da persone straniere.

In Italia la ristorazione risulta cruciale anche per l'occupazione: con 1.2 milioni di addetti è uno dei settori che ha contribuito maggiormente alla crescita occupazionale del paese negli ultimi anni: dal 2013 le unità lavorative sono infatti aumentate del 19%.

Altrettanto importante è il ruolo giocato all'interno della filiera agroalimentare. Ogni giorno i nostri ristoratori sostengono grazie ai loro acquisti, pari in media a 20 miliardi di euro l'anno, la crescita e la sopravvivenza delle numerose piccole e medie imprese di produzione locale, imprese agricole e ittiche simbolo del *made in Italy*, il cui principale sbocco nel mercato è possibile proprio grazie a loro.

Parliamo quindi di un settore in grado di creare un enorme valore aggiunto, non solo in termini economici (pari a 46 miliardi di euro, e al 34% del valore complessivo dell'intera filiera agroalimentare), ma anche in termini di occupazione, e soprattutto di reputazione. L'intera rete è infatti motivo di vanto nazionale, nonché riferimento di qualità e competenza nella valorizzazione della tradizione della cucina italiana, ed è quindi fautrice della promozione dello stesso brand Italia, e della rispettiva attrattività turistica ed imprenditoriale del paese nel mondo.

Il turista internazionale pone infatti al primo posto proprio la ristorazione nella classifica di ciò che più apprezza dell'Italia. Più in particolare è rinomata a livello globale l'eccellenza dell'esperienza di consumo enogastronomica italiana, come mix di genuinità ed elevata qualità, unita al fascino del patrimonio storico e culturale che scaturisce da ogni ricetta e dalla bellezza paesaggistica del nostro paese. Proprio per questo motivo il 22% del valore aggiunto del mercato è generato dal turismo.

Come in ogni altro settore però, non mancano le sfide e le difficoltà da fronteggiare: una di queste riguarda il tasso di sopravvivenza delle imprese. FIPE ha infatti rilevato un alto turnover delle attività in un mercato che sembra essere dunque molto dinamico e caratterizzato dal cambiamento. Il tasso di imprenditorialità nella ristorazione risulta essere alto, ma purtroppo le caratteristiche del settore richiedono ai gestori delle solide competenze manageriali oltre ad un'elevata esperienza, che siano in grado di far fronte alle turbolenze dell'ambiente esterno, il quale richiede continui adattamenti dell'offerta ai nuovi trend. Accade invece molto spesso che l'approccio all'apertura dell'attività risulti improvvisato o non strategicamente pianificato. Infatti generalmente dopo un anno di attività solo il 70% delle imprese continua a sopravvivere, questa percentuale scende poi al 50% dopo i 3 anni, e al 40% dopo i 5 anni. Per esempio, nel 2018 sono state 13.629 le imprese che hanno avviato un'attività, a fronte di 25.900 imprese che l'hanno invece cessata. Abbiamo quindi un altrettanto elevato e preoccupante tasso di mortalità imprenditoriale, ed il saldo nel settore risulta essere negativo in maniera consistente (FIPE, 2019).

Le nuove tendenze che le imprese sono chiamate ad inseguire se vogliono continuare a sopravvivere e prosperare, non riguardano però solo le abitudini di consumo, ma anche l'impatto delle nuove tecnologie del digitale sulle attività e sui modelli di business. Anche nella ristorazione, l'ascolto del mercato e l'innovazione diventano necessari per il successo: sempre più crescente diventa infatti il peso dell'online food delivery, delle recensioni online e della comunicazione digitale.

Lo scenario appena descritto cambierà poi drammaticamente con l'avvenuta del virus COVID19, di cui si parlerà successivamente verso la fine di questo capitolo.

1.2 L'importanza della *dining experience*

1.2.1 La *customer experience*

Come in ogni attività economica, anche nel settore della ristorazione, le imprese sono chiamate a fronteggiare la competizione. Per potersi distinguere e sconfiggere i competitor, un ristorante necessita di un approccio strategico alla gestione dell'attività, che presupponga il raggiungimento di determinati obiettivi nel breve e nel lungo termine secondo l'ottica della pianificazione di marketing: dovrà quindi operare un'analisi di mercato, la scelta di un target, degli obiettivi, e la definizione delle strategie per raggiungerli. Le variabili strategiche che un ristorante deve considerare e gestire possono essere molteplici; ad esempio un'identità specifica, un determinato livello di reputazione, e la fidelizzazione dei clienti (Liccardi, 2014). In particolare uno dei più importanti obiettivi strategici, centrale nei settori dell'ospitalità (principalmente alberghi e ristoranti), che determina la soddisfazione del cliente, è quello della *customer experience*. Tra le motivazioni che spingono il consumatore ad andare al ristorante vi è infatti la componente esperienziale e di sperimentazione (Yrjola et al., 2019). Una cena è fatta di percezioni in grado di coinvolgere tutti i sensi, di socialità, di servizio, e tanto altro ancora. Le dimensioni della proposta di valore di un ristorante saranno esaminate nel paragrafo successivo.

Tuttavia al giorno d'oggi non solo i settori alberghiero e della ristorazione richiedono il raggiungimento strategico dell'obiettivo della creazione di una *customer experience* che sia eccellente e memorabile. In letteratura è da sempre centrale il tema del CEM, *customer experience management*, ovvero l'importanza della gestione di azioni volte a migliorare la *customer experience* dei consumatori, come aspetto fondamentale nel raggiungimento di un vantaggio competitivo difendibile e duraturo.

Customer experience, customer satisfaction, customer loyalty, e *customer relationship management*, pur essendo concetti diversi tra loro, sono dunque, strettamente collegati a livello strategico, per il successo di qualsiasi impresa. In particolare, le imprese dei

servizi, che offrono quindi una particolare esperienza, devono far propri questi obiettivi per sopravvivere, crescere e prosperare.

Il concetto di marketing si basa infatti sul soddisfacimento di un bisogno del consumatore. Prima di arrivare a questo però, è necessario seguire un percorso volto alla creazione di un'offerta appetibile per il target.

Il processo di marketing comprende quindi le seguenti fasi: [\(Kotler et al., 2019\)](#)

- La comprensione del mercato, dei bisogni e desideri dei consumatori, e del potere d'acquisto
- La scelta di un target
- La definizione di una conseguente *value proposition*, che sarà quindi un prodotto o un servizio
- Deliziare il target prescelto con la propria proposta di valore
- Creare una relazione ed alimentare il *brand engagement*, per poter continuare nel tempo ad estrarne il valore.

L'offerta di mercato può essere fatta di prodotti e servizi, ma non solo. Per il consumatore l'offerta può rappresentare anche informazioni, esperienze, percezioni, ricordi. Dunque il valore riconosciuto dal consumatore non è solo funzionale, ma talvolta è un qualcosa di immateriale, che dipende dalle esperienze personali legate ad un brand, un prodotto, o un'impresa. Per comprendere ciò, bisogna guardare quindi alle molteplici dimensioni del valore di un'offerta, ponendosi nell'ottica del cliente e cercando di capire quale valore esso percepisce ed attribuisce alla rispettiva offerta. Ed ecco perché diviene centrale il tema della *customer experience*.

"Customer experience is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company" [\(Meyer & Schwager, 2007\)](#).

Si parla quindi di esperienza diretta ed esperienza indiretta. L'esperienza diretta avviene nei momenti dell'acquisto e dell'utilizzo, di un prodotto o servizio. L'esperienza indiretta avviene invece in molti diversi momenti, il più delle volte inaspettati, in cui il consumatore viene a contatto in qualche modo con una rappresentazione del prodotto,

dell'impresa o del brand, che può assumere differenti forme, come ad esempio una pubblicità, una raccomandazione nell'ambito del passaparola, una recensione online, un evento sponsorizzato, una notizia, e così via. L'insieme di tutti questi momenti ed esperienze fanno parte del cosiddetto *customer corridor* che raggruppa tutti i vari *touch points* che il cliente sperimenta e che sono più o meno significativi durante il corso della sua vita. Questo insieme di interazioni si traduce poi nella *customer experience* globale per il consumatore.

Per il raggiungimento di questo obiettivo strategico è importante chiedersi che ruolo giochi la soddisfazione del cliente in questo scenario.

Se prendiamo ad esempio il caso di un ristorante, notiamo quanto il *customer experience management* sia importante nel raggiungimento della *customer satisfaction* e di conseguenza della *loyalty*. Supponiamo che un consumatore debba prenotare la cena in un ristorante in cui non è mai stato: come affronta la scelta? Innanzitutto cercherà di collezionare il maggior numero possibile di informazioni su più ristoranti per poi confrontarli tra loro, si farà un'idea del giudizio di altri consumatori in base alle recensioni presenti online, e magari considererà poi i pareri di amici e parenti. Farà quindi la sua scelta basandosi su una serie di aspettative sviluppate nella fase di ricerca iniziale. In questo contesto la *customer satisfaction* diventa conseguentemente un concetto relativo, basato sull'insieme delle aspettative createsi nella mente del potenziale consumatore. Quando poi il consumatore si recherà a cena nel ristorante prenotato, il gap nel confronto tra queste aspettative e la *customer experience* effettivamente sperimentata dal cliente, determinerà la *customer satisfaction*.

Molto spesso sono i brand stessi in primis a stabilire determinate aspettative in termini di performance; con questo esempio possiamo notare come diventi cruciale dunque creare nella mente dei potenziali consumatori le giuste aspettative, in relazione alla *customer experience* che si ritiene di essere in grado di realizzare per loro.

Successivamente all'esperienza nel ristorante, qualora il cliente volesse in futuro recarvisi di nuovo, le sue aspettative cambierebbero, e si baserebbero anche sulla pregressa esperienza.

Ecco perché la *customer experience* diventa fondamentale nella gestione di un business. In particolare, se questa dovesse risultare negativa per il cliente, esso sperimenterebbe

una situazione vissuta come un tradimento o una promessa disattesa da parte del brand o dell'impresa, e si sentirebbe deluso e amareggiato. Accade spesso che questo disallineamento tra le aspettative e l'esperienza effettiva si trasformi poi per il consumatore in rabbia; quest'ultimo traduce poi il suo sfogo nel passaparola o in una recensione negativa, e questa compromette di conseguenza le aspettative di altri clienti terzi nel momento in cui in qualche modo vengono a contatto con l'impresa.

Tuttavia, nonostante lo sforzo che sostengono le aziende del settore dell'ospitalità per creare un'ottima *customer experience*, alcuni studi riportano che mentre la gran parte dei consumatori si aspetta di norma un'esperienza superiore, solo una percentuale irrisoria di questi afferma di averla effettivamente sperimentata (Hwang & Seo, 2016).

Questo dimostra quanto può essere difficile realizzare una *customer experience* performante e che possa risultare unica. Considerando quindi la natura basata sull'esperienza dei servizi della ristorazione, è particolarmente importante in questo settore riuscire a disegnare una *customer experience* memorabile, nonché riconoscerne la rilevanza nell'ambito di una strategia di differenziazione. Per poterlo fare è indispensabile avere la capacità di porsi nella prospettiva esperienziale del consumatore finale.

1.2.2 Le variabili della *customer experience*

Per poter raggiungere l'obiettivo strategico di una adeguata *customer experience*, è necessario comprendere al meglio quali sono le diverse variabili che descrivono la qualità dell'esperienza stessa per il cliente. Queste variabili devono quindi diventare oggetto di misurazione della performance di un'impresa.

In letteratura sono stati sviluppati nel tempo moltissimi modelli volti a capire quali determinanti influiscono in questo processo di creazione di valore esperienziale per il consumatore. I diversi modelli sono stati definiti e talvolta aggiornati di pari passo con i cambiamenti avvenuti nel mercato dettati in gran parte dalla trasformazione digitale, che ha quindi modificato le variabili competitive.

I principali modelli di riferimento in merito alle dimensioni della *customer experience*, ed i relativi autori, sono riassunti nella tabella sottostante (Havir, 2017).

Ciascuno di questi modelli identifica i diversi fattori che concorrono alla creazione di una valutazione della soddisfazione del cliente in merito all'esperienza vissuta.

Table 1. Overview of the dimensions of customer experience models

SERVQUAL model (Parasuraman <i>et al.</i> , 1988)	eTailQ experience (Wolfinbarger & Gilly, 2003)	E-S-QUAL (Parasuraman <i>et al.</i> , 2005)	Consumption experience model (Fornerino, 2006)	Customer experience model (Gentile <i>et al.</i> , 2007)	Conceptual model of customer experience (Verhoef <i>et al.</i> , 2009)	EXQ framework (Klaus & Maklan, 2012)
Reliability	Website design	Efficiency	Sensorial/ Perceptual	Sensorial	Social environment	Product experience
Responsiveness	Fulfillment/ Reliability	Fulfillment	Affective	Emotional	Service interface	Outcome focus
Assurance	Security/ Privacy	System availability	Physical/ Behavioral	Cognitive	Retail atmosphere	Moments of truth
Empathy	Customer service	Privacy	Social	Pragmatic	Assortment	Peace of mind
Tangibility			Cognitive	Lifestyle	Price	
				Relational	Customer experiences in alternative channels	
					Retail brand	

Figura 1.3 Modelli di riferimento sulle dimensioni della customer experience.

Fonte: (Havir, 2017)

- Nel modello *Service-quality* (Parasuraman *et al.*, 1988) : con *reliability* si intende la capacità del fornitore, prodotto o servizio, di tenere fede alla proposta fatta in termini di aspettative. La *responsiveness* misura la capacità di risposta ai problemi ed alle richieste, mentre *l'assurance* è la capacità dell'impresa nel guadagnarsi la fiducia del consumatore. Il fattore *empathy* riguarda l'approccio al livello di attenzione verso il cliente, e infine, abbiamo la *tangibility*, ovvero tutti quegli elementi che rappresentano e rendono fisicamente tangibile un servizio, come il personale o una specifica attrezzatura fornita.

- Il modello *e-Tail quality* (Wolfenbarger & Gilly, 2003) viene studiato in risposta alla crescente introduzione dell'e-commerce, e misura quindi il cambiamento della *customer experience* nell'ambiente online, con riguardo alla funzionalità ed usabilità di un sito web (*website design*), la capacità di evadere l'ordine nei tempi e nelle modalità prestabilite per la consegna (*fulfillment/reliability*), in quanto, in questo scenario diventa cruciale anche la gestione efficiente del delivery, la tempestività nel servizio di assistenza (*customer service*) e la sicurezza nella gestione dei dati (*security/privacy*), che assumono un'importanza fondamentale per gli utenti.
- L'*E-S-qual model* (Parasuraman *et al.*, 2005) è anch'esso un adattamento del primo modello in funzione dei cambiamenti dettati dalla nuova frontiera dell'*online customer experience*. Alle dimensioni individuate nei precedenti modelli si aggiunge la *system availability*, ovvero la prontezza dell'impresa nel correggere le funzionalità del sito che risultano tecnicamente poco *user-friendly* per chi naviga.

I successivi modelli, a differenza dei precedenti, guardano invece alla dimensione più personale e soggettiva dell'esperienza del consumatore.

- Nel *Consumption experience model* (Fornerino *et al.*, 2006) abbiamo una visione più sensoriale della *customer experience*. La dimensione *percettiva* spiega il coinvolgimento dei cinque sensi nell'esperienza, mentre quella *affettiva* riflette l'impatto della stessa sulle emozioni generate nel consumatore. La variabile *comportamentale* analizza poi le manifestazioni suscitate dai momenti più intensi dell'esperienza, ed in particolare, si guarda anche alle *interazioni sociali*, e ai pensieri stimolati nella dimensione *cognitiva*.
- Il successivo *Customer experience model* (Gentile *et al.*, 2007), oltre alla dimensione *sensoriale*, *emozionale*, *cognitiva*, aggiunge il fattore *relazionale*, e quello *pragmatico* (comportamentale), che assumono una visione più di aggregazione, che presuppongono quindi il consumo condiviso, l'appartenenza sociale ad un gruppo e la logica della community. Infine un'altra importante

variabile che questo modello propone è quella del *lifestyle*, che spiega come nella *customer experience* vi sia una necessità da parte del consumatore di dimostrare ed essere visto come un soggetto di un determinato status, funzione assolta dal prodotto o servizio.

- Il *Conceptual model of customer experience* (Verhoef et al., 2009), si basa in parte sui precedenti modelli, con alcuni ulteriori sviluppi. Nella dimensione *social environment* sono comprese tutte le interazioni con altri clienti, ad esempio nel punto vendita, con amici di shopping, e con i pareri di altri soggetti terzi, mentre il *service interface* si riferisce alle interazioni avvenute con il personale. L'*atmosfera retail* contribuisce in termini sensoriali, con aspetti come la musica e il profumo di un negozio, i colori, il visual merchandising, e l'arredamento. La dimensione dell'*assortimento* diventa cruciale per dimostrare la capacità dell'impresa di fornire soluzioni uniche e differenziate anche in termini di prezzo e qualità. Nel *prezzo* rientra anche la capacità di attirare l'attenzione offrendo promozioni customizzate e programmi fedeltà, e qui rientra anche la gestione strategica della relazione (CRM). Questo modello tiene conto anche della dimensione *multi canale*, in un'ottica integrata della *customer experience*. Con il fattore *retail brand* si aggiunge anche l'esperienza legata al brand che però può avvenire all'interno del negozio monomarca o all'interno di un ulteriore insegna commerciale che vende quel determinato brand e che rientra quindi nella *customer experience* globale.
- L'ultimo modello è l'*EXQ Framework* (Klaus & Maklan, 2012) che raggruppa la varietà di tutte le precedenti dimensioni in quattro grandi variabili. La *product experience* riguarda la varietà del prodotto e la capacità dell'impresa di mettere il consumatore nelle condizioni di poter valutare in piena autonomia le diverse offerte. L'*outcome focus* si basa su una riduzione per i clienti dei costi di transazione rispetto al rivolgersi ad altri fornitori. Il *moment of truth* concerne con la bravura e la disponibilità dell'impresa nel risolvere eventuali complicazioni, ed infine abbiamo la *peace of mind*, che rappresenta la valutazione globale del cliente sull'intero *customer journey*, in merito al suo livello di soddisfazione finale.

Come abbiamo visto, la *customer experience* può assumere molteplici e complesse dimensioni, in quanto essa comprende tutto ciò che il consumatore vive nel momento che viene prima, durante e dopo l'acquisto. Successivi ulteriori modelli di ricerca sono stati proposti nel tempo, in funzione dei continui cambiamenti emersi dall'ambiente di mercato, che prediligono un'esperienza sempre più *omnichannel* e sempre più *seamless* (Kotler & Stigliano, 2018). C'è chi considera anche la consegna ed il packaging come parti integranti della *customer experience*. Tuttavia, nonostante possano essere individuate infinite nuove dimensioni, esse sono comunque rientranti nelle medesime macro categorie. Alcune di queste prendono ad esame la capacità dell'impresa di instaurare una relazione con i consumatori finali, basata sulla fiducia di questi ultimi. Altre invece prediligono la facilità d'uso e di fruizione della stessa esperienza nell'ambiente di acquisto, sia che esso sia nel *brick and mortar*, sia che esso sia online. Un ulteriore raggruppamento delle variabili può essere fatto in base alla loro influenza sulla soggettività delle emozioni del consumatore, e sulle loro implicazioni relazionali, comportamentali e cognitive.

In virtù di questa variegata diversità, è facile notare come la complessità delle diverse dimensioni implichi una conseguente difficoltà nella loro gestione ottimale e contemporanea, che necessita quindi della capacità di un'organizzazione di essere versatile ed ambidestra. Tutte queste variabili devono quindi essere gestite dall'impresa per poter proporre una migliore *customer experience*, che sia in grado di raggiungere la soddisfazione del cliente. Solo il cliente sarà in grado di valutare l'offerta e di alimentare la reputazione di un'impresa. In particolare, uno studio ha rivelato che le dimensioni sensoriale, emozionale e comportamentale, sono significativamente correlate con l'ottenimento di una maggiore *customer satisfaction* ed il conseguente *word of mouth* (Almohaimmed, 2020).

Tornando al nostro esempio, l'obiettivo di un ristorante è quello di vendere: se vorrà veder riempire i tavoli, dovrà quindi crearsi una reputazione. Molto spesso infatti i clienti di un ristorante arrivano grazie al passaparola, o grazie alla prossimità. La vista, mentre si passeggia, di un posto accogliente e pieno di persone, suscita fiducia ed allo stesso tempo curiosità nel passante. Le recensioni, il WOM e le precedenti esperienze positive sono dunque ciò che porta i clienti a sedersi. I clienti deliziati saranno poi più fedeli. Una perfetta *customer experience* crea quindi *loyalty*, un forte *brand engagement* e

porta molto spesso i clienti a diventare *ambassador*, sui quali è importante investire nella relazione. Un cliente soddisfatto e che si sente coccolato è fidelizzato, diventa più redditizio, e l'investimento nel CRM alimenta continuamente questo circolo virtuoso, oltre ai KPI (*key performance indicators*) del marketing esperienziale (Kotler *et al.*, 2019).

Per capire come eccellere nella customer experience è però necessario trovare un parametro che possa essere in grado di misurarla. Come possiamo affermare che un'esperienza sia stata superiore? Che le aspettative siano state soddisfatte?

Il *Net Promoter Score* è un esempio di metrica utilizzata per questo scopo, ed è un indice che ci dice quanto un consumatore consiglierebbe l'esperienza, un prodotto, o un brand, ad un amico. Risulta quindi una valutazione molto soggettiva che valuta in aggregato la *customer experience* e la soddisfazione, e mette a rapporto i cosiddetti ambasciatori con i detrattori, per indagare il grado di fidelizzazione nella relazione con la propria base di clienti (Kotler *et al.*, 2019).

Nel caso di un ristorante, sono molto utili le recensioni dei precedenti utenti: ai ristoratori per avere un feedback sui punti di forza o sulle aree di miglioramento della *customer experience*, e ai clienti come fonte di informazioni *peer to peer*. Un'alternativa per raccogliere la voce dei consumatori è quella delle *survey*. L'ascolto del cliente è fondamentale per captare le variabili di soddisfazione e le aree di miglioramento da gestire.

1.3 La proposta di valore di un ristorante

Abbiamo finora analizzato quali possono essere le molteplici determinanti della *customer experience*. Abbiamo quindi compreso quanto sia importante a livello strategico l'impatto dell'esperienza nella creazione di un valore aggiunto e di un *engagement* positivo per il consumatore. Procederemo ora ad analizzare in concreto quali sono le variabili che influenzano la *customer experience* focalizzandoci nell'ottica specifica del settore della ristorazione.

Le imprese dell'ospitalità offrono servizi che per loro natura sono caratterizzati da un'importante componente esperienziale. Abbiamo appreso dai modelli presentati l'importanza della componente sensoriale, ovvero in grado di coinvolgere tutti e cinque i sensi, e della componente emozionale. Saranno identificati dunque i fattori in grado di

creare ed influenzare questa esperienza a 360°. Successivamente cercheremo di comprendere l'impatto della crisi pandemica su questo scenario.

L'entità della spesa per il consumo delle famiglie italiane che transita fuori casa ha da anni un trend positivo e in forte aumento. Inoltre bisogna tenere conto anche del valore dato dal consumo da parte dei turisti e viaggiatori. La tradizione enogastronomica del nostro paese è infatti ricca e riconosciuta in tutto il mondo come una delle più raffinate. Oltre il 60% della popolazione italiana cena fuori almeno una volta al mese; il numero medio è invece di 6 volte. Ma perché le persone amano mangiare al ristorante? Le ragioni che possono portare a questa abitudine sono molteplici, e le primarie riguardano la comodità della soluzione, spesso per chi non ha voglia di cucinare dopo una giornata di lavoro. Tuttavia l'esperienza al ristorante è mossa anche da altre motivazioni che hanno a che fare con la socialità e con la sperimentazione (FIPE, 2019). Ad esempio, anche la forte passione degli italiani per i programmi televisivi culinari contribuisce alla sempre più diffusa e sentita cultura gastronomica del nostro paese. Questi programmi creano una valevole comunicazione istituzionale per il settore della ristorazione, che beneficia quindi di questo crescente interesse della popolazione italiana per l'arte della cucina e della gastronomia. Inoltre il piacere del mangiare è un'esperienza personale e soggettiva, ma può essere allo stesso tempo un'attività di gruppo. Al consumo di cibo e soprattutto all'ambiente conviviale sono attribuite da sempre funzioni sociali e significati simbolici (Secundulfo et al., 2017), andare a cena fuori per condividere un pasto significa dunque coltivare i propri rapporti sociali amicali o parentali, o mantenere la propria rete di contatti a livello professionale. Oltre alla componente di socializzazione del mangiare, al consumo fuori casa viene riconosciuto anche un ruolo di benessere, ed è quindi uno dei piaceri della vita che unisce gli italiani dal punto di vista culturale e storico. Questo aggiunge quindi come motivazione anche la curiosità nello sperimentare nuove ricette ricercate e affinare il proprio palato, che accomuna molti consumatori, anche se la gran parte di loro conserva comunque una forte passione per la tradizione. Sotto a questo aspetto c'è un fondamentale interesse nella provenienza dei piatti e nell'autenticità delle ricette, e si ricerca in particolare la qualità e la sostenibilità dei prodotti alimentari. Tuttavia questo lascia spazio anche alla cucina etnica, con un'alta domanda da parte della popolazione. L'ampia offerta dei format e dei prodotti della

ristorazione del territorio italiano assolvono magnificamente a tutte queste funzioni e necessità (FIPE, 2019).

Cosa cercano dunque i consumatori nell'andare a mangiare al ristorante? Qual è il valore aggiunto dato dall'esperienza in ristorante? Cosa spinge un cliente a scegliere un ristorante piuttosto che un altro? Quali sono le variabili sulle quali il ristoratore può agire per distinguersi dai suoi competitor e grazie alle quali può prosperare?

Sappiamo ormai quanto una *customer experience* positiva possa migliorare l'attrattività di un ristorante, aumentarne la visibilità, nonché dunque il vantaggio competitivo. L'esperienza emozionale può impattare la soddisfazione del consumatore, e deve essere in grado rendere indimenticabile l'esperienza sia personale (del consumatore che si reca a cena da solo), che conviviale. Quali sono dunque le dimensioni più importanti del valore offerto dall'esperienza che lo rendono possibile?

1.3.1 Le variabili della *restaurant experience*

Il valore aggiunto in grado di creare la soddisfazione dei consumatori è rappresentato da un'offerta di valore ed è incorporato quindi all'interno di un prodotto o di un servizio. Nel caso della ristorazione abbiamo entrambe le dimensioni: il prodotto equivale al cibo che viene servito, e il servizio riguarda tutto ciò che accompagna la cena del cliente. Entrambi quindi concorrono alla creazione della *restaurant customer experience*. Negli ultimi anni, come tanti altri settori, anche il food ha visto una profonda evoluzione dettata dalle nuove tecnologie del digitale. Questo ha reso i clienti sempre meglio informati sulle caratteristiche dei cibi che assumono e le loro aspettative sempre crescenti. Hanno sviluppato gusti sempre più sofisticati, e si ricerca nel consumo una vera e propria esperienza personalizzata.

Andiamo dunque ad analizzare i *key-drivers* della *restaurant customer experience*.

- Da uno studio comparativo basato sull'analisi delle *customer reviews* e dunque dell'eWOM (Luo & Xu, 2021), come già rilevato dalla letteratura precedente, è emerso che le principali dimensioni siano quattro: *service*, *food*, *place*, ed *experience*. Il *food* è l'effettivo prodotto oggetto del consumo, il *service* riguarda

invece l'interazione con il cliente per tutta la durata della permanenza in ristorante, il *place* descrive l'aspetto estetico del luogo di consumo, e infine l'*experience* rappresenta la percezione generale del cliente e la sua conseguente soddisfazione dal momento in cui entra a quello in cui esce dal locale.

La dimensione *food* rappresenta il prodotto tangibile che il ristorante fornisce al suo cliente, il tipo di cucina, ed è la parte più importante dell'esperienza, ovvero quella che raggiunge l'obiettivo di deliziare i consumatori. Questa può includere piatti fatti da un mix di prodotti agroalimentari, di diversa portata, e di diverso tipo, come ad esempio: primi e secondi piatti, piatti di carne o di pesce, antipasti, contorni, e così via. Anche le bevande che accompagnano il cibo, quindi le bibite, i vini e i cocktails fanno parte di questa categoria. Naturalmente questa variabile è dotata di una dimensione oggettiva e di una soggettiva. La dimensione oggettiva può riguardare ad esempio la correttezza nella cottura del cibo, i valori nutrizionali, la qualità organolettica, la freschezza e la sanità dei diversi ingredienti, la giusta lavorazione degli stessi, il loro abbinamento nelle varie ricette e la quantità della porzione, nonché l'origine e la storia che si celano dietro ad un piatto. Anche il grado di ampiezza e varietà del menù rientra in questo aspetto, ed è assimilabile all'assortimento di un supermercato o alla gamma di un prodotto. La dimensione soggettiva invece ha a che fare con i gusti e le preferenze del soggetto che li assume. Il sapore del cibo ha un lato oggettivo, che è appunto il suo gusto specifico, e un lato che concerne invece la stimolazione più o meno soddisfacente delle papille gustative del cliente. Lo stesso piatto può incontrare una soddisfazione maggiore o minore a seconda della persona che lo mangia. L'esperienza emozionale che un boccone di un pasto può suscitare in un soggetto, può andare dalla soddisfazione alla sazietà, dal profondo piacere alla gratitudine, in certi casi può persino portare alla memoria ricordi e sensazioni che attingono alla parte più remota del nostro cervello. Il mangiare sollecita diversi sensi, oltre al gusto, anche l'olfatto, ed in un certo senso il tatto, per quanto concerne la consistenza del cibo. Un'altra componente importante della dimensione *food*, che viene riconosciuta come parte fondamentale della *customer experience* è l'effetto visivo di come si presenta esteticamente un piatto. La fase dell'impiattamento creativo risulta particolarmente cruciale, infatti è come se fosse il packaging del prodotto, il visual merchandising della merce, e deve quindi risultare interessante o essere in grado di stupire, di regalare un momento di apprezzamento e di bellezza per

gli occhi, deve essere invitante e in grado di creare le giuste aspettative circa la consumazione. Infine un'ulteriore aspetto positivamente considerato nella valutazione globale e al quale molti clienti sono interessati, riguarda il livello di *corporate social responsibility* del modello di business e della catena del valore ed in particolare la provenienza geografica degli ingredienti messi sulla tavola.

Anche la dimensione *service* gioca un ruolo indispensabile nella *restaurant experience*, per la soddisfazione del cliente. All'interno dell'area servizio rientrano diversi fattori che possono essere influenzati ad esempio dalla cortesia e disponibilità del personale di sala. L'interazione con il cameriere può essere in grado di far sentire il cliente deliziato, coccolato, viziato, sorpreso, o attenzionato a determinati livelli. Questa relazione con il personale rientrerà poi nella sfera cognitiva del consumatore, aumentando le esperienze positive e negative (come ad esempio nel caso di un errore nell'ordinazione) legate al ristorante. Il fatto di percepire un'esperienza personalizzata e soddisfacente potrebbe aumentare la fidelizzazione del cliente, che sarà maggiormente disposto a tornare o a raccomandare il locale ad un amico, diventando quindi una sorta di *ambassador* nel passaparola per l'impresa. Spesso anche solo prontezza e proattività del servizio possono aumentare l'efficienza per chi è seduto a tavola, un esempio è il ruolo del cameriere di spiegazione e illustrazione dei piatti che arricchisce l'informazione fornita; ancora, il valore percepito diventa maggiore se il personale di servizio è in grado di comprendere e talvolta anticipare le necessità del cliente attraverso una forte competenza empatica. Un'altra cosa estremamente importante del servizio è il tempo di attesa sia per sedersi, che per mangiare, che se dovesse allungarsi a livelli troppo alti, questo porterebbe il consumatore, preso dalla fame, ad indisporre o infastidirsi, e di conseguenza a valutare successivamente la sua esperienza in modo negativo. Infine il trattamento riservato al pubblico che caratterizza l'investimento nel mantenimento della relazione in ottica strategica è fondamentale, ad esempio gli sconti amicizia, o il dimostrare di saper conoscere i propri clienti ad uno ad uno e chiamarli per nome, possono fare la differenza. Si rimanda invece ai capitoli successivi l'approfondimento della dimensione servizio in tutto quello che concerne il contesto digitale del delivery.

Il *place* riguarda invece tutto ciò che gira intorno esternamente e internamente alla *location*. Con esternamente ci riferiamo prima di tutto alla posizione geografica del

ristorante, e quindi se esso si trova in un centro urbano, o se in una zona più periferica, se lungo una strada, se vicino a qualche edificio importante o utilitario, come ad esempio un ufficio, un museo, o dei negozi. Innanzitutto i consumatori cercano convenienza e comodità, ed è quindi positivo che il luogo sia in un certo senso facile da raggiungere e trovare, sia con mezzi propri, che volendo con mezzi pubblici, che vi siano adeguate indicazioni, e sarebbe auspicabile che disponga di un buon parcheggio auto per i clienti che si recano a mangiare. Fondamentale per la superiorità dell'esperienza è invece la *location* intesa come bellezza paesaggistica, e quindi il fatto che il ristorante disponga di una vista singolare e mozzafiato; i consumatori attribuiscono una forte importanza al fatto che sia possibile mangiare all'esterno quando ci si può sedere ad esempio in una terrazza panoramica con vista sulle montagne, sulle colline, su un lago, sul mare, o anche sulle bellezze di una città risaltata dalle luci e dai colori. Questo tipo di *view* rende il consumo ancora più piacevole ed aumenta il benessere e la soddisfazione dall'esperienza in generale. Per quanto riguarda invece l'aspetto interiore del luogo di consumo, qui entra in gioco la bellezza interna del ristorante. Contribuiscono quindi alla creazione della giusta atmosfera le scelte di *interior design* e di stile nell'arredamento delle sale. Numerose ricerche in particolare sono state condotte sui diversi fattori che influenzano la creazione dell'atmosfera, concordando nel ritenere il design del ristorante (Nusairat et al., 2020; Horng & Hsu, 2020) in grado di contribuire ad arricchire l'esperienza contestuale del cliente rendendola più piacevole, e ad incoraggiare risposte più positive. Le condizioni dell'ambiente estetico riguardano la bellezza e modernità del mobilio, la disposizione dei tavoli e la comodità del layout, i soprammobili, i simboli e gli artefatti, la comodità dei posti a sedere, il decoro generale dell'ambiente e la pulizia. L'ambiente deve infatti trasmettere accoglienza e non presentarsi come trasandato, in quanto influenza la percezione della qualità generale del luogo di consumo. Ad esempio alcuni studi nell'ambito del *neuromarketing* hanno dimostrato che lo stimolo ambientale dell'illuminazione (Van der Heijden et al., 2021; Wu et al., 2021) non solo può cambiare la percezione ambientale ma anche l'intensità del gusto di un piatto, e questa può essere controllata dai ristoratori ad un costo relativamente irrisorio. Anche la presenza di musica di sottofondo, il livello di rumore, la temperatura interna, l'odore e il profumo dell'aria respirabile impattano le sfere sensoriali dei consumatori, i processi inconsapevoli che avvengono nella loro mente, e influiscono sul loro coinvolgimento emotivo creando le basi del livello di soddisfazione.

In conclusione, abbiamo la dimensione *experience*, che riassume in generale la percezione del valore dell'esperienza per il consumatore. Concerne quindi l'incontro tra l'offerta proposta e le aspettative create nella mente del cliente. Spesso questo tipo di valutazione è influenzato dalla reputazione del luogo, che viene messa in confronto con le precedenti esperienze di consumo. Altri fattori che possono influenzare la *restaurant experience* e che riguardano l'impatto globale dell'ambiente di consumo, possono riguardare la componente sociale e umana dell'attività. Il rapporto titolare – personale, è spesso osservato da chi mangia, e il modo in cui vengono trattati i diversi collaboratori diventa dunque oggetto di valutazione. Ancora, il cliente è attento al confronto e ad eventuali disparità rispetto al trattamento riservato ai suoi pari, e spesso può farlo notare al personale di sala. Un altro esempio di fattore sociale è il codice di abbigliamento intrinsecamente condiviso all'interno di un determinato locale. Questo va dalla pulizia e l'ordine della divisa dello staff, all'eleganza nel vestire, o rispettivo *dress code*, indossato dagli altri clienti. Anche il fatto di andare a mangiare fuori può rappresentare per loro un'occasione d'immagine per vestirsi bene e dimostrare l'apparenza ad un determinato status sociale. Parte integrante dell'esperienza è data in parallelo dalla compagnia e dal rapporto che si ha con le persone che ci accompagnano a tavola e che socializzano con noi nell'ambiente conviviale. Importante infine per la soddisfazione è il rapporto qualità – prezzo generalmente percepito.

Queste quattro dimensioni rappresentano i diversi fattori che possono influenzare la percezione dell'offerta di valore di un ristorante. Come possiamo notare sono presenti in diversi modelli di studio ([Luo & Xu, 2021](#); [Mohammad et al., 2017](#); [Mathayomchan & Taecharungroj, 2020](#); [Pezenca & Weismayer, 2020](#); [Yrjola et al., 2019](#)), i quali concordano generalmente sull'influenza degli stessi nella soddisfazione del consumatore.

Quasi tutti i modelli si basano sull'analisi delle *reviews* presenti online, che vengono considerate come una nuova fonte di dati, complementare alle precedenti tipologie di ricerche di mercato, che risulta però in grado di rilevare una valutazione maggiormente realistica e spontanea circa l'esperienza dei consumatori, e inoltre sono in grado di fornire ulteriori informazioni sulle loro caratteristiche socio – demografiche (ricavabili dai loro account) utili alla loro segmentazione ([Mathayomchan & Taecharungroj, 2020](#); [Tian et al., 2021](#)).

- Il *Tentative conceptual model* (Yrjola et al., 2019) raggruppa i vari fattori influenzanti la *customer experience* in tre principali categorie molto simili a quelle del modello precedente: *qualità del cibo*, *qualità del servizio*, e *qualità dell'ambiente fisico*. In particolare, questo studio enfatizza queste variabili prendendo in considerazione l'interazione tra due diverse prospettive; all'offerta del ristorante (sulla quale si basa gran parte della letteratura precedente) integra un approccio più *customer centric*, analizzandole quindi anche dal punto di vista del valore percepito dal cliente, il quale valuta i benefici in relazione ai costi, e che comprende la dimensione economica, funzionale, emozionale e simbolica dell'esperienza. Il modello lega quindi con delle relazioni causa - effetto le conseguenze dei diversi attributi del ristorante, ed è in grado di trasmettere chiaramente l'impatto che queste hanno sulla soddisfazione e sulle future intenzioni e comportamenti dei clienti in merito al riacquisto ed al passaparola. La ricerca ha evidenziato inoltre che il valore emozionale è in particolare quello che impatta di più sulla *customer satisfaction*. Anche altri studi (Almohaimmeed, 2020) concordano su quanto l'aspetto emozionale contribuisca ad accrescere l'*engagement* con un determinato ristorante, specialmente se l'esperienza sensoriale risulta particolarmente memorabile. Infine, la *loyalty* è vista come un obiettivo realizzabile solo nel lungo termine. Si sostiene quindi che sia fondamentale trattare il valore economico, principalmente percepito attraverso un *fair price*, e quello funzionale, inteso come utilitario, come uno stock di livello almeno pari a quello della concorrenza, e di costruire poi la differenziazione della propria offerta di valore sulle dimensioni emotiva e simbolica. Dunque anche secondo questo modello il grado di successo nella creazione di un'esperienza percepita come superiore, porta alla *loyalty*, alla soddisfazione ed alla conseguente profittabilità dell'impresa, e per raggiungerle diventa indispensabile spostarsi nell'ottica di valore del consumatore. Lo schema seguente spiega le relazioni tra le diverse variabili sopracitate.

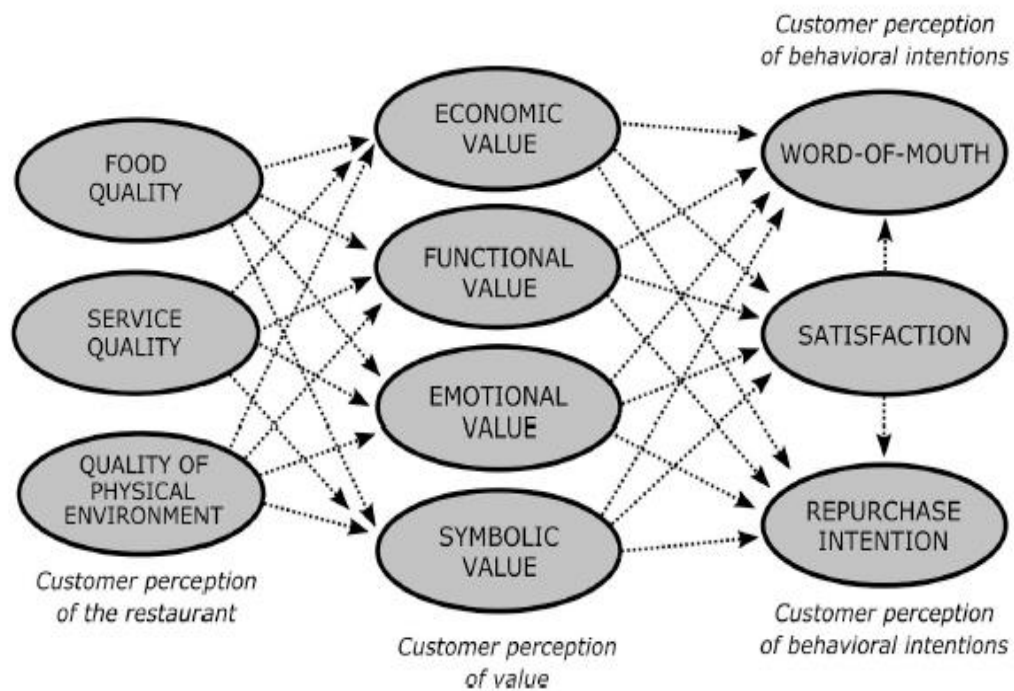


Fig. 1. Tentative conceptual model.

Figura 1.4 Tentative conceptual model

Fonte: (Yrjölä et al., 2019)

- Un ulteriore studio (Tian et al., 2021) individua cinque importanti *topics* nell'esperienza: *food*, *service*, *expenditure*, *social*, and *miscellany*, legate al *sentiment* dei consumatori, nonché il conseguente *rating*. Rispetto ai due modelli precedenti questo studio pone una maggiore enfasi individuale sul fattore del prezzo e sul fattore sociale spiegati precedentemente. L'ultimo fattore invece rappresenta un mix di tutti quelli sopracitati. Anche qui, il fattore prezzo risulta sempre un concetto relativo, basato sulla valutazione globale di tutti gli elementi, che determineranno come questo verrà percepito, se equo o meno.
- Ulteriori ricerche (Mathayomchan & Taucharungroj, 2020) hanno individuato simili dimensioni in accordo a quelle precedentemente descritte come attributi della *restaurant experience*, confrontati all'interno di diverse tipologie di ristoranti : *food*, attributo comunemente riconosciuto come il più importante, *service* e *atmosphere*, che contribuiscono a creare la qualità percepita, e *value*, con

il quale si intende il *value for money* rispettivamente attribuito dal consumatore all'utilità dell'offerta nel suo insieme. Inoltre è stato evidenziato come spesso quest'ultimo attributo relativo alla spesa tenda ad avere un'importanza minore nella valutazione globale, qualora gli altri siano in grado di ottenere un punteggio significativamente maggiore.

- Evidenziando invece la *dining experience* dal punto di vista del ristorante di lusso ritroviamo anche in questo diverso segmento ingredienti molto simili dell'offerta di valore anche se gli stessi assumono un peso diverso nella valutazione globale del consumatore (Kiatkawsin & Sutherland, 2020). Chiaramente in questo contesto la dimensione *food* oltre all'eccellenza qualitativa è conosciuta soprattutto per la proposta di menù innovativi e *unconventional*. La dimensione *price* assume un valore simbolico, l'alto posizionamento di prezzo va infatti oltre quella che è l'utilità percepita dal consumatore, e predilige la comunicazione di un determinato stile di vita e status sociale dei clienti, che li rende quindi disposti a pagare un premium price. Infine viene introdotta una nuova dimensione, quella del *brand* e della sua reputazione, la sua credibilità spesso certificata, e il suo prestigio.

In conclusione, come abbiamo potuto apprendere dalle diverse ricerche analizzate, la letteratura tende a concordare sull'aspetto multidimensionale della *customer experience* in generale, e su quali possano essere le principali fonti di vantaggio competitivo nella creazione di una *restaurant experience* efficace a livello strategico. Ci troviamo infatti in un settore, quello della ristorazione, con un alto tasso di fallimento e dove la competizione è sempre crescente, a fronte del fatto che le esigenze degli attuali consumatori sono in continuo mutamento, o anche talvolta a causa della prossimità. Diventa quindi vitale per la sopravvivenza delle imprese attrarre e trattenere i consumatori attraverso il valore dell'esperienza. Tutti gli studi sottolineano quanto questo fattore sia in grado di impattare delle risposte cognitive, emozionali e comportamentali da parte dei consumatori (come il passaparola o il riacquisto), e su quanto le esperienze percepite in maniera positiva possano influenzare la *customer satisfaction*, il conseguente *engagement* ed infine la *loyalty*, che portano quindi ad un circolo virtuoso in grado di generare profitto per l'impresa. (Kurian & Muzumdar, 2017).

