



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**Cambiamenti ed evoluzione nel
settore del *Food Delivery*.
Un'indagine sulla nascita delle
piattaforme a livello locale**

Relatore

Ch. Prof.ssa Cinzia Colapinto

Laureanda

Veronica Zurma

Matricola 858642

Anno Accademico

2021 / 2022

*A mia nonna Elide.
So che sarai sempre con me
anche se non ti potrò vedere.*

Indice

Introduzione	7
Capitolo 1. Il Food Delivery dalle origini ad oggi	10
1.1 Evoluzione del settore	10
1.1.1 Origini	10
1.1.2 Il Food Delivery oggi: la digitalizzazione	12
1.2 Impatto del Covid-19	14
1.2.1 Impatto sui consumi	15
1.2.2 Impatto sulla ristorazione	19
Capitolo 2. Le dinamiche del settore	27
2.1 La gig-economy	27
2.2 L’ecosistema food delivery: gli attori coinvolti	35
2.2.1 Piattaforme	37
2.2.2 Clienti	47
2.2.3 Ristoranti	49
2.2.4 Rider	51
2.3 Modelli di business	53
2.3.1 Modello “Order-only”	53
2.3.2 Modello “Delivery-only”	55
2.3.3 Modello “Order+delivery”	56
2.3.4 Modello “Fully-integrated”	57
Capitolo 3. Marketing strategico applicato al Food Delivery	59
3.1 Dal focus sul prodotto al focus sul cliente	59
3.2 Le cinque generazioni della popolazione	62
3.2.1 Baby Boomers	63
3.2.2 Generazione X	63
3.2.3 Generazione Y	64
3.2.4 Generazione Z	65
3.2.5 Generazione Alfa	66
3.3 L’Economia delle Esperienze e la Customer Experience	67
3.3.1 L’ingresso della Customer Experience nel marketing	72
3.3.2 Il Customer Journey	76
3.3.3 La Customer Experience per i clienti delle piattaforme:	

fattori determinanti nel loro utilizzo	79
3.3.4 Utilità ed emozione: il giusto bilanciamento	82
3.4 Il Phygital Marketing	88
3.5 L'innovazione oggi: dai droni per le consegne alla ricerca della sostenibilità	90
Capitolo 4. Una nuova realtà: le piattaforme di Food Delivery locali	92
4.1 Obbiettivi di ricerca	92
4.2 Metodologia di ricerca e raccolta dati	94
4.3 Le piattaforme locali	97
4.3.1 Robin Food	97
4.3.2 Fudd App	98
4.3.3 Fly Food	100
4.3.4 Cocai Express	101
4.3.5 So.De	102
4.3.6 Consegne Etiche	104
4.3.7 Bevy	105
4.3.8 Youfoodie	106
4.3.9 ISeat	108
Capitolo 5. Evoluzione e peculiarità delle piattaforme locali	110
5.1 Analisi dei dati	110
5.1.1 Responsabilità Sociale	113
5.1.2 Effetti positivi della pandemia	121
5.1.3 Branding locale VS Branding globale	124
5.1.4 Startup innovative	135
5.2 Analisi degli imprenditori	137
5.3 Conclusione e discussione dei risultati	138
Conclusione	141
Bibliografia	144
Sitografia e social media	161
Appendice	163
Ringraziamenti	206

Introduzione

La frenesia della vita quotidiana e i pochi momenti liberi da dedicare a sé stessi hanno portato i consumatori a cambiare le proprie abitudini comportamentali anche per quanto riguarda il loro rapporto col cibo. Mentre fino a qualche decennio fa la preparazione e il consumo dei pasti era un rituale quasi intoccabile nelle case degli italiani, oggi i ritmi di vita accelerati hanno portato sempre più all'abbandono di quest'abitudine e conseguentemente a nuovi modelli di comportamento che vedono il consumatore propendere verso i servizi di *food delivery*.

Largamente diffusa all'estero, quest'attività ha fatto inizialmente fatica ad attecchire nella nostra penisola, complice probabilmente la profonda cultura che lega, da secoli, l'italiano al cibo. La vera svolta nel settore si è avuta infatti solo recentemente, con l'inizio della pandemia da Covid-19 e le conseguenti restrizioni. Durante i lunghi periodi di *lockdown*, l'attività di consegna a domicilio ha registrato una vera impennata e molti ristoratori si sono affidati ad essa per sopperire alla mancata possibilità della somministrazione del servizio in loco. Ciò ha diffuso la conoscenza e l'abitudine del *food delivery* nella popolazione italiana che, ancora oggi nonostante la fine delle chiusure, sembra non volerlo abbandonare.

Nel primo capitolo di questo elaborato verrà raccontata la storia del *food delivery*, dalla sua nascita, legata a origini più antiche di quanto si possa pensare, alla sua trasformazione dovuta alla diffusione del digitale. Si approfondirà poi l'impatto che ha avuto il Covid-19 sulla nostra penisola, sia dal punto di vista della ristorazione sia da quello del consumatore, affrontando tematiche legate alla paura del contagio e al conseguente calo dei consumi fuori casa; tutto ciò per arrivare a descrivere come questi elementi abbiano inevitabilmente portato alla diffusione del servizio di consegna a domicilio.

Nel secondo capitolo si descriverà il settore del *food delivery* approfondendo le dinamiche che lo governano. Innanzitutto, si affronterà il tema della *gig economy*, descrivendo le peculiarità che caratterizzano questo fenomeno e che fanno sì che anche il servizio di consegna a domicilio si possa identificare al suo interno. Verrà successivamente analizzato l'ecosistema del *food delivery*, delineandone gli attori principali, ossia le piattaforme, i clienti, i ristoranti e i *rider*. In particolare, saranno distinte le piattaforme fra aggregatori e *new player*, riportando i fattori che caratterizzano le diverse tipologie e

saranno esposte le principali piattaforme di *food delivery* che governano oggi il mercato. Si guarderà al servizio dal punto di vista dei clienti, chiedendosi cosa li soddisfi o meno quando decidono di ordinare un pasto con consegna a domicilio. Ci si metterà poi nei panni dei ristoratori, esponendo i fattori che avvantaggiano o svantaggiano il loro *business* nella scelta di esternalizzare o internalizzare il servizio di *food delivery*. Si affronterà quindi una tematica di largo interesse nel settore, quella legata allo sfruttamento e alle tutele dei *riders*. Il capitolo si concluderà con la descrizione di possibili modelli di business adottabili dalle piattaforme: *order-only*, *delivery-only*, *order+delivery* e *fully integrated*.

Il terzo capitolo inizierà con l'analisi dell'evoluzione del marketing, dal Marketing 1.0 al Marketing 5.0. Successivamente verranno descritte le caratteristiche che differenziano le cinque coorti generazionali oggi presenti sulla Terra: Baby Boomers, Generazione X, Generazione Y, Generazione Z e Generazione Alpha. Ne verranno delineati i tratti particolari in un'ottica di segmentazione di marketing. Nella parte centrale del capitolo verrà esposta la teoria dell'Economia delle Esperienze e la *Customer Experience*, in quanto tema di attuale interesse per tutti i marketers, anche per coloro operanti nel settore del *food delivery*. Quest'ultimo è dopotutto un ambiente che regala, al pari del ristorante, un modo per vivere il cibo. Si è ritenuto quindi interessante affrontare la tematica dell'esperienza del consumatore e quali sono i fattori importanti per lui quando utilizza questo tipo di servizio. In secondo luogo, è stata analizzata l'evoluzione della *customer experience* dovuta alla digitalizzazione e allo sviluppo della tecnologia. Oggi, la *customer experience* è infatti un percorso formato da punti di contatto online e offline e questo ha portato alla nascita di un nuovo concetto: il *phygital marketing*, che vede l'integrazione di esperienze digitali e fisiche lungo il percorso di acquisto del consumatore. Si concluderà il capitolo esaminando come questi cambiamenti hanno portato a una lunga serie di innovazioni nel mondo del *food delivery*.