1.4 L'impatto della pandemia sulla proposta di valore

1.4.1 La crisi pandemica

L'obiettivo che si cela dietro la volontà di comprendere questo scenario è quello di indagare successivamente quali mezzi e strumenti le imprese della ristorazione hanno a disposizione per poter contrastare una situazione di crisi, e nel nostro caso, le conseguenze di una pandemia. Da questo momento in poi, passeremo dunque ad analizzare lo scenario post COVID19 che prende ad esame in particolare l'esercizio economico 2020. Partendo da inizio Marzo, per poi proseguire per tutto il 2020, i pubblici esercizi sono stati sottoposti a misure restrittive volte al contenimento del contagio da parte del susseguirsi di DPCM del governo, che hanno prima ridotto la loro attività al pubblico a limitate fasce orarie, fino ad arrivare poi a vietarla completamente verso la fine dell'anno e all'inizio dell'esercizio economico 2021 (DPCM, 2021).

Nel *crisis management* vengono identificate tipicamente due tipologie di crisi. La prima è la crisi gestionale, che solitamente ha carattere economico-finanziario. Riguarda dunque una problematica interna risolvibile con un processo di risanamento. La seconda tipologia è quella della crisi traumatica, che viene causata da un evento esterno, di carattere imprevedibile ed improvviso, che rompe gli equilibri aziendali creando scompiglio. Questo tipo di evento è solitamente un evento catastrofico (ad esempio un terremoto, un'alluvione...), e nel nostro caso una pandemia globale, che non compete al potere gestionale e non è controllabile. L'unico modo che ha quindi l'organizzazione per poterla affrontare è quello di reagire a questo evento adattandosi al cambiamento, mutando quindi temporaneamente le proprie attività e talvolta addirittura modificando in maniera permanente il modello di business, per cercare di contenere il più possibile le perdite e le conseguenze impattate dalla crisi (Pastore & Vernuccio, 2008). E questo è esattamente quello che è successo al settore della ristorazione, in Italia e nel mondo, e a molti altri settori, a causa del virus da COVID19. In particolare a causa delle misure restrittive volte al contenimento del contagio, molti ristoratori hanno dovuto modificare le loro attività per adeguarsi ai cambiamenti dettati dal mercato e da questa particolare circostanza. Le imprese sono state infatti costrette a chiudere la loro attività al pubblico.

Tuttavia, la catena del valore di un ristorante vede come attività generatrici di valore proprio quelle rivolte al pubblico, e in grado di coinvolgere i clienti in un'esperienza sperimentata di persona.

Nei capitoli successivi cercheremo dunque di capire come possono reagire i ristoranti nel momento in cui gli viene vietato di fare ciò che fanno per creare quel valore aggiunto, tipicamente esperienziale, in grado di farli sopravvivere. Indagheremo come rispondono alle turbolenze di un ambiente di mercato ormai dinamico e imprevedibile. Le domande che ci porremo saranno dunque le seguenti: come possono reagire strategicamente i ristoratori quando sono chiamati ad operare in circostanze ostili, in cui gli viene tolto tutto ciò che abbiamo descritto nello scenario precedente? Come declinano le proprie dimensioni del valore? Quali diventano i punti di forza della nuova *customer experience*? Qual è in generale l'impatto del virus da COVID19 su tutto quello che era in precedenza questo settore?

1.4.2 L'impatto sul settore della ristorazione

Passiamo invece ora a prendere in esame lo scenario nella ristorazione post COVID19, per capire quale sia stato l'impatto del virus sulle dinamiche di mercato. Rispetto all'esercizio economico 2019, quello del 2020 presenta per il settore un quadro gravemente danneggiato dalle perdite, caratterizzato dall'incertezza e dalla precarietà delle imprese, nonché da una generale situazione di crisi. Il tutto è dovuto alla pandemia globale causata dal virus, che ha reso necessaria la messa in quarantena dell'intero paese, allo scopo di evitare gli assembramenti che potessero alimentare il contagio tra la popolazione, nonché di scoraggiare la mobilità. La conseguenza sostanziale è sfociata in una crisi economica generale del paese, soprattutto per tutte le imprese dei pubblici esercizi.

In particolare, al contrario della crescita prevista nell'anno precedente, la chiusura dell'anno con un valore di 37.7 miliardi di perdite, e una riduzione globale del fatturato delle attività della ristorazione di circa il 40% (FIPE, 2020) rendono necessaria ad oggi da parte del governo la creazione di un piano di riqualificazione del settore in modo da rendere possibile la riapertura delle attività in totale sicurezza.

L'impatto del virus COVID19 ha imposto alle imprese la chiusura forzata al pubblico durante il *lockdown* da marzo a maggio 2020, durante questo periodo era permesso solo fare consegne a domicilio (DPCM, 2021). Durante la quarantena si stima che il settore abbia avuto perdite per 14 miliardi di euro, e il 30% degli esercizi si è trovato in una situazione a rischio di fallimento. Come se non bastasse, la crisi economica ha anche ridotto significativamente e in maniera piuttosto duratura la spesa complessiva dei consumatori e le loro abitudini di consumare cibo fuori casa (FIPE, 2020). Quando è stato successivamente permesso alle imprese della ristorazione di riaprire il 18 maggio, dopo aver effettuato le attività di sanificazione, alcune imprese hanno riaperto da subito le attività, altre hanno ritardato l'apertura per il tempo necessario alla riorganizzazione, altre hanno invece deciso temporaneamente di non riaprire a causa delle condizioni imposte per ottemperare alle norme di contenimento del contagio. Tutte le imprese hanno dovuto affrontare numerose difficoltà per riuscire a rispettare il distanziamento sociale e le altre misure di sicurezza anti COVID19: l'uso delle mascherine obbligatorio, la riduzione della capienza all'interno dei locali, che conseguentemente riduce i possibili ricavi, il divieto di assembramento, la possibilità del solo servizio al tavolo, la fornitura di diversi dispenser di gel igienizzante nelle aree adibite al pubblico, la presenza di barriere di protezione davanti alle casse, la registrazione delle entrate, la misurazione della temperatura corporea all'ingresso, e così via (ISS, 2020; INAIL, 2020).

Dopo il *lockdown* finito nel mese di maggio, i mesi estivi limitano in maniera irrisoria i danni e rappresentano per il settore un momento di tregua dalla crisi, e un temporaneo ritorno all'apertura al pubblico seppur sempre rispettando i protocolli di sicurezza. Dal mese di ottobre in poi lo stato di salute del settore ritorna a peggiorare, in seguito alla riapertura e chiusura al pubblico intermittente delle attività, dettata dal governo in funzione degli aumenti e delle diminuzioni dei contagi, che contraddistinguono le diverse regioni del paese per livello di gravità sanitaria (DPCM, 2021); tutto questo getta nuovamente la ristorazione nel caos, che ogni volta viene costretta a ripartire da zero. Storicamente i ricavi della ristorazione avvertono sempre un aumento del 20% circa del fatturato durante le festività natalizie, dunque la chiusura dell'anno in questo modo ha vanificato gli sforzi di ripresa dei mesi estivi. Tra le priorità che le imprese si trovano a dover fronteggiare, diventano un peso il pagamento degli stipendi dei dipendenti, che

vengono talvolta diminuiti o il cui posto di lavoro rimane a rischio, il pagamento degli affitti, dei contributi, e dei fornitori (FIPE, 2020).

Nonostante in determinati periodi fosse consentita l'attività al pubblico esclusivamente per il servizio al tavolo fino alle ore 18, ad aggravare la situazione abbiamo anche l'uso dello *smart working* nelle aziende e nei vari uffici, che riduce pesantemente il numero di colazioni, pause pranzo e pause caffè dei lavoratori, e che riduce il carico di lavoro anche a mense e catering per eventi. Anche l'impossibilità a viaggiare data dalle restrizioni ha diminuito drasticamente i flussi turistici internazionali, che prima rappresentavano un'importante fonte di reddito per il settore, soprattutto durante i mesi estivi.

Dall'altro lato, un'altra interessante conseguenza della crisi generata nel settore è stata l'aumento dell'uso delle tecnologie del digitale nei modelli di business della ristorazione, particolarmente nell'ambito del food delivery e dei pagamenti digitali, di cui si parlerà nei capitoli successivi. Tuttavia gran parte delle imprese ha trovato difficoltà anche nel fornire questo tipo di servizio, in quanto non erano tradizionalmente attrezzate per effettuare il delivery, ma solo per l'esperienza di consumo in ristorante, e questo ha reso necessario un adattamento per la sopravvivenza, in quanto essa era diventata temporaneamente l'unica fonte possibile di ricavi. Inizialmente circa l'85% delle imprese ha deciso di rimanere completamente chiusa invece di svolgere l'attività limitatamente al servizio di delivery (FIPE, 2020).

Il settore della ristorazione, oltre ad essere strategico per il paese, risulta anche uno dei principali mercati di sbocco decisivo per le sorti di tutti i produttori della filiera agroalimentare, che viene inevitabilmente coinvolta nella crisi.

Ricapitolando, l'impatto del COVID19 nell'anno 2020 è stato devastante, e non si è limitato solamente ad una riduzione del fatturato, ma ha creato un clima generale di incertezza, sfiducia, pessimismo, e angoscia per le imprese del settore (Il Sole 24 ore, 2020). Nonostante la riapertura, il fatturato delle imprese è diminuito drasticamente a causa della diminuzione della clientela data dalle circostanze, e questo ha reso insostenibile la sopravvivenza a lungo termine. Il mondo dei pubblici esercizi è stato uno tra i più esposti alla crisi, e uno dei settori che hanno dovuto sostenere maggiormente il peso economico della pandemia. La caduta drammatica del PIL e il relativo peso di uno dei settori maggiormente strategici per l'economia rappresenta un fatto storico

rilevante. Nemmeno le facilitazioni e i contributi alle imprese da parte del governo (indennizzi, ristori, credito d'imposta sugli affitti) sono stati sufficienti a tamponare l'effetto esponenziale delle perdite, e la ripresa sembra ancora molto lontana.

1.4.3 L'impatto sulla *restaurant experience*

La riapertura delle attività ha dovuto convivere per quasi tutta la durata dell'anno 2020 con delle nuove misure di sicurezza obbligatorie, e questo ha cambiato il modo di lavorare di moltissime imprese della ristorazione. Per poter continuare a vivere è stato necessario ripensare il modello di business, riorganizzare il layout e gli spazi, il servizio, modificare le attività per andare incontro ai nuovi bisogni del consumatore (Madeira *et al.*, 2021; Song *et al.*, 2021).

Il ritorno dei clienti è stato lento e graduale, in prevalenza preoccupati da un sentimento di timore per la propria salute. Come ha reagito dunque il settore ai cambiamenti del mercato?

Per quanto riguarda l'attività in ristorante, durante i periodi in cui è stata permessa dal governo l'apertura al pubblico con servizio al tavolo, è stato necessario riorganizzare il design dei locali in modo da ottimizzare gli spazi. In alcuni casi i ristoratori hanno dovuto fare i conti con limiti di massima capienza che hanno quindi inevitabilmente diminuito i possibili ricavi. In altri casi si è optato per sistemi forzati di ricambio della clientela su più turni, ottimizzando gli orari di accesso per poter massimizzare l'accoglienza. La normativa (ISS, 2020, INAIL, 2020) incoraggiava l'utilizzo degli spazi esterni, per questo molti ristoratori, laddove possibile, hanno posto i tavoli all'aperto fuori dal locale, riappropriandosi del tessuto urbano e approfittando della disponibilità di diversi comuni a concedere ampliamenti nello sfruttamento del suolo pubblico.

Emerge un nuovo importante attributo della *restaurant experience*: la *sicurezza* (Luo & Xu, 2021; Byrd *et al.*, 2021; Gomes & Stedefeldt, 2020; Foroudi *et al.*, 2021; Chang *et al.*, 2021; Yost & Cheng, 2021; Wang *et al.*, 2021). Diventa quindi cruciale trasmettere ai propri clienti di essere un posto sicuro per la loro salute, incentivando così il ritorno al consumo fuori casa nel rigoroso rispetto delle misure anti contagio. Questo può essere fatto attraverso la giusta architettura, che sia in grado di apparire come ordinata e pulita, e che assicuri il distanziamento sociale di almeno due metri tra ciascun posto a

sedere, atto ad evitare la trasmissione del virus durante il consumo del pasto. Anche la segnaletica aiuta il locale ad esplicitare l'applicazione dei protocolli previsti dalla normativa. La pulizia generale dell'ambiente e la presenza in più punti di dispenser di soluzione idroalcolica igienizzante diventano indispensabili. Anche la consuetudine di arieggiare più spesso gli ambienti per favorire un ricambio dell'aria diventa importante. Ora la location viene valutata anche per il suo livello di sanificazione ed igiene e per la sua attitudine a rassicurare il consumatore, ed è quindi necessario adottare misure visibili ed efficaci (Kim *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2021; Chang *et al.*, 2021; Kim & Lee, 2021). Inoltre una nuova attività deve essere rigorosamente effettuata oltre ad una efficace sanificazione delle superfici dopo ogni servizio al tavolo, la registrazione e tracciabilità degli ingressi dei clienti nei locali, privilegiando la prenotazione al fine di evitare assembramenti fuori dal locale, e il monitoraggio delle temperature corporee dei frequentanti (ISS, 2020; INAIL, 2020).

Anche la sicurezza del servizio deve essere adeguata, si privilegia quindi l'uso di qualsiasi soluzione digitale che sia in grado di ridurre al minimo il contatto tra il cliente seduto al tavolo e il personale di sala. L'esperienza diventa quindi *touchless*, ad esempio attraverso l'uso di menù digitali visualizzabili dal proprio smartphone attraverso un QR code, o tramite la diffusione di soluzioni e metodi di pagamento *contactless*, anche attraverso il cellulare. Un'alternativa è stata quella di distribuire ai propri clienti menù *leaflet* monouso che rimangono ai clienti come ulteriore strumento di marketing. Seppur a debita distanza, sempre di più il servizio deve essere in grado di trasmettere qualità dell'esperienza attraverso la personalizzazione e l'attenzione all'accoglienza del cliente. Le argomentazioni cambiano anche nell'eWOM (Luo & Xu, 2021), il rating e le recensioni valutano in particolare la sicurezza e la pulizia degli ambienti. Chiaramente in questo scenario anche i clienti sono chiamati in primis a contribuire alla sicurezza rispettando le regole imposte dai nuovi protocolli, riducendo la responsabilità dei ristoratori, chiamati a rispondere con multe salate in caso di inosservanza emersa da eventuali controlli.

Per quanto riguarda invece i periodi di chiusura totale, esclusivamente l'attività di consegna a domicilio è stata permessa dalle norme. La consegna e l'asporto hanno subito infatti una fortissima impennata, soprattutto durante il lockdown, ed hanno limitatamente ridotto le perdite (Il Sole 24 ore, 2020). In forte aumento anche l'uso delle

App di food delivery, di cui si parlerà nei capitoli successivi. Durante questi periodi si sono rese necessarie attività di comunicazione volte a portare i clienti a conoscenza del fatto che il proprio locale fosse disponibile per il servizio di delivery. Creazione di siti web, annunci sponsorizzati sui social media, creazione di e-commerce, registrazione nelle app di food delivery. Anche la creazione e la gestione di community mantengono vivo il rapporto con i clienti ed il brand engagement compensando quella perdita di socialità imposta dalle misure di distanziamento.

In alcuni casi è stata toccata la leva del prezzo, al ribasso per incoraggiare gli acquisti, o al rialzo, per cercare di ovviare in qualche modo al problema delle perdite. Una plausibile strategia è stata quella di puntare sulla base di clienti già fidelizzata, proponendo in primis a loro le nuove attività.

Infine un'attenzione ai costi va posta da parte dei ristoratori. In particolare diventa importante pianificare con attenzione gli approvvigionamenti in base alle prospettive di frequenza da parte dei clienti, in modo da evitare il più possibile gli sprechi.

Capitolo 2. L' omnicanalità nel settore della ristorazione

2.1 Il mercato del food delivery

2.1.1 Le origini del food delivery

Il primo esempio a livello mondiale di attività di food delivery risale in India intorno al 1890 (Sanjeev, 2010). Nella città di Mumbai, durante il dominio britannico, si diffuse la necessità di creare un servizio di delivery per tutte le persone il cui posto di lavoro si trovava lontano dalla rispettiva abitazione. Nacque così un'attività, quella dei *Dabbawala*, il cui servizio rispondeva perfettamente a queste esigenze.

Il significato della parola "*Dabbawala*" in hindi è "colui che porta una scatola" o più precisamente, una persona che consegna il cosiddetto "pranzo al sacco". Le attività di questi lavoratori prevedevano, e prevedono tuttora, due specifiche opzioni di servizio.

La prima attività consiste nel ritiro da parte del fattorino *Dabbawala* di un *lunch box* già pronto in tarda mattinata, preparato presso le abitazioni dai parenti del cliente finale, al quale il pranzo verrà poi consegnato sul luogo di lavoro. Contestualmente vengono successivamente ritirate le scatole del pranzo vuote presso il luogo di lavoro e riconsegnate al mittente.

La seconda tipologia di attività prevede invece la consegna di piatti preparati direttamente dalla cucina interna dei *Dabbawala*.

Le delivery dei pasti vengono effettuate attraverso dei treni adibiti esclusivamente al servizio, e poi smistate a dei fattorini locali che ne effettuano la consegna spostandosi di luogo in luogo in bicicletta, e orientandosi attraverso un contrassegno che identifica l'indirizzo di destinazione di ciascuna scatola (Thomke, 2012).

La professione del *Dabbawala* rappresenta attualmente, in una realtà come l'India, un servizio specializzato e organizzato sotto forma aziendale.

Nonostante risalga a più di cento anni fa, la struttura di questo servizio indiano ricorda molto gli attuali modelli di food delivery, anche essendo un'attività che, solo negli ultimi tempi, ha impiegato l'uso delle tecnologie digitali, ad esempio per la prenotazione della consegna.

Un simile fenomeno si diffuse anche in Gran Bretagna e in America durante la prima rivoluzione industriale. La consegna di pranzi pronti impacchettati, più tardi preparati anche dai ristoranti, divenne indispensabile per tutti quegli operai lontani da casa che desideravano un pasto caldo durante la giornata di lavoro in fabbrica (Rude, 2016).

Anche dopo la seconda rivoluzione industriale questa tendenza si intensificò insieme alla crescita delle imprese di produzione, rendendo la consegna di pranzi ai lavoratori una parte integrante della loro quotidianità.

I ristoranti inoltre, pubblicizzavano la possibilità di fornire piatti cucinati di qualsiasi tipo anche fuori dal panorama industriale, alle famiglie abbienti che inviavano i loro servitori per la consegna.

Allo stesso modo, durante la Seconda Guerra Mondiale, in Gran Bretagna nacque il *“Women Volunteer Service”*, oggi conosciuto come *“Royal Voluntary Service”*. Durante la guerra le persone erano costrette a nascondersi nei bunker per proteggersi dai bombardamenti, ed emerse la necessità di organizzare un servizio di distribuzione di cibo che potesse sfamare la popolazione senza metterla a rischio di perdere la vita. Il servizio volontario si occupava quindi di fornire assistenza a tutte le persone in difficoltà, preparando e fornendo loro pasti pronti, che venivano consegnati tramite carretti spinti da biciclette. Il servizio di consegna dei pasti faceva parte di un più ampio movimento ideato dalle donne durante la guerra (in quanto la maggior parte degli uomini si trovava al fronte), che prevedeva inoltre la prestazione di primo soccorso di emergenza, l'evacuazione e l'accoglienza dei bambini, nonché l'assistenza generale a tutti i civili.

Al giorno d'oggi in Inghilterra, l'organizzazione benefica è stata riconosciuta dalla regina come servizio volontario reale, ed è attualmente impegnata come leader nel campo dell'assistenza e dei servizi sociali moderni¹.

Dalle circostanze appena descritte derivano quindi le primordiali forme di evoluzione del servizio di food delivery, che nonostante sembri un concetto dei tempi moderni, ha origini piuttosto lontane nel tempo.

¹ <https://www.royalvoluntaryservice.org.uk/about-us/our-history>

Per quanto il servizio nasca dunque inizialmente da queste importanti necessità, col tempo ha assunto una funzione sempre più di comodità e funzionalità per i consumatori, nonché di opportunità di crescita del business per i ristoratori.

Le imprese della ristorazione vi vedevano infatti un potenziale per aumentare le vendite, e così iniziarono progressivamente a pubblicizzare le loro offerte nella nuova televisione prima, e ad utilizzare siti web e piattaforme con l'avvento di internet poi, diffondendo sempre di più l'uso della formula del *take away* (Rude, 2016).

Successivamente, una simile opportunità venne vista anche da alcune imprese del mondo del food, soprattutto quelle di cibi surgelati, che iniziarono ad integrare nel loro modello di business forme di direct marketing, che prediligevano dunque la vendita a domicilio "porta a porta". Questa tecnica di vendita permetteva di raggiungere un più ampio numero di persone, il che significava da un lato, un conseguente aumento di fatturato per le aziende che adottavano questo format, e dall'altro, la possibilità di accedere a determinati prodotti anche a chi non risiedeva in città e non poteva dunque usufruire di negozi specializzati, in quanto ancora non presenti nei pressi del luogo di abitazione.

Un esempio di azienda che adotta questo tipo di modello di business, che risulta ancora oggi sostenibile, è quello di *Bofrost*.

Anche il settore grocery dei supermercati, negli ultimi tempi dell'era digitale ha iniziato ad utilizzare l'e-commerce come nuovo canale di distribuzione, attuando quindi una strategia integrata tra canale fisico e canale online, diretta verso l'omnicanalità anche per la vendita di prodotti alimentari.

In particolare, il servizio di spesa online consegnata a domicilio, oltre ad essere effettuato tramite la creazione di siti web proprietari utilizzati ad hoc per lo scopo, ha visto recentemente una crescente applicazione nel modello di business delle piattaforme di food delivery (McKinsey, 2020; Campo & Breugelmans, 2015; Fornari *et al.*, 2016), da parte di svariate insegne del settore commerciale della Grande Distribuzione Organizzata. Questo ha dato alle App di food delivery un'ulteriore possibile impiego, oltre a quello messo a disposizione delle imprese della ristorazione. Queste applicazioni infatti non vengono utilizzate solamente nel mercato della consegna di pasti caldi, ma possono essere impiegate anche nella consegna di molte altre svariate categorie

merceologiche, e questo costituisce per le piattaforme stesse, un ampio spettro di possibili tipologie di clienti a cui fornire il loro particolare servizio.

Oggi, le innovazioni date dalla tecnologia, da internet e dagli smartphone, onnipresenti nella vita quotidiana delle persone, nonché i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, hanno reso il food delivery uno dei servizi più comunemente diffusi nel mondo moderno. Come abbiamo già detto a beneficiarne in particolare è stato il settore della ristorazione, che ha visto delle importanti opportunità di crescita date proprio dalla trasformazione digitale, le quali hanno avuto come protagoniste le stesse App di food delivery.

Più recentemente, anche lo scenario della pandemia globale da COVID19 di cui si parlerà nel seguito del presente lavoro, è stato senza dubbio una causa dell'accelerazione e della crescita di questo fenomeno. Nei capitoli successivi si indagheranno infatti gli effetti dati dalle restrizioni governative che in certi casi hanno costretto le imprese della ristorazione a chiudere al pubblico, concedendogli per alcuni periodi di vendere le pietanze esclusivamente tramite la consegna o per il consumo al di fuori dei locali. Anche le limitazioni agli spostamenti hanno fatto sì che le persone che prima si recavano al ristorante si dovessero riorganizzare per la cena in maniera diversa (FIPE, 2020).

2.1.2 I numeri del mercato nel mondo

Il mercato del food delivery rappresenta un ampio settore che comprende al suo interno più segmenti. La pratica della consegna di cibo ha infatti preso piede sia per quanto riguarda il settore grocery, i cui attori sono rappresentati da supermercati, ipermercati, catene e negozi di alimentari in generale, sia per quanto riguarda le imprese dell'esperienza con il cibo, ovvero i ristoranti. Il segmento della ristorazione è quello su cui ci concentreremo. Al suo interno possiamo dunque trovare una serie di servizi per il consumatore, i quali possono essere distinti in alcune differenti tipologie:

- Servizio per asporto: nel servizio per asporto l'impresa della ristorazione in questione prepara un pasto e lo vende al consumatore fornendogli la possibilità di ritirarlo presso la sua sede per poi portarlo via e consumarlo in una struttura privata, che va al di fuori del locale del produttore.

Questo *concept* prevede quindi che sia il consumatore finale stesso a provvedere autonomamente al trasporto del pasto pronto.

- Consegna a domicilio: la consegna a domicilio è simile alla precedente, con la differenza che è il ristoratore stesso a fornire il servizio di consegna del pasto pronto, per dare una ulteriore comodità in più al consumatore finale. La consegna viene effettuata quindi a carico del ristoratore attraverso l'impiego di un fattorino interno all'impresa.
- La delivery tramite App: quest'ultimo possibile format prevede l'ingresso nel servizio di una terza entità, quella della piattaforma di food delivery. La piattaforma prevede la stipula di una formula contrattuale secondo dei diversi modelli integrati, che saranno approfonditi nel capitolo successivo, e fornisce un supporto al ristoratore nell'evasione dell'ordine e della consegna a domicilio.

Le App di food delivery sono delle piattaforme *mobile-friendly* (accessibili da smartphone) che permettono ai consumatori di ordinare pietanze pronte da un elenco di diverse tipologie di ristoranti presenti in una determinata zona geografica. Questo permette agli *users* di usufruire di una maggiore disponibilità di offerte diverse, ad un prezzo relativamente conveniente, prediligendo quindi la comodità e la funzionalità della soluzione d'uso, che è fruibile da chiunque attraverso un qualsiasi dispositivo smartphone, o da un qualsiasi dispositivo dotato di internet che possa accedere ad una pagina web.

Se prima si pensava che la ristorazione fosse uno dei pochi settori rimasti ancora potenzialmente immuni alla concorrenza creata dalla diffusione dell'uso dell'e-commerce nel mercato, negli ultimi tempi sembra che anche queste imprese debbano prepararsi sempre di più a fare i conti con la trasformazione digitale.

Le vendite nel canale online hanno infatti iniziato ad aumentare, ed il motivo di questo cambiamento dipende da diversi fattori: la crescente diffusione degli smartphone e il loro ruolo centrale nella quotidianità delle persone, reso tale grazie alla rivoluzione data da internet e dalle tecnologie digitali, la comodità del servizio fornito dalle piattaforme, nonché la riduzione delle spese di consegna.

Questo ha costretto gran parte delle imprese della ristorazione nel mondo a dover considerare non solo il crescente peso della consegna nell'offerta di valore, e a renderla quindi, in qualche modo, parte della loro strategia, ma anche la direzione omnicanale che il mercato stava prendendo.

Nel 2016 il valore del mercato globale del digital food delivery era di 86 miliardi di euro, e rappresentava l'1% del valore del mercato totale del food, ed il 4% del valore del mercato del cibo venduto attraverso ristoranti e fast food (McKinsey, 2016).

In molti paesi il settore digital food delivery ha visto una forte evoluzione, e il tasso di crescita globale del mercato era stimato intorno al 3,5% per i successivi cinque anni (McKinsey, 2016).

Il modello più comune di food delivery era quello tradizionale, ovvero la cosiddetta "consegna a domicilio", in cui il ristorante consegnava personalmente l'ordinazione fatta dal cliente alla porta di casa. Nel 2016 questo servizio rappresentava il 90% della quota di mercato; di questo numero, quasi tre quarti dei ristoratori prevedeva che le ordinazioni venissero fatte per via telefonica (McKinsey, 2016).

Dunque, anche nel settore della ristorazione, come in molti altri, attualmente la trasformazione digitale sta cambiando fortemente lo scenario di mercato. Il consumatore post-moderno, sempre più coinvolto nell'acquisto di qualsiasi tipologia di prodotto tramite il canale e-commerce, si aspetta che la stessa comodità ed efficienza del servizio sia disponibile anche per l'acquisto di un pasto pronto online. Questo spiega l'importante entità del mercato del digital food delivery, nonché la sua recente crescita ad un ritmo particolarmente elevato.

Secondo un'indagine fatta nel 2016 negli Stati Uniti, il 60% degli ordini di cibo online era rappresentato esclusivamente dalla pizza (Morgan Stanley, 2016). Essendo infatti uno dei cibi maggiormente consumati, i ristoratori erano disposti a fornire questo servizio, per via della sua facilità ed economicità di consegna.

La disponibilità della consegna di cibo è stata infatti tradizionalmente limitata a questa categoria, o a mercati situati in zone principalmente urbane, dove la domanda valeva per

ordini sufficientemente adeguati a coprire con un margine accettabile i costi per la consegna. Successivamente anche altre tipologie di ristoranti hanno iniziato ad organizzarsi per poter esplorare le nuove opportunità date dal mondo del delivery; al contempo una soluzione molto vantaggiosa era fornita da queste piattaforme aggregatrici di ordini online, le quali fornivano un servizio già strutturato e funzionale al risparmio di tempo e denaro, che permetteva al ristoratore di non dover affrontare grossi investimenti o grossi cambiamenti, ottenendo allo stesso tempo la massima efficienza. Questo ha reso possibile l'adesione alle piattaforme di consegne online di un maggior numero di imprese diverse, fornendo così per il consumatore un'ampia scelta tra differenti tipologie di cucine oltre alla sola pizza.

La stessa indagine ripetuta, sempre negli Stati Uniti nel 2017, ha riportato alcuni risultati chiave che hanno rivelato interessanti aspetti di questo nuovo mercato ([Morgan Stanley, 2017](#)). Innanzi-tutto consapevolezza e utilizzo del servizio sono entrambi aumentati su tutte le piattaforme. In aumento sono stati anche i consumatori che hanno dichiarato di aver sostituito una cena al ristorante con la consegna a casa, rivelando quindi una situazione di cannibalizzazione verificatasi per il canale online a discapito del canale fisico. Anche la quota percentuale di ordini effettuati online tramite App o sito web è cresciuta rispetto alle ordinazioni fatte direttamente al ristorante per via telefonica, e rispetto all'anno precedente.

La ricerca di McKinsey ([McKinsey, 2016](#)) ha portato ad affermare la presenza di una crescente probabilità, per i ristoranti con modello di consegna tradizionale, di adottare in futuro l'uso di piattaforme online di food delivery per sopperire al servizio di consegna. Esternalizzare la logistica ad esse è una decisione motivata per i ristoratori da una maggiore efficienza e risparmio, nonché dalla consapevolezza del fatto che, secondo le statistiche, una delle più importanti variabili nella soddisfazione del cliente è rappresentata dalla velocità di consegna ([McKinsey, 2016](#); [Seghezzi et al., 2020](#); [Chai & Ng, 2019](#); [Choi et al., 2021](#); [Kaur et al., 2020](#); [Chen et al., 2014](#)).

Nel 2017 l'entrata di *Amazon* nel settore ha portato al lancio di *Amazon Restaurants*, che partiva come un esperimento iniziale negli Stati Uniti e che copriva inizialmente ristoranti e locali situati nelle città di Orlando e di Seattle. L'entrata nel mercato di un

così grande attore della vendita online ha portato ad una ridefinizione delle dinamiche competitive e dei player, che finora erano per la maggior parte rappresentati da delle start-up. Per i ristoratori infatti, i vantaggi diventavano incommensurabili. La diffusione di *Amazon* offriva loro una robusta e consolidata infrastruttura logistica, una maggiore scala operativa (economie di scala, economie di esperienza e di apprendimento), e un numero ancora più ampio di potenziali utenti (esternalità di rete) (Morgan Stanley, 2016).

Riassumendo, come possiamo apprezzare dal grafico rappresentato in *Figura 2.1*, negli ultimi anni infatti, la crescita del settore online food delivery, ha subito una forte accelerazione rispetto al 2016, superando i cento miliardi di dollari (con un rallentamento nel 2020 a causa della pandemia da COVID19 e della conseguente situazione di incertezza del mercato) e secondo le prospettive di crescita stimate, il trend si conferma ulteriormente come positivo e con uno sviluppo che sembra essere esponenziale (Statista, 2021).

Online food delivery market size worldwide from 2019 to 2023
(in billion U.S. dollars)

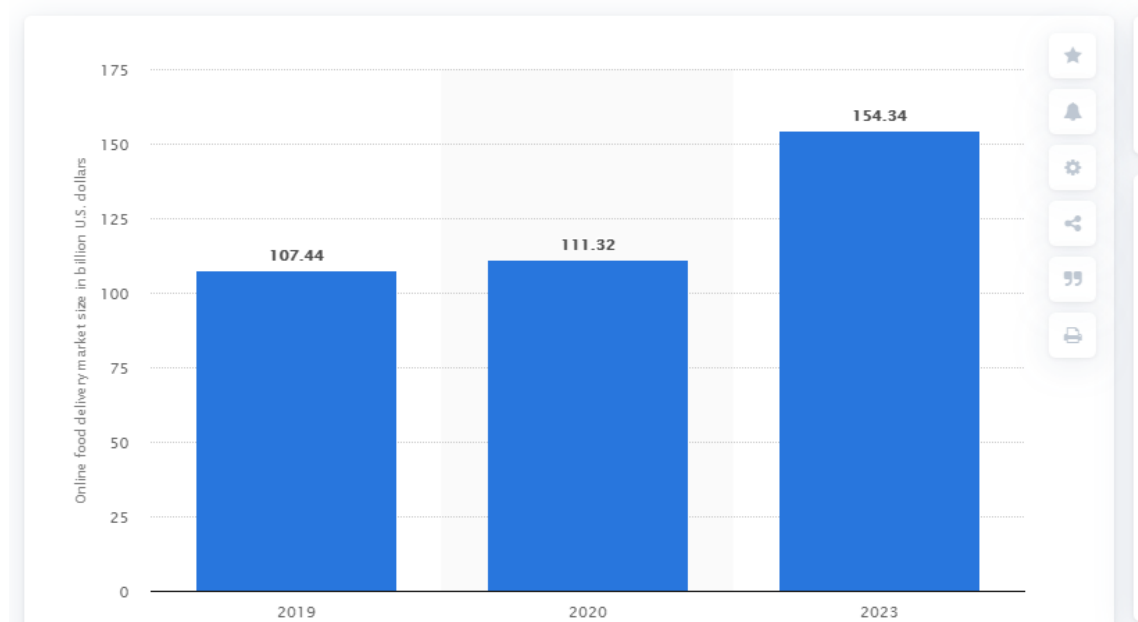


Figura 2.1 Online food delivery market size from 2019 to 2023

Fonte: Statista, 2021

2.1.3 Alcuni fattori di diffusione del digital food delivery

La crescita sperimentata negli anni dal settore del cibo per asporto, a domicilio, o consegna tramite piattaforma di online food delivery, è stata trainata da alcuni importanti fattori. Questi driver hanno progressivamente creato nel mercato l'ecosistema più adatto alla fisiologica diffusione di soluzioni funzionali più innovative e abilitate dalle nuove tecnologie digitali, in grado di rispondere in maniera qualitativamente migliore alle esigenze di consumatori e di ristoratori (Curry, 2021).

Uno degli aspetti più importanti è dato dalla comodità del servizio. La soluzione della consegna a domicilio permette il consumo comodamente tra le mura della propria abitazione, risparmiando al consumatore di dover uscire di casa per recarsi al ristorante, con tutto quello che ciò comporterebbe (tempi più lunghi causati dagli spostamenti, il fatto di stesso di dover uscire di casa, e che per farlo bisogna prepararsi, il tempo di attesa in ristorante, ecc.) (Mehmood & Najmi, 2017).

La comodità che la soluzione del food delivery offre risponde perfettamente alle esigenze del consumatore post-moderno, abituato a dei ritmi lavorativi sempre più frenetici. Spesso il consumatore non ha abbastanza tempo per cucinare negli orari extra lavorativi o rientra talmente tardi alla sera a casa da lavoro che non gli è nemmeno conveniente recarsi a cena fuori (Belanche *et al.*, 2020).

Contestualmente, per chi risiede in città metropolitane popolate e congestionate, il traffico può creare diversi disagi quando si tratta di andare a cena fuori, come ad esempio un allungamento dei tempi di raggiungimento di un determinato luogo.

Allo stesso tempo, i ristoranti potrebbero essere affollati, e ciò comporterebbe un allungamento dei tempi di attesa per mangiare, nonché una gestione più affrettata e lavativa dei clienti da parte dei ristoratori, in situazioni di pienezza dei locali.

In queste situazioni la consegna del cibo a domicilio può essere un'adeguata soluzione ai bisogni del consumatore, e specialmente la consegna tramite piattaforme di food delivery, le quali organizzano il servizio in funzione di queste esigenze, proprio per ridurre i tempi di consegna. La maggior parte di esse impiega infatti nella consegna l'utilizzo di mezzi più facilitati a muoversi anche attraverso il traffico, come ciclomotori a

due ruote o biciclette, tra cui anche biciclette elettriche. Questo gli permette di ovviare al problema tempistico, che come abbiamo già detto rappresenta una delle più importanti variabili nella soddisfazione globale dell'esperienza del consumatore (Vidwans, 2018).

Un altro punto a favore delle piattaforme di food delivery è rappresentato dall'assortimento dell'offerta di valore. Rispetto alla scelta di un ordine limitato dal fatto di potersi recare in un singolo ristorante, il quale è in grado di offrire un singolo menù, nel momento in cui un consumatore entra in una App di food delivery dal proprio smartphone o da un sito web, è come se si trovasse davanti ad un fantastico buffet virtuale. Il cliente ha la possibilità di accedere ad un assortimento molto più ampio e profondo, scegliendo tra un alto numero di differenti tipologie di ristoranti e cucine provenienti dai poli opposti del mondo, spaziando dal fast food americano al sushi giapponese, al piatto tipico marocchino o messicano. La varietà di questa particolare offerta virtuale arricchisce ancora una volta l'esperienza digitale del consumatore (McKinsey, 2016).

Le piattaforme di online food delivery offrono inoltre delle comode opzioni di pagamento abilitate dalle nuove tecnologie digitali. Il consumatore non è più costretto a pagare limitatamente in contanti, che spesso può non avere a disposizione con sé, ma può anche a sua discrezione effettuare il pagamento tramite le nuove opzioni digitali, come ad esempio carte di credito, portafogli e conti virtuali, impiegando un tempo nettamente minore (McKinsey, 2016).

Infine, un aspetto fondamentale nella diffusione di questi servizi è dato proprio dalla loro stessa natura digitale. Ciò che ha reso possibile un'adozione da parte del mercato sono state innanzitutto le tecnologie abilitanti, ovvero quelle fornite dagli smartphone e altri dispositivi, e da internet.

Il tasso di penetrazione globale del mercato degli smartphone nel 2020 è stato stimato al 46,45% della popolazione mondiale, ovvero quasi la metà delle persone. I possessori di smartphone sono infatti intorno ai 3,6 miliardi su una popolazione mondiale di quasi 7,8 miliardi (Statista, 2021). Per quanto riguarda l'uso di internet, attualmente abbiamo 4,66 miliardi di utilizzatori attivi di internet, di cui 4,32 miliardi lo utilizzano tramite un dispositivo mobile smart (Statista, 2021).

2.1.4 Il ruolo di Generazione Z e Millennials nella definizione del mercato

Nella diffusione delle nuove tecnologie di delivery hanno giocato un ruolo importante due generazioni in particolare: i Millennials (nati tra gli anni '80 e gli anni 2000) e la Generazione Z (nati tra il 2000 ed il 2010). Esse rappresentano le generazioni cosiddette "native digitali" generalmente affini a livello culturale, ma soprattutto affini a livello temporale, in quanto nate e cresciute di pari passo con l'introduzione di internet e la conseguente penetrazione della trasformazione digitale nella vita delle persone e nei modelli di consumo moderni (Weinswing, 2016).

Una caratteristica che li differenzia dalle generazioni precedenti è quella di acquistare secondo dei valori precisi e in maniera più selettiva, andando oltre al valore dato dalla convenienza e dall'influenza del prezzo, al quale viene attribuito un peso minore. Desiderano infatti fare una scelta maggiormente informata e qualitativa rispetto ai prodotti che consumano, e molto spesso guardano anche al livello ed alle iniziative di Corporate Social Responsibility intraprese da un brand.

Queste generazioni rappresentano un interessante target per il mondo della ristorazione, in quanto sono degli assidui utilizzatori delle piattaforme di food delivery. Essi le sfruttano infatti più spesso di qualsiasi altra generazione (Just Eat, 2020; Cheng, 2018). Per loro infatti il progresso tecnologico è stato una tecnologia abilitante e condizionante nell'approccio alla vita in generale. Secondo alcuni studi (Weinswing, 2016) è emerso infatti che a queste categorie appartengono in gran parte individui caratterizzati dal vizio della pigrizia: la loro crescita avvenuta nella comodità delle soluzioni digitali li ha resi sempre più abituati ad avere una soluzione digitale sempre a portata di mano per rispondere ad ognuna delle loro svariate esigenze. Ad esempio, servizi di intrattenimento e musica *on demand*, come *Netflix*, *Spotify*, *Youtube*; servizi di consegna di cibo *on demand*, come tutte le piattaforme di food delivery; e talvolta, perfino servizi di appuntamenti *on demand*, come tutte le applicazioni ed i siti di incontri online.

Nel caso del cibo, la mancanza di voglia di uscire di casa per andare a cena fuori, o la mancanza di voglia di cucinare quando si ha fame sono molto diffuse, e la soluzione

proposta da una App di food delivery risulta la migliore anche dal punto di vista funzionale, in quanto accessibile da smartphone, che oggi viene detto “la nuova appendice della mano” per queste generazioni. Crescendo affiancati dalla tecnologia, l’approccio ad essere costantemente connessi li ha resi soggetti multitasking, abituati alla comodità di ordinare il cibo attraverso un click e di poterlo mangiare direttamente dal proprio divano di casa mentre si guarda un film su *Netflix* o mentre si svolgono altre attività. La soluzione digitale gli dà accesso a tutto quello che vogliono, dove lo vogliono, e quando lo vogliono (Sweeney, 2018).

Gli viene inoltre attribuita una capacità di trasmissione di competenze digitali ai rispettivi genitori, fattore di un successivo utilizzo delle stesse piattaforme anche da parte di essi, seppur in misura minore rispetto a loro. Possiamo quindi affermare che la diffusione di queste App sia dovuta in gran parte anche alle abitudini di consumo e alle caratteristiche della rete generazionale più giovane.

Inoltre, quando si tratta di spese alimentari, per Millennials e Generazione Z l’impatto sulla spesa familiare è più alto di quello dei loro predecessori. Essi pretendono infatti di avere una maggiore voce in capitolo, essendo più abituati all’uso di internet per fare approfondite ricerche digitali, e sfruttando maggiormente soprattutto la loro realtà quotidiana delle fonti di raccomandazione puramente social. A questo proposito, l’uso di chef rinomati e influencer, di taglio settoriale culinario o nutrizionale, come mezzo di comunicazione potrebbe avere un impatto notevole sui consumi nel mondo del food e della ristorazione da parte di queste categorie di clienti giovani e digitalizzati (Suhartanto et al., 2019). Ancora, essendo una generazione ossessionata dall’apparenza, essi sono molto interessati al loro aspetto fisico e dunque sensibili ai valori nutrizionali di ciò che mangiano.

Gli aspetti più importanti che stanno a cuore ai giovani quando si tratta di scelte alimentari sono rappresentati dalla sostenibilità e dalla qualità del cibo.

Inoltre, per le nuove generazioni il consumo di cibo assume un aspetto sempre più esperienziale, che mette insieme la capacità di deliziare, a quella di comunicazione di determinati valori e di informazione personale.

Alla luce del profilo generazionale sopra descritto, per quanto riguarda le App di food delivery, l’esperienza di consumo per questi soggetti è anche rappresentata dalla digital

experience sulla piattaforma, la quale deve predisporre necessariamente un'esperienza altamente user-friendly. La scelta dei pasti deve essere inoltre accompagnata da un alto numero di informazioni nutrizionali, come le calorie e le certificazioni di prodotto o degli ingredienti (Le & Nguyen, 2021).

Queste due generazioni sono quindi i principali utenti attivi di almeno una delle maggiori piattaforme di food delivery. Addirittura, per quanto riguarda la frequenza di utilizzo, il 24% degli appartenenti alla Generazione Z ordina in media cibo a domicilio tre o quattro volte alla settimana, un'abitudine precedentemente impensabile per qualsiasi altra generazione (IFMA, 2018).

In particolare, anche durante la pandemia da Covid19, esse sono state inoltre determinanti nel mantenimento e nella sopravvivenza del settore della ristorazione, durante le limitazioni governative di apertura al pubblico, proprio attraverso la fruizione dei servizi di consegna, e specialmente tramite l'uso delle piattaforme digitali. Per molte imprese è stato quindi un target su cui indirizzare i propri sforzi, nonché un fattore importante nella scelta di effettuare o meno un investimento per rendere possibile il servizio di delivery tramite l'utilizzo di piattaforme digitali, considerando quindi l'idea di integrarle nella propria strategia per far fronte alle opportunità date dalla loro significativa domanda (Just Eat, 2020).

2.1.5 Principali player e dinamiche competitive del mercato globale

Nel 1994 *Pizza Hut* fu il primo a lanciare la possibilità di ordinare una pizza online dal suo sito web, per poi essere consegnata a domicilio, superando la tradizione dell'ordinazione telefonica e utilizzando per la prima volta una metodologia che coinvolgesse una tecnologia digitale. Successivamente questo diede il via alla diffusione di un business che più tardi avrebbe raggiunto il valore del miliardo di dollari.

Inizialmente nacquero delle piattaforme aggregatrici di ordini come *Takeaway.com* e *Delivery Hero*, per poi diventare business model più costosi ma integranti l'intera logistica della consegna (Statista, 2021). Come abbiamo evidenziato ampiamente nei paragrafi precedenti il settore del food delivery rappresenta attualmente un mercato in forte crescita nonché ad alto potenziale di sviluppo (Curry, 2021).

La maggior parte delle aziende che forniscono questo servizio sono ancora delle start-up, seppur ad alte prospettive di business development. Il settore risulta infatti ancora molto lontano dall'idea di saturazione. Tuttavia, anche i maggiori player di mercato, che attualmente operano su scala globale, sono società di recente nascita (presenti da circa un decennio), che hanno visto una crescita esponenziale ed allo stesso tempo una rapida diffusione multinazionale, specialmente negli ultimi anni. Il profilo aziendale del settore risulta dunque molto giovane.