Il quarto e quinto capitolo affronteranno quello che è il tema principale di questa tesi, ossia la nascita di piattaforme di *food delivery* a livello locale. Prima si descriveranno le piattaforme che sono state oggetto di questa ricerca, per passare poi all'analisi vera e propria delle stesse. Attraverso lo svolgimento di una serie di interviste semi strutturate con gli amministratori e i fondatori delle *startup*, sono stati individuati i fattori più significativi che governano l'attività di queste nuove realtà e che le guidano nel loro operato. Verranno individuate le motivazioni che spingono alla loro nascita, che le vede

distaccarsi dai modelli delle grandi multinazionali e abbracciare valori quali la sostenibilità e l'etica. Saranno approfondite le differenze nell'attenzione verso il territorio e verso le proprie risorse umane, affrontando temi quali la responsabilità sociale e le tutele per i *rider*.

Capitolo 1 – Il Food Delivery dalle origini ad oggi

La cultura del cibo è da sempre ben radicata nella nostra penisola. A volte anche mentre mangia, l'italiano parla di cucina, di ricette, dell'ultimo piatto che ha assaggiato al ristorante. Questa è una caratteristica che, nel nostro paese, non è mai cambiata e siamo riconosciuti nel mondo come eccellenti in questo settore. Quello che però è cambiato è il rapporto che si ha con il consumo del cibo. Una volta l'abitudine più comune era quella di ritrovarsi insieme alla tavola familiare per consumare cibo tradizionale preparato dalla donna di casa e andare al ristorante era un lusso che si potevano permettere in pochi e solo per grandi occasioni. Oggi invece, causa l'aumento della popolazione attiva e della frenesia che si è instaurata, capita sempre più spesso di preferire il ristorante al preparare qualcosa a casa. Un'ulteriore abitudine che di recente ha preso molto piede è quella del consumo di cibo d'asporto che, se fino a qualche tempo fa consisteva esclusivamente nella classica pizza consegnata dai fattorini, ora si è rivoluzionata completamente creando un settore a sé, quello del Food Delivery. Questo servizio è ormai diventato caratteristica essenziale per la maggior parte dei ristoratori. Basti pensare che nell'anno 2019, il giro d'affari in Italia era pari a 3,1 Mld dei quali 511 Mln realizzati attraverso piattaforme online di *food delivery* (Hot Dry Delivery, 2022).

L'avvento della tecnologia e degli smartphone ha rivoluzionato il nostro stile di vita e il “mangiare fuori” con gli amici è stato sempre più sostituito dal “mangiare dentro”; chi arriva a sera dopo una lunga e faticosa giornata lavorativa spesso non ha né voglia di uscire per cenare, né tantomeno di cucinare e allora accorrono in suo soccorso le numerose App di Food Delivery dove, grazie a pochi tocchi sul proprio smartphone, l'utente può ordinare da una numerosa offerta di ristoranti ciò che più desidera e aspettarlo comodamente al suo domicilio.

1.1 Evoluzione del settore

1.1.1 Origini

È di uso comune credere che il fenomeno del food delivery sia di recente creazione e legato a una cultura moderna e tecnologica; tuttavia, questo non è del tutto vero e le origini di questa attività sono più antiche di quanto si possa pensare. Le prime esperienze di cibo d'asporto risalgono infatti alle civiltà incaiche, intorno al Cinquecento, quando l'imperatore del Perù, residente a Machu Pichu, non volendo rinunciare a mangiare pesce fresco, creò un efficiente servizio di consegna attraverso una catena umana di

incaricati che, dalla costa, pescavano il pesce e lo consegnavano poi sulla vetta più famosa della catena delle Ande, facendo percorrere al cibo una distanza di circa 900 chilometri (Rampello, 2021).

Diversi secoli dopo, nel 1890 in India nasce quella che si potrebbe definire come la prima azienda di consegne a domicilio e che opera tutt'ora nella città di Mumbai. Si tratta dei “*dabbawala*”, letteralmente “coloro che portano una scatola”, nati per consentire ai lavoratori che non potevano tornare a casa per pranzo di mangiare comunque cibo cucinato dai loro parenti. Non si tratta solo di un'esigenza economica ma anche di casta: in questo modo infatti si può evitare di consumare cibi impuri preparati da persone di casta inferiore alla propria (Di Nardo, 2021). Oggi la rete dei *dabbawala* si è estesa diventando una vera e propria organizzazione che conta più di 5000 lavoratori con 200.000 *lunch box* consegnati ogni giorno e offrendo un ulteriore servizio ossia quello di consegnare piatti preparati direttamente nelle loro stesse cucine. Analogamente si sviluppò in Gran Bretagna durante la Seconda Guerra Mondiale un'associazione conosciuta oggi come *Royal Voluntary Service*. Durante la guerra le persone si trovavano spesso a doversi rifugiarsi nei bunker ed è nata la necessità di fornire loro un servizio che prevedesse la distribuzione del cibo in modo da sfamare la popolazione senza far rischiare loro la vita (Silvestri, 2021). Questo servizio, formato da solo donne volontarie, si occupava quindi di fornire assistenza a coloro che si trovavano in difficoltà preparando e consegnando pasti caldi ma anche fornendo prestazioni di primo soccorso.