Un esempio rappresentativo delle dinamiche competitive del settore digital food delivery è quello di *Uber Eats*. Nata nel 2014 l'azienda ha visto una crescita esponenziale, parallelamente a quella del suo business principale, ovvero quello di *Uber*, che ha contribuito con la sua brand reputation a dare un seguito alla piattaforma anche nel settore delle consegne di cibo. La sua presenza si è velocemente diffusa a livello globale in 6 continenti e copre circa 600 città, registrando quasi un miliardo e mezzo di fatturato ogni anno (Singh, 2019).

Negli Stati Uniti oltre 10 grandi aziende di digital food delivery sono nate negli ultimi anni, anche se la leadership è attribuibile al gigante *GrubHub*, con più del 30% dell'attuale quota di mercato.

Leader in Europa è invece il pioniere *Just Eat*, nato negli anni 2000 in Danimarca, e presente nella maggior parte dei paesi con un'ampia quota di mercato che arriva a superare l'80% in UK. Il suo successo è dovuto in parte al fatto di essere stato il *first mover* nel mercato, e dunque di aver accumulato prima degli altri delle competenze particolari nel settore, ma anche grazie al supporto che fornisce per lo sviluppo ed il successo dei ristoranti partner, ai quali offre condizioni vantaggiose ed un'infrastruttura efficace².

Anche l'Asia rappresenta un enorme mercato per le piattaforme di food delivery. In Cina tra i maggiori player del settore abbiamo *Ele.me* e *Meituan Dianping*, che prosperano

² <https://www.justeat.it/informazioni/informazioni-su-just-eat>

anche grazie agli investimenti di colossi come *Alibaba*, interessati agli sviluppi e alle crescenti prospettive di questo mercato emergente.

Molte tra le multinazionali centrali nel settore sono cresciute anche grazie al meccanismo delle acquisizioni, nella gran parte dei casi, di piccole start-up locali di consegna online. Queste piccole società le hanno quindi aiutate a migliorare il loro vantaggio competitivo, aumentando la penetrazione della loro quota di mercato in un determinato paese, e di conseguenza diffondendo sempre di più la loro piattaforma globalmente. Un esempio è quello della società spagnola *Glovo* e della sua recente acquisizione di *Foodora* nel mercato italiano (Querzè, 2018).

Infine, non mancano certo i limiti alla diffusione di queste nuove piattaforme, che verranno discussi nei capitoli successivi. Come con qualsiasi canale di vendita emergente, i consumatori potrebbero non avere abbastanza esperienza con ordini e consegne online per apprezzare appieno il servizio, oppure l'apertura di questo canale da parte del ristoratore potrebbe portare ad un aumento della cannibalizzazione sul canale fisico, andando inoltre a creare una forte pressione sui suoi margini di profitto.

2.2 Food delivery in Italia

2.2.1 I numeri nel mercato italiano

Procederemo ora con un breve excursus storico sulla diffusione del digital food delivery nel mercato italiano.

Nel panorama della ristorazione italiana non è una novità la pratica di consegnare a domicilio un pasto pronto, adottata specialmente dalle numerose pizzerie tradizionali. Tuttavia, anche nel nostro paese l'innovazione che sta prendendo piede è invece il miglioramento del servizio attraverso l'uso di App che offrono al consumatore la possibilità di ordinare un pasto online o tramite il proprio smartphone da un insieme sempre più numeroso e vario di ristoratori e di diverse cucine, fornendo comodamente la consegna presso abitazioni e uffici vari.

Per quanto riguarda il food delivery digitale, ovvero quello che impiega l'uso di queste App online, alcuni esempi di primi pionieri in Italia sono stati *Just Eat, Food Plaza, e Tasti Food*.

Il successo di queste piattaforme è dato in particolare dalla loro funzionalità nel fornire un supporto ai ristoratori nella gestione della consegna, permettendo di ottimizzare i tempi grazie alla tecnologia, e di conseguenza mantenendo inalterate le proprietà organolettiche dei vari piatti.

In Italia questo mercato di delivery digitale è lievitato enormemente negli ultimi anni, con un fatturato stimato intorno ai 350 milioni di euro nel 2018 (FIPE, 2018), pari al 10% circa del mercato generale delle consegne (Statista, 2021), e a circa 15000 imprese della ristorazione. Le prospettive di crescita sono ampie, in quanto rispetto al 2017 il fatturato è aumentato del 69% circa. L'online food delivery si conferma quindi come un importante trend del mercato del food italiano, un mercato sempre stato noto come fortemente tradizionalista; era stata infatti prevista un'ulteriore diffusione digitale per il 2019 (FIPE, 2018).

Inizialmente le zone dove si concentrava maggiormente questo fenomeno erano le città di Milano e Roma, alle quali è spesso attribuito un ruolo di *trendsetter*. Infatti solo a Milano nel biennio 2017 e 2018 sono stati fatturati 500 milioni di euro in online food delivery (Jeme Insight, 2018).

Successivamente la trasformazione digitale ha iniziato a diffondersi anche nel resto del paese ed in particolare nei più popolosi centri urbani. A questo proposito, nella dinamica della diffusione di queste App bisogna considerare il ruolo che giocano i tempi di consegna, i quali dipendono dalla distanza di un ristorante dal luogo di abitazione indicato dal cliente.

Infatti, si suppone che, tanto più una determinata zona geografica è abitata, quanto più sarà plausibile giustificare la presenza di determinate tipologie di servizi di delivery, che possono dunque contare su un maggiore bacino di potenziali utenti. Gli utenti di questo servizio sono rappresentati da un lato dai ristoratori, e dall'altro dagli utilizzatori finali.

Inoltre, nel 2018, il 30,2% degli italiani, vale a dire poco meno di un terzo della popolazione, ha ordinato almeno un pasto online tramite l'utilizzo di una piattaforma digitale di food delivery (FIPE, 2018).

La diffusione possibile però è ancora molto ampia, e il potenziale attribuito al mercato digitale e non, risulta elevato, dal momento che si trova ancora estremamente lontano da una eventuale possibile saturazione: infatti nel 2016 soltanto il 15% circa delle imprese della ristorazione in Italia prevedeva un servizio di ordinazione e di consegna delle pietanze a domicilio, anche se non necessariamente effettuato tramite una piattaforma di food delivery (Jeme Insight, 2018).

Questo può essere attribuito al fatto che la maggior parte delle imprese della ristorazione italiana, fautrici dello stesso brand Italia e portatrici dell'autentica voce della tradizionale cucina mediterranea, hanno sviluppato negli anni il loro modello di business in modo tale da poter puntare sull'esperienza nel canale fisico, aspetto determinante nella valutazione globale dell'offerta di valore da parte del consumatore finale.

Inoltre, ricordiamo che uno dei principali fattori di successo della ristorazione italiana è il flusso generato dal turismo, che spesso è spinto dall'interesse di provare la tipica esperienza culinaria *italian lifestyle*. Questa importante variabile giustifica dunque, in parte, la tendenza della gran parte dei ristoratori italiani a non prevedere nemmeno un servizio di consegna, e a concentrare invece tutti i loro sforzi e i loro investimenti in ottica strategica nel miglioramento della vera e propria *restaurant customer experience*.

Come si può notare dal grafico in *Figura 2.2* (Statista, 2021), dati più recenti ci dicono che nel 2019 il valore totale del settore delle consegne a domicilio globale era stimato intorno ai 3.2 miliardi di euro. Di questa quota, sebbene una parte predominante, pari all'82% effettua ancora il servizio di consegna in modalità offline, questo non ha impedito al restante 18%, percentuale aumentata in modo significativo rispetto al 10% circa del 2018, di offrirlo sempre di più tramite l'utilizzo di piattaforme online di food delivery, accrescendo quindi la quota di mercato del servizio digitale.

Successivamente approfondiremo i cambiamenti di questo scenario a seguito della pandemia da Covid19 (FIPE, 2020).

Food delivery market breakdown in Italy as of 2019

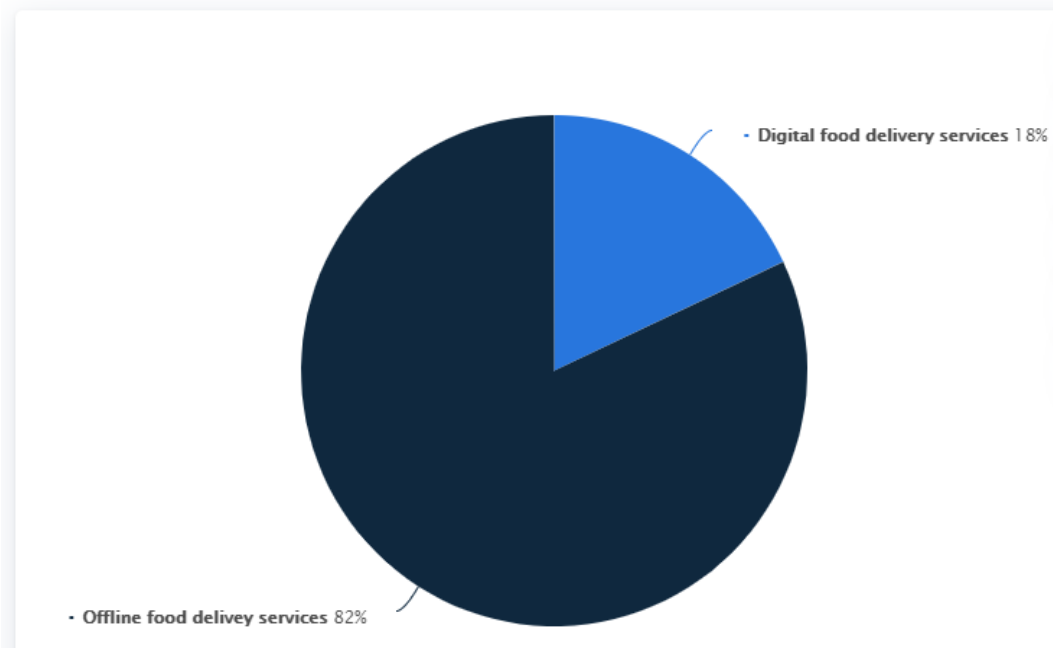


Figura 2.2 Food delivery market breakdown in Italy

Fonte: Statista, 2021

Da questa fotografia della situazione di mercato si può evidenziare quanto questa tipologia di servizio possa ancora prendere piede, dal momento che un'ampia quota di ristoratori non l'ha ancora adottata, e tenendo conto dell'evoluzione e della penetrazione che la trasformazione digitale ha avuto e sta avendo sulle vite degli italiani.

L'anno 2019, secondo un'indagine dell'Osservatorio sull'e-commerce B2C (Politecnico, 2019) effettuata da Netcomm e dal Politecnico di Milano, che monitorano la situazione italiana sul commercio digitale, ha riportato il food delivery come primo comparto del mercato online. Esso figura anche quello con il tasso di crescita più alto, nonostante rappresenti il più complesso in termini gestionali dal punto di vista dell'e-commerce, per via delle deperibilità del cibo. Il fatturato del settore comprende sia cibo pronto proveniente dalla ristorazione, sia la categoria merceologica del grocery, proveniente dai supermercati, per un fatturato complessivo pari a circa 556 milioni di euro.

2.2.2 I principali player nel mercato italiano

Negli ultimi anni i servizi di food delivery digitale sono aumentati di pari passo con la crescita della domanda, e questo ha fatto sì che essi potessero diffondersi in modo capillare nella maggior parte delle principali città italiane.

Oggi, tra le piattaforme maggiormente conosciute in Italia abbiamo *Deliveroo*, *Glovo*, *Just Eat*, *Social Food* e *Uber Eats* (FIPE, 2018).

La diffusione delle maggiori piattaforme presenti nel mercato italiano è raffigurata nel grafico seguente, che raggruppa i risultati dell'indagine in base all'età media degli utilizzatori (Statista, 2021).

Most popular food delivery services in Italy in 2020, by age group

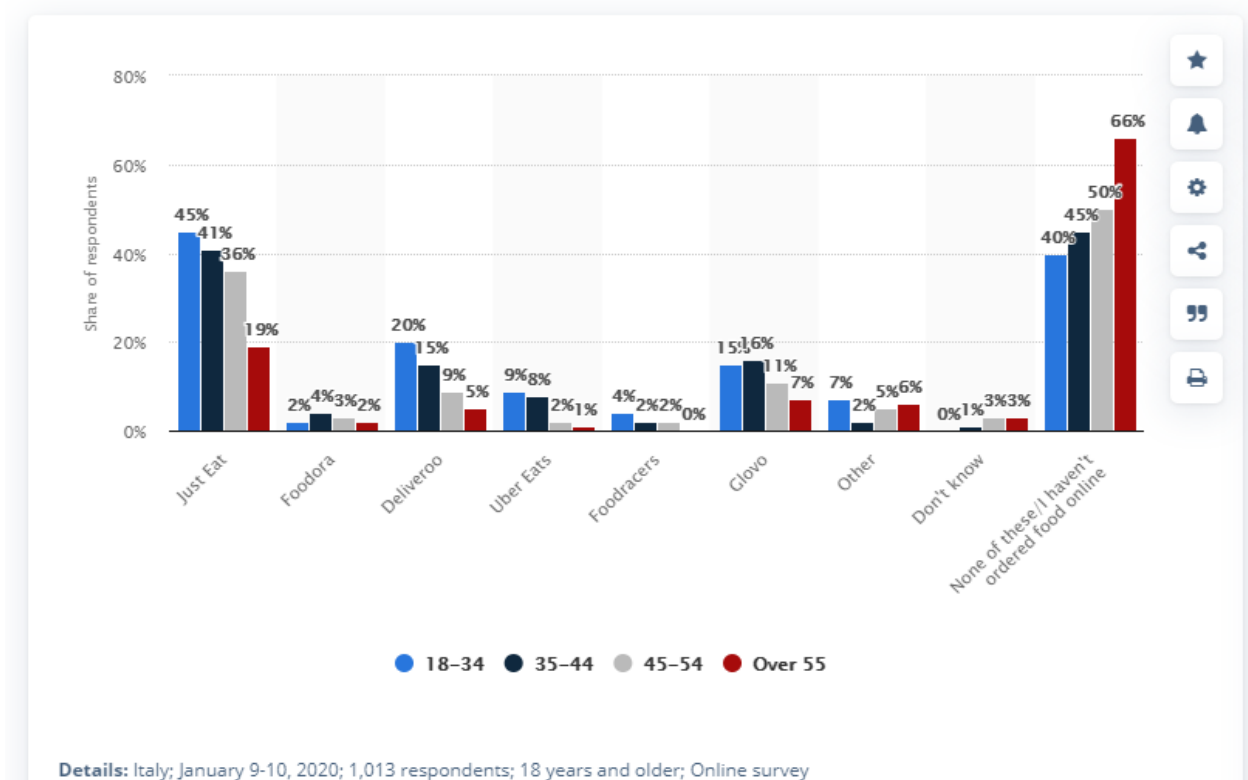


Figura 2.3 Most popular food delivery services in Italy 2020, by age group

Fonte: (Statista, 2021)

Come si può notare dalla *Figura 2.3*, anche in Italia, la Generazione Z e quella dei Millennials risultano quelle che maggiormente si prestano all'uso delle piattaforme di food delivery. Il 45% dei giovani di età compresa tra i 18 ed i 34 anni adotta come prima scelta per ordinare un pasto online l'applicazione *Just Eat*. Al secondo posto, ancora da parte delle stesse generazioni abbiamo *Deliveroo*, con un tasso di penetrazione del 20%. La fascia di età successiva, tra i 35 ed i 44 anni preferisce invece utilizzare *Glovo*, che rappresenta comunque la terza scelta anche da parte delle generazioni native digitali. Possiamo quindi affermare che anche in Italia sono le giovani generazioni quelle che supportano con i loro ordini in maniera più consistente la sopravvivenza dei nuovi business del delivery.

Gli studi hanno evidenziato inoltre che le piattaforme di food delivery sono utilizzate maggiormente da consumatori di genere maschile ([Statista, 2021](#)).

Spicca dunque tra i competitors la leadership di *Just Eat* con un tasso di penetrazione del mercato del 32%, seguito da *Deliveroo* e *Glovo*, entrambe aventi invece un tasso di penetrazione di circa l'11%. La fotografia della situazione generale dei player è dinamica, e cambia comunque da città a città ([Statista, 2021](#)).

Presente da circa 9 anni in Italia, *Just Eat* opera in una posizione di leadership indiscussa con una rete di ristoranti partner distribuita su tutto il territorio nazionale, e principalmente nei maggiori centri urbani. Da alcune ricerche è emerso che la piattaforma è molto utilizzata soprattutto nelle regioni meridionali dell'Italia, ma che rileva comunque consumatori anche nelle regioni situate nella zona settentrionale. Le città dove è presente la domanda maggiore di queste tecnologie sono principalmente grandi metropoli come Milano, seguita da Roma e Torino, nonché spostandosi verso sud, Napoli, Lecce e Palermo.

Nel 2017 i ricavi di *Just Eat* erano pari a 21,7 milioni di euro ([Statista, 2021](#); [Just Eat, 2020](#)).

Deliveroo entra invece in Italia nel 2015, a soli due anni dalla sua nascita a Londra, e in pochi anni riesce ad attuare un piano di business development nel paese, alimentando

una diffusione in grado di fronteggiare la competizione con *Just Eat* nelle maggiori città italiane³.

L'applicazione di *Glovo* invece, risulta avere un target users più anziano, non puramente focalizzato alle generazioni più giovani. Questo può essere riconducibile al fatto che il suo servizio si differenzia in parte dalle altre piattaforme presenti sul mercato, in quanto non riguarda solo la consegna di pasti pronti preparati dai ristoranti. Infatti, il claim di presentazione di *Glovo* è "*Consegna di cibo a domicilio e molto altro, generi alimentari, negozi, farmacie, qualsiasi cosa!*": partner della piattaforma possono essere quindi anche supermercati, farmacie, e altre tipologie di attività. Questo va dunque incontro alle esigenze di un target diverso da quello dei Millennials e della Generazione Z, che può essere rappresentato ad esempio dai loro genitori, i quali possono avere un vantaggio superiore in termini di comodità a ricevere a casa la spesa o dei farmaci, senza doversi recare personalmente a comprarli.

Inoltre la recente acquisizione in Italia della piattaforma *Foodora* da parte di *Glovo*, gli ha permesso di penetrare il mercato italiano in maniera più efficace e veloce, aumentando il suo vantaggio competitivo⁴.

Infine, *Uber Eats* risulta un altro dei principali player, è entrato nel mercato italiano dal 2016 e le regioni in cui si presenta con una distribuzione maggiormente capillare sono Campania, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana e Piemonte⁵.

Oltre alla presenza delle suddette multinazionali, come abbiamo già spiegato precedentemente, le dinamiche del settore prevedono anche la nascita di piccole piattaforme che cercano di operare a prevalente diffusione locale, in Italia abbiamo ad esempio *My Menu*, *Foodys*, e *Eat in Time* ([Altroconsumo, 2020](#)).

Altri sviluppi riguardano invece i fornitori di App proprietarie, ovvero aziende che offrono soluzioni informatiche, che negli ultimi tempi (anche in seguito alla pandemia da Covid19) stanno cercando di diffondere la possibilità per i ristoratori di creare piattaforme personalizzate e customizzate in base alle esigenze del business del cliente,

³ <https://deliveroo.it/it/about-us>

⁴ <https://about.glovoapp.com/en/>

⁵ <https://www.ubereats.com/it/location>

per fornire il servizio del delivery. Questa offerta di valore riguarda quello che nel prossimo capitolo sarà affrontato come modello “Fully Integrated”.

Si prevede dunque che nei prossimi anni lo scenario competitivo potrebbe mutare in seguito all’operato di tali player.

2.3 Verso l’Omnicanalità

2.3.1. Omnicanalità, multicanalità e cross canalità

L’evoluzione tecnologica data dalla trasformazione digitale ha modificato l’essenza della configurazione del mercato e delle abitudini di consumo delle persone, radicate in una realtà sempre più digitale, virtuale e influenzata dall’utilizzo dei social media. Questo ha obbligato le aziende e i brand a doversi evolvere, di pari passo con la penetrazione della realtà digitale nella quotidianità, per trovare il modo di raggiungere i loro nuovi potenziali consumatori digitalizzati, sfruttando la nascita di nuovi canali e nuovi punti di interazione attraverso cui mettersi in contatto (Stavros, 2017).

Con l’avvento di internet nasce dunque un nuovo canale, il canale online, che le aziende da subito sono chiamate a presidiare per non restare indietro nella competizione, adattandosi quindi ai cambiamenti del mercato e dell’ambiente esterno per non rischiare di esserne successivamente esclusi. Si diffonde così l’e-commerce, che offre ai clienti la possibilità di vendere, inizialmente beni e successivamente anche servizi, in un nuovo mercato, che assume delle sembianze virtuali, rivoluzionando la tradizionale ottica commerciale, e ridefinendo le dinamiche competitive di gran parte dei settori merceologici, compresi quelli del food e della ristorazione (Fornari et al., 2016; Kotler et al., 2019).

Conseguentemente all’apertura del canale digitale, le aziende si vedono quindi costrette a sviluppare nuove strategie per gestire in maniera efficace e ottimale la presenza di più luoghi, fisici e non, in cui il consumatore possa acquistare, consumare, o reperire le informazioni di cui necessita in relazione ad un prodotto o servizio.

La definizione delle nuove possibili strategie di gestione di questa molteplicità di canali si differenziano in base a molti aspetti, che prediligono l'integrazione più o meno ampia tra i diversi canali, fisici o digitali, oltre alla relativa esperienza che accompagna il consumatore nel suo viaggio all'interno di un negozio *brick and mortar* o virtuale.

Il ruolo del retail vede dunque una nuova configurazione, dettata dai cambiamenti imposti dalla metamorfosi digitale del mercato, che lo porta ad avere un ruolo sempre più strategico per la *shopping experience*. Nasce quindi il retail esperienziale, il nuovo format che stravolge il punto vendita in maniera funzionale, dove viene messa al centro la creazione di una *customer experience* indimenticabile ed in grado di coinvolgere emotivamente il consumatore, valutata come un forte valore aggiunto (Jahn et al., 2018; De Villiers et al., 2018; Kotler, 2017; Kotler & Stigliano 2018).

Per rendere possibile questa trasformazione sul canale fisico e sul canale online, si rende necessario per le aziende un vero e proprio processo di digitalizzazione delle attività commerciali. Questo processo, che si articola attraverso diverse fasi, porta nel tempo a raggiungere l'obiettivo strategico dell'omnicanalità (Fornari, 2018).

Con il termine "Omicanalità" si fa riferimento ad un modello di business che attua una strategia di distribuzione su più canali, seppur fortemente collegati ed integrati tra loro. In particolare, l'obiettivo primario di questo tipo di strategia è quello di creare per il consumatore un'esperienza del tutto *seamless*, ovvero senza alcun tipo di interruzione, che dia l'impressione di trovarsi in un unico canale interconnesso in grado di fondere insieme il negozio fisico con il commercio elettronico (Kotler & Stigliano 2018).

Il risultato per il cliente dovrebbe essere quello di effettuare una transazione fluida in un'ottica fortemente integrata che gli permetta di muoversi simultaneamente da un canale all'altro e attraverso differenti *touchpoint*, vedendo quindi adottata la stessa strategia di comunicazione e di vendita, e senza percepirvi alcun tipo di distinzione.

Nella creazione di questo tipo di esperienza, fondamentale risulta il contributo dato dalle nuove tecnologie, capaci di fornire strumenti digitali e multimediali abilitanti per la creazione di questa continuità tipica delle strategie omnichannel. Questo può avvenire

attraverso un sistema interconnesso ai diversi canali in grado di raccogliere, analizzare e processare lo scambio di enormi quantità di dati ed informazioni sia sui consumatori che sulle loro transazioni. Per questo motivo entra in gioco anche l'efficacia della *digital customer experience* (Kotler, 2017; Kotler & Stigliano, 2018; Kotler *et al.*, 2019).

Il raggiungimento della sfida dell'omnicanalità risulta però l'ultimo step di un processo che vede la realizzazione di diversi gradi di integrazione tra i vari canali di vendita e di comunicazione, e che per questo risulta non sempre ininterrotto (Cao, 2018).

Il primo passaggio è dato infatti dalla strategia multicanale. In questo modello, l'acquisto di un prodotto o servizio può avvenire in più canali, i quali seppur appartenenti alla stessa azienda o brand, non prediligono alcun tipo di integrazione tra di loro. Questo porta alla inequivocabile distinzione di una diversa *customer experience* in ciascuno dei differenti canali. Anche i *touchpoint* di comunicazione sono molteplici, ma non vengono gestiti in maniera sinergica e funzionale alla costruzione di un'informazione integrata, talvolta portando alla definizione di differenti messaggi o differenti azioni per i diversi canali (Sun *et al.*, 2020; Verhoef *et al.*, 2015).

Il passaggio successivo è rappresentato dalla strategia cross-canale, che vede la configurazione di un primo grado di integrazione, seppur sempre limitato, tra i diversi canali. La coerenza dell'esperienza nei diversi *touchpoint* risulta ancora non del tutto trasversale, ma può essere talvolta complementare e strutturata in ottica più fluida. Un esempio può essere dato da un'esperienza in un canale che incoraggia la continuazione in maniera simultanea del *customer journey* in un altro canale (Cao, 2018; Sun *et al.*, 2020; Kotler, 2017).

La riuscita della conversione all'omnicanalità risulta infine un pilastro centrale nella digital strategy di un'azienda. Parte di questo traguardo significa anche essere disponibile con i propri canali in ogni tipo di strumento digitale o dispositivo multimediale fisso o mobile, secondo un approccio a trecentosessanta gradi, ed essere in grado di creare nella mente dei consumatori una *brand identity* che sia allo stesso tempo univoca in tutti i canali (Kotler, 2017; Shen *et al.*, 2018).

Ma la strategia omnichannel è davvero implementabile da tutte le aziende, o per alcune rappresenta un'utopia? (McKinsey, 2020).

Andremo ora ad analizzare il grado di integrazione dei diversi canali, nonché il potenziale raggiungimento dell'omnicanalità nel settore della ristorazione.

2.3.2 La configurazione dei canali nel settore della ristorazione

Negli ultimi anni la strategia omnichannel si è diffusa senza dubbio in moltissimi settori, soprattutto grazie alla diffusione degli smartphone e delle tecnologie digitali. Ciò non toglie però che per alcune categorie merceologiche possano nascere alcune difficoltà per quanto riguarda l'integrazione totale ed ininterrotta dei diversi canali.

Per alcune industrie o tipologie di prodotti infatti, questo tipo di strategia potrebbe rivelarsi concretamente irrealizzabile o limitata. Prima di attuarla si rende necessario effettuare un'analisi di fattibilità in relazione al proprio prodotto ed al settore, considerando il proprio posizionamento rispetto ai competitors, ed in particolare, il possesso o meno di conoscenze, competenze o esperienza utili, alla realizzazione di una strategia che richiede un particolare adattamento tecnologico del proprio business model. Infine, bisogna valutare anche il grado di alfabetizzazione digitale del proprio target di riferimento, il quale potrebbe rivelarsi ancora non all'altezza dell'innovazione (McKinsey, 2020).

I canali utilizzati come punti di contatto per la comunicazione, ed in particolare per la vendita, possono essere molteplici, come ad esempio un'applicazione, una pagina social istituzionale, un sito web, e chiaramente il negozio fisico. Per arrivare all'omnicanalità essi devono essere progettati ed arricchiti di contenuti trasversali perfettamente coerenti l'uno con l'altro. Se questo allineamento non avviene e si attua una strategia diversa in ogni canale, l'approccio risulta essere quello multicanale.

Nel mondo della ristorazione ottenere una perfetta integrazione dei vari canali sia di vendita che di comunicazione, risulta un obiettivo non facilmente raggiungibile. In particolare, quali elementi del tradizionale concetto di omnicanalità, descritti nel paragrafo precedente, possono essere ricondotti al settore della ristorazione e del food delivery?

Concentrandoci semplicemente sui canali di vendita, il locale fisico del ristorante rappresenta il canale principale, per alcuni esclusivo, dove il consumatore usufruisce di

un servizio che consiste nel vivere una particolare ed emozionante *restaurant experience*, concetto che abbiamo già approfondito nel primo capitolo.

In questa offerta di valore il servizio di consegna diventa un driver complementare in un'esperienza in grado di rispondere a tutte le esigenze del consumatore. Qualora questo servizio venga offerto tramite la tradizionale "consegna a domicilio", essa rientra comunque in un plus fornito dal canale fisico (Khan, 2020). Esso può integrare allo stesso tempo il canale online, ad esempio per informare, o per raccogliere l'e-WOM, configurandolo però solo come un canale di comunicazione (Luo & Xu, 2021).

Quando invece un ristoratore decide di proporre la vendita della sua offerta di valore anche online, ecco che si arriva al primo step di un processo trasversale verso l'omnicanalità. Si passa quindi attraverso un'evoluzione da food delivery ad online food delivery. Infatti, gran parte degli studi definisce le piattaforme dei modelli O2O, ovvero "Online to Offline" (Zhang *et al.*, 2019; Choi *et al.*, 2021; Kang & Namkung, 2019; Kang *et al.*, 2021).

La semplice introduzione di un nuovo canale, nella fattispecie il canale online, per la comunicazione e l'acquisto di un pasto pronto, introduce il settore della ristorazione al concetto di multicanalità. L'aggiunta di un nuovo canale può portare in alcuni casi ad una cannibalizzazione delle vendite, oppure può nel lungo termine aumentare i profitti totali (Zhang *et al.*, 2019) e ridurre i tempi di attesa (Gao & Su, 2018). Infatti per la maggior parte dei ristoratori che decidono di validare la loro presenza online, questo avviene nella stragrande maggioranza dei casi grazie all'affidamento ad una terza entità, ovvero quella di una piattaforma digitale di food delivery già strutturata ed organizzata (Das & Ghose, 2019) di cui si parlerà in maniera approfondita nel prossimo capitolo.

L'entità piattaforma, entra dunque a far parte del modello di business dell'impresa della ristorazione, prendendo la posizione di fornitore di uno specifico servizio, quello relativo alla consegna progettata secondo determinate specifiche digitali (Zhang *et al.*, 2019). Essendo inoltre un soggetto che crea aggregazione di più ristoratori, la comunicazione attuata sulla sua piattaforma sarà diversa per ogni partner che si affida ad essa.

Il modello di delivery "*Fully integrated*", che verrà descritto nel dettaglio nel capitolo successivo, rappresenta l'unico caso di omnicanalità finora possibile nel settore della ristorazione. Chiaramente l'esperienza *seamless* del tradizionale concetto di

omnicanalità assume delle vesti diverse e limitate per un ristorante, ad esempio non è possibile fare il reso in ristorante di un pasto pronto acquistato sulla piattaforma.

A meno che la piattaforma non risulti di proprietà del ristorante, ovvero ci trovassimo nel caso in cui ristorante e App si fondono in un'unica entità, la strategia adottata sarebbe comunque quella multicanale. Infatti, nonostante la presenza di una molteplicità di punti di contatto, quali App, siti web, e social media diversi, essendo in presenza di tre differenti soggetti, sarebbe concretamente impossibile fornire un'esperienza trasversale, fluida e totalmente integrata, sia di comunicazione che d'acquisto, in tutti i diversi canali aventi tre diversi soggetti erogatori.

2.4 L'evoluzione dello scenario come conseguenza della crisi pandemica

Trascorso più di un anno da quando i ristoranti sono stati costretti alle prime chiusure dovute alla pandemia da Covid-19, ormai sembra chiaro come le nuove limitazioni sperimentate durante questa esperienza diventeranno probabilmente la nostra nuova normalità.

Sicuramente, come già evidenziato più volte precedentemente anche i nostri acquisti sono stati fortemente influenzati dalla situazione dettata dalla pandemia. Se l'industria e il terziario hanno nella maggior parte dei casi subito delle limitazioni con veri e propri crolli in gran parte delle attività, quello dei generi alimentari è sicuramente un settore che ha sperimentato importanti cambiamenti evidenziando, spesso in controtendenza, una decisa crescita ([Ellison et al., 2021](#); [Gomez-Corona et al., 2021](#)).

Specialmente durante la pandemia, alcuni trend che negli ultimi anni cominciavano a nascere in diversi settori hanno subito una più spinta accelerazione ([Shanmugam et al., 2021](#); [Mehroliya et al., 2021](#); [Kim et al., 2021](#)). Nel 2020 in Italia la spesa per i consumi alimentari domestici è cresciuta del 7,4%, arrivando ad un aumento del 20% nel mese di marzo ([ISMEA, 2021](#)). L'arrivo dell'estate con la conseguente riduzione dei casi di contagio e l'allentamento delle restrizioni, ha portato ad una temporanea normalizzazione della situazione, inevitabilmente retrocessa nuovamente con l'arrivo dell'inverno. La crescita verificatasi in questi due macro periodi nel comparto del food

riguardava principalmente prodotti confezionati e freschi. Tuttavia, sebbene l'argomento in questione sia indirettamente lo stesso, ovvero il consumo di beni alimentari, i dati positivi elencati qui sopra non sono stati trasferiti anche al settore della ristorazione.

Questa infatti, al contrario di quanto scritto sopra, e chiaramente a causa delle restrizioni che hanno previsto in primis la chiusura di tutti quei luoghi che per loro natura potevano generare aggregazione ha vissuto e sta vivendo una forte battuta d'arresto (FIPE, 2020). Si stima infatti che la spesa defluita in Italia nel settore della ristorazione intensa in senso stretto come occasione di consumo all'interno dei locali sia diminuita del 42% (Just Eat, 2020).

Come già precedentemente discusso, questa battuta d'arresto ha però permesso di far ulteriormente evolvere sia l'offerta stessa dei ristoratori italiani (con una crescita della digitalizzazione del 30%) (Just Eat, 2020) che quella delle aziende di food delivery.

I primi infatti, obbligati a modificare il proprio business model per far fronte alla diminuzione di fatturato hanno, spesso per la prima volta, approcciato il mondo del food delivery mentre le seconde hanno visto nelle restrizioni allo spostamento una miniera d'oro per quel che riguardava la possibilità di potenziare e far conoscere la propria offerta (Chotigo & Kadono, 2021; Muangmee et al., 2021; Leung & Cai, 2021).

La pandemia ha infatti generato una forte accelerazione del processo di digitalizzazione. Un esempio può essere quello delle webcam: ci sono stati infatti alcuni periodi in cui la disponibilità per l'acquisto di questi prodotti era molto limitata. La richiesta era diventata insostenibile, per via di tutti gli alunni obbligati a partecipare alla scuola grazie alla didattica a distanza e i loro genitori in *smartworking* costretti a partecipare a meeting di lavoro in streaming. Il nuovo modo di lavorare, di studiare, ma soprattutto la costante ricerca di una normalità andata persa con le varie chiusure e il *lockdown* in senso stretto, hanno costretto molti di noi a dover prendere una maggiore confidenza con diversi strumenti e modalità digitali ritenuti prima inutilizzabili, andando a velocizzare la trasformazione digitale che si stava già delineando ormai da alcuni anni. L'impossibilità ad uscire di casa e la disponibilità delle sole attività "essenziali", ha obbligato la popolazione ad effettuare, volente o nolente, acquisti online.

Tornando ora all'evoluzione che ha visto il cambiamento del mondo dei consumi della ristorazione, si è evidenziata quindi una forte crescita del segmento della digital food delivery. La *Figura 2.4* mostra un quadro della situazione italiana in tempo di pandemia.

IL FOOD DELIVERY AL TEMPO DEL CORONAVIRUS



Figura 2.4 Il food delivery al tempo del Coronavirus

Fonte: (FIPE, 2020)

In Italia il 2020 ha rappresentato per il mercato dell'online food delivery un anno di svolta (FIPE, 2020). La crescita dell'intero settore delle consegne a domicilio è stata infatti compresa tra il 20% e 25%, diventando un servizio essenziale per i consumatori

italiani. Il *lockdown* ha permesso a questo mercato di espandersi rafforzando in maniera definitiva la diffusione capillare lungo tutto il territorio italiano delle piattaforme di delivery che sono riuscite a servire la quasi totalità delle città con più di 50.000 abitanti e raggiungendo il 66% dei consumatori italiani (quasi 40 milioni di persone) (Just Eat, 2020).

Vista la tipologia di offerta che sottolineiamo era già esistente ed in forte crescita prima della pandemia, chi ha aiutato indirettamente l'evoluzione e la crescita di questo mercato sono stati sicuramente i più giovani per un totale del 55% circa. Anche nelle statistiche italiane, parlando di giovani ci riferiamo soprattutto ai Millennials e Generazione Z, abituati ad ordinare maggiormente piatti come pizza, sushi, dolci ed hamburger, i quali sono stati velocemente seguiti anche dalle famiglie a causa dell'impossibilità di andare al ristorante, guidando in parte con i loro consumi le dinamiche di definizione di questo emergente settore.

Volendo quindi riassumere le motivazioni che hanno spinto le persone ad ordinare on line durante la pandemia da Covid-19 troviamo la mancanza di tempo e la comodità di avere i piatti del proprio ristorante preferito a portata di click.

Durante il lockdown, numerosi intervistati hanno affermato che il Food Delivery fosse un'ottima alternativa all'andare a fare la spesa, limitando il numero di uscite e la possibile esposizione al virus durante le code al supermercato (Just Eat, 2020).

Nei capitoli successivi saranno esaminati i cambiamenti affrontati dal lato dei ristoratori per far fronte alle restrizioni dovute alla pandemia, nonché il grado di diffusione delle piattaforme di food delivery.

Capitolo 3. Le piattaforme di food delivery per la ristorazione

3.1 Dinamiche competitive del settore

3.1.1 “Aggregators” e “New delivery players”

Nel mercato del food delivery abbiamo assistito finora alla comparsa di due principali macro categorie di piattaforme, i cosiddetti “aggregators” ed i “new delivery players” (McKinsey, 2016; Seghezzi *et al.*, 2021).

Entrambe le tipologie di servizio offrono per l’utente finale la possibilità di confrontare i diversi menù e i relativi prezzi, di effettuare degli ordini tramite il canale online, e di leggere e a loro volta contribuire al miglioramento pubblicando recensioni sui diversi ristoranti e sul servizio della piattaforma.

Gli aggregatori riguardano tutti quei modelli e l’offerta di valore delle prime piattaforme emerse circa una quindicina di anni fa, agli albori della nascita dei primi player del settore del digital food delivery. Essi adottano un modello che possiamo definire tradizionale, e svolgono una funzione di aggregazione di ristoranti da un lato, e di ordini dall’altro. Tramite un unico portale online il consumatore può infatti accedere ad un’aggregazione di offerte di ristoranti diversi, e il ristorante può accedere ad un’aggregazione di potenziali consumatori finali. Le App di questo tipo si occupavano inizialmente di trasmettere l’ordine al proprio ristorante partner, senza però farsi carico del servizio di consegna (Bhotvawala *et al.*, 2016; Kapoor & Vij, 2018).

In questo settore, hanno raggiunto la scala di diffusione nel mercato globale quattro principali players, ovvero *Delivery Hero*, *Foodpanda*, *GrubHub* e *Just Eat* (McKinsey, 2016). Nella competizione a livello nazionale troviamo nei diversi paesi circa due o tre player che beneficiano di una posizione dominante all’interno del mercato. Il loro vantaggio competitivo è legato alle relative esternalità di rete, date dall’ampiezza della loro base di utilizzatori, nonché dalla loro *brand awareness*.

Al contrario i nuovi player del settore delivery, emersi intorno ai 7 anni fa, fondano gran parte del proprio business proprio sul servizio di delivery, costruendo una propria rete

logistica per far fronte alle esigenze di chi non possiede un fattorino interno o i mezzi e l'organizzazione necessari per effettuare autonomamente le consegne. Questo offre quindi ad un numero maggiore di potenziali ristoranti partner la possibilità di aprire la loro offerta di valore anche ad un nuovo segmento di mercato, ovvero quello del delivery, il che senza il supporto della piattaforma non sarebbe stato fattibile.

Player che adottano questo modello sono ad esempio *Deliveroo* e *Foodora*.

Per quanto riguarda una possibile evoluzione dello scenario futuro, è importante sottolineare che l'aggregazione dei ristoranti nelle piattaforme non contempla però per l'utilizzatore finale la possibilità di inserire all'interno di un unico ordine piatti provenienti dai menù di ristoranti diversi (Steever et al., 2019), si presume che questa prerogativa sarà portata a compimento in futuro da ulteriori nuove generazioni di player, i quali sostanzialmente saranno costituiti da una fusione di *aggregators* e *new delivery players* e che dovranno dunque trovare una soluzione a questa particolare sfaccettatura del problema logistico per rispondere a questa precisa esigenza, la quale sposa perfettamente l'approccio di utilità d'uso e comodità che è proprio del business del delivery.

Entrambe le macro categorie di player si sono negli ultimi anni diffuse, in alcuni casi anche a livello globale, grazie ad una forte componente di investimenti in comunicazione e pubblicità, che hanno creato un terreno fertile alla loro diffusione.

In particolare, i cosiddetti aggregatori non sono sottoposti a particolari vincoli gestionali che possano limitare il numero di possibili partner da far accedere alla piattaforma. Per questo motivo, una volta che essi entrano in un nuovo mercato, spesso sperimentano una più rapida diffusione, rispetto ai nuovi player che forniscono anche il supporto logistico.

Possiamo notare dunque che queste due principali tipologie di piattaforme si rivolgono sostanzialmente a due target della ristorazione diversi dal punto di vista di un fattore determinante: la capacità di gestire autonomamente le consegne.

Queste considerazioni determinano la coesistenza e la sopravvivenza all'interno del mercato allo stesso tempo di due cosiddetti design dominanti alternativi, per quanto riguarda il modello e la tecnologia utilizzata dalla piattaforma. Gli equilibri di mercato

potrebbero però col tempo variare e risultare nell'affermazione di un solo ed unico design dominante, come accade in molti mercati (Schilling, 2017).

Se prima infatti gli aggregatori fornivano un servizio per tutti quei ristoratori già attrezzati per la consegna, ora i nuovi player permettono anche ad altri ristoratori una sorta di accesso facilitato alla nuova competizione, che si gioca dunque nel segmento online, rimuovendo per loro la barriera all'ingresso rappresentata dal problema logistico.

Tutto ciò potrebbe caratterizzare in futuro una nuova consistente minaccia alla scomparsa per gli aggregatori, se i nuovi player del delivery riusciranno a migliorare e a rendere il loro servizio estremamente efficiente, tramite economie di apprendimento ed esperienza. Questo potrebbe infatti dare loro la possibilità di offrire una proposta di valore ad un prezzo minore, determinando così una migrazione anche da parte dei ristoratori che prima si affidavano agli aggregatori portando avanti autonomamente la gestione delle consegne.

Inoltre, un altro importante driver di diffusione è da considerare: le piattaforme generano una sorta di effetto di fidelizzazione, infatti una volta che un consumatore finale si registra o utilizza per la prima volta una piattaforma per ordinare del cibo, molto probabilmente anche in futuro rimarrà con essa: nell'80% dei casi l'utente non favorirà lo *switch* verso un'altra piattaforma (McKinsey, 2016; Chotigo & Kadono, 2021). Ciò contribuisce a creare una forte dinamica competitiva simile a quella presente nei mercati cosiddetti *winner-takes-all*, dove sostanzialmente chi si aggiudica per primo la maggior parte della rete di potenziali utilizzatori finali avrà maggiore probabilità di divenire in futuro il leader (Schilling, 2017).

3.2 Modelli di business e strategie

3.2.1 Gli attori coinvolti

Come abbiamo già argomentato più volte, sappiamo quanto il mercato del digital food delivery stia crescendo negli ultimi tempi, ad un ritmo accelerato anche grazie alla pandemia da COVID19. Come conseguenza di ciò, abbiamo assistito alla recente entrata

nel settore di nuovi player, nella maggior parte dei casi rappresentati da start-up. Tutto ciò ha portato le imprese a dare vita a soluzioni variegata e innovative, prediligendo una velocità di sviluppo ed implementazione senza precedenti in risposta alle nuove esigenze *on demand* dei consumatori.

In questo nuovo mercato, le dinamiche competitive si giocano su determinati fattori strategici, particolarmente importanti in quanto in grado di determinare la sopravvivenza ed il successo dei diversi competitors. Soprattutto in questo scenario, diventa centrale la capacità di offrire un servizio di consegna sempre più veloce, efficace ed efficiente. Ma cosa significa nel dettaglio raggiungere questi obiettivi?

Il successo di una piattaforma risiede in parte anche nella struttura del suo business model. Innanzitutto è necessario identificare i diversi attori che entrano a far parte di questa architettura, e che insieme danno un significato al business stesso (Seghezzi *et al.*, 2021; Caratù, 2018):

- Il ristoratore: esso si affida alla piattaforma nel momento in cui decide di allargare il suo business oltre che all'esperienza in ristorante anche alle consegne a domicilio, decidendo di farlo attraverso le opportunità date dal mondo online per accedere ad una ulteriore forma di reddito e una nuova rete di potenziali consumatori finali. Nonostante il ristoratore abbia poco controllo all'interno della piattaforma, esso può godere di una maggiore visibilità;
- La piattaforma: essa viene in aiuto al ristoratore come intermediario tra quest'ultimo ed il consumatore finale, fornendo diversi vantaggi ad entrambe le parti. Controlla la maggior parte della customer experience;
- Il consumatore: rappresenta il target finale dell'offerta del ristoratore ed indirettamente anche quello della piattaforma (in quanto il cliente diretto della piattaforma appare il ristoratore in ottica B2B), nonché colui che usufruisce del servizio di consegna a domicilio. I suoi principali vantaggi sono la convenienza e la comodità, oltre ad un numero maggiore di ristoranti disponibili per il delivery, su cui poter effettuare una scelta.

La tipologia di ristoratore con la quale il business di piattaforma si sposa meglio è determinata da quelle imprese della ristorazione nate esclusivamente con l'obiettivo di

svolgere servizio per asporto e consegne a domicilio. Per questo tipo di soggetti economici, spesso già attrezzati con un proprio sistema di consegna ed una propria flotta di fattorini, l'offerta di valore data dalla piattaforma di online food delivery rappresenta un'opportunità per il ristoratore in questione, di estensione vera e propria del suo business: l'ipotetica adesione ad una piattaforma gli fornisce infatti la possibilità di raggiungere un maggior numero di potenziali utenti, fornendo loro una ulteriore comodità del servizio. La partnership che si concretizza tra i due attori principali, ovvero il ristoratore e la piattaforma, fornisce il mezzo in grado di rendere possibile l'incontro perfetto tra la domanda e l'offerta online di un pasto a domicilio.

Prendiamo come esempio il caso di una pizzeria per asporto: la soluzione data dall'introduzione della piattaforma di online food delivery nel business model, vede sostanzialmente il vantaggio dato dalla presenza sull'App, che svolge una funzione di aggregazione dei consumatori target per il ristoratore da un lato, e l'ampiezza dell'assortimento dell'offerta di diversi tipi di ristoranti, menù e cucine, per l'utilizzatore finale, dall'altro.

Così la pizzeria, oltre al canale fisico, apre, seppur in maniera indiretta e in maniera limitatamente controllata, anche il canale virtuale, diventando quindi multicanale ed aumentando il suo grado di digitalizzazione.

Se usciamo dall'ottica della tipica pizzeria a domicilio, e prendiamo invece ad esempio quello di un agriturismo, che concretizza la sua offerta di valore in un emozionante e memorabile *restaurant experience* (concetto di cui abbiamo parlato nel primo capitolo), possiamo renderci conto quanto per questo tipo di soggetto imprenditoriale, la value proposition data dalla piattaforma di online food delivery, e la stessa utilità per il ristoratore in questione, non risultino allo stesso modo appetibili. Esso non potrebbe infatti, altrettanto facilmente, trasferire l'essenza immateriale e intangibile della sua *restaurant experience* tradizionale nel canale digitale.

Ma ora il mercato sta cambiando. Se prima infatti, normalmente questa tipologia di ristoratore non era particolarmente interessata a fornire il servizio di consegna a domicilio, magari anche tramite App di food delivery, oggi, la situazione di "chiusura" dettata dalla pandemia da Covid19, sembra aver mutato lo scenario competitivo (Chotigo & Kadono, 2021; Habib *et al.*, 2021; Ali *et al.*, 2021; Dsouza & Sharma, 2021;

[Zhao & Bacao, 2021](#)). Quando (limitatamente ai periodi di chiusura al pubblico) l'unica opzione legalmente permessa diventa quella della consegna a domicilio, la prospettiva cambia, ed ecco che l'offerta di valore data da queste piattaforme diventa una valida alternativa alla risoluzione dei problemi di molte imprese. In seguito alle restrizioni governative esse diventano infatti in certi casi una via d'uscita, arrivando a diventare quasi una necessità per alcuni ristoratori ([Just Eat, 2020](#)).

Ma tutte le imprese sono diverse, ognuna di esse presenta una propria struttura, organizzazione e modello di gestione, e allo stesso tempo manifesta bisogni ed esigenze specifiche in funzione della propria architettura.

Fortunatamente, le piattaforme di food delivery forniscono una soluzione a tutto; vi sono infatti differenti business model, ciascuno progettato per essere in grado di andare incontro alla fisiologica situazione di diverse tipologie di ristoratori, ed alcuni anche personalizzabili in funzione delle singolari esigenze di ogni cliente.

I ristoratori, aprendo questo nuovo canale dove essere presenti, vengono chiamati a fornire un nuovo tipo di esperienza, che non si concretizza più nella tipica restaurant experience, e che vede coinvolte anche le piattaforme di online food delivery, le quali gestiscono autonomamente il viaggio all'interno della loro user experience.

Per capire come vengono strutturati i diversi business model di una piattaforma di digital food delivery, è necessario analizzare l'architettura di gestione del ristorante al quale essa deve andare incontro.

La realizzazione del servizio di consegna a domicilio tramite piattaforma vede al suo interno la distribuzione di tre principali fasi organizzative:

- L'ordinazione: questa fase viene portata a compimento da parte del consumatore finale all'interno della piattaforma di food delivery, esso seleziona le pietanze che desidera acquistare tra quelle presenti all'interno del menù digitale e procede infine all'invio dell'ordine. La notifica dell'ordinazione viene poi trasferita al soggetto titolare della cucina selezionata dall'utente.
- La preparazione: In questa fase la pietanza richiesta dall'utente nell'ordine viene preparata all'interno di una cucina che può essere propria della piattaforma, o di terzi nel caso in cui la piattaforma funga da intermediario.

- La consegna: la parte più importante del business per la soddisfazione del cliente è rappresentata dal servizio della consegna. La gestione del trasporto di un piatto pronto presso il domicilio del consumatore finale può essere fatto all'interno di diverse strutture gestionali, che cambiano a seconda del soggetto designato per la consegna.

Queste tre fasi operative rappresentano i fattori in funzione dei quali vengono definiti più modelli diversi di intermediazione della piattaforma. In base a come i tre attori coinvolti, ovvero consumatore, ristoratore e piattaforma, si pongono rispetto a queste tre fasi del processo, possiamo definire tre principali modelli di delivery: abbiamo quindi il modello *Order Only*, *Order + Delivery*, e *Fully Integrated*.

Andremo ora ad esaminare nel dettaglio i tre modelli, presentando per ciascuno di loro le caratteristiche specifiche, nonché i principali vantaggi e svantaggi di utilizzo da parte del ristoratore e del cliente finale.

3.2.2 Order Only

Il modello *Order Only* rappresenta il business model tipicamente storico adottato dai primi player che hanno originariamente aperto questo mercato digitale all'inizio degli anni duemila.

Come abbiamo già accennato precedentemente, i first mover del settore si ponevano inizialmente come dei semplici "aggregatori". Essi aggregavano infatti in un'unica piattaforma l'offerta di diverse tipologie di ristoranti e cucine, fornendo al consumatore finale un assortimento caratterizzato da una forte varietà ed ampiezza dei menù disponibili (Caratù, 2018; Fossati, 2018 e 2019; Fagotto, 2016; Lunardi, 2016).

La fase operativa cardine di questo modello di business è quella dell'ordinazione, ovvero la prima azione dell'intero processo. Il servizio fornito riguarda dunque esclusivamente la parte di raccolta degli ordini degli utenti, senza influenzare in alcun modo le successive fasi della preparazione e della consegna.

Una volta spedito l'ordine al ristoratore, la piattaforma ha esaurito il suo servizio, e il processo passa nelle mani di chi si occupa delle fasi successive. Il ristorante prosegue

quindi con l'evasione dell'ordine in maniera indipendente, preparandolo nella propria cucina e consegnandolo tramite l'impiego dei propri fattorini interni.

Uno dei primi e più celebri fautori di questo modello fu inizialmente il pioniere *Just Eat*.

Rivolgersi ad una piattaforma per ottenere questo servizio di intermediazione tra il ristoratore ed il cliente finale è giustificato dal principale vantaggio per l'impresa ristoratrice di poter accedere ad una più ampia base di potenziali consumatori, ottenendo quindi una maggiore visibilità ed un ampliamento del proprio fatturato, che proviene a questo punto da due diversi canali, quello fisico e quello digitale. L'introduzione di questa forma di e-commerce, come anche in tutti gli altri modelli, rende la propria offerta in linea con le nuove esigenze del mercato e dei nuovi consumatori sempre più diretti verso un approccio digitale e omnicanale per soddisfare tutte le loro esigenze.

A questo proposito, non tutti i ristoratori potrebbero permettersi di aprire una propria piattaforma e-commerce, in quanto questo risulterebbe un investimento non indifferente, sia in termini organizzativi (per via delle importanti competenze, conoscenze, ed esperienza richiesti) che in termini puramente economici. Il fatto di potersi rivolgere ad un intermediario come la piattaforma specializzata nel food delivery offre un servizio già pronto all'uso, che rappresenta una soluzione facile e veloce.

Questa scorciatoia permette al ristoratore di aprire un nuovo canale per le vendite, diventando quindi un business che adotta una strategia multicanale, senza dover affrontare ingenti investimenti. Allo stesso tempo, in cambio, la piattaforma fornisce anche ulteriori vantaggi, come la sua annessa e fidelizzata base di utilizzatori, nonché un efficace ed efficiente punto di contatto per il consumatore: un'App, ottimizzata sia per pagine web che allo stesso tempo per smartphone ed altri dispositivi. Rendere la piattaforma *mobile friendly* al giorno d'oggi è cruciale: non dimentichiamoci infatti, che innumerevoli studi hanno dimostrato quanto gran parte degli utilizzatori di piattaforme di e-commerce consulti il negozio virtuale da un dispositivo mobile, e spesso non concluda la transazione quando il sito presenta una procedura troppo complicata o impegnativa tramite mobile (Li *et al.*, 2020). Dunque i ristoratori i quali gestiscono la propria attività con un occhio strategico, cercheranno senza dubbio di non perdere l'opportunità data dal crescente uso degli smartphone e delle nuove tecnologie digitali per il loro business.

Sempre dal lato del ristoratore, un altro vantaggio dell'uso di questo modello rispetto alle altre alternative è quello della commissione. Il guadagno della piattaforma consiste nel ricevere una percentuale su ogni ordine, corrisposta da parte di tutti i ristoratori che si appoggiano ad essa. Dal momento che il modello *Order Only* è quello più semplice e meno invasivo, in quanto non tocca né preparazione né consegna, la percentuale di commissione richiesta dalle piattaforme che forniscono questo servizio di “vetrina digitale” risulta essere quella relativamente più bassa, e si aggira dal 10% al 15% (Bhotvawala *et al.*, 2016). Il costo del servizio e l'utilizzo della piattaforma non gravano in nessun modo sulla spesa del consumatore finale. Infine, essendo solo la parte di ordinazione quella interiorizzata, e la consegna del pasto autonoma da parte del ristoratore, il pagamento da parte dell'utilizzatore può essere effettuato sia all'interno della piattaforma, che tramite contanti al momento della consegna. La possibilità di fornire diversi metodi di pagamento, compreso quello in contanti, è un vantaggio non indifferente in termini di comodità, soprattutto in tutti quei paesi, come ad esempio l'Italia, dove questo metodo di pagamento risulta ancora abbastanza diffuso. Allo stesso modo, il controllo totale dell'attività di consegna si traduce anche in un maggiore controllo su una fase che rappresenta un punto di contatto diretto con il consumatore finale.

Dal lato della piattaforma invece una criticità che si evidenzia è data dal fatto che l'esistenza stessa della sua offerta sia legata alla collaborazione da parte di un ampio numero di ristoratori. In un certo senso questo si concretizza quindi in una forma di dipendenza del servizio stesso dall'adesione delle imprese partner. Senza di esse infatti la piattaforma non è in grado di strutturare un'offerta appetibile per il consumatore finale, il che la porterebbe inevitabilmente all'inesistenza di un guadagno e dunque al fallimento.

Inoltre, essendo il servizio esclusivamente limitato alla fase operativa dell'ordinazione, la piattaforma non ha alcun controllo sulla fase di consegna, che viene espletata dal ristoratore stesso in maniera indipendente. Può accadere dunque che, nel caso in cui la consegna non sia efficiente o soprattutto puntuale, il consumatore sia insoddisfatto, e che quest'ultimo riconduca l'esperienza negativa all'unico soggetto con cui ha interagito, ovvero la piattaforma. Questo circolo vizioso che può portare ad una conseguente

perdita di clienti per la piattaforma, potrebbe innescarsi semplicemente per ignoranza del consumatore, il quale non è a conoscenza del fatto che essa non è adibita al servizio di consegna, in quanto legata al ristoratore con la formula contrattuale dell'*Order Only*.

Tuttavia, il fatto di rientrare solo nella sfera dell'ordinazione senza dover creare una propria rete logistica e di fattorini per effettuare la fase di consegna (in quanto se ne occupa il ristoratore stesso in maniera autonoma), diventa anche un incentivo alla diffusione (più veloce di quella degli altri modelli) di questa particolare formula di partnership in un maggior numero di mercati diversi, sempre per via della soluzione meno invasiva. A differenza di queste ultime, le piattaforme che prevedono invece modelli che comprendono anche la fase di consegna, hanno un particolare ulteriore limite alla diffusione: tendono cioè ad espandere il proprio business in mercati geograficamente situati in un territorio morfologicamente accettabile ed adeguato alla creazione di una rete logistica di trasporto dei pasti, che risulti efficiente. Devono infatti tenere conto, quando scelgono un nuovo mercato in cui entrare, delle eventuali barriere all'ingresso caratterizzate ad esempio da terreni montagnosi o particolari, che possono quindi creare difficoltà al servizio o allungare i tempi di consegna fino a renderli inaccettabili. Diventa quindi un importante fattore nella dinamica della diffusione di queste piattaforme, che un territorio sia idoneo allo svolgimento del delivery, ovvero prevalentemente pianeggiante, non troppo esteso, e non caratterizzato da particolari ostacoli naturali e non; tutto ciò deve rendere possibile a chi si occupa del trasporto, di poter percorrere brevi tratti in poco tempo, in particolare per evitare che le pietanze possano raffreddarsi. Per questo motivo spesso alcuni ristoratori impongono alla consegna un limite al delivery in termini di raggio d'azione in chilometri su una determinata zona geografica, visibile all'interno della piattaforma.

Ovviamente una piattaforma può proporre più modelli diversi di partnership, diffondendosi in determinati luoghi semplicemente con un servizio di aggregazione degli ordini e marketplace dei ristoratori, ed in altri luoghi fornendo invece anche il servizio logistico, chiaramente proponendo costi diversi (Alvarez-Palau et al., 2021).

Il modello *Order Only* può anche spesso rappresentare per i ristoratori un primo passaggio verso la trasformazione digitale, ovvero un'opzione inizialmente adottata per

poter attraversare un processo di digitalizzazione più graduale, destinato poi a vedere in futuro l'applicazione di un modello più strutturato, come step successivo.

3.2.3 Order + Delivery

Nel modello *Order + Delivery* la piattaforma fornisce un supporto al ristoratore in due delle fasi operative precedentemente descritte, ovvero la fase di ordinazione e quella di consegna (Caratù, 2018; Fossati, 2018 e 2019; Fagotto, 2016; Lunardi, 2016).

Come nel modello *Order Only*, anche nel modello *Order + Delivery* è presente la funzione di aggregazione di offerta di valore, svolta dalla piattaforma. L'ordinazione viene portata a termine dal consumatore nella fase iniziale del processo all'interno della piattaforma ottimizzata sia per App mobile che da sito web, il quale compie la propria scelta tra le cucine e i menù presenti. Contestualmente l'ordinazione viene trasmessa al ristoratore prescelto, che ne conferma la presa in carico e ne inizia la preparazione. Una volta che l'ordine è pronto questo viene comunicato alla piattaforma, la quale in questo modello si occupa anche della fase di consegna a domicilio.

La fase di consegna viene dunque svolta come ulteriore servizio di supporto al ristoratore dalla piattaforma stessa. Essa possiede infatti un'organizzata architettura logistica di proprietà, nonché un'ampia flotta di fattorini sempre in movimento e distribuiti in maniera capillare su tutto il territorio coperto dalla gestione della piattaforma. La posizione e lo spostamento di ogni fattorino sono monitorati dall'App attraverso un sistema informativo di geolocalizzazione tramite GPS, la quale comunica con loro attraverso un gestionale interno, impartendo a ciascuno indicazioni sulle consegne da effettuare.

Nel momento in cui il ristoratore, come da procedura, notifica al fornitore del servizio che il pasto è pronto per essere consegnato al consumatore, l'ordine viene inviato al fattorino più vicino e disponibile in quel momento. Quest'ultimo si reca nei pressi dei locali del ristoratore partner, e ritira il pacco contenente il pasto pronto, per poi portarlo alla sua destinazione finale presso il domicilio del consumatore che lo ha acquistato.

La ripetizione di un sempre maggior numero di consegne ed il relativo l'utilizzo da parte dei consumatori permette alla piattaforma di ottimizzare sempre di più il suo servizio logistico. Ad ogni viaggio essa raccoglie infatti un'importante quantità di dati relativi ai percorsi, dal ritiro del pacco presso i diversi ristoratori fino alla consegna in diverse zone, alle condizioni del traffico in determinate fasce orarie, ai tempi di percorrenza delle varie possibili tratte. Questo permette un miglioramento continuo sia della user experience che della soddisfazione del cliente finale in merito all'esperienza globale di digital food delivery.

Per fornire questa tipologia di servizio strutturato e che garantisca la massima efficienza, le piattaforme che adottano il modello *Order + Delivery* possiedono una vera e propria infrastruttura organizzata. Si occupano infatti della gestione del personale dall'assunzione alla formazione dei vari fattorini, nonché di tutti gli aspetti operativi che vanno dalla strutturazione dei turni al monitoraggio delle consegne, fino alle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria del parco di mezzi eventualmente forniti ai rider per il trasporto dei pasti. Questi importanti aspetti organizzativi e infrastrutturali, oltre alla costruzione di un assortimento di ristoranti più ampio e profondo, che caratterizzano l'offerta fornita da questi player potrebbero intimidire alcuni potenziali nuovi entranti, che vedrebbero per questo motivo una forte barriera all'ingresso. Il modello infatti, se consolidato in una determinata area geografica, permette la realizzazione di economie di scala, economie di esperienza ed apprendimento, che andrebbero a portare la competizione generale ad un livello superiore.

Le competenze della piattaforma spaziano dunque in maniera integrata dal software all'architettura logistica ([Seghezzi & Mangiaracina, 2020](#)).

Un Esempio di azienda che adotta questo modello operativo in Italia è *Deliveroo*.

La soluzione di questo modello gestionale fornisce dunque per determinati tipi di ristoratori un'offerta di valore che supera di gran lunga in termini organizzativi quella precedente. Oltre al semplice servizio di aggregazione degli ordini e il raggiungimento di un pubblico più ampio, essa è in grado di occuparsi anche della fase operativa della consegna in modo più che efficiente e flessibile, rendendola possibile anche a quelle imprese della ristorazione non in grado di occuparsene direttamente, e senza

costringerli a dover assumere nuovo personale addetto alle consegne, aumentando così i costi.

Proprio a fronte di ciò, il costo del servizio risulta essere più alto rispetto al modello *Order Only*. La commissione su ogni ordine del ristorante partner si aggira intorno ad una percentuale talvolta superiore al 25% (Alvarez-Palau et al., 2021). Affidarsi a questo modello è dunque sostenibile quando si ha un flusso di ordini sufficientemente adeguato. A tal proposito, per ovviare al problema del pagamento della commissione, spesso può accadere che alcuni ristoratori traslino parte di questo costo sul prezzo finale per il consumatore, andando ad attuare una discriminazione di prezzo, che vedrà dei differenti prezzi al pubblico presenti sulla piattaforma, i quali appariranno leggermente più alti, rispetto a quelli dedicati al consumo presso il locale fisico. In alternativa può capitare che alcuni ristoratori decidano di imporre a parte il pagamento aggiuntivo dell'esclusivo servizio di consegna sull'ordine effettuato tramite la piattaforma, o di stabilire un quantitativo minimo in termini di spesa, da raggiungere per poter effettuare l'ordine ed ottenere il delivery.

Chiaramente l'offerta di valore dell'*Order + Delivery* può non incontrare le esigenze di tutti i ristoratori. Possiamo avere ad esempio chi vede solo un inutile costo in questo servizio, o addirittura un costo insostenibile, e preferisce organizzarsi autonomamente per effettuare la consegna. Occorre infatti valutare le possibilità dei potenziali clienti in senso relativo. Possono esserci alcuni ristoratori che effettivamente non ne hanno bisogno, in quanto puntano ai clienti e al valore dato dal servizio all'interno del locale, ed effettuano consegne per una parte esclusivamente irrisoria del loro business. Allo stesso modo potrebbero esserci invece ristoratori i quali, per via delle loro limitate dimensioni e della richiesta dei consumatori, svolgono un numero limitato di consegne, ed i benefici a fronte dei costi sostenuti potrebbero rivelarsi non abbastanza soddisfacenti. Al contrario, per un ristorante di altre dimensioni, che precedentemente non ha mai svolto il servizio di consegna a domicilio, la soluzione potrebbe essere vista in maniera diversa, dando al plus dell'organizzazione fornita un'importanza maggiore, oltre al raggiungimento di un target online, in relazione alle sue precise necessità.

L'eccellenza logistica fornita dai player che adottano questo modello, per via del suo particolare rapporto costi - benefici, potrebbe dunque risultare appetibile come soluzione ideale per ristoranti partner caratterizzati da grandi dimensioni, sia in termini

competitivi che economici, i quali potrebbero conseguentemente disporre di maggiori possibilità per sfruttare al meglio questo tipo di opportunità. Un esempio calzante è quello di *McDonald's*, il quale possiede un modello di business caratterizzato da un'infrastruttura in grado di garantire la massima efficienza per il segmento del *fast food*. La catena di ristoranti valorizza la velocità di preparazione fornendo efficacemente anche il format proprietario del *McDrive* per quanto riguarda il servizio *take away*, ma nonostante tutto ciò, ha deciso di non presidiare autonomamente il segmento del *delivery*: infatti pur essendo un gigante multinazionale, per presidiare anche le opportunità date dal segmento del *delivery*, per la gestione delle consegne si affida attualmente alle App *Deliveroo*, *Glovo*, *Just Eat*, e *Uber Eats*. Proprio a fronte del fatto che si tratta di un business diffuso ormai a livello mondiale, sviluppare per tutte le sedi di *McDonald's* un servizio locale ed autonomo di *delivery* efficiente richiederebbe un processo lungo, impegnativo e costoso, probabilmente irrealizzabile nel breve termine⁶. Partendo da questo presupposto, all'interno delle piattaforme che si basano su questo modello di business, spesso si viene più probabilmente a creare un assortimento dell'offerta di valore che potrebbe raggiungere un livello cosiddetto premium, perché composto da ristoranti di un grado superiore. Questa tipologia di potenziali partner, essendo abituata a fornire all'interno del proprio locale un servizio al tavolo di un valore superiore e maggiormente qualitativo, nel momento in cui decidono di fornire anche il servizio di *delivery*, si rende necessario per loro mantenere lo stesso livello di reputazione. Per questo devono assicurare, anche ai loro clienti abituali che potrebbero dunque effettuare acquisti nel canale online, che vi sia un allineamento ed un livello di coerenza per quanto riguarda la customer experience.

Il pubblico a cui le piattaforme di questo tipo si rivolgono è rappresentato quindi da soggetti ristoratori con una più ampia disponibilità a pagare, a fronte di un servizio di valore che garantisca ad essi ed al consumatore finale la massima efficienza. Il tutto non esclude la possibilità di incontrare all'interno della piattaforma addirittura alcuni ristoranti stellati, oltre ai tipici ristoranti di sushi ed hamburgerie.

Lavorando dunque con ristoranti di fascia alta, anche il valore in termini di spesa dell'ordine medio risulta più alto.

⁶ <https://www.mcdonalds.it/il-mondo-mcdonalds/mcdelivery>

Ciò non toglie però, come precedentemente accennato sopra in merito ad *aggregators* e *new delivery players*, che le dinamiche competitive di mercato possano cambiare, qualora il *deliverer* riuscisse, grazie ad economie di scala ed esperienza, a rendere il suo modello l'alternativa *cost-efficiency* vincente, vantaggiosa allo stesso tempo anche per chi svolge già le consegne autonomamente e con mezzi propri.

Infine non bisogna dimenticare che alcuni player del settore operano su più fronti, il che significa che possono anche fornire entrambe le alternative, operando anche nella medesima area geografica, per alcuni ristoranti partner con il modello *Order Only*, e per altri fornire invece anche il servizio logistico del modello *Order + Delivery*.

3.2.4 Fully integrated

L'ultimo modello che andremo a presentare ora è quello *Fully Integrated*. In questo modello, a differenza dei due precedentemente descritti, non abbiamo più tre attori coinvolti, di cui uno funge da intermediario, ma assisteremo invece alla fusione della figura della piattaforma e di quella del ristorante in un unico soggetto. Vi sarà dunque un'unica impresa che rivolgerà la sua offerta di valore direttamente al consumatore finale (Bhotvawala *et al.*, 2016; Caratù, 2018; Fossati, 2019; Fagotto, 2016; Lunardi, 2016).

Il business model in questione prevede al suo interno l'integrazione dell'operatività di tutte e tre le fasi tipiche, dall'ordinazione, alla preparazione, alla consegna.

Questa tipologia d'impresa risulta quella più recentemente comparsa nel mercato negli ultimi anni, e per questo motivo risulta ancora nuova e poco diffusa.

Il soggetto economico che entra nel mercato con questo modello è rappresentato da un ristorante che sceglie di sviluppare una piattaforma proprietaria ed esclusiva proprio per il suo business. Vengono dunque a mancare in questo modello la funzione di aggregazione e la ricchezza dell'assortimento che erano tipiche dei modelli precedenti, in quanto l'App o il sito web con cui il consumatore interagisce, propone al suo interno esclusivamente un'unica tipologia di offerta. In sostanza, mentre nei modelli *Order Only* e *Order + Delivery* la piattaforma funge da marketplace e permette al consumatore di scegliere tra diversi tipi di cucine e ristoranti, in questo caso la scelta è limitata ad un unico menù specifico. Il cliente compie quindi la sua scelta digitale di ordinazione su una

lista di pietanze preparate esclusivamente dalla cucina proprietaria in questione. Questo significa che il consumatore, per utilizzare queste piattaforme deve conoscerle ed essere interessato specificatamente alla loro offerta.

Anche la preparazione e la consegna sono portate a termine dallo stesso soggetto, che deve quindi anch'esso disporre di un'infrastruttura adeguata, organizzata e consolidata, sia in termini logistici che di ristorazione, per portare a termine le consegne in maniera puntuale ed efficiente, il che richiede comunque che siano intrapresi ingenti investimenti. Essendo portate a termine tutte e tre le fasi operative in casa, i tempi per la consegna possono essere ridotti drasticamente. Proprio per questo motivo, anche altri fattori funzionali, come furgoni specifici adibiti al trasporto di cibi pronti, possono rendere possibile il riscaldamento o il raffreddamento della pietanza appena prima della consegna per rendere l'esperienza del consumatore ancora più qualitativa. La cucina in cui viene preparato il piatto consiste in un vero e proprio laboratorio non aperto al pubblico; la piattaforma da quindi vita ad un ristorante digitale a tutti gli effetti, ultimamente noto anche come "*dark kitchen*" (Mandelli, 2018).

La maggiore difficoltà alla diffusione che questi nuovi player di ultima generazione potrebbero incontrare risulta chiaramente quella del raggiungimento di un sufficiente livello di *brand awareness*. Senza essere conosciute o "trovate online", la probabilità che si venga a creare il giusto livello di traffico sul sito web o all'interno della piattaforma risulta quindi difficile da raggiungere, come allo stesso tempo la possibilità che questo si trasformi concretamente in un ordine da parte dell'utilizzatore finale. La visibilità ottenuta dai ristoratori che adottano i modelli precedenti sopracitati è infatti legata alla *brand reputation* che la piattaforma alla quale si rivolgono come intermediaria si è nel tempo costruita nella mente del consumatore finale abituato ad ordinare pasti online, accompagnata dall'offerta di valore di un ampio e variegato assortimento. Per fare un esempio, quando un consumatore scarica nel suo smartphone un'applicazione di uno dei player di mercato che operano attraverso i modelli precedentemente descritti, esso è cosciente del fatto che potrà utilizzarla più volte variando la scelta dei menù tra il tipo di cucina che in quel momento più gli aggrada, presente all'interno del *marketplace*. Qualora il consumatore scaricasse invece l'applicazione di una cosiddetta *dark kitchen*, saprebbe che la utilizzerebbe solo per la cucina in questione, e che quindi la ripetizione d'uso sarebbe molto meno marcata, a meno che esso non sia estremamente affezionato

proprio a quel tipo di cucina o all'offerta di valore del ristorante virtuale. Più semplici e veloci da raggiungere potrebbero essere la diffusione e la consapevolezza dell'esistenza di questo tipo di piattaforma a livello locale in una determinata area geografica, circoscritta fino a dove la delivery riesca fisicamente ad arrivare.

Appare dunque chiaro che, simili imprese digitali e allo stesso tempo ristorative, per abbattere il muro creato da queste difficoltà e riuscire ad entrare nel mercato avendo un seguito in maniera vincente, debbano attuare una strategia che sia in grado di differenziarli da tutti gli altri competitors diretti ed indiretti. L'offerta di valore deve essere quindi qualcosa di diverso, di unico, innovativo, e capace di creare una distinzione, quasi in maniera *disruptive* da ciò che già risulta presente nel mercato.

Dai più recenti trend di mercato appare infatti che la maggior parte delle aziende che adottano il modello *Fully Integrated* offrano perlopiù cucine di tipo *healthy*, con pasti pronti come poké, insalate particolari, e altre tipologie di piatti e ingredienti che comunichino il concetto di salute. In alternativa l'offerta di valore può essere quella di fornire piatti preparati da chef famosi.

Esempi di competitors che adottano questo modello sono *Foorban*, *Poké Factory* e *Diet to Go* (Fossati, 2018 e 2019).

La strategia adottata appare chiaramente quella della differenziazione dei propri prodotti e della propria proposta culinaria, e la profittabilità del modello dipende dal raggiungimento della fidelizzazione dei clienti. Un'ulteriore punto critico riguarda il fatto che per validare il successo di questo modello, sono inevitabilmente necessari ingenti investimenti in comunicazione e marketing, finalizzati alla creazione di una sempre maggiore *brand awareness* e *reputation*, ma anche alla *lead generation*, e studiati con il fine ultimo di riuscire ad aumentare la quota di mercato di queste tipologie di player. Quest'ultima è allo stesso tempo limitata dalla difficoltà di ampliare la struttura organizzativa. La diffusione di questo modello presenta infatti un vincolo sistemico; mentre gli altri modelli possono diffondersi più facilmente in un territorio grazie alla presenza dei ristoranti partner, semplicemente ampliando una sezione dell'App e organizzando localmente una squadra di riders già presenti sul territorio, il modello *Fully integrated* non può usufruire delle stesse possibilità, in quanto l'espansione del

business stesso è legata all'apertura di una nuova sede fisica dove introdurre una nuova cucina locale per la preparazione dei pasti.

Un altro tratto tipico di queste piattaforme è quello di proporre spesso formule di servizio in abbonamento, che prediligono dunque una fornitura ripetuta, ciclica e programmata dei pasti. In questi casi, la componente di soddisfazione e fidelizzazione del cliente risulta cruciale per il successo dell'impresa. A questo proposito, queste imprese devono essere in grado di creare una *customer experience* integrata a 360° e superiore su più livelli, padroneggiando tutte e tre le principali fasi operative del modello, partendo quindi dalla *user experience* all'interno della piattaforma, passando per l'eccellenza culinaria ed organolettica delle pietanze, per concludere con un'impeccabile consegna che garantisca comodità e puntualità oltre che il mantenimento dei pasti alla loro massima qualità.

Tuttavia, nonostante l'integrazione delle tre fasi operative del processo, nemmeno questo modello può essere ancora definito omnicanale a tutti gli effetti. Manca infatti la possibilità di acquistare nel canale di vendita fisico, in quanto la cucina appare come un laboratorio non aperto al pubblico: non si può dunque sperimentare una *restaurant experience* in loco.

Per quanto riguarda le potenzialità future di questo modello, vi sono alcuni aspetti che potrebbero col tempo rivoluzionare il settore. Infatti, qualora questo trend prendesse piede, ciò porterebbe ad una maggiore consapevolezza dell'esistenza di questi player. L'espansione del proprio business e la conseguente crescita della base di utilizzatori (esternalità di rete) renderebbe necessario lo sviluppo di una strutturata architettura distributiva, dando al business la possibilità di strutturarsi con più cucine base per la preparazione dei pasti, diventando così delle catene vere e proprie di ristoranti virtuali, attraverso l'ottimizzazione dei processi di preparazione e distribuzione.

Se vogliamo invece analizzare la situazione di mercato da un differente punto di vista, un altro sviluppo futuro possibile potrebbe essere la vera e propria strutturazione di una piattaforma e-commerce proprietaria da parte della maggior parte dei normali ristoratori. Nel mercato del digital food delivery abbiamo infatti finora assistito alla creazione di modelli di consegna che prevedevano un intermediario; in quest'ultimo

abbiamo invece due soggetti, la piattaforma, che assume a tutti gli effetti le vesti di un ristoratore, seppur non aperto al pubblico per l'esperienza in ristorante, e il consumatore finale, con un'impresa quindi sviluppata esclusivamente per il delivery. Qualora le imprese della ristorazione, che hanno da sempre incentrato il proprio business nel servizio al pubblico all'interno dei propri locali, decidessero di presidiare allo stesso tempo in maniera autonoma il segmento del delivery investendo per la creazione di un'App esclusiva, ecco che assisteremmo nel settore al famigerato passaggio dalla multicanalità all'omnicanalità. Così, i veri ristoratori inizierebbero a competere in maniera diretta con i player del digital food delivery, e questo idilliaco scenario potrebbe diventare l'esito di una massiccia penetrazione futura della trasformazione digitale nel mercato del food.

Abbiamo finora analizzato e discusso i tre diversi modelli implementati dalle varie piattaforme di online food delivery. Possiamo dunque riassumere che tutti e tre i modelli sopra descritti hanno alcuni aspetti in comune.

La soluzione proposta da ognuno dei vari business model risponde alle esigenze del consumatore finale in termini di comodità, con un'esperienza sostitutiva alla cena in ristorante, ma con la stessa qualità del cibo che vi mangerebbe.

Un altro tratto che accomuna le strategie adottate dai competitors di mercato riguarda la raccolta di un'importante quantità di dati sui consumatori finali e sulle loro abitudini d'acquisto, sui loro bisogni e desideri, nonché sui loro gusti, tramite i movimenti effettuati all'interno delle piattaforme, e le eventuali informazioni socio-demografiche raccolte in fase di registrazione. Questa mole di dati e informazioni aiuteranno le stesse nelle fasi di analisi di segmentazione e targeting, per procedere poi con la definizione di strategie di marketing e comunicazione sempre più mirate e ottimizzate, che potrebbero anche portare ad alcune scelte di personalizzazione dell'offerta di valore e dei pasti, soprattutto nel caso delle piattaforme del modello *Fully Integrated*.

La tabella in *Figura 3.1* riporta un riepilogo di vantaggi e svantaggi derivanti dai tre diversi modelli analizzati, dalla prospettiva dei vari attori coinvolti, ovvero piattaforma, ristoratore e consumatore.

	Order Only		Order + Delivery		Fully Integrated	
	Vantaggi	Svantaggi	Vantaggi	Svantaggi	Vantaggi	Svantaggi
Piattaforma	<ul style="list-style-type: none"> Minori limiti alla diffusione Commissione Nessun costo logistico 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità di proporsi solo per ristoranti in grado di gestire autonomamente le consegne Nessun controllo sulla consegna Dipendenza della sopravvivenza dall'adesione dei ristoranti 	<ul style="list-style-type: none"> Adesione di ristoranti che non possiedono i mezzi per la consegna Economie di esperienza e maggiore efficienza delle consegne Commissione 	<ul style="list-style-type: none"> Limiti alla diffusione rappresentati dalla morfologia del territorio Dipendenza della sopravvivenza dall'adesione dei ristoranti 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità di essere presenti nel canale online Potenzialità nel raggiungimento dell'omnicanalità per i ristoranti Possibilità di attuare una strategia di differenziazione 	<ul style="list-style-type: none"> Brand awareness necessari ingenti investimenti in marketing e comunicazione Necessari ingenti investimenti per la strutturazione dell'infrastruttura logistica Alti limiti alla diffusione, che richiede la creazione di una nuova sede (diffusione principalmente locale) Non disponibile per l'esperienza in ristorante
Ristoratore	<ul style="list-style-type: none"> Visibilità: accesso ad un maggior numero di potenziali clienti Multicanalità: possibilità di essere presenti nel canale online Controllo diretto sulle consegne 	<ul style="list-style-type: none"> Commissione (tendenzialmente più bassa) Non usufruiscono dell'efficienza logistica della piattaforma 	<ul style="list-style-type: none"> Visibilità: accesso ad un maggior numero di potenziali clienti Multicanalità: possibilità di essere presenti nel canale online Logistica più efficiente per chi non possiede i mezzi per realizzarla 	<ul style="list-style-type: none"> Commissione (tendenzialmente più alta) Minore controllo sulle consegne 		
Consumatore	<ul style="list-style-type: none"> Assortimento: possibilità di confrontare menù, prezzi e recensioni di diverse cucine Possibilità di effettuare ordini online 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità che ci siano prezzi più alti sulla piattaforma 	<ul style="list-style-type: none"> Assortimento: possibilità di confrontare menù, prezzi e recensioni di diverse cucine Possibilità di effettuare ordini online 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità che ci siano prezzi più alti sulla piattaforma 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità di effettuare ordini online 	<ul style="list-style-type: none"> Scelta limitata ad un solo menù

Figura 3.1 Tabella riepilogativa dei modelli di delivery

Fonte: Elaborazione personale.

3.3 La nuova customer experience

3.3.1 Il passaggio all'online experience

Passiamo invece ora a considerare le app di food delivery dal lato del consumatore andando ad esaminare il suo *customer journey* all'interno della piattaforma.

Nel passaggio all'uso delle App di food delivery, rispetto alla normale frequentazione dei ristoranti, il cambiamento nella customer experience appare sostanziale.

Nel primo capitolo abbiamo descritto le variabili della *restaurant experience*, ovvero tutti quei fattori che guidano, da parte del ristoratore, la creazione di un'esperienza memorabile che si accompagna alla degustazione del cibo durante il servizio aperto al pubblico. L'evoluzione del mercato e la penetrazione della trasformazione digitale hanno poi portato alla nascita delle piattaforme di food delivery, il cui uso è stato fortemente accelerato a causa della pandemia da Covid-19. Il fenomeno dei *lockdown* portato avanti dai diversi governi, ha costretto il settore della ristorazione ad una temporanea battuta d'arresto, e i consumatori a mutare totalmente i loro rapporti con i ristoranti e con l'esperienza di degustazione, che è divenuta negli ultimi tempi un'esperienza prevalentemente a domicilio. Le persone hanno dovuto adeguare le loro abitudini di consumo, e molti consumatori che prima non avevano mai acquistato cibo online, hanno dovuto imbattersi per la prima volta nell'uso di queste piattaforme (Just Eat, 2020).

Ma cosa cambia sostanzialmente nel passare dalla consegna a domicilio, ovvero quella che prevedeva la tradizionale ordinazione telefonica da parte del consumatore, all'uso delle piattaforme del digital food delivery per l'acquisto di un pasto pronto? (Ray et al., 2019).

Per rispondere a questa domanda dobbiamo analizzare ciò che è accaduto negli ultimi anni non solo nel settore della ristorazione, ma praticamente in tutto il panorama del mondo del retail, i cui player hanno sperimentato, chi prima e chi dopo, i vari step per arrivare al raggiungimento dell'omnicanalità.

Andiamo innanzitutto a definire che cos'è il *customer journey*. Esso rappresenta il percorso che un potenziale consumatore attraversa, nel quale si trova posto a contatto con vari messaggi di comunicazione provenienti da soggetti e canali diversi, prima di giungere all'acquisto di un prodotto per risolvere una sua particolare esigenza (Lemon & Verhoef, 2016). Rispetto al tradizionale *marketing funnel* in cui il consumatore compie la sua finale scelta d'acquisto tra uno dei brand che si posizionano nella sua mente per un diverso grado di *awareness*, oggi rispetto al passato, il nuovo *digital customer decision journey*, tiene conto in questo processo dei nuovi *touchpoints* presenti nel mondo online e in tutti i canali digitali, definendo un nuovo viaggio informativo del consumatore non più prettamente lineare (McKinsey, 2009).

L'approccio diventa dunque quello ad una conversazione bidirezionale, che includa anche i consumatori e la loro gestione delle conversazioni online e del *word of mouth* nel processo d'acquisto e di generazione della *loyalty* del cliente. Il risvolto rispetto al tradizionale *marketing funnel* prevede infatti un viaggio che diventa circolare, dove il consumatore, grazie alla consultazione di tutti i punti di contatto presenti anche nel web, può attuare una valutazione più attenta delle diverse alternative, che non è più guidata da una comunicazione unidirezionale e *top-down* (McKinsey, 2009).

Il cambiamento nel *customer journey* dato dall'avvento della trasformazione digitale costringe quindi le aziende a dover considerare come rinvigorire la loro *customer experience* da un punto di vista digitale e al giorno d'oggi sempre più *seamless* ed omnicanale.

La diffusione di internet porta l'attenzione su tutti i nuovi canali di comunicazione e di vendita prettamente disponibili online, rendendo quindi necessaria la definizione di una nuova sfaccettatura della *customer experience*, che si concretizza in una comunicazione strutturata in uno schema cross-mediale, che si svolge all'interno di una nuova serie di *touchpoints* rappresentati dalle diverse piattaforme digitali. Esse comprendono al loro interno *paid*, *owned*, e *earned* media, come siti di e-commerce, blog tematici, e tutti i più utilizzati social network (Klein et al., 2020). Le nuove frontiere dell'online prevedono quindi un innumerevole aumento dei possibili *touchpoints*, i quali entrano a far parte di un nuovo *customer journey*, che diventa a tutti gli effetti digitale (Stavros, 2017).

La diffusione delle piattaforme e-commerce vede in particolare la creazione di un impeccabile e funzionale *user experience*, che è dunque rappresentata dalla customer experience sperimentata non più nel canale di vendita fisico, ma in quello online.

Per chi decide quindi di presidiare più canali di vendita e comunicazione, compresi i canali digitali, si rende necessario raggiungere anche questo nuovo obiettivo strategico, che va quindi ad arricchire la customer experience globale su più fronti.

Ciò che porta il consumatore nel punto vendita fisico, o che porta traffico al sito del negozio virtuale, sono i messaggi pubblicitari e la comunicazione integrata proveniente dai diversi canali online e/o offline. Successivamente, come all'interno di un negozio *brick and mortar* il cliente, grazie al servizio del personale, all'accoglienza dell'ambiente, alla presentazione della merce, sperimenta la *retail shopping experience*, anche all'interno di un negozio virtuale, ovvero una piattaforma e-commerce, esso sperimenta una *digital shopping experience*, che può essere caratterizzata da diversi fattori.

Sono diversi gli attributi della *user experience* all'interno di una piattaforma e-commerce che determinano la soddisfazione del cliente. Essi riguardano principalmente la fluidità e la comodità di navigazione, e quanto queste rendano semplice e veloce il processo d'acquisto nel negozio online. A questo proposito però, la categoria merceologica venduta all'interno del negozio virtuale può fare la differenza: nel caso del cibo, e più in particolare di un pasto pronto, il delivery deve assolvere alle fisiologiche funzioni sulle quali si fonda il concept stesso del business del digital food delivery, prima tra tutte la consegna immediata.

3.3.2 App di food delivery: customer experience e customer journey

In questo paragrafo ci concentreremo sulla customer experience vissuta all'interno delle piattaforme di online food delivery. Prima di giungere a ciò è però necessario esaminare quali sono i presupposti, in termini di esigenze dei consumatori, che hanno reso possibile la crescita e l'adozione di tutti i nuovi player del settore da parte di un numero sempre maggiore di utenti, e qual è dunque la soddisfazione attribuita dagli utenti al format della loro offerta di valore (Kaur *et al.*, 2021; Gunden *et al.*, 2020).

Un aspetto cruciale dell'esperienza dal lato del consumatore, che porta la maggior parte delle volte al riacquisto, è determinato dalla convenienza, in termini di risparmio di tempo, che si ha attraverso il food delivery nell'ottica di una vita caratterizzata da ritmi lavorativi che appaiono sempre più frenetici. Questo risparmia al consumatore il fatto di dover preparare autonomamente i propri pasti, o di dover impiegare il suo tempo per uscire a mangiare al ristorante, o anche semplicemente uscire per acquistare un pasto pronto per poi portarlo via, quando può semplicemente attenderlo in ufficio mentre lavora, o aspettarlo a casa mentre si rilassa (Chai & Ng, 2019).

L'aspetto che abbiamo appena descritto rappresenta una concretizzazione della tendenza al risparmio del tempo, uno dei fattori più importanti che influenzano la motivazione dei consumatori all'uso di soluzioni "self-service" fornite dalle nuove tecnologie. Il possibile risparmio di tempo porta dunque nel comportamento dei consumatori all'intenzione di provare, perlomeno, un servizio espletato da una nuova soluzione digitale. A determinare nel tempo il passaggio del consumatore dall'ordinazione telefonica a quella online è stato infatti lo stesso aspetto di convenienza, che è rappresentato dalla facilità d'uso: l'accessibilità al servizio dal proprio smartphone e la conclusione dell'acquisto attraverso pochi click. Tutti gli aspetti finora descritti, ovvero facilità d'uso, motivazione alla comodità e convenienza, utilità percepita e risparmio di tempo, influenzano positivamente il comportamento del consumatore, in quanto arricchiscono la sua customer experience nell'interazione con una piattaforma di online food delivery (Chai & Ng, 2019; Lee *et al.*, 2019; Yeo *et al.*, 2017; Ray *et al.*, 2019; Song, *et al.*, 2021). Inoltre, dal punto di vista del *customer journey*, escludendo il ruolo dei punti vendita fisici nel viaggio, l'App rappresenta un vero e proprio *tool* di comunicazione digitale e *customer engagement*, dunque la motivazione e la conversione all'uso di questi servizi è impattata anche dalla qualità dell'informazione e della comunicazione dei contenuti riportati all'interno della piattaforma, i quali fungono come principali *touchpoints* e contribuiscono alla credibilità del fornitore ed alla fiducia che l'utilizzatore finale vi ripone prima e dopo aver provato l'esperienza (Kang & Namkung, 2019; Cheng *et al.*, 2021; Kapoor & Vij, 2018). Risulta dunque auspicabile che le informazioni e i contenuti siano costantemente curati ed aggiornati periodicamente, oltre che presentati con uno stile invitante ed emozionale (Habib *et al.*, 2021).