Spostandosi nel continente americano, già nel 1700, c'erano hotel coloniali che esponevano la scritta “alle famiglie possono essere forniti ogni giorno piatti di qualsiasi tipo, cucinati il giorno stesso, inviando i propri servitori per la consegna” (Fossati S., 2019), ma la vera rivoluzione in quest'ambito si ebbe agli inizi degli anni 1950 con l'avvento della televisione. Gli americani, incantati e colpiti da questa innovativa tecnologia, passavano il loro tempo libero davanti allo schermo e preferivano quindi ordinare cibo d'asporto piuttosto che uscire per consumarlo al ristorante. Nel 1990 si verifica poi quel distacco netto rispetto al passato con l'arrivo di Internet. Dobbiamo alla catena Pizza Hut di Santa Cruz l'esempio di primo e-commerce al mondo, con l'apertura del loro sito web da cui era possibile ordinare la pizza online (Fossati, 2019). Per quanto riguarda la nostra penisola, il primo ordine di cibo d'asporto risale al 1889 da parte degli allora sovrani d'Italia, il Re Umberto I e la sua consorte la Regina Margherita, mentre erano in visita a Napoli. I regnanti volevano degustare la pietanza

più famosa del luogo, la pizza, ma non potendo muoversi dalla reggia per la loro incolumità, ordinarono a uno dei loro funzionari di far portare tre diverse pizze; da qui è nata poi la famosa pizza margherita che lo chef Raffele Esposito cucinò e consegnò appositamente per l'occasione (Levo, 2021). Successivamente però il servizio delle consegne a domicilio si è sviluppato a partire da quelle attività che eseguivano vendite per corrispondenza tramite cataloghi come Postal Market (definita come la Amazon del passato) e che al loro interno offrivano prodotti di diverso genere, dai beni per la cura della persona a quelli per la pulizia di casa. Con l'ingresso poi nell'era del digitale, il servizio di vendita tramite cataloghi cartacei è stato sostituito dall'*e-grocery*, iniziando a utilizzare i siti web come nuovi canali di distribuzione. In Italia il precursore di questo servizio è stato il sito Volendo.com fondato a Monza nel 2000 e rimasto in attività per otto anni (Fossati S., 2019). Da qui hanno preso successivamente ispirazione diverse realtà, tra le quali molti supermercati che hanno introdotto il servizio della spesa online.

1.1.2 Il Food Delivery oggi: la digitalizzazione

È stato precedentemente accennato come l'arrivo di Internet negli Stati Uniti abbia iniziato un processo di trasformazione nel settore del Food Delivery. Oggi, grazie alla tecnologia, ordinare cibo d'asporto è diventato sempre più semplice; la digitalizzazione è entrata e si è consolidata in questo settore, tanto che ormai non si parla più di Food Delivery ma di Online Food Delivery (OFD) e i servizi di consegna di cibo online sono ora di tendenza nello spazio del commercio elettronico (Ray *et al.*, 2019). Fino a quel momento la forma più comune per ordinare cibo d'asporto era quella tradizionale ossia telefonando direttamente al ristorante mentre l'ascesa della tecnologia digitale ha rimodellato il mercato rendendo le ordinazioni semplicemente a portata di un click.