Per valutare dunque la qualità dell'informazione, attributo importante per la customer experience vissuta dall'utente all'interno della piattaforma, è necessario identificare quali sono gli elementi dell'offerta online.

Nell'offerta della piattaforma troviamo una serie di ristoranti, che si limitano a quelli presenti nelle vicinanze del luogo della consegna (indicato dall'utente). I ristoranti possono essere elencati o raggruppati in sezioni a seconda del tipo di cucina (ad esempio: pizza, cinese, giapponese, italiano, messicano, hamburger, ecc). L'utente può verificare gli orari di apertura e di consegna di ogni ristorante, nonché confrontare tra loro i piatti e i prezzi dei diversi menù offerti. Inoltre si può visionare e contribuire a recensioni e rating sui ristoranti, sulle ordinazioni e sulla soddisfazione generale dei processi della piattaforma. L'accesso a questo tipo di informazioni qualitative e riportate dagli utenti in ottica *peer to peer* contribuisce ad aumentare le probabilità di riutilizzo delle app di food delivery da parte dei consumatori, soprattutto per l'utilità percepita dalla possibilità di confrontare il rapporto qualità-prezzo delle alternative offerte di valore (Alalwan, 2020; Yeo *et al.*, 2017). Dal lato del ristoratore questo si traduce nella necessità di dover monitorare e gestire anche l'aspetto dell'e-WOM, in ottica strategica, in quanto esso si rivela un punto di contatto non indifferente nel *customer journey*, che se non adeguato, potrebbe comportare l'uscita dal *marketing funnel*, soprattutto perché il livello di fiducia attribuito influisce sulle future attitudini del consumatore nei confronti della piattaforma (Kang & Namkung, 2019; Belanche *et al.*, 2020). Tutto ciò riguarda la gestione della reputazione e del prestigio, che spesso possono rientrare in ulteriori *touchpoint* anche esterni alla piattaforma, come *blog*, *community* e *social network*, luoghi in cui è possibile interagire con i propri consumatori attuali e potenziali. Ovviamente per quanto riguarda la soddisfazione dell'utilizzatore finale non può non essere significativamente importante la qualità globale del servizio, la quale comprende la qualità organolettica del pasto, le condizioni igieniche della consegna, e come questo si presenta una volta giunto a destinazione (Cheng *et al.*, 2021; Suhartanto *et al.*, 2019; Kang *et al.*, 2021).

Oltre al valore puramente funzionale già descritto derivante dall'uso delle app di food delivery, è stata evidenziata anche una particolare influenza sul comportamento dei consumatori nei confronti di esse, il quale è spinto dalla visibilità dell'uso di queste piattaforme da parte di soggetti propri pari. Il fatto di assistere o venire a conoscenza

dell'utilizzo da parte di altri consumatori rappresenta un importante driver delle intenzioni d'acquisto, nonché un ulteriore *touchpoint* del *customer journey* che è in grado di infondere curiosità e un senso di novità, che spinge nuovi utenti a provarle e ne aumenta allo stesso tempo il valore percepito dall'uso (Kaur *et al.*, 2021). Dal punto di vista delle piattaforme, questo rappresenta un aspetto dalla valenza strategica, perché significa che esse potrebbero indirizzare i loro sforzi di marketing per investire anche sullo sviluppo dell'attuale base di utilizzatori, in quanto il ritorno sull'investimento potrebbe essere più alto rispetto a quello su altre tipologie di campagne di comunicazione rivolte ai nuovi potenziali consumatori. Ciò non toglie ovviamente che per spingere l'adozione della nuova tecnologia siano necessari comunque ingenti investimenti mirati su target trasversali (Song, *et al.*, 2021).

Un ulteriore aspetto importante della *user experience*, sempre legato alla comodità, riguarda velocità e facilità di navigazione, che rappresentano aspetti in grado di generare soddisfazione e garantire il riutilizzo del servizio. (Kang & Namkung, 2019; Song, *et al.*, 2021; Suhartanto *et al.*, 2019). Ciò può dipendere anche da fattori puramente estetici e grafici (Kapoor & Vij, 2018; Gunden *et al.*, 2020). Anche la possibilità di fornire più metodi di pagamento e la tracciabilità dell'ordine hanno a che fare con l'attributo della fluidità e della conseguente qualità dell'esperienza (Cheng *et al.*, 2021).

Come evidenziato, sappiamo inoltre che la velocità di consegna incide particolarmente sulla soddisfazione del consumatore finale e sulle sue intenzioni al riutilizzo delle piattaforme di food delivery. In tema di innovazione su questo particolare attributo della customer experience, ci siamo imbattuti nell'analisi di modelli in grado di creare vere e proprie infrastrutture logistiche capaci di rispondere in maniera efficiente a questa esigenza. Le ultime frontiere di questo nuovo mercato hanno visto in alcuni casi e da parte di alcuni pionieri del settore l'esperimento dell'impiego dei droni nelle consegne per accelerare il delivery e ridurre i relativi costi. In particolare, alcuni studi hanno evidenziato dei sostanziali vantaggi nell'utilizzo dei droni: essi infatti permettono sostanzialmente di evadere tutti i problemi relativi al traffico stradale, riducendo quindi i tempi di percorrenza delle tratte di consegna. Ulteriori vantaggi in termini di riduzione del personale potrebbero manifestarsi nel lungo termine per chi deciderà di investire in

questa nuova tecnologia e di portare avanti lo sviluppo di questo trend (Hwang *et al.*, 2019). Questo potrebbe avere un risvolto anche sul *customer journey*, in termini di visibilità dei player: come il veder sfrecciare lungo la strada i *riders* con in spalla il loro *delivery box* brandizzato rappresenta un possibile *touchpoint* per i nuovi potenziali utenti, anche il veder volare dei droni con appeso un *packet lunch*, desterebbe sicuramente curiosità, se non per l'effetto emozionale che il vedere questi inusuali mezzi di trasporto volanti può provocare (Goldoni, 2018; Dili, 2019).

Per concludere, andiamo ad analizzare quali sono stati i cambiamenti nelle attitudini dei consumatori verso le app di food delivery con l'avvento della pandemia da Covid19. Come abbiamo già spiegato nel capitolo due, non si può negare l'accelerazione all'utilizzo di questi servizi dettata dalle relative contingenze, quali principalmente impossibilità a muoversi per i clienti e chiusura dei locali per i ristoratori a causa dei frequenti *lockdown* (Chotigo & Kadono, 2021; Habib *et al.*, 2021; Ali *et al.*, 2021; Dsouza & Sharma, 2021; Zhao & Bacao, 2021). Nel capitolo uno abbiamo evidenziato inoltre la crescita di un importante fattore, quello della sicurezza, in merito alla *restaurant experience*. Dal lato della piattaforma, alcuni studi hanno evidenziato come anche nell'uso delle app di food delivery, l'attitudine dei consumatori fosse influenzata dalla percezione di un servizio visto come più sicuro dalla trasmissione del virus, in quanto in grado di garantire il minimo contatto (Song, *et al.*, 2021; Cheng *et al.*, 2021). La stessa sperimentazione all'utilizzo dei droni per le consegne è stata spinta anche negli ultimi tempi dalle necessità legate al contagio (Hwang *et al.*, 2020).

Inoltre, per sfruttare le opportunità date dalla pandemia da Covid19 alle piattaforme di food delivery, due ulteriori aspetti assumono un'importanza strategica: innanzitutto gli investimenti in marketing allo scopo di creare *brand awareness* hanno una maggiore probabilità di presa data dal particolare periodo storico, per via delle restrizioni che limitano i potenziali consumatori agli spostamenti e alla frequentazione del settore della ristorazione, presentando la *digital delivery* come una soluzione al problema. E infine l'attributo del prezzo diventa cruciale nella frequenza di riutilizzo delle app di food delivery in tempi di pandemia (Chotigo & Kadono, 2021; Kumar & Shah, 2021).

Capitolo 4. Analisi esplorativa sul settore della ristorazione

4.1 Introduzione e obiettivi della ricerca

L'obiettivo d'indagine di questa tesi nasce principalmente a seguito degli innumerevoli cambiamenti generati all'economia del paese come conseguenza della pandemia globale da Covid19.

Tuttavia ancora prima che il mondo conoscesse l'ondata di chiusure e limitazioni portata dal virus, abbiamo assistito negli anni ad una trasversale ascesa della trasformazione digitale in molti diversi settori. Grazie alla diffusione della tecnologia di internet e di tutte le soluzioni digitali che lo supportano, possiamo affermare che essa sia ormai penetrata nella nostra normalità, nel nostro modo di vivere e di fare acquisti. La nascita e la diffusione dell'e-commerce hanno cambiato profondamente il modo in cui le persone lavorano e consumano. L'approccio *omnichannel* rappresenta ciò che ha cambiato per la maggior parte il mondo del retail, che non è stato surclassato, ma piuttosto arricchito dalla pratica degli acquisti online. Le soluzioni digitali si sono poi diffuse progressivamente anche nei settori dell'esperienza, rendendola sempre più coinvolgente e trasversale dal punto di vista tecnologico. Se già prima della pandemia la trasformazione digitale stava dunque rivoluzionando gran parte dei settori merceologici, oggi questa sua diffusione ha subito a tutti gli effetti una necessaria accelerazione.

In particolare, per questo lavoro di tesi abbiamo scelto come protagonista il settore della ristorazione. Abbiamo descritto quanto esso rappresenti un tassello di fondamentale importanza strategica all'interno dell'economia del nostro paese, in quanto in grado di generare un elevato valore aggiunto. L'Italia è infatti uno dei paesi più rinomati a livello internazionale per la sua tradizione enogastronomica. L'esperienza culinaria italiana è inoltre una delle variabili che attraggono e mantengono vivi i flussi turistici verso il nostro paese, altra importante fonte di sostegno dell'economia (FIPE, 2019).

Ciò che contraddistingue la ristorazione italiana, e che la rende di conseguenza interessante per analizzare la diffusione dei trend digitali, è proprio l'approccio

fortemente tradizionalista del settore. Se pensiamo all'e-commerce, possiamo riflettere su quanto suoni impersonale per la ristorazione italiana dover cercare di trasferire l'essenza dell'esperienza e del piacere di ritrovarsi a tavola, all'interno di una transazione nel mondo digitale. La contingenza del Covid19 ha però stravolto la situazione, e in un certo senso costretto i ristoratori ad approcciarsi al mondo digitale per difendersi dalla crisi e garantirsi la sopravvivenza. Il settore degli esercizi pubblici ha dovuto pagare un caro prezzo, sostenendo, spesso più di tutti gli altri, il peso della pandemia e delle restrizioni governative. Come sappiamo, l'impossibilità allo spostamento da casa per i consumatori da un lato, ed il divieto di apertura al pubblico per i ristoranti dall'altro, hanno portato ad una situazione di mercato ideale e favorevole alla diffusione delle soluzioni digitali proposte dalle piattaforme di food delivery.

Un primo obiettivo dell'indagine sarà proprio quello di cercare di ottenere un quadro generale della penetrazione della trasformazione digitale nel settore della ristorazione italiana, andando ad indagare la conversione al delivery ed alle App di food delivery durante il periodo della pandemia. Inoltre saranno analizzati anche tutti quegli ulteriori cambiamenti che la pandemia ha generato sull'esperienza in ristorante e sul modo di lavorare degli imprenditori del mondo della ristorazione.

L'intera indagine è stata quindi formulata per ottenere il punto di vista della figura del ristoratore sulla situazione evolutiva del mercato, sull'andamento dei trend innovativi e digitali per il settore, e sulla sua percezione delle conseguenze dei cambiamenti, in particolare per il suo modello di business e la sua attività. Risultano infatti innumerevoli le ricerche effettuate in letteratura poste dal lato del consumatore, in relazione alle attività dei ristoranti e delle App di food delivery, mentre appaiono molto limitate quelle analizzate dalla prospettiva del ristoratore, su ciò che questo concretamente implica per la sua impresa.

I principali aspetti che si cercherà di indagare nella ricerca sono i seguenti:

- *Impatto generale della pandemia sulla proposta di valore del settore della ristorazione:* si cercherà di ottenere un quadro generale sull'entità delle perdite, in termini di fatturato, accusate dal settore e causate dalla chiusura forzata degli esercizi pubblici. In relazione alle concessioni del governo per l'esclusivo servizio

di consegna a domicilio (e talvolta asporto) durante i vari periodi di *lockdown*, si indagherà quanti attori hanno effettuato questo servizio, e quanti invece hanno dovuto chiudere la loro attività temporaneamente (in attesa della possibilità di riapertura al pubblico) o definitivamente, nonché le relative motivazioni che li hanno condotti verso questa direzione. Per coloro che invece hanno attuato il servizio di consegna a domicilio, si cercherà di capire le modifiche che si sono rese necessarie alla propria operatività e al proprio modello di business, quali sono stati gli ostacoli fronteggiati e le maggiori difficoltà, con le relative implicazioni manageriali attuali e future.

In relazione ai periodi di permessa apertura al pubblico saranno invece indagati i sostanziali cambiamenti che hanno impattato la tradizionale *restaurant experience* dettati dalle norme di sicurezza anti-contagio, e ciò che questo ha significato per l'attività del ristoratore e per la sua offerta di valore.

- *Panoramica di diffusione delle soluzioni digitali*: sempre in relazione alle attività di consegna a domicilio saranno indagati i fattori che spingono i ristoratori ad effettuare le consegne organizzandosi in maniera autonoma per la gestione, piuttosto che affidandosi al supporto fornito dalle piattaforme di food delivery. Si analizzerà dunque quali sono le barriere all'adozione delle piattaforme, nonché le motivazioni che spingono i ristoranti alla scelta dei diversi modelli di delivery. Infine, si cercherà di capire quali sono le motivazioni, i pro e i contro, che giustificano l'affidamento ad un intermediario per il servizio di delivery, piuttosto che lo sviluppo di una piattaforma proprietaria. In tutti i casi saranno indagate le implicazioni operative e manageriali per le varie imprese.
- *Sentiment generale dei ristoratori rispetto alla diffusione del fenomeno del delivery*: Sia per chi si affida ai servizi delle piattaforme di food delivery, sia per chi non lo fa, si indagheranno le posizioni dei ristoratori per quanto riguarda la diffusione del trend del delivery, i vantaggi e gli svantaggi dell'offerta di valore delle piattaforme e l'utilità percepita o meno dal lato del ristoratore per il suo business. Inoltre, ai lavoratori del settore sarà chiesto di esprimere la loro visione su alcune possibili ipotesi di evoluzione degli scenari futuri del panorama di mercato in tempi post-pandemia.

4.2 Metodologia della ricerca

La fase di indagine esplorativa della ricerca è stata effettuata tramite un'analisi quantitativa che ha previsto l'utilizzo dello strumento "Moduli Google" per la redazione di un questionario strutturato da somministrare ai ristoratori.

Prima di redigere il questionario, oltre alla ricerca teorica durante la stesura dei vari capitoli, sono state effettuate delle interviste informali e colloquiali con cinque ristoratori della provincia di Padova, per avere un'idea delle possibili domande da considerare per l'inserimento all'interno del questionario d'indagine ufficiale.

Una volta stabilite le domande e redatto il questionario, esso è stato somministrato nei seguenti canali:

- *Facebook*: Un post contenente il link al questionario accompagnato da una breve descrizione della ricerca è stato pubblicato in alcuni gruppi come luogo di aggregazione di ristoratori, nonché pagine istituzionali di associazioni provinciali dei ristoratori, che hanno prestato il consenso alla richiesta di condivisione (*Associazione Ristoratori Modena e Provincia, Associazione Ristoratori Trapanesi, Associazione Provinciale Pubblici Esercizi di Padova, Ristoratori ed Albergatori "emergenza coronavirus, facciamo sistema insieme", Associazione Ristoratori Flegrei, Associazione Ristoratori Fossombrone, Associazione Cuochi e Ristoratori "Terra di lavoro", Servizi di ristorazione, Associazione Ristoratori Romani, Associazione Jonica Ristoratori, Associazione Ristoratori Minturno, Federazione Italiana Ristoratori, Ristoratori Italiani, Associazione Italiana Food & Beverage Managers, Nazionale Italiana Ristoratori, Ristoratori Toscana, Ristoratori Sardi, Ristoratori Uniti*).
- *Collaborazione con APPE*: L'Associazione Provinciale Pubblici Esercizi di Padova, oltre alla condivisione del questionario nella propria pagina *Facebook* istituzionale ha provveduto alla pubblicazione sul proprio sito web istituzionale, alla condivisione all'interno di alcuni gruppi *Whatsapp* con i propri esercenti, e all'invio di una newsletter inoltrata verso una *mailing list* di circa 1400 indirizzi di imprese della ristorazione di Padova e provincia.

- *Elaborazione personale di una ulteriore mailing list*: circa 700 ulteriori indirizzi email sono stati individuati indipendentemente e personalmente attraverso la ricerca internet di contatti acquisiti dai siti web e dalle pagine *Facebook* di ristoratori situati nelle provincie di Padova, Milano, Roma, Napoli, Vicenza, Verona, e Treviso.

La struttura del questionario prevede la diramazione di diversi percorsi dell'utente sulla base delle risposte fornite, nonché la presenza di diverse sezioni d'indagine, e di alcune domande comuni per tutti i ristoratori che compilano il questionario.

Quasi tutte le domande del questionario sono strutturate secondo il format della domanda chiusa a risposta multipla, in alcuni casi con il limite ad una sola opzione, e in altri attraverso le caselle di controllo, che permettono dunque più di una risposta. Tuttavia si è deciso nella maggioranza dei casi di lasciare la possibilità di un'ulteriore opzione denominata "Altro", in cui il ristoratore ha la facoltà di digitare una breve risposta aperta, qualora quelle già presenti nella formulazione non soddisfino le sue esigenze di compilazione. Questa scelta è stata maturata sia con la consapevolezza di non poter prevedere tutte le possibili risposte alternative, non essendo degli esperti o dei lavoratori coinvolti direttamente nel mondo della ristorazione, sia con l'intento di voler ottenere una visione più chiara e realistica delle dinamiche operative delle imprese, inevitabilmente conosciute e sperimentate nella loro concretezza solo da chi effettivamente le gestisce con un'esperienza pluriennale di lavoro all'interno del settore. Inoltre questa possibilità è stata utile anche al fine di poter dare, seppur limitatamente, una voce ai ristoratori, che è stata spesso indice del *sentiment* degli utenti in merito ai temi dell'indagine. In fase di analisi dei dati, le suddette opzioni che prevedevano una risposta aperta sono state inglobate per affinità all'interno delle altre opzioni previste dalla risposta a discrezione personale.

Oltre alle domande precedentemente descritte, un'ulteriore domanda a risposta aperta è stata introdotta alla fine del questionario per delle possibili considerazioni aggiuntive da parte dei ristoratori. Alcune domande sono state rese obbligatorie, altre invece sono state impostate come facoltative per evitare l'abbandono della sessione da parte dell'utente. La consultazione del questionario è possibile in Appendice.

Il questionario si suddivide nelle seguenti sezioni:

- **Attività e Pandemia:** le sezioni con questa denominazione contengono delle domande comuni per tutti gli utenti, riguardanti le perdite accusate conseguentemente alle chiusure forzate durante la pandemia, in relazione alla prosecuzione o alla chiusura dell'attività. Alcune domande sono invece relative alla riorganizzazione o modifica del modello di business per mantenere l'operatività limitatamente alla tipologia di servizio concessa durante i periodi di chiusura al pubblico, ovvero la consegna a domicilio. La sezione prevede poi un'ulteriore sotto-sezione per i ristoratori che dichiarano di aver chiuso temporaneamente o definitivamente la loro attività nei periodi in cui è stata vietata l'apertura al pubblico, per indagare le motivazioni che li hanno spinti a non fornire i servizi di consegna o asporto;
- **Esperienza in ristorante:** Per i ristoratori che non hanno chiuso l'attività, in questa sezione sono indagati i cambiamenti nella gestione della *restaurant experience* del consumatore dettati dall'imposizione delle norme di sicurezza volte al contenimento del contagio, sperimentati durante i periodi di concessa apertura al pubblico. Oltre a questi sono analizzate anche le conseguenze in termini di tempi di adattamento e riorganizzazione, costi ed investimenti necessari per essere a norma, e relative implicazioni manageriali;
- **Consegna e delivery:** In questa sezione sono indagati i cambiamenti nel servizio del ristorante e nel suo modello di business in relazione alla fornitura dei pasti per asporto o a domicilio;
- **Consegna a domicilio autonoma:** Questa sezione riguarda gli utenti che hanno portato avanti autonomamente il servizio di consegna a domicilio, ed indaga le motivazioni che spingono il ristorante a gestire le consegne autonomamente piuttosto che affidandosi ad una piattaforma di food delivery;
- **Consegna a domicilio tramite App di food delivery:** la sezione si divide per i ristoratori che si affidano alle piattaforme rispettivamente con modello "Order Only", "Order + Delivery" o "Fully Integrated". Ciascuna relativa sezione indaga pro e contro dello specifico modello, anche rispetto alle scelte che spingono all'adozione degli altri modelli alternativi.

Alla fine delle varie sezioni per ciascun utente sono state poste alcune domande utili alla segmentazione socio-demografica dei ristoratori.

4.3 Profilo dei ristoratori

L'indagine effettuata ha ottenuto la partecipazione di 74 ristoratori che hanno compilato il questionario. Andremo ora ad analizzare il profilo socio demografico dei rispondenti. In *Figura 4.1* sono riportate le frequenze relative alle provincie di appartenenza dei ristoranti coinvolti nell'indagine.

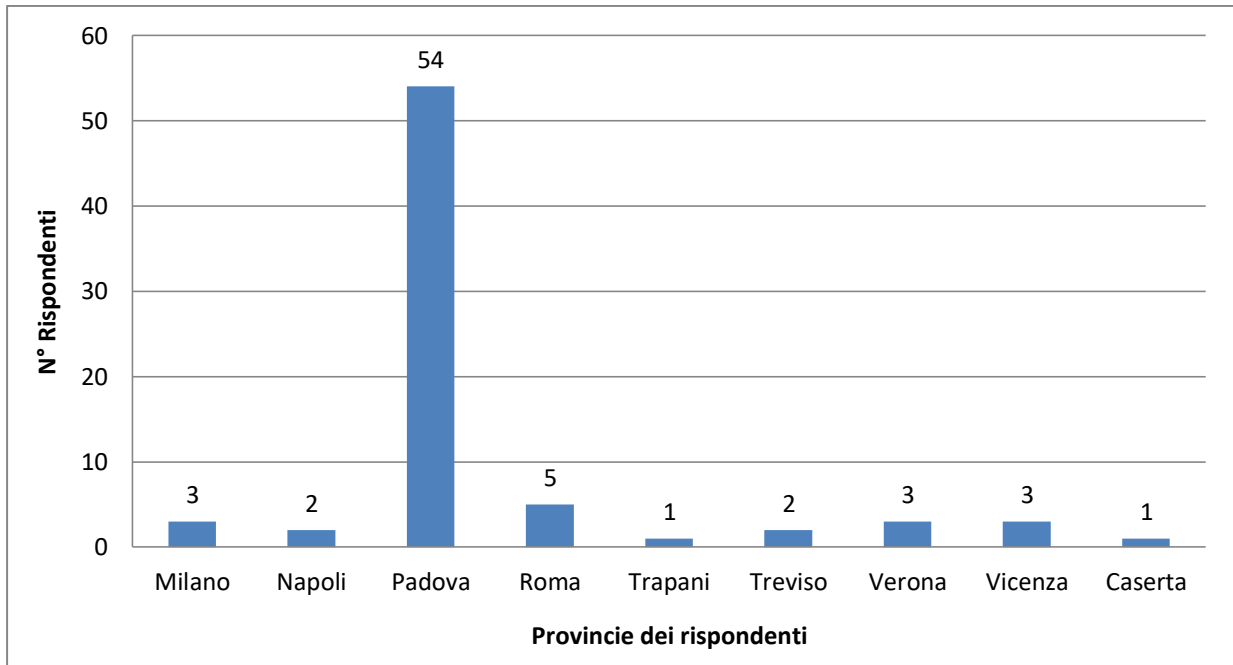


Figura 4.1 Provincie del campione

La maggior parte dei ristoratori (pari al 73%) che hanno compilato il questionario svolgono la loro attività concentrandosi nella provincia di Padova; questo è ricondotto al fatto che il supporto di APPE (Associazione Provinciale Pubblici Esercizi della provincia di Padova) nella diffusione del questionario, ha avuto i maggiori riscontri.

Oltre alla provincia, abbiamo chiesto ai rispondenti la città in cui era situata la loro attività, e ne abbiamo ricavato la suddivisione riportata in *Figura 4.2*.

All'interno del campione, 49 ristoratori sono situati all'interno di una delle provincie elencate nel grafico precedente, mentre 25 ristoratori sono situati invece in un comune differente ma rientrante sotto la provincia. Le percentuali di distribuzione del campione sono raffigurate nel grafico in *Figura 4.2*.

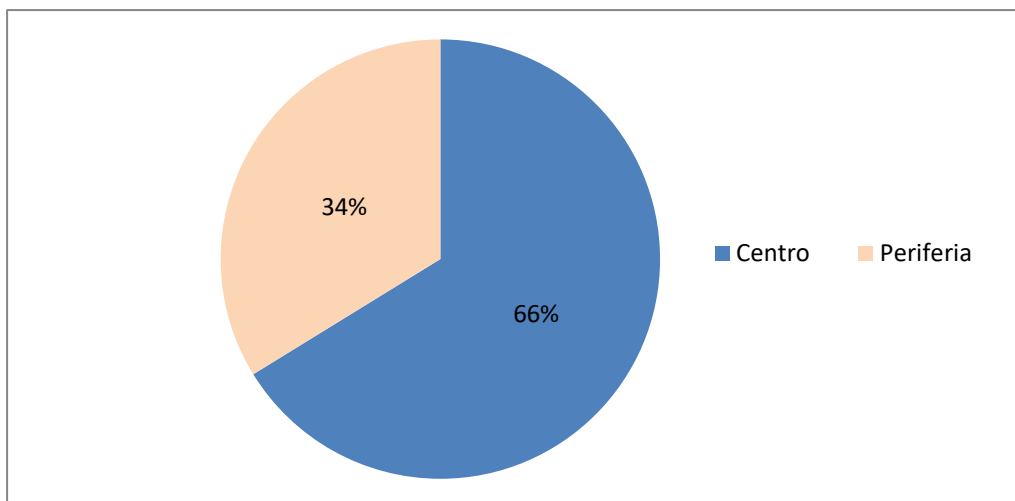


Figura 4.2 Posizione dei ristoranti.

Abbiamo poi indagato l'appartenenza o meno del ristorante ad una catena, ed è emerso che solamente 5 ristoratori su 74 del campione appartengono ad una catena, come riportato in *Figura 4.3*.

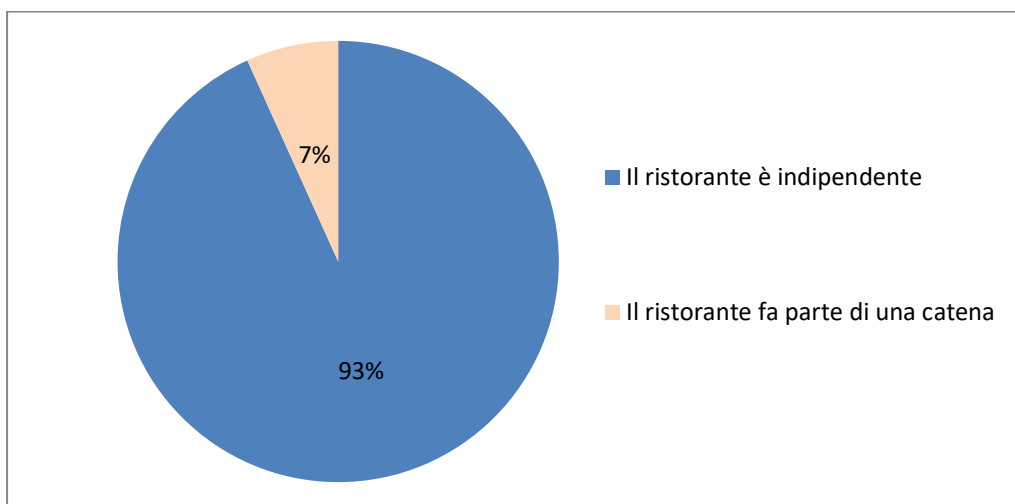


Figura 4.3 Appartenenza dei ristoranti ad una catena.

Nell'indagare la tipologia di ristoratore, con l'obiettivo di capire se si trattasse di un'attività dedicata all'esperienza in ristorante, o focalizzata principalmente alle attività di asporto e consegna a domicilio, abbiamo ottenuto una distribuzione dei ristoratori segmentata in base alla tipologia di servizio offerto, riportata nella *Figura 4.4*.

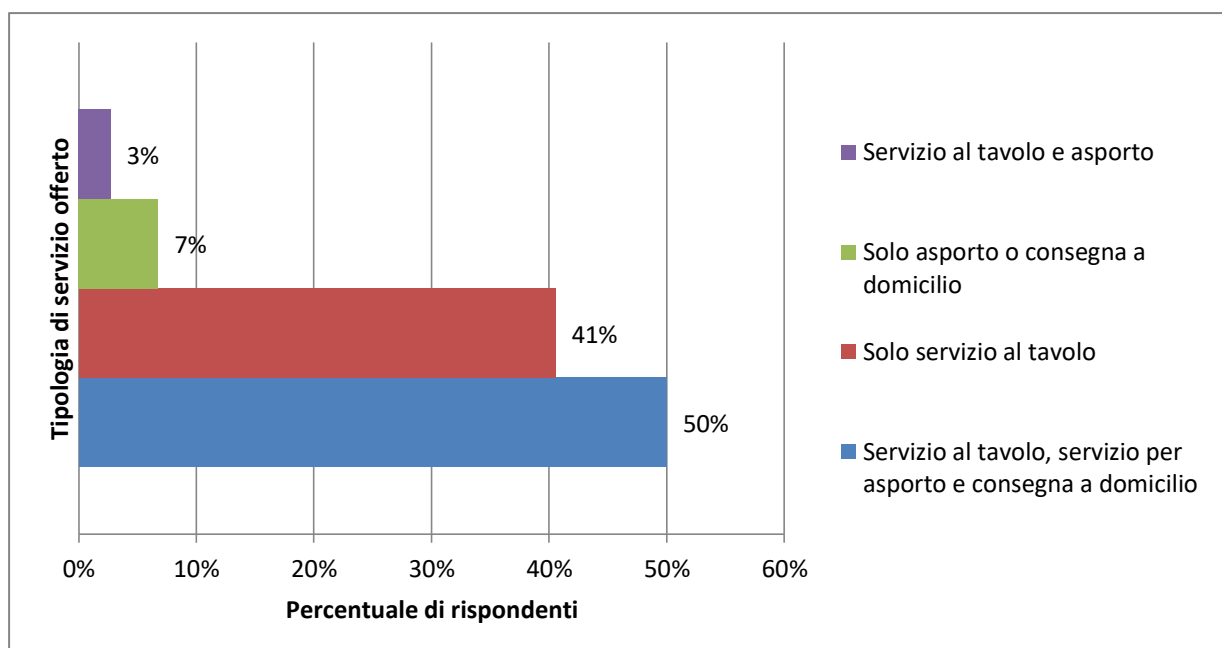


Figura 4.4 Tipologia di servizio offerto.

Le tre voci “Solo servizio al tavolo”, “Servizio al tavolo e asporto” e “Servizio al tavolo, servizio per asporto e consegna a domicilio”, possono essere assimilate all’interno della stessa categoria di rispondenti, che rappresenta dunque il 93% del campione (pari a 69 soggetti). La maggioranza dei rispondenti è dunque composta principalmente da soggetti ristoratori che prediligono l’apertura al pubblico del ristorante ed il servizio al tavolo, ed in aggiunta, forniscono talvolta anche il servizio per asporto e/o la consegna a domicilio. Il rimanente 7% (pari a 5 soggetti) fonda invece la propria attività prettamente per il consumo in luoghi privati, occupandosi solo di asporto o consegna.

Per avere un’idea della dimensione dell’attività dei rispondenti abbiamo chiesto ai ristoratori il loro numero di coperti, riportato in *Figura 4.5*.

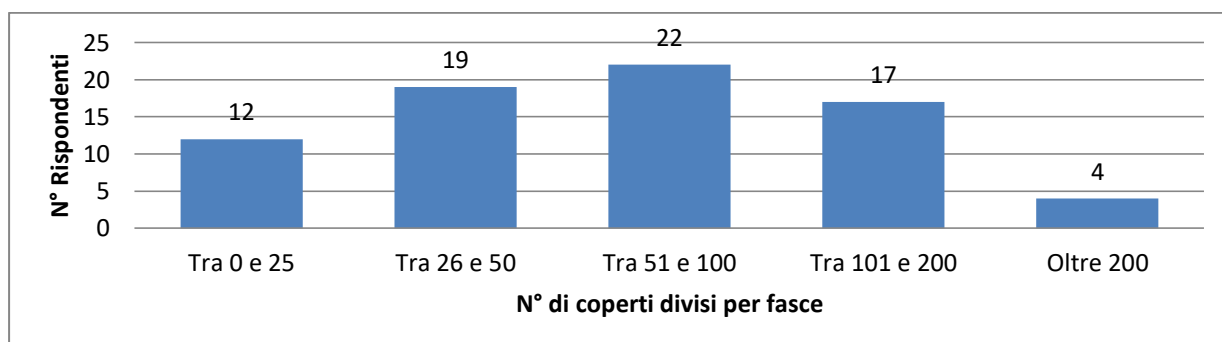


Figura 4.5 Numero di coperti.

Il numero di coperti è stato aggregato in cinque fasce per enfatizzare le diverse dimensioni delle attività. Nel rispondere a questa domanda alcuni ristoratori hanno sottolineato che il numero di coperti, e quindi la relativa dimensione dell'attività, è diminuito a causa delle restrizioni durante la pandemia. Esse hanno infatti imposto un maggiore distanziamento tra i tavoli, che ha conseguentemente ridotto il numero di posti disponibili all'interno o all'esterno del locale (ISS, 2020; INAIL, 2020; DPCM, 2021).

Infine un'ultima classificazione, riportata in *Figura 4.6*, è stata operata per tipologia di cucina offerta. Il 79% delle opzioni di cucina offerte rientra principalmente nella proposta di piatti tipici rappresentativi della cucina italiana, tra i quali troviamo ovviamente anche la pizza. Interessante notare come la seconda fetta più consistente nelle alternative di cucina offerte sia invece quella degli hamburger. Chiaramente, ai ristoratori è stata data la possibilità di selezionare più opzioni in quanto spesso capita di offrire all'interno del proprio menù più alternative diverse di cucina, come capita ad esempio nel caso di cucina cinese e giapponese/sushi.

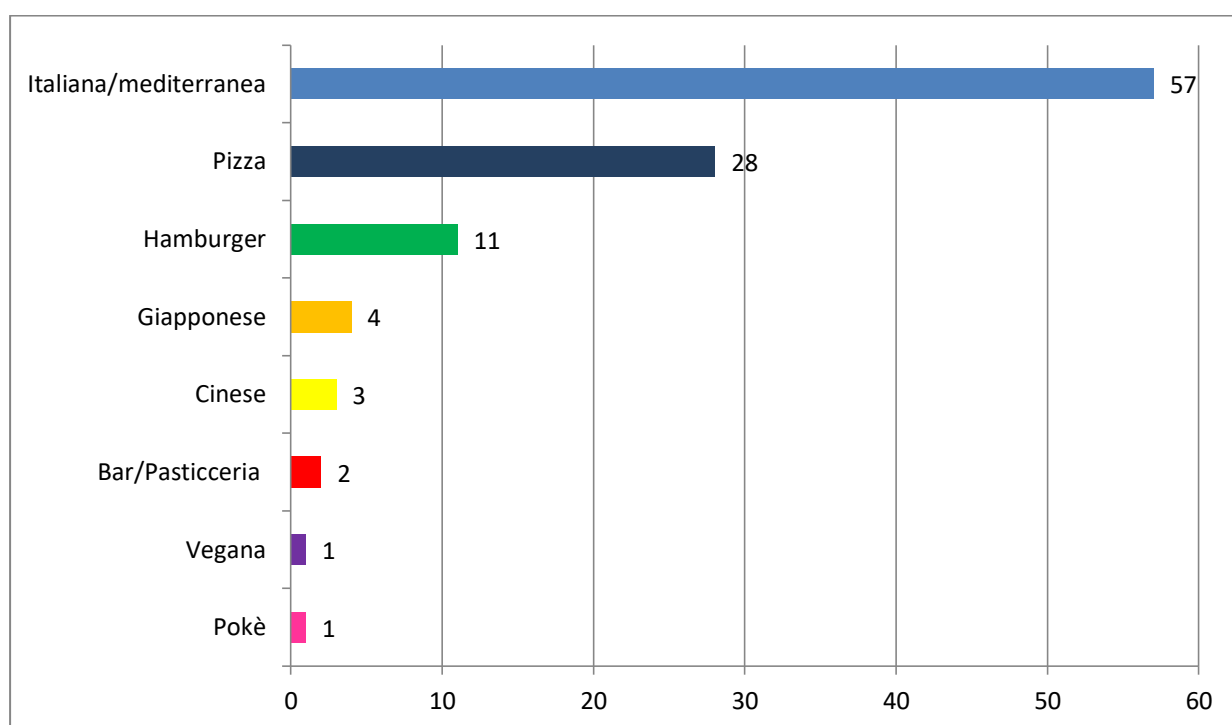


Figura 4.6 Tipologie di cucina offerte.

4.4 Analisi dei dati

Andremo ora ad analizzare i cambiamenti generati nell'operatività della ristorazione a seguito della pandemia da Covid19.

Innanzitutto, abbiamo indagato il quadro generale delle perdite accusate dal settore. Abbiamo chiesto ai rispondenti di indicare la diminuzione di fatturato subita all'interno di una serie di intervalli, che abbiamo poi aggregato nelle fasce riportate in *Figura 4.7*.

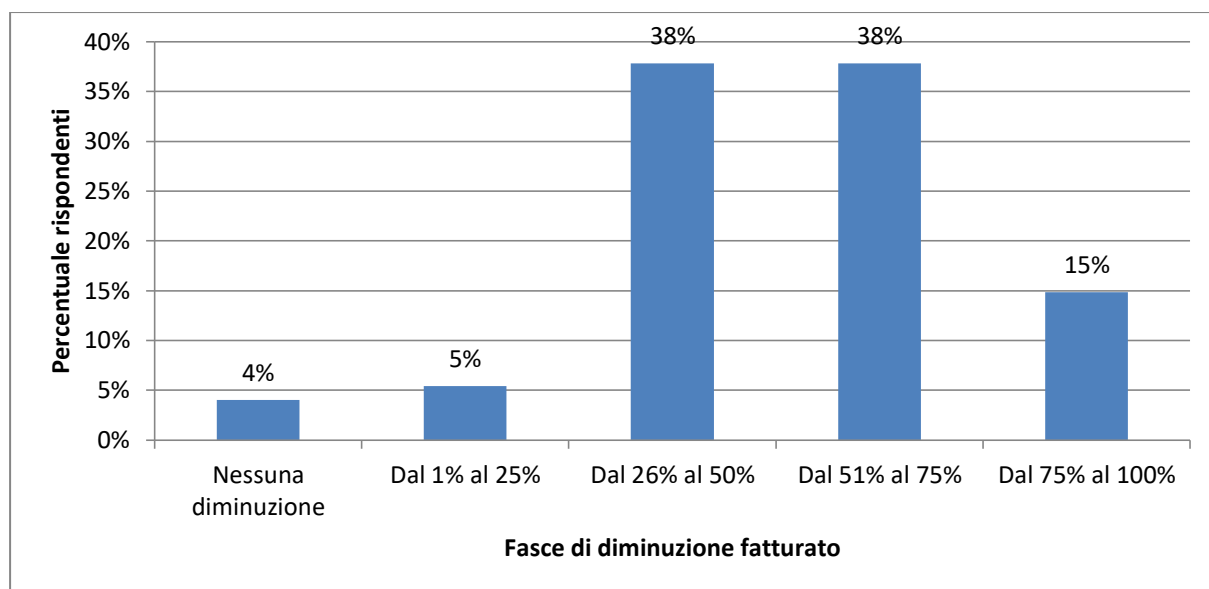


Figura 4.7 Diminuzioni di fatturato durante la pandemia.

Come possiamo notare dal grafico, una diminuzione del fatturato inferiore alla metà rispetto a quello dell'anno precedente è stata riportata dal 43% dei ristoratori. Una diminuzione del fatturato superiore alla metà rispetto all'anno precedente è stata riportata invece dalla maggiore parte dei ristoratori, nel 53% dei casi. Il 4% dei rispondenti non ha dichiarato diminuzioni di fatturato. Indagando poi le tipologie di servizio offerto in relazione alle diminuzioni di fatturato riportate, è emerso che per i 5 soggetti che hanno dichiarato di aver sempre optato per un servizio dedicato all'asporto e alla consegna a domicilio, l'attività è proseguita durante la pandemia senza sostanziali modifiche in termini di fatturato, come si può notare dalla *Tabella 4.1*, in quanto i servizi concessi dalle autorità durante i periodi di *lockdown* risultavano essere proprio questi (ISS, 2020; INAIL, 2020; DPCM, 2021).

Diminuzione fatturato	Asporto e consegna
Diminuito per una percentuale che va dal 11% al 15% circa	1
Diminuito per una percentuale che va dal 6% al 10% circa	1
Non è diminuito	3
Totale complessivo	5

Tabella 4.1 Confronto diminuzioni di fatturato con tipologia di servizio offerto.

Infatti, per 3 ristoratori su 5 non ci sono state diminuzioni di fatturato rispetto all'anno precedente, mentre per i restanti 2 ristoratori, la diminuzione di fatturato dichiarata risulta inferiore al 15% rispetto a quello dell'anno precedente. Essi risultano infatti in questo senso il format di attività ristorativa meno colpito dalla crisi pandemica.

Abbiamo dunque chiesto ai ristoratori lo stato di proseguimento della loro attività durante la pandemia, in seguito alle restrizioni governative, che abbiamo riportato in *Figura 4.8*.

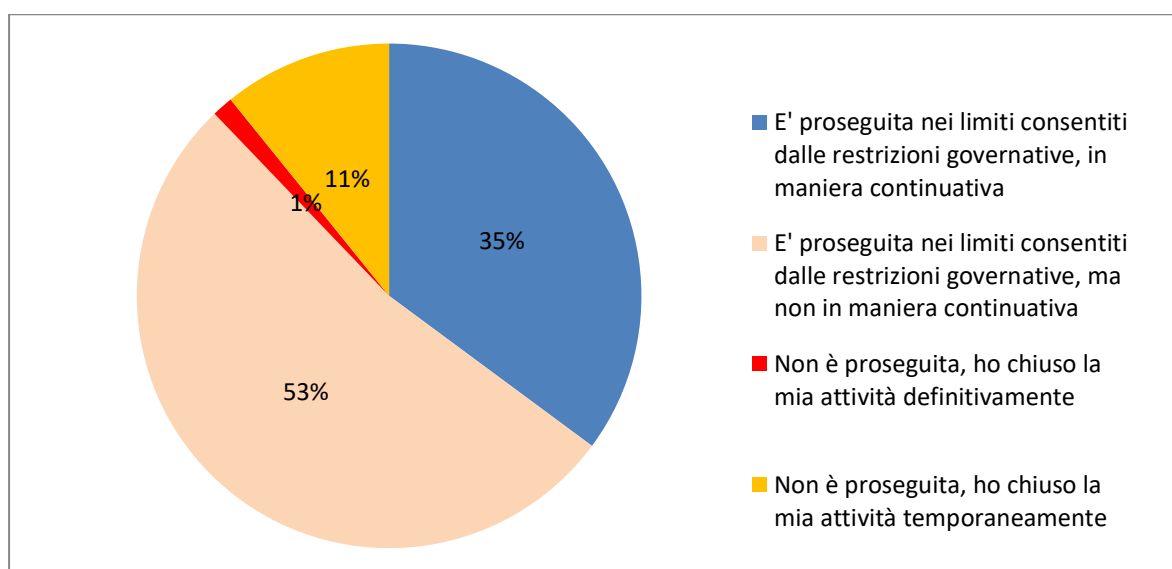


Figura 4.8 Proseguimento dell'attività durante la pandemia.

Dai dati è emerso che globalmente l'88% dei ristoratori (pari a 65 soggetti) ha proseguito l'attività durante la pandemia, seppur talvolta in maniera non continuativa principalmente durante i periodi in cui è stata concessa l'apertura al pubblico, anche se limitata a determinate fasce orarie. Il restante 12% (pari a 9 soggetti) ha purtroppo dovuto chiudere la sua attività temporaneamente, ed in un caso, definitivamente. Inoltre, indagando le tipologie di ristoratori che hanno dovuto chiudere la loro attività, è emerso

che si trattasse esclusivamente di ristoratori che operano solo tramite il servizio al tavolo, ed in un caso, disponibili anche per l'asporto come riportato nella *Tabella 4.2*. Questo dimostra che una condizione importante per la sopravvivenza delle imprese durante il periodo di pandemia, è stata la capacità di sapersi adattare allo svolgimento, in particolare, del servizio di consegna a domicilio. Questo perché i consumatori hanno sperimentato alcuni periodi, in cui gli spostamenti erano concessi in maniera limitata ad aree circoscritte, ed altri in cui erano invece severamente vietati, e durante i quali avevano quindi bisogno di qualcuno che portasse loro il pasto ordinato direttamente a casa.

Proseguimento dell'attività	Servizio al tavolo, servizio per asporto e consegna a domicilio	Servizio al tavolo e asporto	Solo asporto o consegna a domicilio	Solo servizio al tavolo	Totale complessivo
E' proseguita nei limiti consentiti dalle restrizioni governative, in maniera continuativa	18		5	3	26
E' proseguita nei limiti consentiti dalle restrizioni governative, ma non in maniera continuativa	19	1		19	39
Non è proseguita, ho chiuso la mia attività definitivamente				1	1
Non è proseguita, ho chiuso la mia attività temporaneamente		1		7	8
Totale complessivo	37	2	5	29	74

Tabella 4.2 Confronto tra proseguimento dell'attività e tipologia di servizio offerto.

A coloro che hanno continuato ad operare durante la pandemia è stato chiesto con quale tipo di opzione di attività, limitatamente a quelle concesse, si è proseguito durante i periodi in cui non è stata possibile l'apertura al pubblico. Le risposte sono riassunte nella *Figura 4.9*.

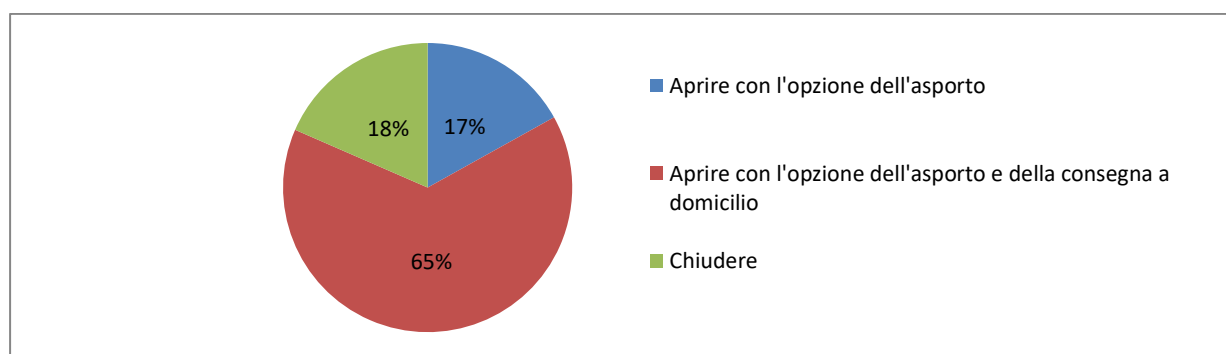


Figura 4.9 Opzioni di attività durante i periodi di *lockdown*.

I servizi concessi dal governo sono stati forniti dall'82% dei ristoratori (pari a 53 soggetti), mentre il restante 18% (pari a 12 soggetti) ha chiuso temporaneamente l'attività nei periodi in cui non è stata permessa l'esperienza in ristorante: dalle domande successive emergeranno i limiti alla gestione delle attività di asporto e consegna, che hanno condotto i rispondenti a non fornire queste opzioni di servizio. A questo proposito, è stato sottolineato che in alcuni periodi le attività al pubblico venivano obbligatoriamente escluse nelle fasce orarie serali (dalle 18 in poi), che rappresentavano spesso quelle dove molti ristoratori erano abituati ad operare in tempi di normalità.

Inoltre, ai ristoratori che effettuavano questi servizi è stato poi chiesto se fossero effettuati anche prima della pandemia, e se vi fosse l'intenzione di continuare ad effettuarli anche successivamente. Le risposte sono riportate nella *Tabella 4.3* e nella *Tabella 4.4*.

Prima della pandemia effettuava già il servizio di consegna a domicilio o la consegna tramite APP di food delivery?	N°	%
Effettuavo già questi servizi, ed ho continuato a farlo	14	22%
Prima della pandemia fornivo solo l'opzione dell'asporto	17	26%
Prima della pandemia non fornivo nessuno di questi servizi, ma solo il servizio aperto al pubblico	34	52%
Totale	65	

Tabella 4.3 Servizi pre-pandemia.

Quando riaprirà continuerà ad effettuare il servizio di delivery o consegna a domicilio?	N°	%
No, fornirò solo l'esperienza in ristorante	26	40%
Si, continuerò a fornire delivery o consegna a domicilio, oltre all'esperienza in ristorante	29	45%
Si, continuerò a fornire solo delivery o consegna a domicilio	10	15%
Totale	65	

Tabella 4.4 Servizi post-pandemia.

Dai dati emerge che prima dell'avvento della pandemia, più della metà dei ristoratori non forniva questi servizi, ma solo l'esperienza in ristorante. La pandemia ha quindi effettivamente spinto molte delle attività del campione a dover mutare il proprio modello di business. Solo un 22% dei rispondenti invece effettuava già il servizio di consegna a domicilio. Ciò è dovuto al fatto che la soluzione dell'asporto risulta più semplice, in quanto non necessita di dover organizzare delle consegne, ma solo di garantire la disponibilità del pasto per il ritiro. Tuttavia l'asporto non era compatibile

con le regole del *lockdown*, che limitavano gli spostamenti dei cittadini, ma non quelli dei fattorini, e questo è stato decisivo per l'aumento della disponibilità del servizio di consegna a domicilio (ISS, 2020; INAIL, 2020; DPCM, 2021). Inoltre, l'esperienza della pandemia è stata decisiva su questo fronte per la maggior parte dei ristoratori (60%), che ha dichiarato che in futuro continuerà a fornire questi servizi.

Per quanto riguarda invece la porzione del campione che ha deciso di chiudere l'attività, le ragioni sono state riportate nella *Tabella 4.5*. La motivazione primaria risulta quella di carattere economico, in seguito alle perdite consistenti derivate dalle circostanze, seguita dall'impossibilità di fornire gli unici servizi permessi dalle restrizioni governative durante la pandemia.

Per quale ragione ha deciso di chiudere la sua attività temporaneamente o definitivamente?	N°	%
Era possibile fornire il servizio per asporto, ma non la consegna a domicilio	2	8%
L'apertura a fronte delle restrizioni governative era diventata insostenibile economicamente	14	56%
Non era possibile fornire il servizio per asporto o la consegna a domicilio	9	36%

Tabella 4.5 Motivazioni di interruzione dell'attività.

Nota: Attenzione, i 9 soggetti hanno selezionato più di un'opzione per ciascuno.

Anche i limiti alla realizzazione delle attività di asporto, riportati in *Figura 4.10*, e quelli delle attività di consegna a domicilio, riportati in *Figura 4.11*, sono stati principalmente di carattere economico (rispettivamente 55% e 47% delle preferenze espresse), in quanto offrirle risultava non sostenibile o non vantaggioso economicamente.

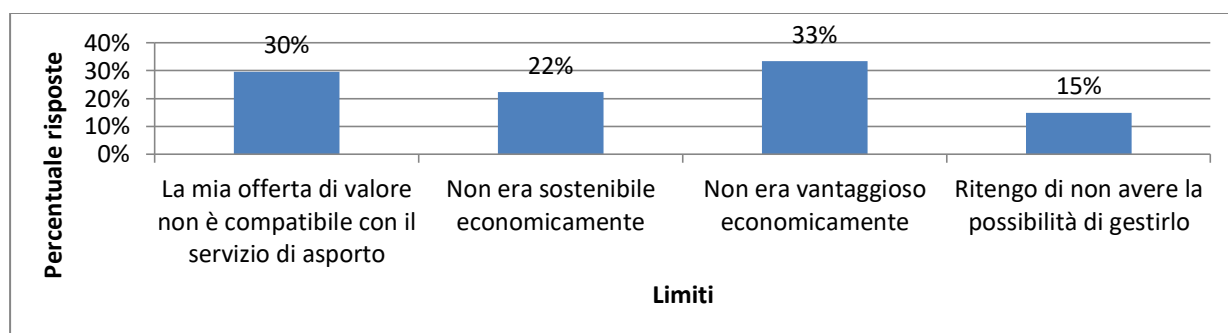


Figura 4.10 Limiti all'asporto.

Un ulteriore importante fattore riguardava il fatto che l’offerta di valore in termini di piatti proposti risultava spesso incompatibile con le tipologie di servizio; ad esempio poteva trattarsi di pietanze da consumare non appena preparate, pena la perdita delle qualità organolettiche. Infatti, come si può notare dalla *Tabella 4.6*, la risposta “La mia offerta di valore non è compatibile con il servizio di asporto/consegna a domicilio/delivery” è stata selezionata esclusivamente da ristoratori che offrono l’opzione di cucina italiana/mediterranea, a differenza ad esempio di chi offre il Sushi, che non ha particolari problemi di raffreddamento delle pietanze durante il trasporto.

Tipologia di cucina dei rispondenti	La mia offerta di valore non è compatibile con il servizio di asporto/ consegna a domicilio/ delivery
Formaggi salumi vino di nicchia	1
Italiana/mediterranea	3
Pizza, Italiana/mediterranea	1
Siciliana tradizionale	1
Totale complessivo	6

Tabella 4.6. Tipologie di cucina incompatibili con asporto/consegna/delivery.

Alcuni ristoratori hanno anche evidenziato che spesso la posizione del locale può interferire con la funzionalità dell’asporto, ad esempio nel caso in cui il ristorante sia situato in una zona come un centro storico, dove quindi le abitazioni private sono rappresentate da un numero più limitato (o comunque non si è vicini ad esempio ad un quartiere residenziale o ad uffici).

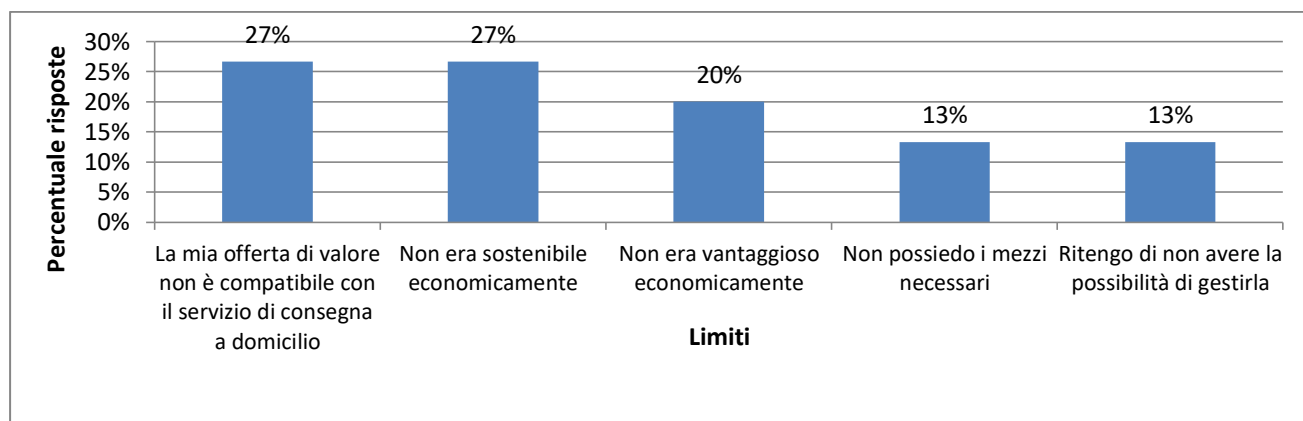


Figura 4.11 Limiti alla consegna a domicilio autonoma.

Infine, nella scelta hanno pesato anche le motivazioni di carattere organizzativo, riguardanti il possesso dei mezzi e delle capacità necessari per gestire le consegne.

Per quanto riguarda invece l'affidamento al servizio delle App di food delivery, i limiti all'adozione sono riportati nella *Tabella 4.7*; anche in questo caso a pesare maggiormente è stato il fattore economico (61%).

Limiti all'adozione delle App di food delivery per la gestione delle consegne	N°	%
La mia offerta di valore non è compatibile con il servizio di consegna a domicilio	10	38%
Non era sostenibile economicamente	6	23%
Non era vantaggioso economicamente	10	38%

Tabella 4.7 Limiti all'adozione delle App di food delivery.

Passiamo ora ad esaminare i cambiamenti dettati dalle restrizioni governative generati sulla *restaurant experience*.

Ai ristoratori che hanno proseguito la loro attività anche durante la pandemia è stato chiesto di esprimere due preferenze, riportate in *Figura 4.12*, in merito agli attributi dell'esperienza che ritenevano più importanti per il loro ristorante.

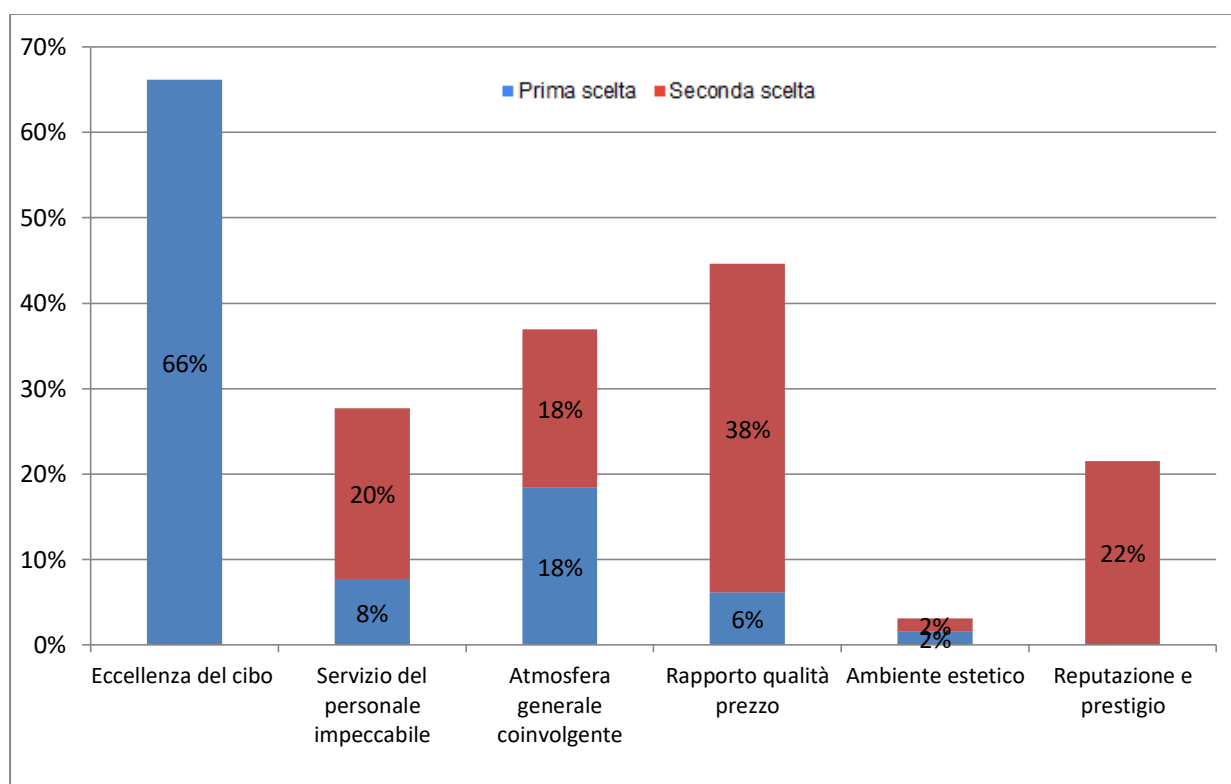


Figura 4.12 Attributi dell'esperienza in ristorante.

Come si può notare dal grafico, l'attributo riportato come prima scelta risultato come più importante e condiviso è stato "Eccellenza del cibo", seguito da "Atmosfera generale coinvolgente" e "Servizio del personale impeccabile". Come seconda scelta invece, l'attributo più importante risulta essere il "Rapporto qualità prezzo", seguito da "Reputazione e prestigio" ed infine "Servizio del personale impeccabile".

Gli attributi che dunque pesano di più nella creazione dell'esperienza risultano essere la qualità del cibo fornito, con un peso particolarmente alto, il rapporto qualità prezzo percepito dal consumatore, e l'atmosfera generale del ristorante.

È stato inoltre chiesto ai ristoratori di valutare l'entità delle modifiche effettuate per rendere i locali aperti al pubblico a norma di legge. Le risposte sono riportate nella *Tabella 4.8*.

Durante i periodi di concessa apertura al pubblico, ha investito per modificare la struttura del suo ristorante per renderlo più sicuro in riferimento alla trasmissibilità del virus?	N°	%
Ho apportato ulteriori importanti modifiche per rendere il mio locale "a prova di covid"	16	25%
Ho rivisitato la disposizione dei posti riducendoli e inserito i dispenser necessari all'igienizzazione	42	65%
No, in funzione della dimensione e della disposizione fortunatamente non necessita di sostanziali rivisitazioni se non l'introduzione dei dispenser per l'igienizzazione	7	11%
Totale	65	

Tabella 4.8 Modifiche alla sicurezza dei locali.

Nella maggior parte dei casi le modifiche necessarie sono state poco invasive rispetto alla struttura dei locali e hanno principalmente richiesto una rivisitazione del layout e della disposizione dei tavoli (nel 65% dei casi), che hanno inevitabilmente ridotto il numero di coperti disponibili. Tuttavia, le riduzioni del numero di tavoli comportano a loro volta una riduzione del numero di clienti da poter servire, e di conseguenza delle possibili entrate.

In merito ai tavoli esterni, le modifiche sono riportate nella *Tabella 4.9*:

Con riferimento al plateatico:	N°	%
Ho aumentato il numero di posti all'esterno del locale	34	52%
Ho diminuito i posti del plateatico per garantire la distanza di legge	2	3%
Ho un nuovo spazio esterno con alcuni tavoli	21	32%
Non avevo e non ho tavoli all'esterno del locale	8	12%
Totale	65	

Tabella 4.9 Plateatico.

Durante la pandemia in alcuni periodi è stata permessa l'apertura dell'attività esclusivamente per i tavoli all'aperto (ISS, 2020; INAIL, 2020; DPCM, 2021). Questo ha visto aumentare le possibilità di sfruttamento del suolo pubblico, anche per chi prima non aveva tavoli all'esterno del locale (nel 32% dei casi), nonché l'aumento del numero dei posti del plateatico (nel 52% dei casi), pur garantendo la distanza minima di sicurezza. Dalle risposte è emerso inoltre che alcuni ristoratori hanno avuto maggiori opportunità rispetto ad altri, i quali hanno dichiarato di non avere a disposizione una zona da adibire a plateatico, o di aver dovuto acquisire una nuova attività al fine di ottenerla.

Le restrizioni volte al contenimento del contagio hanno reso necessaria inoltre la diffusione di pratiche *touch less*, finalizzate a ridurre i contatti durante l'esperienza in ristorante (ISS, 2020; INAIL, 2020; DPCM, 2021). Questo ha permesso la diffusione di soluzioni digitali, anche a seguito dei suggerimenti da parte delle autorità, per sopperire ad alcune esigenze operative del servizio, come ad esempio la fruizione dei menù, i cui cambiamenti sono stati riportati nella *Tabella 4.10*.

Ha cambiato la modalità di fruizione dei menu con soluzioni digitali?	N°	%
Ho fornito dei menù plastificati e di conseguenza igienizzabili	27	42%
Ho fornito dei menù usa e getta	4	6%
Ho fornito i menù tramite QR code	23	35%
Non ho cambiato la modalità di fruizione dei menù	11	17%
Totale complessivo	65	

Tabella 4.10 Modalità di fruizione dei menù.

Dal campione analizzato però emerge una tendenza ad essere restii al cambiamento, in quanto sono state privilegiate soluzioni digitali per la fruizione dei menù solo nel 35% dei casi, mentre il restante 65% ha optato per soluzioni meno *smart*, confermando il carattere fortemente tradizionalista tipico del settore della ristorazione italiana.

Altre innovazioni tecnologiche e/o digitali apportate, finalizzate ad un adattamento per rendere il locale più sicuro in merito alla trasmissibilità del virus, sono raffigurate nella *Figura 4.13*.

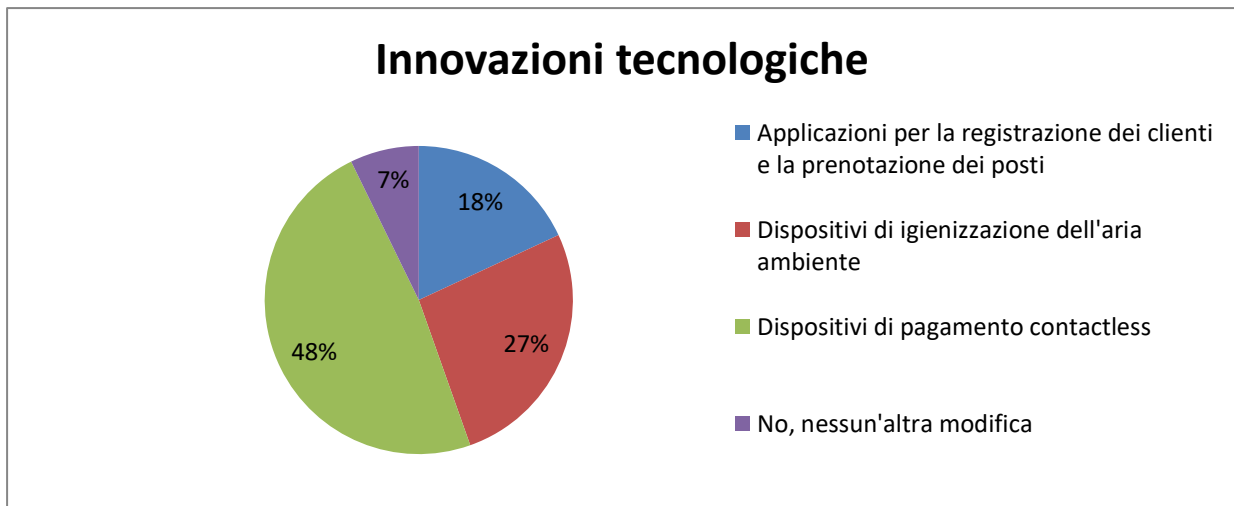


Figura 4.13 Innovazioni tecnologiche.

Infine, è stato chiesto ai ristoratori quanto la qualità dell'esperienza nel loro ristorante fosse stata ridotta dalle restrizioni governative. Le risposte sono state riportate in *Figura 4.14*.

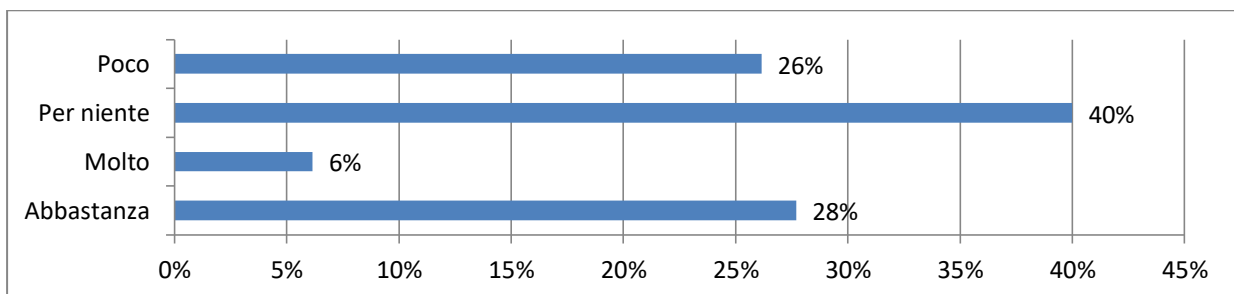


Figura 4.14 Riduzione della qualità dell'esperienza.

Nonostante le difficoltà create dalle limitazioni volte al contenimento del contagio, la maggior parte dei ristoratori ritiene di essere ancora in grado di fornire un'esperienza in ristorante di qualità (nel 66% dei casi). Il tema della sicurezza al ristorante in tempi di pandemia, affrontato più volte in letteratura, ha quindi costretto i ristoratori ad adottare misure visibili per rassicurare il consumatore riguardo al controllo del rischio di contagio, ma che allo stesso tempo non rovinassero o riducessero il valore aggiunto dato dall'esperienza in ristorante.

Passiamo ora ad analizzare i cambiamenti rilevati nel modello di business in relazione alla fornitura dei servizi di consegna e delivery, che sono stati riportati nella *Tabella 4.11*.

Aggiornare la propria offerta per fornire la consegna a domicilio ha richiesto un investimento economico per un eventuale adeguamento del suo ristorante?	N°	%
Ho investito per strutturarmi in maniera più adeguata alle consegne a domicilio	30	46%
La struttura esistente era già valida e di conseguenza non è cambiato nulla	21	32%
Non effettuo questi servizi	14	22%
Totale	65	

Tabella 4.11 Adeguamento alla consegna a domicilio.

Il 46% dei soggetti che hanno fornito queste tipologie di servizio durante la pandemia ha dichiarato di aver dovuto investire per apportare importanti modifiche che portassero l'attività ad essere in grado di gestire il business delle consegne. Questo ha dunque richiesto un adattamento dell'operatività nella maggior parte dei casi. Alcuni ristoratori hanno menzionato ad esempio l'acquisto di un mezzo da adibire alle consegne, l'acquisto di contenitori adatti al trasporto dei pasti e borse termiche.

Alcune modifiche si sono rese necessarie anche nella riorganizzazione del personale; i cambiamenti sono stati riportati nella *Tabella 4.12*:

Aggiornare la propria offerta per fornire la consegna a domicilio ha richiesto una riorganizzazione del personale?	N°	%
Ho dovuto assumere nuovo personale qualificato (ad esempio un fattorino) per far fronte alle esigenze del nuovo business model	8	15%
Ho dovuto riorganizzare il personale riducendolo	23	44%
Ho dovuto riorganizzarmi in maniera diversa	2	4%
No, nessuna riorganizzazione	19	37%

Tabella 4.12 Riorganizzazione del personale.

Nota: Attenzione, i soggetti hanno selezionato più di un'opzione per ciascuno.

Nella maggior parte dei casi (44%) il personale è stato ridotto rispetto allo scenario di permessa apertura al pubblico. Per chi non effettuava le consegne nel periodo precedente la pandemia, si è reso necessario assumere una figura adibita al ruolo di fattorino. Alcuni ristoratori hanno invece dichiarato di essersi organizzati per effettuare le consegne occupandosene personalmente.

La situazione dettata dalla pandemia ha reso necessario ai ristoratori il doversi occupare della comunicazione con i propri clienti, in modo da aggiornarli sul fatto di essere disponibili per i servizi di consegna e delivery. Eventuali investimenti in comunicazione sono stati riportati nella *Tabella 4.13*.

Ha dovuto investire in comunicazione per far sapere ai clienti che era aperto per il servizio per asporto, consegna o delivery?	N°	%
Ho comprato degli spazi pubblicitari (online e/o offline) per informare in merito ai nuovi servizi	10	16%
Ho contattato i miei clienti abituali per farglielo sapere	6	10%
Ho inserito la notizia nel mio sito/profilo nei social network	39	64%
Non ho effettuato particolari investimenti in comunicazione	6	10%

Tabella 4.13 Investimenti in comunicazione.

Nota: Attenzione, i soggetti hanno selezionato più di un'opzione per ciascuno.

La maggior parte dei rispondenti ha optato per la diffusione della notizia tramite *owned touchpoints* come il sito web e i canali social (64%), mentre solo un 16% ha operato un investimento economico per aumentare la visibilità del suo ristorante in merito ai servizi a domicilio. Tuttavia, confrontando i diversi canali utilizzati per la comunicazione con le riduzioni di fatturato dei vari ristoratori, non sono stati evidenziati fenomeni in grado di suggerire relazioni in merito a diminuzioni delle perdite a seguito di particolari investimenti. Ciò potrebbe essere dovuto all'incertezza del periodo di pandemia, e alla conseguente difficoltà nell'individuare il ritorno sull'investimento in una situazione in continuo mutamento, e dunque richiedente continui adattamenti sia da parte dei consumatori che dei ristoratori.

Come già discusso nella *Tabella 4.11*, per alcuni ristoratori che hanno fornito questi servizi è stato necessario in un modo o nell'altro un investimento economico a fronte dell'adeguamento dell'operatività. Inoltre, la gestione delle consegne comporta inevitabilmente dei costi. Abbiamo dunque indagato quanto questo sforzo sia stato traslato sui prezzi; le risposte a questa domanda sono riportate nella *Tabella 4.14*.

Ha aumentato i prezzi per far fronte ai costi delle consegne?	N°	%
Ho aumentato i prezzi dei pasti ma non ho fatto pagare la consegna	1	2%
Ho ridotto i prezzi e fornito la consegna gratuita	1	2%
Inserivo un minimo d'acquisto per avere la consegna	1	2%
No, i prezzi sono rimasti uguali	36	70%
No, ma facevo pagare la consegna oltre al prezzo per i pasti	12	24%
Totale complessivo	51	

Tabella 4.14 Prezzi.

Nell'ottica di fornire un'offerta ragionevole per il consumatore, e probabilmente tenendo conto anche della contingenza di crisi economica causata dalla pandemia, una quota significativa dei rispondenti ha dichiarato di non aver aumentato i prezzi, nonostante i costi sostenuti e le perdite subite a seguito dei vari *lockdown*.

In merito ad un possibile adeguamento delle offerte proposte a menù, le posizioni dei rispondenti sono riportate nella *Tabella 4.15*:

Ha modificato (ridotto/ampliato e/o semplicemente semplificato) l'offerta del suo menù per far fronte a questa sfida?	N°	%
Ho aumentato le proposte offerte a menù (ho un menù per le consegne diverso da quello in locale)	5	10%
Ho ridotto le proposte offerte a menù (ho un menù per le consegne diverso da quello in locale)	10	20%
Ho semplificato la composizione dei piatti offerti per renderne più veloce la preparazione e più semplice la delivery	7	14%
No, non ho modificato l'offerta del mio menù	29	57%
Totale	51	

Tabella 4.15 Adeguamento dei menù.

Nella maggior parte dei casi (77%) le offerte proposte a menu sono rimaste uguali o sono diminuite. Un'altra opzione è stata quella di semplificare la composizione di alcuni piatti in ottica di renderli più funzionali per consegna e delivery. Nel campione è stato evidenziato e confermato che alcuni piatti non sono adatti al business delle consegne, di conseguenza si sono resi necessari continui adattamenti alle esigenze dei consumatori.

Infine, per indagare il livello di diffusione delle App di food delivery, è stato chiesto con quale opzione fosse stato organizzato il servizio di consegna a domicilio. La suddivisione dei rispondenti è stata riportata nella *Figura 4.15*.

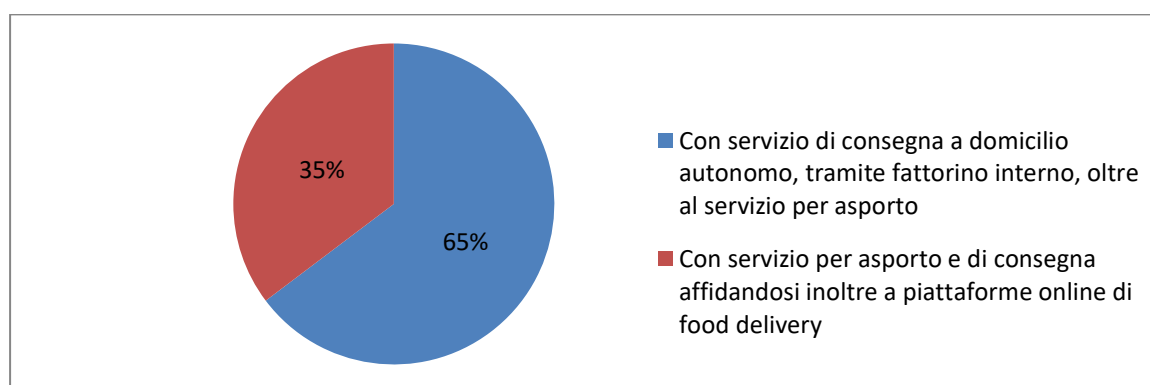


Figura 4.15 Strutturazione del servizio di consegna.

Dai dati è emerso che 33 ristoratori che hanno effettuato le consegne (pari al 65%) abbiano deciso di farlo autonomamente, rispetto a 18 ristoratori (pari al 35%) che hanno deciso di affidarsi ai servizi delle piattaforme di food delivery.

Non sono emersi particolari fenomeni in grado di guidare la scelta di come effettuare le consegne confrontandoli in relazione alle diminuzioni di fatturato. È interessante notare invece che il 39% dei ristoratori che ha scelto di offrire la consegna a domicilio, che sia essa autonoma o tramite App di food delivery, è rappresentata da soggetti che hanno riportato una diminuzione di fatturato superiore al 50% rispetto a quello dell'anno precedente, come suggeriscono i dati riportati nella *Tabella 4.16*.

Diminuzione di fatturato	Consegna autonoma	App di food delivery	Nessun servizio	Totale	% Totale Delivery
Diminuito per una percentuale che va dal 1% al 25% circa	2		2	4	3%
Diminuito per una percentuale che va dal 26% al 50% circa	14	3	11	28	23%
Diminuito per una percentuale che va dal 51% al 75% circa	15	9	4	28	32%
Diminuito per una percentuale che va dal 76% al 100% circa	1	4	6	11	7%
Non è diminuito	1	2		3	4%
Totale	33	18	23	74	69%

Tabella 4.16 Confronto tra diminuzione di fatturato e scelta di offrire la consegna.

Le seguenti domande sono state rivolte ai ristoratori che hanno scelto di portare avanti le consegne in maniera autonoma, per indagare i limiti all'adozione delle piattaforme.

Le principali motivazioni sono raffigurate nella *Figura 4.16*.

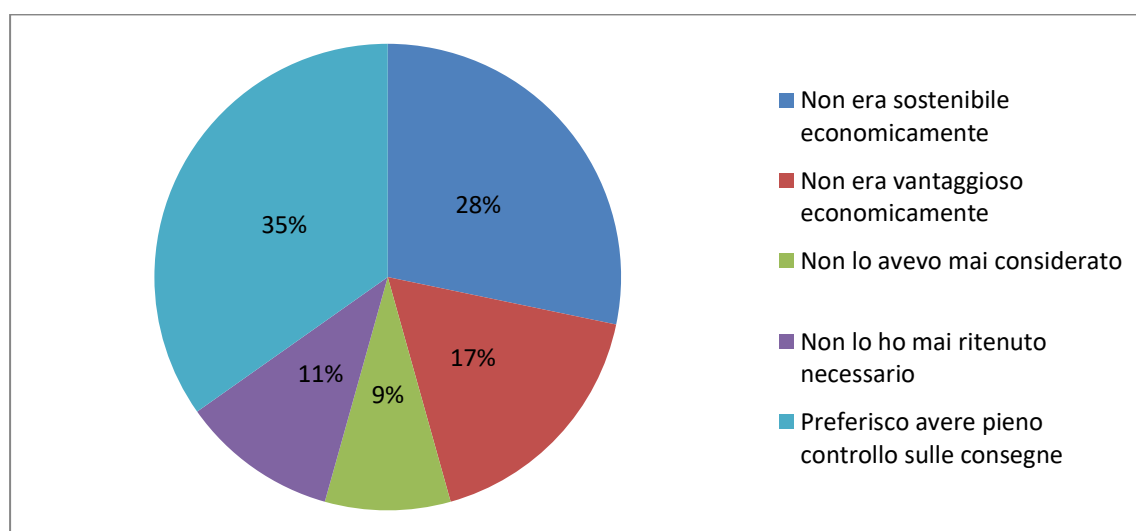


Figura 4.16 Limiti all'appoggio alle App per la consegna.

Come si può notare dal grafico la componente data dalla motivazione economica risulta predominante (45%). La seconda motivazione per importanza è data dal voler mantenere un controllo sulle consegne (35%). Alcuni rispondenti hanno inoltre espresso la loro marcata posizione verso il supporto della disintermediazione.

A confermare la tendenza sopracitata, le considerazioni rispetto alle commissioni richieste dalle piattaforme sono state riportate nella *Tabella 4.17*.

Se ha mai valutato di appoggiarsi ad una App di food delivery, trova che la commissione richiesta sia:	N°	%
Adeguate ai servizi che avrebbero offerto	1	3%
Insostenibile perché troppo alta	10	30%
Non lo ho mai valutato	13	39%
Troppo alta a fronte del ritorno in termini di guadagno, per gli ordini tramite la piattaforma	9	27%
Totale	33	

Tabella 4.17 Commissione.

Una quota significativa dei rispondenti (pari al 57%) ritiene che la commissione sia troppo alta, anche a fronte dei benefici eventualmente percepiti. È stato inoltre sottolineato l'aspetto di ampia riduzione dei margini legato all'intermediazione. Infatti il 100% dei rispondenti non ha fiducia nelle potenzialità delle piattaforme, attribuendogli vantaggi di visibilità dati dall'adozione per lo più irrisori, come evidentemente riportato nella *Tabella 4.18*.

Ritiene che il suo fatturato potrebbe aumentare qualora il suo ristorante fosse presente all'interno di una App di food delivery?	N°	%
No, ritengo che non cambierebbe di molto	24	73%
Sì, ritengo che potrebbe aumentare, ma in maniera limitata	9	27%
Totale complessivo	33	

Tabella 4.18 Visibilità.

In merito invece al supporto nella gestione delle consegne, la posizione dei ristoratori è riportata nella *Tabella 4.19*:

Ritiene che potrebbe ottenere dei vantaggi qualora decidesse in futuro di esternalizzare le consegne ad una App di food delivery?	N°	%
No, non vedo alcun vantaggio nell'affidare le consegne ad una piattaforma di food delivery	11	31%
No, preferisco avere il controllo sulle consegne	21	58%
Sì, ritengo che la consegna potrebbe essere gestita in maniera più efficiente da una piattaforma di food delivery	4	11%
Totale	36	

Tabella 4.19 Esternalizzazione delle consegne.

L'89% dei ristoratori che gestiscono la consegna a domicilio in maniera autonoma non riconosce una potenziale utilità percepita nell'affidarla invece ad una piattaforma. Ciò è dovuto anche al voler avere il pieno controllo sulle consegne e sul contatto con il consumatore finale.

Andremo ora ad analizzare i restanti 18 ristoratori del campione che hanno deciso invece di affidarsi anche ai servizi delle piattaforme con i rispettivi modelli di delivery, che sono stati riportati in *Figura 4.17*.

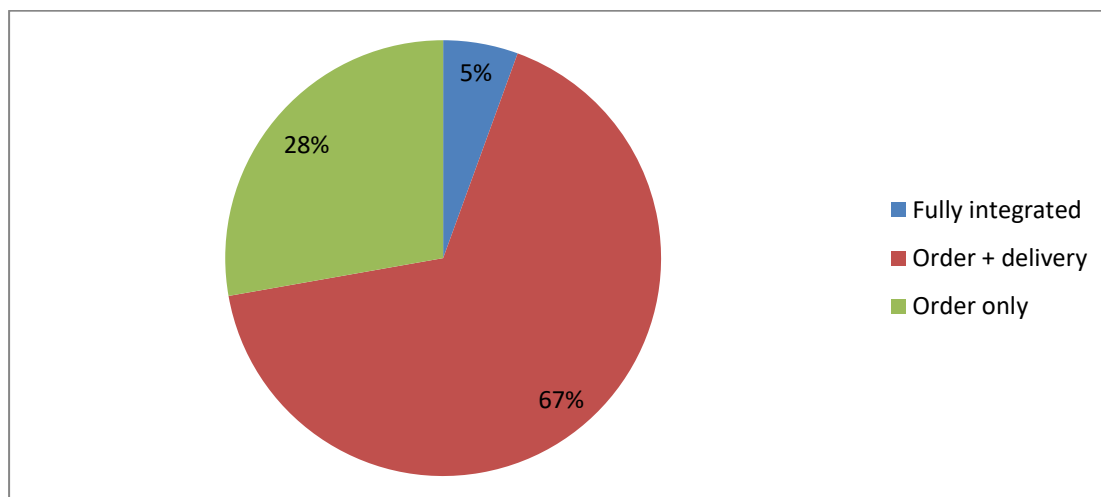


Figura 4.17 Modelli di utilizzo delle piattaforme.

I ristoratori che hanno adottato il modello *Order Only* risultano 5, mentre la formula più diffusa risulta essere quella del modello *Order + Delivery*, adottato da 12 soggetti.

Infine il modello *Fully Integrated* appare ancora scarsamente diffuso, infatti solo 1 soggetto del campione ha optato per lo sviluppo di una App proprietaria.

Abbiamo prima posto delle domande comuni per i soggetti del modello *Order Only* e del modello *Order + Delivery*, volte ad inquadrare vantaggi e svantaggi dell'introduzione di un intermediario nel proprio modello di business e nel flusso operativo.

Innanzitutto, vediamo quali sono le piattaforme che hanno riscontrato il maggior numero di ristoranti partner all'interno del campione, che sono state riportate nella *Figura 4.18*. Nel caso del modello *Order + Delivery* sono state indicate tutte le piattaforme, nel caso invece dei ristoratori che sfruttano il modello *Order Only*, le piattaforme segnalate sono state *Just Eat* e *Deliveroo*. Chiaramente, i rispondenti possono essere presenti allo stesso tempo all'interno di più piattaforme diverse. *Just Eat* appare la piattaforma più diffusa.

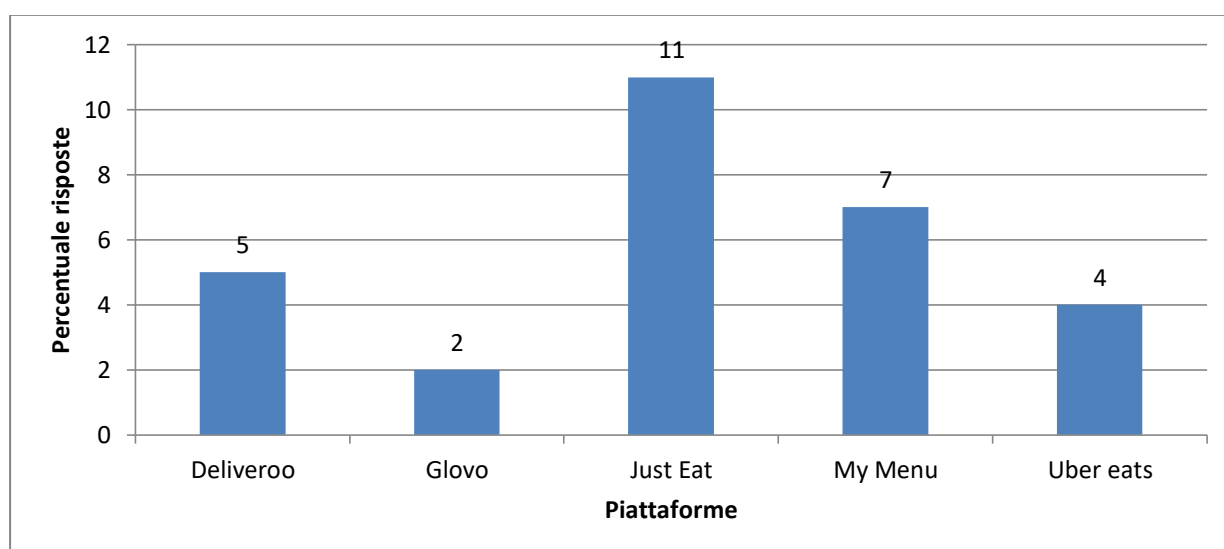


Figura 4.18 Diffusione delle piattaforme.

Abbiamo posto inoltre una domanda al fine di indagare come fosse percepita l'entità della commissione da parte dei ristoratori; le risposte sono state riportate nella *Tabella 4.20*.

Trova che la commissione richiesta dalla piattaforma di food delivery sia:	N°	%
Alta	16	94%
In linea con il servizio offerto	1	6%
Totale	17	

Tabella 4.20 Commissione.

Come si può notare dalla *Tabella 4.20*, quasi tutti i ristoratori del campione che si affidano ad un intermediario ritengono che la commissione richiesta sia alta.

Al di là della commissione, il livello di soddisfazione rispetto ai servizi dell'intermediario, riassunto nella *Tabella 4.21*, tende ad essere positivo almeno per il 64% dei rispondenti.

Quanto si ritiene soddisfatto dei servizi offerti dalla piattaforma?	N°	%
Abbastanza soddisfatto	6	35%
Molto insoddisfatto	1	6%
Molto soddisfatto	5	29%
Né soddisfatto né insoddisfatto	5	29%
Totale	17	

Tabella 4.21 Soddisfazione.

Abbiamo poi cercato di indagare quanto i rispondenti riconoscessero un valore aggiunto al fatto di rendere la propria offerta più innovativa dal punto di vista tecnologico/digitale attraverso la presenza in una piattaforma di *digital food delivery*.

Dai dati della *Tabella 4.22* emerge che almeno il 70% dei rispondenti riconosce l'importanza data dalle soluzioni digitali per il proprio business.

L'affidarsi ad una piattaforma di food delivery rende la sua offerta più innovativa da un punto di vista tecnologico e digitale. Quanto ritiene di valore questa necessaria trasformazione digitale?	N°	%
Abbastanza	5	29%
Molto	7	41%
Per niente	2	12%
Poco	3	18%
Totale	17	

Tabella 4.22 Digital value.

Per quanto riguarda i prezzi dell'offerta di valore all'interno della piattaforma, abbiamo chiesto ai ristoratori se questi fossero stati aumentati per far fronte alla riduzione di margine data dalla commissione richiesta: le risposte sono state riportate nella *Tabella 4.23*.

Il listino prezzi che mantiene all'interno della piattaforma è uguale a quello in locale?	N°	%
Mantengo gli stessi prezzi sia per chi ordina tramite la piattaforma, sia per chi ordina telefonicamente o di persona	12	71%
Sulla piattaforma mantengo dei prezzi più alti rispetto al mio normale listino prezzi	5	29%
Totale	17	

Tabella 4.23 Prezzi.