La prima piattaforma online che ha segnato un cambiamento radicale nel settore del Food Delivery è Just Eat, fondata nel 2001 grazie all'idea del danese Jesper Buch. Ai consumatori, che fino a quel momento potevano scegliere di ordinare solo dai singoli esercenti, è stata offerta così la possibilità di rivolgersi ai cosiddetti aggregatori, ossia piattaforme che raccolgono le principali offerte presenti sul mercato e le rendono accessibili agli utenti attraverso un'unica schermata (Federazione Italiana Pubblici Esercizi [FIPE], 2020). Pochi anni dopo, nel 2004 a Chicago, nasce un altro grande colosso del settore: GrubHub. Quest'azienda inizialmente aveva solo la funzione di *marketplace* ovvero offrire la possibilità ai ristoranti aderenti di sfruttare la piattaforma per ricevere gli ordini anche se la consegna rimaneva un onere del ristorante; solo dal

2014 ha deciso di offrire questo ulteriore servizio.

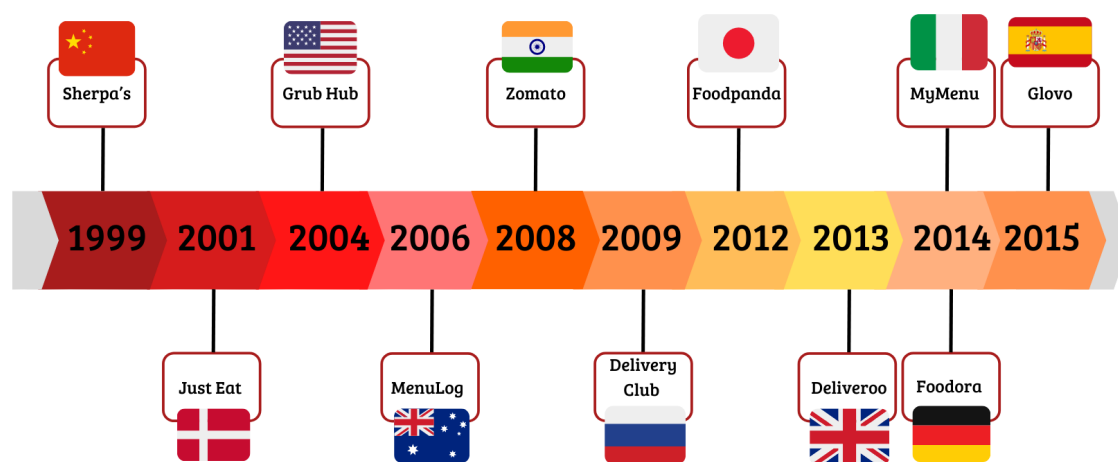
La vera rivoluzione nel settore però è avvenuta con la nascita, nel 2007, degli smartphone e delle applicazioni. Coloro che già operavano in questo settore solo tramite siti web hanno offerto un ulteriore servizio ai propri utenti, creando le loro app mobili, più pratiche e di semplice utilizzo rispetto ai siti web che rischiano ancora oggi, negli orari e nei giorni di maggiore afflusso, di andare in *crash*. Alla luce di questa evoluzione va fatta però una piccola precisazione: sono da considerare operanti nel settore dell'Online Food Delivery sia quei ristoranti che offrono il servizio d'asporto tramite il proprio sito web o la loro App mobile, sia le piattaforme che nascono unicamente come intermediari tra i ristoratori e l'utente finali, come la già citata JustEat.

Con la nascita di JustEat e GrubHub iniziarono a crearsi ulteriori nuove realtà simili sparse in giro per il mondo che operano tutt'ora: Deliveroo viene fondata da Londra nel 2013; Foodora nasce l'anno immediatamente successivo a Monaco di Baviera; Glovo a Barcellona nel 2015. "L'ascesa di queste piattaforme digitali è sicuramente una delle conseguenze più significative della nuova era delle macchine" (Marrone & Finotto, 2019, p. 693).

Nell'ultimo decennio queste start-up si sono trasformate in vere e proprie multinazionali, operanti in diversi paesi di tutto il mondo. In Italia sono proprio Foodora, Just Eat e Deliveroo a trovarsi sul podio delle piattaforme di Food Delivery più utilizzate (BlogMog, n.d.).