Il 71% dei rispondenti ha dichiarato di aver mantenuto i prezzi uguali a quelli forniti all'interno del locale.

Abbiamo poi cercato di comprendere se fosse necessario un importante adattamento dell'operatività al fine di rendere agevole l'interazione delle attività del ristoratore con quelle della piattaforma di food delivery. Le risposte sono riassunte nella *Tabella 4.24*.

Quanto ha dovuto modificare il suo business model per conciliare la sua attività con quella della piattaforma di food delivery?	N°	%
Ho dovuto effettuare alcune importanti modifiche	2	12%
Ho dovuto effettuare piccole modifiche	10	59%
Ho dovuto stravolgere in maniera significativa il mio business model	5	29%
Totale	17	

Tabella 4.24 Adattamento dell'operatività.

Ne è risultato che i rispondenti hanno dovuto apportare modifiche mediamente poco impattanti sulla struttura originaria. In particolare tutti i ristoratori hanno dichiarato di non aver dovuto modificare il loro parco fornitori per far fronte alle esigenze della delivery, ma in alcuni casi per esigenze di scarsa liquidità legate alla pandemia.

In merito alla percezione rispetto alle prospettive future, le posizioni dei ristoratori sono state riportate nella *Figura 4.19*:

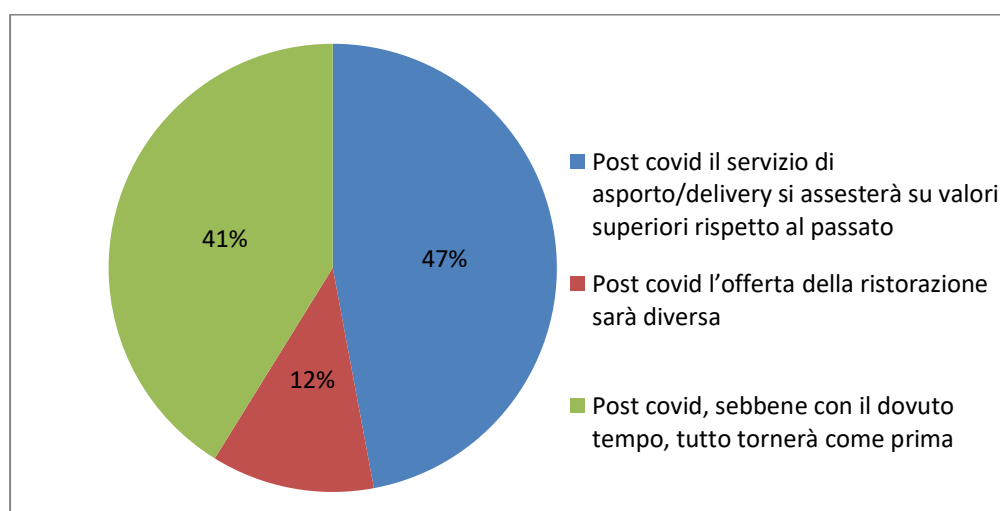


Figura 4.19 Prospettive future.

Lo scenario ipotizzato dai rispondenti vede in un futuro il servizio di delivery particolarmente centrale nell'offerta della ristorazione.

Per valutare invece l'utilità data dal servizio di delivery in tempi di pandemia, abbiamo chiesto ai ristoratori se questa avesse ridimensionato l'entità delle perdite. Le risposte sono state riportate nella *Tabella 4.25*:

Rispetto alla riduzione di fatturato di cui le abbiamo chiesto precedentemente, l'apertura del servizio tramite la piattaforma di food delivery ha ridimensionato la gravità della situazione?	N°	%
Aderire ad una piattaforma di food delivery mi ha permesso di mantenere un livello di fatturato in linea con quello dell'anno precedente	2	12%
Nonostante abbia fornito questo servizio, le perdite da chiusura non sono state compensate	15	88%
Totale	17	

Tabella 4.25 Utilità di fatturato.

Nonostante l'essersi affidate alle piattaforme, quasi tutte le attività non hanno visto compensare le perdite subite a seguito delle restrizioni governative. Ciò però non è necessariamente riconducibile ai servizi forniti dagli intermediari, ma è più probabilmente legato alle conseguenze date dalle chiusure forzate.

Per quanto riguarda invece la continuazione della fornitura del delivery anche nel periodo post-pandemia, le intenzioni dei ristoratori in merito sono riportate nella *Figura 4.20*:

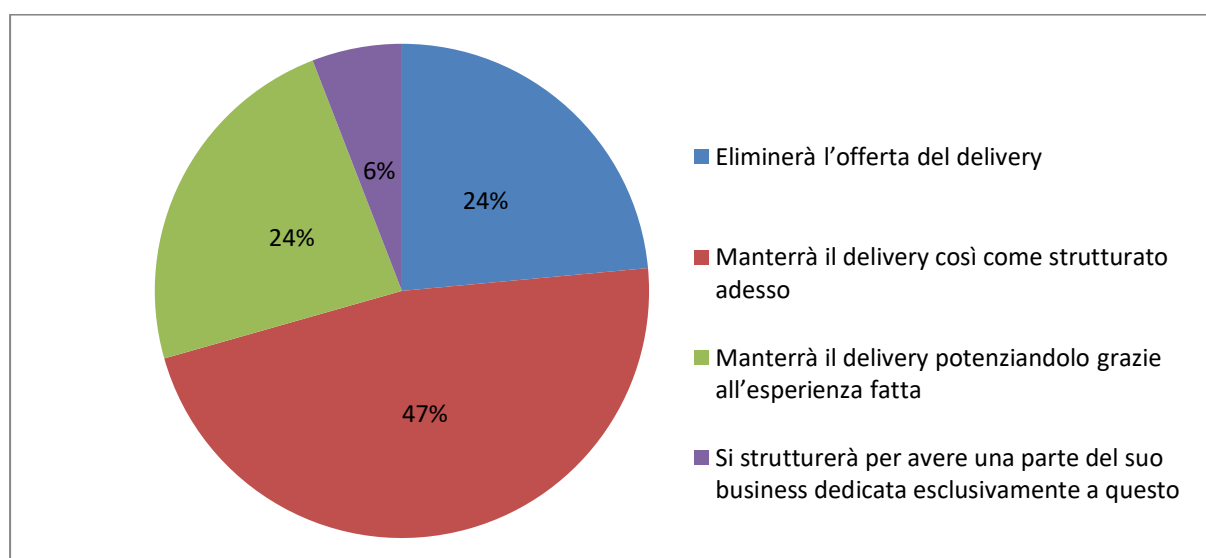


Figura 4.20 Mantenimento del delivery in futuro.

Solo un 24% dei ristoratori che si sono affidati alle piattaforme di food delivery ha dichiarato che intende fare un passo indietro rispetto alla fornitura del servizio, probabilmente per tornare a concentrarsi sull'esperienza in ristorante, mentre la restante parte vi vede un potenziale a lungo termine tendenzialmente positivo, tanto da valutare in alcuni casi di potenziarlo o di dedicarvi una parte del proprio business.

Abbiamo poi cercato di identificare i punti di forza e di debolezza delle piattaforme dalla prospettiva della figura del ristoratore.

I punti di forza per i rispondenti, riportati nella *Figura 4.21*, sono principalmente dati dal raggiungimento di un maggior numero di potenziali clienti e di conseguenza da una maggiore visibilità.

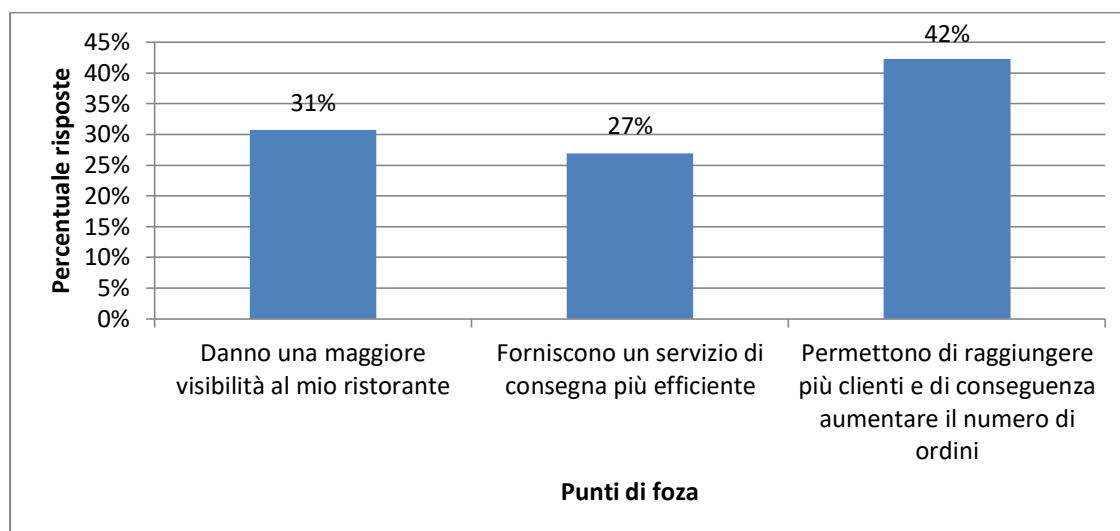


Figura 4.21 Punti di forza delle piattaforme.

Nota: Attenzione, i soggetti hanno selezionato più di un'opzione per ciascuno.

In particolare, l'utilità percepita e riconosciuta al fattore della visibilità ha prodotto mediamente nei rispondenti un vantaggio riscontrato positivamente, come si può notare dalla *Tabella 4.26*.

Quanto ritiene di aver ottenuto dei vantaggi in termini di visibilità dalla presenza del suo ristorante all'interno della piattaforma di food delivery?	N°	%
Abbastanza vantaggi	10	59%
Molti vantaggi	3	18%
Pochi vantaggi	4	24%
Totale	17	

Tabella 4.26 Visibilità.

I punti di debolezza per i rispondenti, riportati nella *Figura 4.22*, sono invece principalmente dati, oltre che dalla commissione particolarmente alta (specialmente nel modello *Order + Delivery*), dalle conseguenze della consegna, che rischia di prolungarsi nei tempi e/o di rovinare quella che è la presentazione dei piatti in un’ottica di percezione del valore dal punto di vista del consumatore finale. Dai dati è emerso che questo aspetto è stato evidenziato in particolare dalla maggior parte dei ristoratori che offrono l’opzione di cucina italiana/mediterranea, come si può notare dai dati riportati nella *Tabella 4.27*.

Tipologie di cucina	I piatti rischiano di arrivare freddi e/o scomposti	Spersonalizzano i miei piatti	Tot
Cinese, Giapponese		3	3
Hamburger		1	1
Italiana/mediterranea	5	4	9
Pizza	3	1	4
Totale complessivo	8	9	17

Tabella 4.27. Tipologie di cucina e presentazione dei piatti nel delivery.

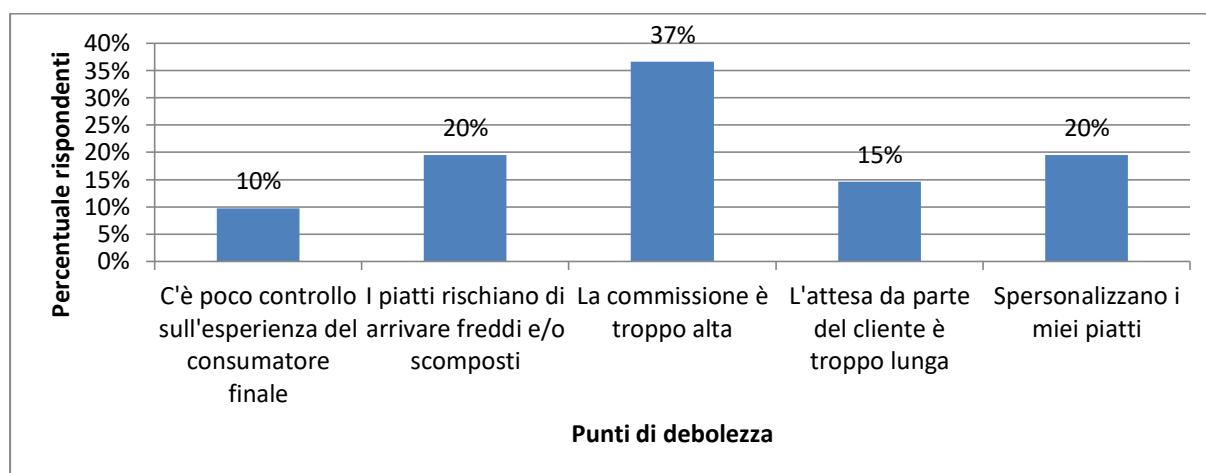


Figura 4.22 Punti di debolezza delle piattaforme.

Nota: Attenzione, i soggetti hanno selezionato più di un’opzione per ciascuno.

Passiamo ora ad analizzare vantaggi e svantaggi che indirizzano i rispondenti nella scelta dell’uno rispetto all’altro modello di delivery.

Confrontiamo innanzitutto il livello di commissione richiesta dalle piattaforme intermedie.

Dai dati è emerso che nel modello *Order Only*, la commissione richiesta si aggira in tutti i casi tra il 10 % e il 15%. Nel modello *Order + Delivery* essa risulta leggermente più alta, in quanto il servizio fornito comprende anche la gestione delle consegne, e si aggira tra il 20% e il 35%, e nella maggior parte dei casi in una fascia alta. Le risposte sono state riportate nella Tabella 4.28.

A quale percentuale corrisponde la commissione richiesta dalla piattaforma sull'ordinazione? O.D.	N°	%
Tra il 20% e il 25%	3	25%
Tra il 25% e il 30%	4	33%
Tra il 30% e il 35%	5	42%
Totale	12	

Tabella 4.28 Commissione.

Oltre al peso della commissione, influiscono nella scelta del modello di delivery anche altri fattori. Come abbiamo fatto per i ristoratori che hanno dichiarato di aver effettuato le consegne in maniera autonoma, abbiamo chiesto anche ai rispondenti del modello *Order Only* le motivazioni che li spingono a occuparsene internamente, che sono state riportate nella *Figura 4.23*.

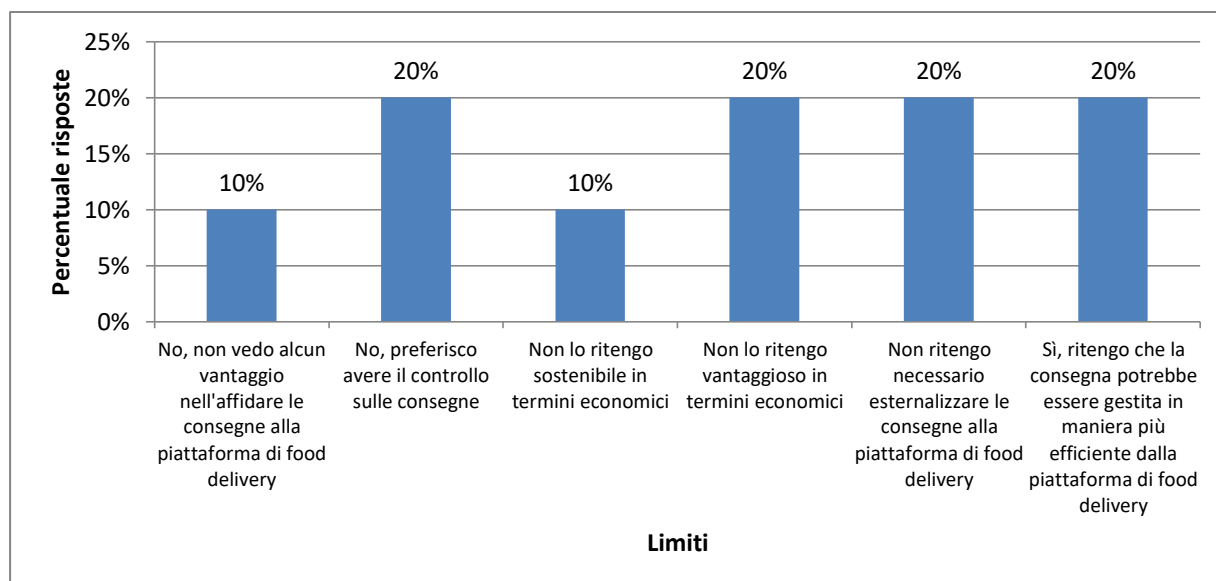


Figura 4.23 Limiti all'esternalizzazione delle consegne.

Dai dati è emerso che solo nel 20% dei casi le motivazioni espresse dai ristoratori che adottano il modello *Order Only* vedono una maggiore efficienza nella consegna gestita dalla piattaforma. Il restante 80% delle motivazioni espresse ha carattere economico o comunque riferito ad una bassa utilità percepita rispetto allo *switch* del delivery.

Ai ristoratori del modello *Order + Delivery* abbiamo chiesto invece perché esternalizzare la consegna alle piattaforme di food delivery; le risposte sono state riportate nella *Figura 4.24*.

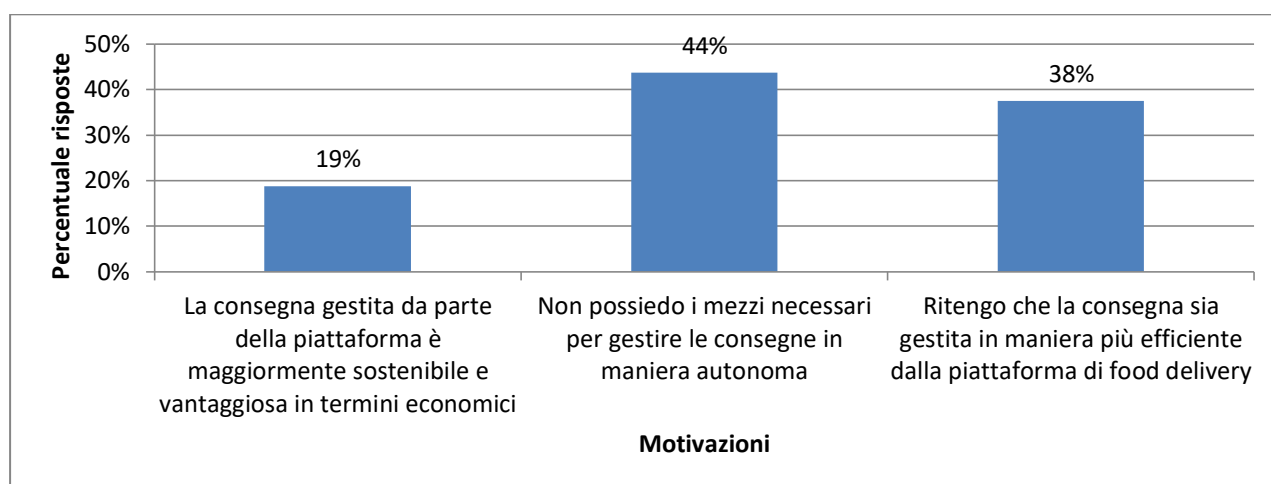


Figura 4.24 Limiti all'esternalizzazione delle consegne.

Fattore preponderante nella scelta è stato il fatto di non possedere i mezzi necessari a svolgere le consegne autonomamente.

Abbiamo poi indagato il livello di soddisfazione di alcune variabili del servizio offerto dalla piattaforma per tutti i modelli, che sono state riportate nella *Tabella 4.29*.

Attributi del servizio	Media	Deviazione Standard
Tempi di risposta della piattaforma	4,3	0,92
Rapporto qualità/prezzo del servizio offerto	2,8	1,07
Visibilità data dalla piattaforma	3,8	1,03
Professionalità dei runner	3,2	1,40
Efficienza nella gestione delle consegne	3,8	1,34

Tabella 4.29 Valutazione degli attributi del servizio.

La variabile valutata più positivamente è stata “Tempi di risposta della piattaforma” (variabile sulla quale i rispondenti sono inoltre maggiormente d’accordo), mentre quella

valutata più negativamente è stata “Rapporto qualità/prezzo del servizio offerto”. Le variabili “Professionalità dei runner” e “Efficienza nella gestione delle consegne” sono state poste solo per i rispondenti del Modello *Order + Delivery*, che vi attribuiscono comunque una valutazione positiva.

Infine per i ristoratori che hanno adottato l’intermediazione delle piattaforme è stata indagata l’apertura verso una possibile piattaforma proprietaria in futuro (Modello *Fully Integrated*). Le intenzioni dei ristoratori sono riassunte nella *Tabella 4.30*.

Valuterebbe l'idea di investire in futuro per lo sviluppo di una piattaforma (e-commerce) proprietaria per la sua attività, in modo da gestire in maniera autonoma il processo dall'ordinazione alla consegna dei suoi pasti?	N°	%
No, non ci vedo alcun potenziale per il mio business	6	35%
No, ritengo che non sia necessario per il mio business	5	29%
No, ritengo che sia troppo dispendioso in termini economici e di adeguamento del mio business	4	24%
Sì, in futuro lo valuterò in quanto ritengo che una piattaforma proprietaria potrebbe avere del potenziale per il mio business	3	18%
Totale	17	

Tabella 4.30 Apertura verso il modello *Fully Integrated*.

Dai dati è emerso che solo il 18% dei rispondenti ha una visione particolarmente favorevole alla trasformazione digitale, i restanti invece vi vedono limiti legati alla fattibilità economica e operativa o semplicemente non lo ritengono una priorità.

Per concludere, in riferimento ai ristoratori del campione, solo 1 soggetto su 74 ha adottato il modello di business *Fully Integrated*. Infatti, la formula è nota specialmente per il fatto di essere recente ed innovativa. Il soggetto in questione è *Poké Factory*⁷, ristorante facente parte di una catena che opera attraverso il franchising, situato con due sedi a Padova, una a Modena, una a Casinalbo ed una a Reggio Emilia. Il concept dell’offerta di valore prevede da parte dell’utilizzatore finale la creazione, all’interno della *digital customer experience* dell’App proprietaria, dell’ordine di una *poké bowl*, piatto di tradizione hawaiana contenente cruditeès di pesce e alcune componenti vegetali. La strategia adottata risulta dunque quella della differenziazione attraverso la proposta di un’offerta di valore personalizzata e customizzata sul target.

⁷ <http://www.pokefactory.it/>

Nell'ambito del questionario d'indagine, il soggetto in questione ha dichiarato che il business è nato dall'attività di un vero e proprio ristorante che ha deciso di sviluppare una piattaforma e-commerce proprietaria per gestire autonomamente le vendite sia nel canale fisico che nel canale online.

Per supportare la *brand awareness* della piattaforma, e non sfruttando quella di un intermediario aggregatore, il ristoratore ha dovuto investire in comunicazione acquistando degli spazi pubblicitari online e/o offline.

I vantaggi segnalati dal ristoratore, ricondotti al fatto di avere una piattaforma proprietaria e integrata, sono stati il controllo diretto su tutte le fasi operative e il contatto diretto con il cliente finale. Lo svantaggio indicato è stato invece quello della necessaria creazione di un'infrastruttura adeguata a garantire autonomamente tutte le fasi operative.

4.5 Implicazioni dell'indagine.

Ricapitolando alcuni importanti aspetti emersi dall'indagine svolta, andiamo ora ad analizzare le conseguenze e le implicazioni manageriali per i ristoratori.

Nel campione esaminato possiamo dire che la maggior parte dei soggetti rispondenti sono rappresentati da attività indipendenti (non facenti parte di una catena) che focalizzano la loro offerta di valore sull'esperienza in ristorante. Le dimensioni delle attività risultavano mediamente ampie e la più frequente tipologia di cucina offerta è stata principalmente la cucina italiana tradizionale (in cui è inclusa anche la pizza).

Trattandosi per lo più di imprese dedite all'esperienza in ristorante, le chiusure forzate date dalle restrizioni volte al contenimento della pandemia da Covid19 hanno causato in più della metà dei casi esaminati una riduzione del fatturato superiore al 50% rispetto al quello dell'anno precedente.

Per quanto riguarda l'aspetto della *restaurant experience*, vi è stata comunque la necessità di adattarsi alle nuove regole di sicurezza per poter garantire la continuazione delle attività, e ciò ha comportato l'inevitabile sostenimento di ulteriori costi sommati alle perdite già subite a seguito delle limitazioni. Le variabili prese ad esame durante i

periodi di permessa apertura al pubblico come attributi dell'esperienza hanno evidenziato la presenza di una tendenza dei ristoratori del campione a mantenere spesso un approccio tradizionalista e non favorevole al cambiamento e all'evoluzione digitale in ottica strategica e di sopravvivenza. Infatti, nella maggior parte dei casi non solo non sono state adottate soluzioni particolarmente innovative dal punto di vista tecnologico e digitale per favorire l'esperienza in ristorante, ma nemmeno per quanto riguarda i pochi servizi permessi dal governo durante i periodi di chiusura al pubblico.

Nonostante ciò infatti, gran parte dei ristoratori esaminati non si sono abbattuti, dimostrando una forte resilienza, che ha portato ad un tasso di conversione verso le attività di asporto, ed in particolare consegna a domicilio, per più della metà dei rispondenti, e il più delle volte da parte di soggetti che precedentemente alla pandemia non avevano mai gestito questo tipo di servizi. L'aspetto più interessante di questo adattamento alle turbolenze dell'ambiente esterno generate dalla crisi pandemica è rappresentato dal fatto che essi abbiano deciso nella maggior parte dei casi di fornire questi servizi senza l'aiuto di intermediari. Solo pochi ristoratori infatti si sono convertiti alle piattaforme di *digital food delivery*. Dalle risposte aperte di alcuni ristoratori si percepisce infatti una sorta di *sentiment* negativo rispetto al business vero e proprio del delivery. Uno dei motivi principali esposti è stato il dilemma della difficoltà nel trasferire il valore e l'essenza di una *customer experience* magica e memorabile (punto di forza su cui si basa gran parte delle attività del campione, e per il quale la maggior parte dei consumatori si reca in ristorante), talvolta data anche da una *location* mozzafiato, all'interno di un contenitore per il trasporto della pietanza nella consegna a domicilio. Alcuni soggetti hanno affermato che *"il servizio di delivery penalizza la cultura del piacere di trovarsi a tavola"*, altri che *"il delivery è cibo senza esperienza ed emozioni"* e che *"noi siamo gli artisti, i poeti e i filosofi della ristorazione, le App sono solo la logistica"*. Cura dei dettagli, rapporto con i clienti, emozione e tradizione rappresentano dunque il *fil rouge* che caratterizza l'offerta di imprese dell'esperienza maggiormente presenti nel campione analizzato.

Più volte durante la stesura di questo elaborato sono stati affrontati temi come trasformazione digitale ed omnicanalità. Stando al feedback dei rispondenti, la visione in un futuro del settore della ristorazione vedrà probabilmente l'aumento della diffusione

del business del delivery. Tuttavia, l'apertura verso l'intermediazione risulta ancora molto limitata, e probabilmente l'accelerazione della diffusione di questo fenomeno è stata dettata in primis dalle contingenze create dalla pandemia. Ma quante sarebbero state le conversioni dei partner di piattaforma qualora il Covid19 non ci fosse mai stato? La risposta è riconducibile ad un settore della ristorazione che vede un'offerta segmentata in più format e in funzione di più attori che privilegiano nella propria offerta di valore ciò che riescono a fare meglio: chi la creazione di un'esperienza funzionale dal punto di vista dell'utilità e totalmente digitale, chi invece la creazione di un'esperienza nel canale fisico, in modo da riuscire a soddisfare in un modo o nell'altro le esigenze di tutti i possibili consumatori.

Conclusioni

Il settore della ristorazione, insieme agli altri settori degli esercizi pubblici, è stato uno tra i maggiormente colpiti dalle conseguenze economiche del virus da Covid19. Se confrontiamo lo scenario pre-pandemia con quello post-pandemia possiamo notare come questa abbia apportato importanti cambiamenti e costretto le imprese del settore a doversi adattare.

Negli ultimi anni, le modifiche che hanno impattato lo stile di vita delle persone hanno portato a due principali conseguenze riguardanti in particolare il consumo di cibo: la prima è stata una tendenza crescente del reddito impiegato nei consumi alimentari fuori casa, e la seconda è stata un aumento di pasti acquistati fuori casa, seppur per il consumo in luoghi privati. Questo secondo aspetto ha visto in particolare la creazione di un ambiente favorevole alla diffusione delle soluzioni proposte dalle App di food delivery, piattaforme particolarmente utili e funzionali per assolvere i bisogni del consumatore finale, che si sono introdotte nella catena del valore come intermediari e fornitori di un servizio di supporto ai ristoratori. Essi rimangono però di fatto fondamentali per la soddisfazione di entrambi i trend che in questo momento caratterizzano il mercato, i quali vedono comunque la preparazione di una pietanza per il consumo.

Per le imprese della ristorazione si è così venuta a creare una coesistenza tra canale fisico e canale online, due differenti ambienti di vendita e comunicazione ognuno caratterizzato dalle proprie variabili strategiche.

Dallo studio della letteratura in merito alla *customer experience*, abbiamo appreso l'importanza di creare una relazione con il consumatore finale, nella quale possa riporre la sua fiducia, nonché la capacità dell'impresa di soddisfare il cliente non solo in termini di utilità, ma anche attraverso la contaminazione della sfera cognitiva, emozionale, relazionale e comportamentale.

In particolare, nella gestione della *restaurant experience*, le leve individuate sono state molteplici; sia dalla ricerca empirica che in letteratura (Luo & Xu, 2021; Mohammad *et al.*, 2017; Mathayomchan & Taecharungroj, 2020; Pezenca & Weismayer, 2020; Yrjola *et al.*, 2019) è emersa la centralità della variabile rappresentata dalla qualità del cibo

servito, alla quale si aggiungono la qualità del servizio, l'atmosfera generale e l'ambiente estetico. Inoltre il consumo di cibo possiede da sempre una valenza sociologica, che si manifesta anche in ristorante: partendo da un approccio più *customer centric*, i rapporti che si creano nell'ambiente conviviale portano a considerare come variabili della *restaurant experience* anche l'aspetto di status sociale. Infine, non può mancare una valutazione dell'utilità da parte del consumatore finale, che considera quindi il rapporto qualità prezzo in funzione di una valutazione soggettiva dell'offerta di valore.

La gestione di tutte queste variabili compete all'impresa ristoratrice, mentre la gestione delle componenti dell'esperienza nel canale online viene assolta nella maggior parte dei casi dall'entità piattaforma, che risulta un intermediario in una configurazione che vede al momento nel mercato un'ottica di multicanalità.

Per il consumatore l'uso delle App di food delivery è giustificato da fattori di utilità come la convenienza, la comodità, e la facilità d'uso della soluzione, che si sono resi possibili grazie alla penetrazione della trasformazione digitale, alla diffusione dell'e-commerce, al crescente uso degli smartphone e di internet. Essa ha portato quindi alla creazione di un *customer journey* sperimentato all'interno di più canali e costellato da diversi touchpoint, spesso veicolati all'interno di canali digitali.

Da questa digitalizzazione del servizio, si crea l'incontro tra le opportunità reciproche di ristoratori e piattaforme. Tuttavia, è bene fare una distinzione: l'esistenza e la sopravvivenza della figura intermediaria è legata alla presenza dei suoi partner. Infatti nonostante essa si rivolga principalmente ai consumatori, non può sopravvivere senza l'appoggio di una rete di ristoranti. Non si può invece dire lo stesso dei ristoratori, i quali non hanno bisogno della piattaforma per continuare la loro attività.

Questo scenario, è mutato però in seguito alla pandemia, che ha portato le App ad avere un maggiore potere contrattuale, ponendosi come una soluzione in grado di aiutare le imprese ad uscire da un periodo di crisi. La pandemia ha quindi predisposto un terreno fertile e favorevole all'espansione dell'offerta di valore del delivery, e che ha visto di conseguenza aumentare la penetrazione nel mercato. Sorge dunque spontaneo chiedersi quanto questo aspetto sia stato accelerato dalla contingenza del Covid19, rispetto invece a quanto queste soluzioni si sarebbero diffuse se non ci fosse mai stata la pandemia.

Dall'indagine empirica è emerso che la maggioranza dei rispondenti ha scelto di non usufruire dei servizi forniti dalle piattaforme, principalmente per motivazioni di convenienza economica. Essi hanno però considerato il crescente peso del servizio di

consegna a domicilio, come variabile strategica dell'offerta di valore, e non solamente in caso di pandemia. Per questo motivo gran parte di loro ha scelto di svolgerla in maniera autonoma, schierandosi in difesa della disintermediazione.

Lo studio effettuato porta quindi a concludere che, nonostante si riconosca una tendenza di accelerazione della diffusione delle soluzioni del delivery a seguito della pandemia, qualora quest'ultima non vi fosse stata, probabilmente le contingenze non avrebbero potuto creare un così grande mercato per gli intermediari.

Allo stesso tempo questo rappresenta però un'ampia possibilità di espansione per le imprese del delivery in futuro nel mercato, il quale risulta essere ancora molto lontano dall'idea di saturazione.

In tempi post pandemia, e tenendo conto dell'esperienza vissuta, come indicato dalla maggior parte dei ristoratori dell'indagine, probabilmente il servizio di delivery si assesterà su valori superiori, ma si suppone che questo prevedrà comunque nel mercato la coesistenza di più format e più canali possibili nel mondo della ristorazione, compreso quello tradizionale e caratterizzato dall'importanza della *restaurant experience*.

La soluzione proposta per il mondo della ristorazione risulta dunque quella di cercare di strutturare la propria offerta di valore in maniera strategica e mirata, privilegiando gli sforzi per le leve che si padroneggiano maggiormente, ma senza dimenticare il valore aggiunto dato dalla trasformazione digitale, soprattutto per i ristoratori dediti all'esperienza aperta al pubblico, cercando quindi di proporre delle modifiche al servizio che vadano verso la direzione dell'integrazione tra più canali, e senza sacrificare l'importanza data dal consumatore al servizio di consegna a domicilio.

Viceversa, le piattaforme, con il ritorno alla normalità del consumo in ristorante (post Covid19) dovrebbero orientarsi ad evolvere la loro offerta di valore calcando il modello *Fully Integrated* per ridurre la loro dipendenza dalle partnership con i ristoratori terzi. Ciò significa puntare, oltre al *core business*, anche alla creazione di vere e proprie *dark kitchen*.

Bibliografia e Sitografia

Alalwan, A. A. (2020). Mobile food ordering apps: an empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse, *International Journal of Information Management*, Vol. 50, pp. 28-44

Ali, S., Khalid, N., Javed, H.M.U., & Islam, D.M.Z. (2021). Consumer Adoption of Online Food Delivery Ordering (OFDO) Services in Pakistan: The Impact of the COVID-19 Pandemic Situation, *Journal of Open Innovation Technology, Market and Complexity*, Vol. 7, No. 10

Almohaimmeed, B. (2017). Restaurant Quality and Customer Satisfaction, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 7, No. 3, pp. 42-49

Almohaimmeed, B. (2020). The impact of brand experiences on customer satisfaction and electronic word of mouth, *Journal of Business: Theory and Practice*, Vol. 21, No. 2, pp. 695-703

Altroconsumo. (2020). *Food delivery: indagine sul servizio delle piattaforme italiane e sulla sicurezza alimentare offerta*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2020/inchiesta-food-delivery>

Alvarer-Palau, E. J., Calvet-Linan, L., Viu-Roig, M., Gandouz, M., Juan, A. (2021). Economic profitability of last-mile food delivery services: Lessons from Barcelona, *Research in Transportation Business & Management*, Article in press

Belanche, D., Flavian, M. & Perez-Rueda, A. (2020). Mobile Apps Use and WOM in the Food Delivery Sector: The Role of Planned Behavior, Perceived Security and Customer Lifestyle Compatibility, *Sustainability*, Vol. 12, No. 4275

Bhotvawala, M. A., Balihallimath, H., Bidichandani, N., & Khond, M. P. (2016). Growth of Food Tech: A Comparative Study of Aggregator Food Delivery Services in India, *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Detroit, Michigan, USA, September 23-25

Brown, L., Buhalis, D. & Beer, S. (2020). Dining alone: improving the experience of solo restaurant goers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32, No. 3, pp. 1347-1365

Bumbac, R., Bobe, M., Procopie, R., Pamfilie, R., Giusca, S. & Enache, C. (2020). How Zoomers' Eating Habits Should be Considered in Shaping the Food System for 2030—A Case Study on the Young Generation from Romania, *MDPI Sustainability Journal*, Vol. 12, No. 7390

Byrd, K., Her, E., Fan, A., Almanza, B., Liu, Y., & Leitch, S. (2021). Restaurants and COVID-19: What are consumers' risk perceptions about restaurant food and its packaging during the pandemic?, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 94, No. 102821

Campo, K. & Breugelmans, E. (2015), Buying Groceries in Brick and Click Stores: Category Allocation Decisions and the Moderating Effect of Online Buying Experience, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 31, pp. 63-78

Cao, L. (2018). Implementation of omnichannel strategy in the US retail: Evolutionary approach, *Exploring Omnichannel Retailing*, Book Chapter, pp. 47-69

Caratù, M. (2018). Il fenomeno del Food Delivery, *30° Rapporto Italia EURISPES*, pp.935-947

Chai, L. & Ng, D. (2019). Online Food Delivery Services: Making Food Delivery the New Normal, *Journal of Marketing Advances and Practices*, Vol. 1, No. 1

Chang, H., Capuozzo, B., Okumus, B. & Cho, M. (2021). Why cleaning the invisible in restaurants is important during COVID-19: A case study of indoor air quality of an open-kitchen restaurant, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 94, No. 102854

Chen, M. C., Hsu, C. L., Hsu, C. M. & Lee Y. Y. (2014) Ensuring the quality of e-shopping specialty foods through efficient logistics service, *Trends in Food Science & Technology*, Vol. 35, No. 1, pp. 69-82

Cheng, A. (2018). Millennials Are Ordering More Food Delivery, But Are They Killing The Kitchen, Too?, *Forbes*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/06/26/millennials-are-ordering-food-for-delivery-more-but-are-they-killing-the-kitchen-too/?sh=4dd3cd46393e>

Cheng, C. C., Chang, Y. Y. & Chen, C. T. (2021). Construction of a service quality scale for the online food delivery industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 95, No. 102398

Choi, Y., Zhang, L., Debbarma, J., & Lee, H. (2021). Sustainable Management of Online to Offline Delivery Apps for Consumers' Reuse Intention: Focused on the Meituan Apps, *Sustainability*, Vol. 13, No. 3593

Chotigo, J. & Kadono, Y. (2021). Comparative Analysis of Key Factors Encouraging Food Delivery App Adoption Before and During the COVID-19 Pandemic in Thailand, *Sustainability*, Vol. 13, No. 4088

Cowen (2021). *Covid-19 consumer survey tracker*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.cowen.com/insights/covid-19-consumer-survey-tracker/>

Curry, D. (2021). *Food Delivery App Revenue and Usage Statistics in 2021*, Business of Apps, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.businessofapps.com/data/food-delivery-app-market/>

Das, S. & Ghose, D. (2019). Influence of online food delivery apps on the operations of the restaurant business, *International Journal of Scientific and Technology Research*, Vol. 8, No. 12, pp. 1372 – 1377

De Villiers, M.V., Chinomona, R. & Chuchu, T. (2018). The influence of store environment on brand attitude, brand experience and purchase intention, *South African Journal of Business Management*, Vol. 49, No. 1

Dili, P. (2019). Deliveroo, Glovo e Just Eat: app di food delivery a confronto, data ultima consultazione 17/06/2021, disponibile su: <https://whetyourappetite.altervista.org/deliveroo-glovo-e-just-eat-app-di-food-delivery-a-confronto/>

Dili, P. (2019). I trend per il Food Delivery nel 2019, data ultima consultazione 17/06/2021, disponibile su: <https://whetyourappetite.altervista.org/i-trend-per-il-food-delivery-nel-2019/>

DPCM. (2021). Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, *Osservatorio sulle fonti*, data ultima consultazione 01/03/2021, disponibile al link: <https://www.osservatoriosullefonti.it/emergenza-covid-19/fonti-governative/decreti-del-presidente-del-consiglio-dei-ministri>

Dsouza, D. & Sharma, D. (2021) Online food delivery portals during COVID-19 times: an analysis of changing consumer behavior and expectations, *International Journal of Innovation Science*, Vol. 13, No. 2, pp. 218-232

Ellison, B., McFadden, B. Rickard, B. J. & Wilson, N.L.W. (2021). Examining Food Purchase Behavior and Food Values During the COVID-19 Pandemic, *Applied Economic Perspectives and Policy*, Vol. 43, No. 1, pp. 58 - 72

Fagotto, B. (2016). Food Delivery: moda passeggera o trend destinato ad imporsi?, data ultima consultazione 17/06/2021, disponibile su: <https://www.marketingarena.it/2016/06/28/food-delivery-moda-passeggera-trend-destinato-ad-imporsi/>

FIPE. (2018). Ristorazione, rapporto annuale 2018, *Federazione Italiana Pubblici Esercizi, Confcommercio*

FIPE. (2019). Ristorazione, Rapporto annuale 2019, *Federazione Italiana Pubblici Esercizi, Confcommercio*

FIPE. (2020). Coronavirus, FIPE lancia “Ristoacasa” la vetrina digitale dei ristoranti che hanno attivato il servizio di food delivery, Comunicato Stampa *Federazione Italiana Pubblici Esercizi*, Confcommercio, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7019-coronavirus-fipe-lancia-ristoacasa.html> , <https://www.ristoacasa.net/>

FIPE. (2020). Federazione Italiana Pubblici esercizi, *Centro studi Confcommercio*

- Prima settimana di apertura: il bilancio delle imprese di ristorazione
- Apertura 18 maggio il punto di vista delle imprese di ristorazione
- Terza settimana di apertura: il bilancio delle imprese di ristorazione
- Quarta settimana di apertura: il bilancio delle imprese di ristorazione
- DL Liquidità: cosa dicono le imprese di ristorazione
- Secondo mese dalla riapertura: il bilancio delle imprese di ristorazione
- Indagine congiunturale sulla ristorazione commerciale III trimestre 2020
- Indagine congiunturale sulla ristorazione commerciale IV trimestre 2020
- Impatto del coronavirus sulla ristorazione
- Coronavirus: l’impatto sui pubblici esercizi
- Sentiment della ristorazione

Data ultima consultazione 01/03/2021, disponibili al link: <https://www.fipe.it/centro-studi/2019.html>

FIPE. (2020). Il food delivery al tempo del Coronavirus, *Federazione Italiana Pubblici Esercizi*, Confcommercio, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.fipe.it/centro-studi/news-centro-studi/item/7063-il-food-delivery-al-tempo-del-coronavirus.html>

Fornari, E. (2018). *Multichannel Retailing*, Milano, Egea

Fornari, E., Menegatti, M. & Hofacker, C. (2016) Adding store to web: migration and synergy effects in multi-channel retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, No. 6, pp. 658-674

Fornerino, M., Helme-Guizon, A., & De Gaudemaris, C. (2006). Mesurer L’immersion dans une expérience de consommation: Premiers développements, *Proceedings of the XXIIth Congress de l’AFM*, France

Foroudi, G., Tabaghdehi, A. & Marvi, R. (2021). The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, No. 102717

Fossati, S. (2018). Diet to go: la dieta che viene a casa tua, data ultima consultazione 17/06/2021, disponibile su: <https://whetyourappetite.altervista.org/diet-to-go-la-dieta-che-viene-a-casa-tua/>

Fossati, S. (2018). Ristoranti vs. app di food delivery: la battaglia delle fee, data ultima consultazione 17/06/2021, disponibile su:

<https://whetyourappetite.altervista.org/ristoranti-vs-app-di-food-delivery-la-battaglia-delle-fee/>

Fossati, S. (2019). Foorban: il primo ristorante digitale ora punta all'omnicanalità, data ultima consultazione 17/06/2021, disponibile su: <https://whetyourappetite.altervista.org/foorban-il-primo-ristorante-digitale-ora-punta-allomnicanalita/>

Fossati, S. (2019). Il food delivery: una panoramica dalle origini allo sviluppo omnicanale, data ultima consultazione 17/06/2021, disponibile su: <https://whetyourappetite.altervista.org/il-food-delivery-una-panoramica-dalle-origini-allo-sviluppo-omnicanale/>

Gao, F. & Su, X. (2018). Omnichannel service operations with online and offline self-order technologies, *Management Science*, Vol. 64, No. 8, pp. 3595 – 3608

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, C. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, Vol. 25, No. 5, pp. 395–410

Goldoni, A. (2018). Drone delivery, UberEats: “we need flying burgers”, data ultima consultazione 17/06/2021, disponibile su: <https://whetyourappetite.altervista.org/drone-delivery-ubereats-we-need-flying-burgers/>

Gomes, R. S. & Stedefeldt, E. (2020). COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety, *Food Research International*, Vol. 136, No. 109472

Gomez-Corona, C., Ramaroson Rakotosamimanana, V., Saenz-Navajas, M.P., Rodrigues, H., Franco-Luesma, E., Saldana, E., & Valentin, D. (2021). To fear the unknown: Covid-19 confinement, fear, and food choice, *Food Quality and Preference*, Vol. 92, No. 104251

Gunden, N., Morosan, C. & DeFranco, A. (2020). Consumers' intentions to use online food delivery systems in the USA, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32, No. 3, pp. 1325-1345

Gunden, N., Morosan, C. & DeFranco, A. (2020). Consumers' persuasion in online food delivery systems, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 11, No. 3, pp. 495-509

Habib, S., Hamadneh, N. N., Al wadi, S. & Masa'deh, R. (2021) Computation Analysis of Brand Experience Dimensions: Indian Online Food Delivery Platforms, *Computers, materials and continua*, Vol. 67, No.1

Havir, D. (2017). A comparison of the approaches to customer experience analysis, *Economics and Business*, Vol. 31, No. 1, pp. 82-93

Horng, J. S. & Hsu, H. (2020). A holistic aesthetic experience model: Creating a harmonious dining environment to increase customers' perceived pleasure, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 45, pp. 520-534

Hwang, J. & Choe, J. (2019). Exploring perceived risk in building successful drone food delivery services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31, No. 8, pp. 3249–3269

Hwang, J. & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management. Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, No. 10, pp. 2218-2246

Hwang, J., Kim, D., & Kim, J.J. (2020). How to form behavioral intentions in the field of drone food delivery services: the moderating role of the COVID-19 outbreak, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17, No. 9117

Hwang, J., Kim, H., & Kim, W. (2019). Investigating motivated consumer innovativeness in the context of drone food delivery services, *Journal of Hospitality Tourism Management*, Vol. 38, pp. 102–110

IFMA (2018). The next generation: an exploration of Gen Z's eating habits , *International Foodservice Manufacturers Association*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.ifmaworld.com/fresh-on-ifma/the-next-generation-an-exploration-of-gen-z-s-eating-habits/>

Il Sole 24 ore. (2020). *Coronavirus, l'alta cucina ora è virtuale e a domicilio*, data ultima consultazione 01/03/2021, disponibile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/alta-cucina-virtuale-e-domicilio-tempi-coronavirus-ADV4dcC>

Il Sole 24 ore. (2020). *Ristoranti e bar*, data ultima consultazione 01/03/2021, disponibile al link: <https://minisiti.ilsole24ore.com/focuspmi/ristoranti-e-bar/>

Il Sole 24 ore. (2020). *Ristoranti e bar: a causa del lockdown persi 14 mld. Il 30% a rischio chiusura*, data ultima consultazione 01/03/2021, disponibile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/ristoranti-e-bar-causa-lockdown-persi-14-mld-30percento-rischio-chiusura-ADWwjLR>

Il Sole 24 ore. (2020). *Ristoranti, la reazione ai 28 mld di perdite da Covid. Fipe: agevolare l'asporto*, data ultima consultazione 01/03/2021, disponibile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/ristoranti-reazione-28-mld-perdite-covid-fipe-agevolare-l-asporto-ADgvnEK>

INAIL. (2020). *Documento tecnico su ipotesi di rimodulazione delle misure contenitive del contagio da SARS-CoV-2 nel settore della ristorazione*, Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro, Roma

ISMEA (2021). *Emergenza COVID-19, IV Rapporto sulla domanda e l'offerta dei prodotti alimentari nell'emergenza Covid-19*, Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare, Febbraio 2021

ISS. (2020), *Rapporto ISS COVID19, Indicazioni ad interim sul contenimento del contagio da SARS-CoV-2 e sull'igiene degli alimenti nell'ambito della ristorazione e della somministrazione di alimenti*, Istituto Superiore di Sanità, Gruppo Sanità Pubblica Veterinaria e Sicurezza Alimentare, Roma

Jahn, S., Nierobisch, T., Toporowski, W. & Dannewald, T. (2018). Selling the Extraordinary in Experiential Retail Stores, *Journal of the Association for Consumer Research*, Vol. 3, No. 3

Jeme Insight. (2018). *Food delivery*, Bocconi, Milano, Economia

Ju Song, H., Yeon, J., Lee, S. (2020) Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, No. 102702

Just Eat (2017) *Gli italiani e il food delivery, la prima mappa del cibo a domicilio in Italia*, Osservatorio nazionale sul mercato del cibo a domicilio online in Italia

Just Eat (2019). *La mappa del cibo a domicilio in Italia*, Osservatorio nazionale sul mercato del cibo a domicilio online in Italia 2019, Terza edizione

Just Eat (2020). *La mappa del cibo a domicilio in Italia*, Osservatorio nazionale sul mercato del cibo a domicilio online in Italia 2020, Quarta edizione

Just Eat, (2021). *La nostra storia*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.justeat.it/informazioni/informazioni-su-just-eat>

Kandampully, J., Zhang, C. & Jaakola, E. (2018). Customer experience management in hospitality. A literature synthesis, new understanding and research agenda, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 21-56

Kang, J.W. & Namkung, Y. (2019) The information quality and source credibility matter in customers' evaluation toward food O2O commerce, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 78, pp. 189-198

Kang, M., Wu, Z. & Hwang, H. J. (2021). A Study on the Mediating Effect of Customer Orientation between O2O Service Quality and Customers' Perceived Service Satisfaction, *Journal of Distribution Science*, Vol. 19, No. 2, pp. 37-44

- Kapoor, A. P. & Vij, M. (2018). Technology at the dinner table: Ordering food online through mobile apps, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 43, pp. 342–351
- Kaur, P., Dhir, A, Talwar, S., & Ghuman, K. (2021). The value proposition of food delivery apps from the perspective of theory of consumption value, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 1129-1159
- Khan, M. A. (2020). Technological Disruptions in Restaurant Services: Impact of Innovations and Delivery Services, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 44, No. 5, pp. 715 – 732
- Kiatkawsin, K. & Sutherland, I. (2020) Examining Luxury Restaurant Dining Experience towards Sustainable Reputation of the Michelin Restaurant Guide, *Tourism Industry Data Analytics Lab (TIDAL)*, Department of Hospitality and Tourism Management, Sejong University, Seoul
- Kim, J. & Lee, J. (2021). Effects of COVID-19 on preferences for private dining facilities in restaurants, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 45, pp. 67-70
- Kim, J., Kim, J. & Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, No. 102752
- Kim, K., Bonn, M. & Cho, M. (2021) Clean safety message framing as survival strategies for small independent restaurants during the COVID-19 pandemic, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 46, pp. 423-431
- Klaus, P., & Maklan, S. (2012). EXQ: A multiple-item scale for assessing service experience, *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 5–33
- Klein, J. F., Zhang, Y., Falk, T., Aspara, J. & Luo, X. (2020). Customer journey analyses in digital media: exploring the impact of cross-media exposure on customers' purchase decisions, *Journal of Service Management*, Vol. 31, No. 3, 2020 pp. 489-508
- Kotler P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. (2019). *Marketing per manager*, Milano – Torino, Pearson Italia.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*, Milano, HOEPLI
- Kotler, P., Stigliano, G. (2018). *Retail 4.0*, Milano, Mondadori
- Kumar, S. & Shah, A. (2021). Revisiting food delivery apps during COVID-19 pandemic? Investigating the role of emotions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 62, No. 102595

Kurian, G. & Muzumdar, P. (2017). Restaurant Formality and Customer Service Dimensions in the Restaurant Industry: An Empirical Study, *Atlantic Marketing Journal*, Vol. 6, No. 1, Article 6

Le, G. N. & Nguyen, T.T.A. (2021). Factors Affecting the Continuance Intention to Use Food Delivery Apps of The Millennials in Ho Chi Minh City, *Technium Social Sciences Journal*, Vol. 18, pp. 404-417

Lee, S. W., Sung, H. J. & Jeon, H. M. (2019) Determinants of Continuous Intention on Food Delivery Apps: Extending UTAUT2 with Information Quality, *Sustainability*, Vol. 11, No. 3141

Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 6, pp. 69-96

Leung, X. Y. & Cai, R. (2021). How pandemic severity moderates digital food ordering risks during COVID-19: An application of prospect theory and risk perception framework, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 47, pp. 497 - 505

Li, X., Zhao, X., Xu, W. & Pu, W. (2020). Measuring ease of use of mobile applications in e-commerce retailing from the perspective of consumer online shopping behaviour patterns, *Journal of retailing and Consumer Services*, Vol. 55, No. 102093

Liccardi, V. (2014). *Restaurant Management, competenze e metodi per una ristorazione di successo*, Milano, Le Lettere

Lunardi, V. (2016). La battaglia del Food Delivery: quale sarà il modello vincente?, data ultima consultazione 17/06/2021, disponibile su: <http://www.marketrevolution.it/food-delivery/>

Luo, Y. & Xu, X. (2021) Comparative study of deep learning models for analyzing online restaurant reviews in the era of the COVID-19 pandemic, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 94, No. 102849

Madeira, A., Palrao, T. & Mendes, A. S. (2021). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business, *Sustainability*, Vol. 13 No. 40

Mandelli, F. (2018). Dark kitchen: dietro le quinte del food delivery, data ultima consultazione 17/06/2021, disponibile su: <https://whetyourappetite.altervista.org/dark-kitchen-dietro-le-quinte-del-food-delivery/>

Mathayomchan, B. & Taecharunroj, V. (2020). "How was your meal?" Examining customer experience using Google maps reviews, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 90, No. 102641

McKinsey & Company (2017). *Customer experience: New Capabilities, new audiences, new opportunities*, No. 2 June 2017

McKinsey & Company (2020). *Digital Distruption at the grocery store*, Retail Practice: February 2020

McKinsey & Company (2020). *Redefine the omnichannel approach: Focus on what truly matters*, June 2020

McKinsey & Company, (2009). *The consumer decision journey*, McKinsey quarterly: June 2009

McKinsey & Company, (2016). *The changing market for food delivery*, Telecommunications: November 2016

Mehmood, S.M. & Najmi, A. (2017). Understanding the impact of service convenience on customer satisfaction in home delivery: Evidence from Pakistan, *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, Vol. 11, pp. 23–43

Mehroliya, S., Alagarsamy, S. & Solaikutty, V.M. (2021). Customers response to online food delivery services during COVID-19 outbreak using binary logistic regression, *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 45, No. 3, pp. 396 - 408

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience, *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 116

Mohammad, R., Sirous, S., Mehdi, E. & Mehdi, M. (2017). Factors influencing word of mouth behaviour in the restaurant industry, *Marketing Intelligence & Planning Journal*, Vol. 35, No. 1, pp. 81-110

Morgan Stanley Research, (2016). *Online food delivery and the pizza paradigm*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.morganstanley.com/ideas/pizza-paradigm-for-online-food-delivery>

Morgan Stanley Research, (2017). *Alexa, what's for dinner tonight?*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.morganstanley.com/ideas/online-food-delivery-market-expands>

Muangmee, C., Kot, S., Meekaewkunchorn, N., Kassakorn, N. & Khalid, B. (2021). Factors Determining the Behavioral Intention of Using Food Delivery Apps during COVID-19 Pandemics, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 16, pp. 1297–1310

Netcomm (2017) *Il Food & Grocery scopre la multicanalità e punta a migliorare l'esperienza dei clienti*, Comunicato stampa Netcomm, Focus Food

Netcomm (2021). *Food*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.conorzionetcomm.it/tag/food/>

Nguyen, Q., Nisar, T. M., Knox, D. & Prabhakar, G. P., (2018). Understanding customer satisfaction in the UK quick service restaurant industry. The influence of the tangible attributes of perceived service quality, *British Food Journal*, Vol. 120, No. 6, pp. 1207-1222

Nusairat, N. M., Hammouri, Q., Al-Gadir, H., Khalaf, A., & Al Haj Eid, M. (2020). The effect of design of restaurant on customer behavioral intentions, *Journal of Management Science Letters*, Vol. 10, pp. 1929-1938

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality, *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 213-233

Pastore, A., & Vernuccio, M. (2008). *Impresa e Comunicazione*, Milano, Apogeo

Pezenca, I. & Weismayer, C. (2020). Which factors influence locals' and visitors' overall restaurant evaluations?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32, No. 9, pp. 2793-2812

Politecnico di Milano (2019). *Osservatorio sull'e-commerce B2B*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/ecommerce-b2c>

Prasetyo, Y.T., Tanto, H., Mariyanto, M., Hanjaya, C., Young, M.N., Persada, S.F., Miraja, B.A. & Redi, A.A.N.P. (2021). Factors Affecting Customer Satisfaction and Loyalty in Online Food Delivery Service during the COVID-19 Pandemic: Its Relation with Open Innovation, *Journal of Open Innovation Technology, Market and Complexity*, Vol. 7, No. 76

Querzè, R. (2018). *La spagnola Glovo compra Foodora Italia da Delivery hero*, Corriere della sera, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: https://www.corriere.it/economia/18_ottobre_31/spagnola-glovo-compra-foodora-italia-delivery-hero-7922f4ac-dd00-11e8-989f-9f5167836d06.shtml

Ray, A., Dhir, A., Bala, P.K. & Kaur, P. (2019). Why do people use food delivery apps? A uses and gratification theory perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 51, pp. 221-230

Rude, E., (2016). *What Take-Out Food Can Teach You About American History*, data ultima consultazione 08/04/2021, disponibile al link: <https://time.com/4291197/take-out-delivery-food-history/>

Salmon, K. (2017) *The future of food: new realities for the industry*, Accenture

Sanjeev, P. G. (2010) Delivering the Nation: The Dabbawalas of Mumbai, *Journal of South Asian Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 235-257

Schilling, M., A., (2017). *Gestire l'Innovazione*, Milano, McGraw Hill

Secondulfo, D., Tronca, L., & Migliorati, L. (2017) *Primo rapporto dell'osservatorio sui consumi delle famiglie. Una nuova normalità*, Milano, Franco Angeli

Seghezzi, A. & Mangiaracina, R. (2020) On-demand food delivery: investigating the economic performances, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 49, No. 4, pp. 531-549

Seghezzi, A., Winkenbach, M. & Mangiaracina, R. (2021) On-demand food delivery: a systematic literature review, *The International Journal of Logistics Management*, No. 0957-4093

Shanmugam S., Sri Krishnan S. & Tholath D.I. (2021). A behavioral study on the factors influencing selection of restaurants online during COVID-19 using multivariate statistical analysis, *11th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering*, No. 9377143, pp. 996-1003

Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y. & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience, *Decision Support Systems*, Vol. 109, pp. 61 - 73

Singh, S. (2019). The Soon To Be \$200B Online Food Delivery Is Rapidly Changing The Global Food Industry, *Forbes*, data ultima consultazione 08/04/2021, disponibile al link: <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2019/09/09/the-soon-to-be-200b-online-food-delivery-is-rapidly-changing-the-global-food-industry/?sh=4bc346dbb1bc>

Song, H. J., Yeon, J. & Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, No. 102702

Song, H., Ruan, W. J. & Jeon, Y. J. J. (2021). An integrated approach to the purchase decision making process of food-delivery apps: Focusing on the TAM and AIDA models, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 95, No. 102943

Statista (2018). E-services report 2018, *Statista Digital market Outlook*, September 2018

Statista (2020). Online food delivery report 2020, *Statista Digital market Outlook*, June 2020

Statista. (2021). *Average number of orders to the online food order and delivery service company Just Eat in Italy in 2016, by method*, data ultima consultazione 08/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/685604/average-number-of-orders-to-just-eat-by-method-in-italy/>

Statista. (2021). *Food delivery market breakdown in Italy 2019*, data ultima consultazione 08/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/1084671/food-delivery-market-breakdown-in-italy/>

Statista. (2021). *Global digital population as of January 2021*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>

Statista. (2021). *Global smartphone penetration rate as share of population from 2016 to 2020*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/203734/global-smartphone-penetration-per-capita-since-2005/>

Statista. (2021). *Key figures of food delivery industry in Italy in 2018*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/1134225/food-delivery-industry-italy/>

Statista. (2021). *Largest food delivery companies worldwide as of December 2020, by revenue*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/1214205/food-delivery-companies-revenue-worldwide/>

Statista. (2021). *Most popular food delivery services in Italy 2020*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/1088529/most-popular-food-delivery-services-italy/>

Statista. (2021). *Most popular food delivery services in Italy 2020, by age group*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/1088539/most-popular-food-delivery-services-by-age-group-italy/>

Statista. (2021). *Most popular food delivery services in Italy 2020 by gender*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/1088548/most-popular-food-delivery-services-by-gender-italy/>

Statista. (2021). *Most popular food delivery services in Italy 2020, by geographical area*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/1088555/most-popular-food-delivery-services-by-geographical-area-italy/>

Statista. (2021). *Online food delivery market size from 2019 to 2023*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/1170631/online-food-delivery-market-size-worldwide/>

Statista. (2021). *Online food delivery, Region: Italy*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/outlook/dmo/eservices/online-food-delivery/italy#revenue>

Statista. (2021). *Revenues of Just Eat in Italy in 2016 and 2017*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://www.statista.com/statistics/558345/just-eat-revenues-in-italy/>

Stavros P. (2017). The SoLoMo customer journey: a review and research agenda, *Innovative Marketing*, Vol. 13, No. 4, pp. 47-54

Steever, Z., Karwan, M. & Murray, C. (2019). Dynamic courier routing for a food delivery service, *Computers and Operations Research*, Vol. 107, pp. 173-188

Suhartanto, D., Ali, M.H., Tan, K.H., Sjahroeddin, F., & Kusdiby, L. (2019). Loyalty toward online food delivery service: the role of e-service quality and food quality, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 81-97

Suhartanto, D., Dean, D., Leo, G. & Triyuni, N. N. (2019). Millennial experience with online food home delivery: A lesson from Indonesia, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, Vol. 14, pp. 277-294

Sun, Y., Yang, C., Shen, X. L. & Wang, N. (2020). When digitalized customers meet digitalized services: A digitalized social cognitive perspective of omnichannel service usage, *International Journal of Information Management*, No. 102200

Sweeney, E. (2018). *Gen Z just wants to watch Netflix and get takeout, and it's affecting restaurants*, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: https://www.huffpost.com/entry/gen-z-restaurants-takeout_n_5b33a30de4b0b5e692f35f13

Thomke, S. (2012). Mumbai's Models of Service Excellence, November magazine *Harvard Business Review*

Tian, G., Lu, L. & McIntosh, C. (2021). What factors affect consumers' dining sentiments and their ratings: Evidence from restaurant online review data, *Journal of food quality and preference*, Vol. 88, No. 104060

Torres, E., Zhang, T. & Ronzoni, G. (2020) Measuring delightful customer experiences: The validation and testing of a customer delight scale along with its antecedents and effects, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 87, No. 102380

Troise, C., O'Driscoll, A., Tani, M. & Prisco, A. (2021) Online food delivery services and behavioural intention – a test of an integrated TAM and TPB framework, *British Food Journal*, Vol. 123, No. 2, pp. 664-683

Van der Heijden, K., Festjens, A. & Goukens, C. (2021). On the bright side: The influence of brightness on overall taste intensity perception, *Journal of food quality and preference*, Vol. 88, No. 104099

Verhoef, P. C, Kannan, P. K. & Jeffrey Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, *Journal of retailing*, Vol. 91, No. 2, pp. 174-181

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 31–41

Vidwans, V. (2018). Global Food Delivery & Takeaway Market Insights 2018–2021, data ultima consultazione 16/04/2021, disponibile al link: <https://medium.com/@vyomika/global-food-delivery-takeaway-market-insights-2018-2021-48db8bbe650e>

Wang, D., Yao, J. & Martin, B. (2021) The effects of crowdedness and safety measures on restaurant patronage choices and perceptions in the COVID-19 pandemic, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 95, No. 102910

Weinswing, D. (2016). Gen Z, Get ready for the most self-conscious demanding consumer segment, *The Fung group*, Fung Global Retail and Technology

Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2003). E-TailQ: Dimensionalizing, measuring and predicting e-tail quality, *Journal of Retailing*, Vol. 79, No. 3, pp. 183–198

Wu, L., He, Z., King, C. & Mattila, A. (2021). In darkness we seek light: The impact of focal and general lighting designs on customers' approach intentions toward restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, No. 102735

Yeo, S. F., Tan, C. L., Teo, S. L. & Hua Tan, K. (2021). The role of food apps servitization on repurchase intention: A study of FoodPanda, *International Journal of Production Economics*, Vol. 234, No. 108063

Yeo, V. C. S., Goh, S. K., & Rezaei, S. (2017). Consumer experiences, attitude and behavioral intention toward online food delivery (OFD) services, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 35, pp. 150-1624

Yost, E. & Cheng, Y. (2021). Customers' risk perception and dine-out motivation during a pandemic: Insight for the restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 95, No. 102889

Yrjola, M., Rintamaki, T., Saarijarvi, H., Joensuu, J. & Kulkarni, G. (2019). A customer value perspective to service experiences in restaurants, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 51, pp. 91–101

Zhang, S., Liu, L. & Feng, Y. (2019). A study of factors influencing restaurants sales in online-to-offline food delivery platforms: Differences between high-sales restaurants and low-sales restaurants, *Proceedings of the 23rd Pacific Asia Conference on Information Systems: Secure ICT Platform for the 4th Industrial Revolution*

Zhang, S., Pauwels, K., & Peng, C. (2019). The Impact of Adding Online-to-Offline Service Platform Channels on Firms' Offline and Total Sales and Profits, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 47, pp. 115–128

Zhang, X. (2019). Research on the influence factors of brand experience on consumers' brand loyalty, *Open Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 556–561

Zhao, Y. & Bacao, F. (2021). What factors determining customer continually using food delivery apps during 2019 novel coronavirus pandemic period?, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 91, No. 102683

Appendice

Questionario d'indagine sullo stato di salute del settore della ristorazione durante la pandemia da Covid19

Gentile ristoratore,

Salve, mi chiamo Raffaella Silvestri e sono una studentessa della laurea magistrale in Marketing e Comunicazione presso l'Università Ca' Foscari Venezia. Le chiedo gentilmente di dedicare alcuni minuti del suo tempo per compilare questo questionario sulla sua attività, che mi permetterà di completare la ricerca per la mia tesi di laurea.

Il presente questionario è finalizzato allo svolgimento di un'indagine esplorativa sui cambiamenti avvenuti nel settore della ristorazione a causa del virus da Covid19. L'obiettivo è quello di fare il punto della situazione sulle perdite accusate dal settore, sulle difficoltà nella riorganizzazione dei ristoratori per far fronte alle restrizioni governative, nonché monitorare lo stato di sviluppo delle attività di delivery (consegna a domicilio tramite APP o sito web) in un settore da sempre strategico per il nostro paese.

La compilazione del questionario da parte sua richiede circa 5 minuti. Le informazioni da lei fornite verranno poi riportate nell'elaborato finale in maniera anonima, nonché utilizzate ad esclusivo scopo di ricerca.

La ringrazio di cuore per la sua disponibilità e per il tempo che mi ha dedicato, e le auguro di poter tornare presto alla sua attività con serenità e normalità.

Raffaella Silvestri

*Campo
obbligatorio

Attività e
pandemia

In questa sezione si analizzerà l'influenza della pandemia sulla proposta di valore della sua attività

1. Durante la pandemia il suo fatturato è: *

Contrassegna solo un ovale.

- Diminuito per una percentuale che va dallo 0% al 5% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 6% al 10% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 11% al 15% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 16% al 20% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 21% al 25% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 26% al 30% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 31% al 35% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 36% al 40% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 41% al 45% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 46% al 50% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 51% al 55% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 56% al 60% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 61% al 65% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 66% al 70% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 71% al 75% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 76% al 80% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 81% al 85% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 86% al 90% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 91% al 95% circa
- Diminuito per una percentuale che va dal 96% al 100% circa
- Non è diminuito

2. **Da quando è iniziata la pandemia la sua attività: ***

Attenzione: con "nei limiti consentiti dalle restrizioni governative" si fa riferimento alle attività come asporto, consegna a domicilio o delivery tramite App di food delivery, o attività nei periodi in cui è stata consentita l'apertura al pubblico.

Contrassegna solo un ovale.

E' proseguita nei limiti consentiti dalle restrizioni governative, in maniera continuativa

E' proseguita nei limiti consentiti dalle restrizioni governative, ma non in maniera continuativa

Non è proseguita, ho chiuso la mia attività temporaneamente
Passa alla domanda 6.

Non è proseguita, ho chiuso la mia attività definitivamente
Passa alla domanda 6.

Passa alla domanda 3.

**Attività e
pandemia**

In questa sezione si analizzerà l'influenza della pandemia sulla proposta di valore della sua attività

3. **Nei periodi in cui non è stato possibile restare aperti al pubblico, si è deciso di: ***

Per consegna a domicilio si intende sia autonoma che tramite appoggio ad App di food delivery

Contrassegna solo un ovale.

Aprire con l'opzione dell'asporto

Aprire con l'opzione dell'asporto e della consegna a domicilio

Chiudere *Passa alla domanda 17.*

Altro: _____

4. Prima della pandemia effettuava già il servizio di consegna a domicilio o la consegna tramite APP di food delivery? *

Contrassegna solo un ovale.

- Effettuavo già questi servizi, ed ho continuato a farlo
- Prima della pandemia non fornivo nessuno di questi servizi, ma solo il servizio aperto al pubblico
- Prima della pandemia fornivo solo l'opzione dell'asporto

5. Quando riaprirà continuerà ad effettuare il servizio di delivery o consegna a domicilio? *

Per "delivery" si intende consegna a domicilio tramite appoggio ad App di food delivery

Contrassegna solo un ovale.

- No, fornirò solo l'esperienza in ristorante *Passa alla domanda 17.*
- Sì, continuerò a fornire solo delivery o consegna a domicilio
Passa alla domanda 17.
- Sì, continuerò a fornire delivery o consegna a domicilio, oltre all'esperienza in ristorante *Passa alla domanda 17.*

Attività e pandemia

Questa sezione mi aiuta a capire come mai ha deciso di chiudere la sua attività temporaneamente o definitivamente, e quali sono le limitazioni che spingono i ristoratori a non effettuare la consegna a domicilio o a non affidarsi ad App di food delivery.

6. Per quale ragione ha deciso di chiudere la sua attività temporaneamente o definitivamente? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Non era possibile mantenere l'apertura garantendo il distanziamento sociale e le norme di sicurezza anti contagio
- L'apertura a fronte delle restrizioni governative era diventata insostenibile economicamente
- Non era possibile fornire il servizio per asporto o la consegna a domicilio

Altro: _____

7. Per quale ragione non ha deciso di optare per il servizio di asporto? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Non era sostenibile economicamente
- Non era vantaggioso economicamente
- Ritengo di non avere la possibilità di gestirlo
- La mia offerta di valore non è compatibile con il servizio di asporto

Altro: _____

8. Per quale ragione non ha deciso di optare per il servizio di consegna a domicilio autonoma? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Non possiedo i mezzi necessari
- Non era sostenibile economicamente
- Non era vantaggioso economicamente
- Ritengo di non avere la possibilità di gestirla
- La mia offerta di valore non è compatibile con il servizio di consegna a domicilio

Altro: _____

9. Per quale ragione non ha deciso di affidarsi ad una App di food delivery per effettuare le consegne a domicilio? *

Risponda a questa domanda anche tenendo presente che alcune App di food delivery forniscono un servizio completo di gestione delle consegne, qualora il ristoratore non possieda i mezzi e le possibilità per farlo autonomamente.

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Non era sostenibile economicamente
- Non era vantaggioso economicamente
- La mia offerta di valore non è compatibile con il servizio di consegna a domicilio
- Non ero a conoscenza del servizio delle App di food delivery

Altro: _____

10. Inserisca la provincia in cui è situato il suo ristorante: *

11. Inserisca la città in cui è situato il suo ristorante: *

12. Il suo ristorante è parte di una catena? *

Contrassegna solo un ovale.

Sì

No

13. Che tipo di servizio offre ai suoi clienti? *

Contrassegna solo un ovale.

Solo servizio al tavolo

Non offro il servizio al tavolo, ma offro la possibilità di consumare il cibo all'interno del mio locale

Solo asporto o consegna a domicilio, non è possibile consumare all'interno del mio locale

Offro tutte le possibilità sopra descritte: servizio al tavolo o consumo nel mio locale, e servizio per asporto o consegna a domicilio

Altro: _____

14. Inserisca il numero di coperti del suo ristorante:

Qualora non abbia coperti, inserisca "0"

15. Quale tipo di cucina offre? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

Pizza Italiana/mediterranea

Hamburger

Cinese

Giapponese

Thailandese

Messicano

Indiano

Kebab

Altro: _____

16. Vuole aggiungere qualcosa?

**Esperienza
in
ristorante**

Questa sezione riguarda l'esperienza che fornisce al cliente nel suo ristorante. In particolare saranno analizzati i cambiamenti dell'esperienza nei periodi di permessa apertura al pubblico durante la pandemia, con tutte le relative limitazioni governative (limitazioni di apertura fino alle 18, apertura solo negli ambienti esterni, apertura solo per ritiro del pasto con immediata uscita dal locale, ecc.).

17. Il seguente elenco riporta alcuni attributi dell'esperienza in ristorante. Selezioni i due fattori che ritiene i più importanti per il suo ristorante. *

Seleziona tutte le voci applicabili.

Eccellenza del cibo

Servizio del personale impeccabile

Ambiente estetico

Atmosfera generale coinvolgente

Rapporto qualità prezzo

Reputazione e prestigio

18. Durante i periodi di concessa apertura al pubblico, ha investito per modificare la struttura del suo ristorante per renderlo più sicuro in riferimento alla trasmissibilità del virus? *

Contrassegna solo un ovale.

- No, in funzione della dimensione e della disposizione fortunatamente non necessita di sostanziali rivisitazioni se non l'introduzione dei dispenser per l'igienizzazione
- Ho rivisitato la disposizione dei posti riducendoli e inserito i dispenser necessari all'igienizzazione
- Ho apportato ulteriori importanti modifiche per rendere il mio locale "a prova di covid"
- Altro: _____

19. Con riferimento al plateatico: *

Contrassegna solo un ovale.

- Non avevo e non ho tavoli all'esterno del locale
- Ho aumentato il numero di posti all'esterno del locale
- Ho un nuovo spazio esterno con alcuni tavoli
- Ho un nuovo spazio esterno con solo alcune sedute di appoggio
- Altro: _____

20. Ha cambiato la modalità di fruizione dei menu con soluzioni digitali? *

Contrassegna solo un ovale.

- Non ho cambiato la modalità di fruizione dei menù
- Ho fornito i menù tramite QR code
- Ho fornito dei menù plastificati e di conseguenza igienizzabili
- Altro: _____

21. Ha introdotto ulteriori modifiche e/o innovazioni digitali o tecnologiche per rendere il suo locale più sicuro? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Applicazioni per la registrazione dei clienti e la prenotazione dei posti
- Dispositivi di igienizzazione dell'aria ambiente
- Dispositivi di pagamento contactless

Altro: _____

22. Ritieni che la qualità dell'esperienza fornita al consumatore nel suo ristorante sia peggiorata a causa delle restrizioni di sicurezza? *

Contrassegna solo un ovale.

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

Consegna e delivery

In questa sezione saranno indagati i cambiamenti nel servizio fornito dal ristorante in relazione alla fornitura dei pasti a domicilio. Con la parola "consegna" si farà riferimento alla generica consegna a domicilio autonoma, con la parola "delivery" intenderemo invece l'appoggio da parte del ristorante a piattaforme ed App di online food delivery.

23. Aggiornare la propria offerta per fornire la consegna a domicilio ha richiesto un investimento economico per un eventuale adeguamento del suo ristorante? *

Contrassegna solo un ovale.

- Ho investito per strutturarmi in maniera più adeguata alle consegne a domicilio
- La struttura esistente era già valida e di conseguenza non è cambiato nulla
- Non effettuo questi servizi *Passa alla domanda 6.*
- Altro: _____

Consegna e delivery

In questa sezione saranno indagati i cambiamenti nel servizio fornito dal ristoratore in relazione alla fornitura dei pasti a domicilio. Con la parola "consegna" si farà riferimento alla generica consegna a domicilio autonoma, con la parola "delivery" intenderemo invece l'appoggio da parte del ristoratore a piattaforme ed App di online food delivery.

24. **Aggiornare la propria offerta per fornire la consegna a domicilio ha richiesto una riorganizzazione del personale? ***

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Ho dovuto riorganizzare il personale riducendolo
- Ho dovuto assumere nuovo personale qualificato (ad esempio un fattorino) per far fronte alle esigenze del nuovo business model
- No, nessuna riorganizzazione

Altro: _____

25. **Ha dovuto investire in comunicazione per far sapere ai clienti che era aperto per il servizio per asporto, consegna o delivery? ***

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Non ho effettuato particolari investimenti in comunicazione
- Ho contattato i miei clienti abituali per farglielo sapere
- Ho inserito la notizia nel mio sito/profilo nei social network
- Ho comprato degli spazi pubblicitari (online e/o offline) per informare in merito ai nuovi servizi

Altro: _____

26. **Ha aumentato i prezzi per far fronte ai costi delle consegne? ***

Contrassegna solo un ovale.

- No, i prezzi sono rimasti uguali
- No, ma facevo pagare la consegna oltre al prezzo per i pasti
- Ho aumentato i prezzi dei pasti ma non ho fatto pagare la consegna
- Ho aumentato i prezzi e fatto pagare la consegna
- Altro: _____

27. Ha modificato (ridotto/ampliato e/o semplicemente semplificato) l'offerta del suo menù per far fronte a questa sfida? *

Contrassegna solo un ovale.

- No, non ho modificato l'offerta del mio menù
- Ho aumentato le proposte offerte a menù (ho un menù per le consegne diverso da quello in locale)
- Ho ridotto le proposte offerte a menù (ho un menù per le consegne diverso da quello in locale)
- Ho semplificato la composizione dei piatti offerti per renderne più veloce la preparazione e più semplice la delivery
- Altro: _____

28. Come ha strutturato il servizio di consegna a domicilio? *

Contrassegna solo un ovale.

- Con servizio di consegna a domicilio autonomo, tramite fattorino interno, oltre al servizio per asporto *Passa alla domanda 29.*
- Con servizio per asporto e di consegna affidandosi inoltre a piattaforme online di food delivery *Passa alla domanda 40.*
- Altro: _____

Consegna a domicilio autonoma

Questa sezione è dedicata a chi svolge la consegna a domicilio in maniera autonoma, senza l'ausilio delle piattaforme di online food delivery

29. Per quale motivo non ha optato per l'appoggio ad una App di food delivery? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Non era sostenibile economicamente
- Non era vantaggioso economicamente
- Non lo ho mai ritenuto necessario
- Non lo avevo mai considerato
- Preferisco avere pieno controllo sulle consegne

Altro: _____

30. Se ha mai valutato di appoggiarsi ad una App di food delivery, trova che la commissione richiesta sia: *

Contrassegna solo un ovale.

- Insostenibile perché troppo alta
- Troppo alta a fronte del ritorno in termini di guadagno, per gli ordini tramite la piattaforma
- Adeguata ai servizi che avrebbero offerto
- Non lo ho mai valutato
- Altro: _____

31. Ritieni che il suo fatturato potrebbe aumentare qualora il suo ristorante fosse presente all'interno di una App di food delivery? *

Contrassegna solo un ovale.

- Sì, ritengo che potrebbe aumentare, ma in maniera limitata
- Sì, ritengo che potrebbe aumentare in maniera importante
- No, ritengo che non cambierebbe di molto
- Altro: _____

32. Ritieni che potrebbe ottenere dei vantaggi qualora decidesse in futuro di esternalizzare le consegne ad una App di food delivery? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Sì, ritengo che la consegna potrebbe essere gestita in maniera più efficiente da una piattaforma di food delivery
- No, non vedo alcun vantaggio nell'affidare le consegne ad una piattaforma di food delivery
- No, preferisco avere il controllo sulle consegne
- Altro: _____

Le domande dalla 33. alla 39. sono identiche alle domande dalla 10. alla 16.

APP di Food delivery

Questa sezione è dedicata ai ristoratori che si affidano alle piattaforme digitali di Food delivery

40. Con quale formula di online food delivery effettua la sua attività? *

Contrassegna solo un ovale.

- Order only: si affida alla piattaforma esclusivamente per ottenere più ordinazioni
Passa alla domanda 41.
- Order + delivery: si affida alla piattaforma per la ricezione di ordini, nonché per la consegna dei pasti *Passa alla domanda 65.*
- Fully integrated: ha investito per creare una piattaforma dedicata per il suo ristorante, in cui si occupa sia delle ordinazioni che della preparazione dei piatti, che delle consegne
Passa alla domanda 89.

Order Only

In questo modello di delivery il ristoratore si affida alla piattaforma esclusivamente per ottenere più ordinazioni, mentre gestisce autonomamente la consegna dei pasti dopo averli preparati.

41. A quali piattaforme si affida? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Just Eat
- Deliveroo
- Glovo
- Foodora
- Foodracers
- My Menu
- Uber eats

Altro: _____

42. Trova che la commissione richiesta dalla piattaforma di food delivery sia: *

Contrassegna solo un ovale.

- Bassa
- In linea con il servizio offerto
- Alta
- Altro: _____

43. Quanto si ritiene soddisfatto dei servizi offerti dalla piattaforma? *

Contrassegna solo un ovale.

- Molto soddisfatto
- Abbastanza soddisfatto
- Né soddisfatto né insoddisfatto
- Abbastanza insoddisfatto
- Molto insoddisfatto

44. L'affidarsi ad una piattaforma di food delivery rende la sua offerta più innovativa da un punto di vista tecnologico e digitale. Quanto ritiene di valore questa necessaria trasformazione digitale? *

Contrassegna solo un ovale.

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

45. Il listino prezzi che mantiene all'interno della piattaforma è uguale a quello in locale? *

Contrassegna solo un ovale.

- Mantengo gli stessi prezzi sia per chi ordina tramite la piattaforma, sia per chi ordina telefonicamente o di persona
- Sulla piattaforma mantengo dei prezzi più alti rispetto al mio normale listino prezzi
- Altro: _____

46. Quanto ha dovuto modificare il suo business model per conciliare la sua attività con quella della piattaforma di food delivery? *

Contrassegna solo un ovale.

- Ho dovuto effettuare piccole modifiche
- Ho dovuto effettuare alcune importanti modifiche

Ho dovuto stravolgere in maniera significativa il mio business model

Altro: _____

47. Per far fronte a questo tipo di offerta ha dovuto modificare il suo parco fornitori? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

No, i miei fornitori per loro natura offrono un prodotto che non necessita di essere “adattato” al delivery

Sì, ho cambiato fornitori in maniera da riuscire ad avere un vantaggio in termini economici

Sì, ho cambiato fornitori in maniera da riuscire ad avere un vantaggio in termini di flessibilità

Sì, ho cambiato fornitori in maniera da riuscire ad avere un vantaggio con tipologie di ingredienti che meglio si sposano con il delivery

Altro: _____

48. Considerando la tipologia di offerta che lei propone, ritiene che: *

Contrassegna solo un ovale.

Post covid l’offerta della ristorazione sarà diversa

Post covid, sebbene con il dovuto tempo, tutto tornerà come prima

Post covid il servizio di asporto/delivery si assesterà su valori superiori rispetto al passato

Altro: _____

49. Rispetto alla riduzione di fatturato di cui le abbiamo chiesto precedentemente, l'apertura del servizio tramite la piattaforma di food delivery ha ridimensionato la gravità della situazione? *

Contrassegna solo un ovale.

Nonostante abbia fornito questo servizio, le perdite da chiusura non sono state compensate

Aderire ad una piattaforma di food delivery mi ha permesso di mantenere un livello di fatturato in linea con quello dell'anno precedente

Il delivery mi ha permesso di aumentare il fatturato rispetto all'anno precedente

Altro: _____

50. In futuro ritiene che: *

Contrassegna solo un ovale.

- Manterrà il delivery potenziandolo grazie all'esperienza fatta
- Manterrà il delivery così come strutturato adesso
- Si strutturerà per avere una parte del suo business dedicata esclusivamente a questo
- Eliminerà l'offerta del delivery
- Altro: _____

51. Quali sono secondo lei i maggiori punti di forza delle piattaforme di food delivery? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Permettono di raggiungere più clienti e di conseguenza aumentare il numero di ordini
- Danno una maggiore visibilità al mio ristorante
- Forniscono un servizio di consegna più efficiente

Altro: _____

52. Quali sono secondo lei i maggiori punti di debolezza delle piattaforme di food delivery? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Spersonalizzano i miei piatti
- I piatti rischiano di arrivare freddi e/o scomposti
- L'attesa da parte del cliente è troppo lunga
- La commissione è troppo alta
- C'è poco controllo sull'esperienza del consumatore finale

Altro: _____

53. Quanto ritiene di aver ottenuto dei vantaggi in termini di visibilità dalla presenza del suo ristorante all'interno della piattaforma di food delivery? *

Con "visibilità" si intende, il raggiungimento di una più ampia base di utilizzatori (potenziali clienti), che si traduce in un maggior numero di ordinazioni che transitano per la piattaforma.

Contrassegna solo un ovale.

- Molti vantaggi
- Abbastanza vantaggi
- Pochi vantaggi
- Nessun vantaggio

54. A quale percentuale corrisponde la commissione richiesta dalla piattaforma sull'ordinazione? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Tra lo 0% e il 5%
- Tra il 5% e il 10%
- Tra il 10% e il 15%
- Tra il 15% e il 20%
- Tra il 20% e il 25%
- Tra il 25% e il 30%
- Tra il 30% e il 35%
- Oltre il 45%

Altro: _____

55. Ritiene che potrebbe ottenere dei vantaggi qualora decidesse in futuro di esternalizzare le consegne ad una App di food delivery? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Sì, ritengo che la consegna potrebbe essere gestita in maniera più efficiente dalla piattaforma di food delivery
- No, non vedo alcun vantaggio nell'affidare le consegne alla piattaforma di food delivery
- Non ritengo necessario esternalizzare le consegne alla piattaforma di food delivery
- No, preferisco avere il controllo sulle consegne
- Non lo ritengo vantaggioso in termini economici
- Non lo ritengo sostenibile in termini economici

Altro: _____

56. Quanto si ritiene soddisfatto rispetto ai seguenti servizi della piattaforma?
 Indichi il suo livello di soddisfazione da 1 a 5 dove 1 significa "per niente soddisfatto" e 5 significa "molto soddisfatto" *

Con "rapporto qualità/prezzo del servizio offerto" si fa riferimento alla commissione richiesta, mentre con "visibilità data dalla piattaforma" si fa riferimento ad un aumento degli ordini che transitano per la piattaforma.

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4	5
Tempi di risposta della piattaforma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapporto qualità/prezzo del servizio offerto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visibilità data dalla piattaforma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Valuterebbe l'idea di investire in futuro per lo sviluppo di una piattaforma (e-commerce) proprietaria per la sua attività, in modo da gestire in maniera autonoma il processo dall'ordinazione alla consegna dei suoi pasti? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Sì, in futuro lo valuterò in quanto ritengo che una piattaforma proprietaria potrebbe avere del potenziale per il mio business
- No, ritengo che sia troppo dispendioso in termini economici e di adeguamento del mio business
- No, ritengo che non sia necessario per il mio business
- No, non ci vedo alcun potenziale per il mio business

Altro: _____

Le domande dalla 58. alla 64. sono identiche alle domande dalla 10. alla 16.

**Order +
Delivery**

In questo modello di delivery il ristorante si affida alla piattaforma sia per ottenere più ordinazioni, che per il servizio di consegna, affidando il pasto pronto una volta preparato, ad un fattorino della piattaforma, il quale lo porterà a destinazione.

Le domande dalla 65. alla 78. sono identiche alle domande dalla 41. alla 54.

79. Per quale motivo ha esternalizzato le consegne alla piattaforma di food delivery? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

Non possiedo i mezzi necessari per gestire le consegne in maniera autonoma

La consegna gestita da parte della piattaforma è maggiormente sostenibile e vantaggiosa in termini economici

Ritengo che la consegna sia gestita in maniera più efficiente dalla piattaforma di food delivery

Altro: _____

80. Quanto si ritiene soddisfatto rispetto ai seguenti servizi della piattaforma? Indichi il suo livello di soddisfazione da 1 a 5 dove 1 significa "per niente soddisfatto" e 5 significa "molto soddisfatto" *

Con "rapporto qualità/prezzo del servizio offerto" si fa riferimento alla commissione richiesta, mentre con "visibilità data dalla piattaforma" si fa riferimento ad un aumento degli ordini che transitano per la piattaforma.

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4	5
Tempi di risposta della piattaforma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapporto qualità/prezzo del servizio offerto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visibilità data dalla piattaforma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professionalità dei runner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficienza nella gestione delle consegne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

81. Valuterebbe l'idea di investire in futuro per lo sviluppo di una piattaforma (e-commerce) proprietaria per la sua attività, in modo da gestire in maniera autonoma il processo dall'ordinazione alla consegna dei suoi pasti? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

Sì, in futuro lo valuterò in quanto ritengo che una piattaforma proprietaria potrebbe avere del potenziale per il mio business

No, ritengo che sia troppo dispendioso in termini economici e di adeguamento del mio business

No, ritengo che non sia necessario per il mio business

No, non ci vedo alcun potenziale per il mio business

Altro: _____

Le domande dalla 82. alla 88. sono identiche alle domande dalla 10. alla 16.

Fully Integrated

In questo modello di delivery il ristoratore investe per la creazione di una piattaforma e-commerce esclusiva, che internalizza ordinazione, preparazione del pasto e consegna, in un unico processo integrato

89. In riferimento a come è nata la sua piattaforma proprietaria: *

Contrassegna solo un ovale.

- Si tratta di una cucina non aperta per il consumo in loco che prepara pietanze vendute nel canale online
- Si tratta di un vero e proprio ristorante che ha deciso di sviluppare una piattaforma e-commerce proprietaria per gestire autonomamente le vendite sia nel canale fisico che nel canale online
- Altro: _____

90. Ha dovuto investire in comunicazione online e/o offline per far conoscere la sua piattaforma? *

Contrassegna solo un ovale.

- Sì, ho acquistato degli spazi pubblicitari online e/o offline
- No, non ho fatto investimenti in comunicazione

91. Quali sono i principali vantaggi di avere una piattaforma e-commerce proprietaria per le ordinazioni e la consegna? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Controllo diretto su tutte le fasi operative
- Nessuna commissione
- Contatto diretto con il cliente (nessuna intermediazione)

Altro: _____

92. Quali sono i principali svantaggi di avere una piattaforma e-commerce proprietaria per le ordinazioni e la consegna? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Necessari ingenti investimenti in comunicazione

Necessaria la creazione di una infrastruttura per garantire tutte le fasi operative

Limiti alla diffusione extra locale della piattaforma

Altro: _____

93. Considerando la tipologia di offerta che lei propone, ritiene che: *

Contrassegna solo un ovale.

Post covid l'offerta della ristorazione sarà diversa

Post covid, sebbene con il dovuto tempo, tutto tornerà come prima

Post covid il servizio di asporto/delivery si assesterà su valori superiori rispetto al passato

Altro: _____

Le domande dalla 94. alla 100. sono identiche alle domande dalla 10. alla 16.