Esaminando la nostra penisola, i primi player italiani a entrare in questo settore sono stati Clicca e Mangia, divenuto successivamente proprietà di JustEat, Pizzabo, chiuso nel 2016 e Bacchetteforchette inglobato dalla multinazionale Mymenu. La situazione odierna di questo settore è stata fotografata dall'Osservatorio Nazionale di Just Eat, che ha realizzato la "Mappa del cibo a domicilio in Italia". Da quest'analisi approfondita emerge che, già dal 2020, il 100% delle province italiane erano coperte da un'iniziativa di Food Delivery; ciò a dimostrare come ormai questo fenomeno sia radicato nel nostro paese. Secondo FIPE (2021), oggi sono oltre 50.000 i ristoranti che fanno delivery e, all'interno del settore delle vendite online di prodotti alimentari, il Food Delivery si trova al primo posto con 566 mln€ e una crescita del 56% rispetto al 2018 (Osservatorio eCommerce B2C, 2021).

Figura 1. Evoluzione del food delivery nel mondo e nascita delle principali piattaforme



Fonte: elaborazione propria

1.2 Impatto del COVID-19

Ho fatto un patto con la mia coscienza, al primo posto c'è e ci sarà sempre la salute degli italiani. Solo pochi giorni fa vi ho chiesto di cambiare le vostre abitudini di vita, rimanendo a casa il più possibile, uscendo solo lo stresso necessario. [...] Ora è arrivato il momento di compiere un passo in più, quello più importante. [...] Siamo parte di una medesima comunità. Ogni individuo si sta giovando dei propri ma anche degli altrui sacrifici. Questa è la forza del nostro Paese. Una comunità di individui, come direbbe Norbert Elias. Rimaniamo distanti oggi per abbracci con più calore, per correre più veloce domani, tutti insieme ce la faremo.
Giuseppe Conte (Palazzo Chigi, 2020)

Con lo scoppio della pandemia da COVID-19 all'inizio del 2020 il mondo si è ritrovato completamente bloccato. Il primo caso in Italia è stato registrato il 21 Febbraio 2020, a Codogno, e nemmeno dopo un mese il Governo ha dichiarato l'intera penisola "zona rossa", decretando lo stato di emergenza e limitando gli spostamenti dei cittadini allo stresso necessario. In particolare, il decreto-legge dell'11 Marzo 2020 sanciva la chiusura di numerosi servizi e attività commerciali, tra cui quelle operanti del settore della ristorazione, al fine di contenere i contagi. Quest'ultimo è stato da subito considerato infatti come altamente rischioso in quanto riunisce persone di diversi nuclei familiari allo stesso tavolo e pone quindi le basi per le situazioni da contagio più tipiche:

assembramenti, distanza di sicurezza non rispettata e il mancato uso dei Dispositivi di Protezione Individuale. Si cercherà allora di esaminare questa fase sotto due punti di vista: l'impatto che ha avuto il Covid-19 sui consumi e in generale sulla popolazione, e quello che ha avuto sul settore della ristorazione.

1.2.1 Impatto sui consumi

Gli italiani, come anche la maggior parte della popolazione mondiale, si sono ritrovati nel periodo marzo-maggio 2020 costretti a restare entro le mura domestiche, al fine di evitare il dilagare dei contagi. Oltre alle devastanti conseguenze a livello sanitario, il Covid ha portato con sé anche una grave crisi economica. A livello mondiale, si è verificata una contrazione del PIL pari al 3,2% rispetto al 2019; ciò nonostante, le previsioni per il futuro sembrano dare speranza e per il 2023 si presume di recuperare questo segno negativo con un aumento del PIL del 3,5% (Coop, 2021).

Quella che certamente sarà più lenta da superare è la pesante eredità che ha lasciato la pandemia sulla popolazione. Secondo il Rapporto Coop (2021) ad oggi sono circa 27 milioni gli italiani che, durante il 2021, si sono trovati in situazioni di difficoltà economica e hanno dovuto fare rinunce in alcuni aspetti centrali della loro quotidianità come alimentari, spese mediche, istruzione. Soffermandosi sull'aspetto delle spese per il settore alimentare, una questione con cui hanno dovuto fare i conti molti italiani è la povertà alimentare.

Ben il 29% si è trovato a vivere nel 2021 delle situazioni di disagio o forte rinuncia in tema cibo e alimentazione e l'8% afferma che questi disagi non termineranno in un futuro a breve termine ma avranno effetti duraturi. (Coop, 2021, p. 53)

Uno dei tanti termini scientifici utilizzati durante la crisi pandemica è stato quello di sindemia, coniato da Merril Singer:

Per sindemia occorre intendere l'esito di un'interazione tra specifici eventi biologici, come per esempio il diffondersi incontrollato di una malattia virale, e altrettanto specifici assetti sociali. L'idea è che vi sia un reciproco rinforzo tra gli effetti negativi dell'evento biologico e la debolezza delle condizioni sociali. Da questo punto di vista, quindi, non solo la malattia aggredirebbe con più violenza gli strati meno protetti della popolazione, ma ne precarizzerebbe ulteriormente le condizioni sociali. (Tronca & Secondulfo, 2021, p. 42)

Quello che subito è stato evidente, infatti, è che malgrado la crisi abbia colpito tutti gli strati della società, le categorie ad averne pagato le maggiori conseguenze sono state

quelle più deboli che già si trovavano in condizioni precarie. A rimarcare questo concetto si può evidenziare la differenza sostanziale che c'è stata nell'impatto del Covid-19 fra Nord e Sud Italia dove sono il mezzogiorno e le isole a mostrare i dati più preoccupanti (ingenti riduzioni di uscite mensili e di spese mediche) mentre il settentrione, soprattutto per quanto riguarda il Nord Est, appare come l'area che è riuscita meglio a reagire ai colpi della crisi (Tronca & Secondulfo., 2021).

Non sono solo problemi di tipo economico quelli che hanno intaccato la società durante la pandemia; il Covid ha lasciato, e sta lasciando, molti strascichi anche nella salute mentale della popolazione. Sono numerosissimi gli italiani che, dopo il primo periodo di *lockdown* hanno sperimentato sulla propria pelle la Sindrome della Capanna. La Dott.ssa Claudia Luppi (2021), psicologa e psicoterapeuta operante nelle città di Mantova e Modena, la definisce come:

[...] una reazione emotiva naturale che sta colpendo una buona parte degli Italiani in conseguenza alle restrizioni e paure relative alla pandemia Covid-19. Questa sindrome porta a un senso di smarrimento che costringe il soggetto a rimanere nella propria casa, che viene vista come luogo di estrema protezione vista la lunga permanenza dovuta alla pandemia.

Oltre a questo specifico tipo di sindrome, il 42% degli italiani afferma di aver provato ansia e insonnia e il 32% anche sintomi depressivi. Sono stimate in circa 10 miliardi di euro le spese degli italiani per la cura di sindromi depressive legate all'ansia (Coop, 2021).

In questo periodo sono naturalmente cambiate le abitudini di consumo e, si può affermare, anche lo stile di vita della popolazione, segnando una certa linea di confine fra i periodi pre e post pandemia. Uno dei più evidenti cambiamenti che la crisi pandemica ha portato è stato quello riguardante i consumi fuori casa. Dal Rapporto Annuale della FIPE, Federazione Italiana Pubblici Esercizi, si evince come i consumi *Away From Home*, che fino al 2019 sono sempre stati in continuo aumento dalla crisi del 2008, siano stati sostituiti, nel biennio iniziale della pandemia, dai consumi *At Home*.

La pandemia ha avuto un forte impatto sui consumi fuori casa, riducendo il valore del comparto dai circa 85 miliardi del 2019 ai 54 miliardi stimati per il 2020 perdendo in valore 31 miliardi di euro. A questa riduzione corrisponde un incremento dei consumi *At Home* di 6 miliardi di euro (165 miliardi del 2019 e 171 del 2020) non in grado però di compensare la perdita sul mercato del Fuori Casa. (FIPE, 2020, pp. 123-124)

Si evince quindi come la prima abitudine a cambiare nel consumatore è stata proprio

quella dell'uscire a mangiare, prima durante il *lockdown* perché obbligati dalle restrizioni ma, anche ora che le limitazioni sono state allentate, sono in molti a provare una certa diffidenza nel frequentare ristoranti o luoghi affollati. Va precisato però che questo cambiamento nei consumi fuori casa è stato dettato da due differenti correnti di abitudine che si sono evolute nel corso della pandemia: l'attività di *homemade* in cucina e il ricorso al *food delivery*.

La Tabella 1 evidenzia un'espansione complessiva in tutta l'attività di *homemade* in cucina; in generale, se si osservano le sole risposte relative all'aumento della preparazione di cibo fatto in casa, si trovano percentuali molto più alte rispetto a quello che era emerso dall'indagine del 2018.

Tabella 1. Variazioni nella frequenza della preparazione di alimenti in casa (%)

		Pane	Conserva di pomodoro	Marmellata	Dolci	Pasta
2020	Mai fatto	38,6	48,1	44,2	11,8	33,1
	Diminuita	8,6	9,0	11,6	13,4	8,6
	Come prima	31,4	37,3	35,9	46,6	41,7
	Aumentata	21,4	5,6	8,3	28,2	16,6
2018	Mai fatto	46,7	45,4	44,2	14,5	35,5
	Diminuita	13,3	11,9	15,6	23,9	14,1
	Come prima	32,7	38,3	34,0	49,4	44,5
	Aumentata	7,3	4,5	6,2	12,2	5,9
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Tronca & Secondulfo (2021)

Questo aumento rispetto al periodo pre-covid può essere causato da due diversi fattori:

- *Aumento del tempo a disposizione*: la cucina è da sempre parte fondante della nostra cultura e l'italiano ha sempre cucinato. Negli ultimi anni il vivere una vita più frenetica e l'avere molto meno tempo da dedicare alle cose piacevoli ha portato i consumatori ad abbandonare l'abitudine di cucinare. Le restrizioni hanno però restituito ai consumatori molto tempo libero da dedicare alla preparazione e al consumo di pasti. Grazie a questo, gli italiani stanno riscoprendo l'abitudine di cucinare e il piacere legato a quest'attività, che da un senso anche di benessere con sé stessi. Inoltre, per molti, è stato un buon modo per ingannare il tempo e la noia durante i lunghi mesi di *lockdown*. Nel primo periodo di chiusure a marzo 2020, ad esempio, nei supermercati era diventato quasi impossibile trovare il

lievito di birra; un segnale di quanto tutti gli italiani si erano messi “con le mani in pasta”!

- *Ricerca di risparmio*: è stato già citato come la pandemia abbia messo numerose famiglie in una situazione di grave disagio economico. Molte di queste sono state costrette a rinunciare a diverse spese in tema alimentare e un buon modo di risparmiare è stato quello di preparare da sé i propri pasti piuttosto che uscire a mangiare nei ristoranti.

La paura del contagio e il ritrovarsi per diversi periodi costretti a casa hanno alimentato inoltre il diffondersi dell’uso di piattaforme di food delivery fra la popolazione. Secondo l’indagine svolta da Tronca & Secondufo (2021) il servizio di consegna di cibo a domicilio ha registrato un incremento soprattutto per quanto riguarda i giovani. Come si evince dalla Tabella 2 “tra coloro che hanno un’età compresa tra 18 e 24 anni (46,4%), tra 25 e 34 anni (46,7%) o tra 35 e 44 anni (41,2%) è maggiormente cresciuto, rispetto agli altri, l’uso del servizio di food delivery” (Tronca & Secondufo, 2021, p.96).

Tabella 2. Tavola di contingenza tra utilizzo del servizio di food delivery e classi di età (%)

<i>Nell’ultimo anno ha aumentato l’utilizzo del servizio di consegna di cibo a domicilio?</i>	18-24 anni	25-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55-64 anni	Oltre 64 anni
No	24,3	30,8	31,7	34,4	40,8	44,2
Si	46,4	46,7	41,2	39,7	27,2	27,5
Non usufruisco del servizio di consegna di cibo a domicilio	29,3	22,5	27,1	25,8	32,1	28,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Tronca & Secondufo (2021)

Se fino a prima del Covid il fenomeno del food delivery era conosciuto prettamente nei paesi anglosassoni piuttosto che in Italia, nel periodo post pandemia l’italiano ha scoperto questo servizio e sembra non verrà abbandonato nemmeno con il rallentare dei contagi e l’allentamento delle restrizioni. Come sottolineato dal Rapporto Coop, infatti, anche con la riapertura delle attività di ristorazione la consuetudine di ricreare in casa l’esperienza dell’*outdoor* ordinando prodotti *ready to eat* e ricorrendo alle proposte di *meal delivery* non sembra rallentare. A conferma di ciò, negli ultimi 5 anni è stata registrata in Italia una crescita del valore di food delivery del 469% (Coop, 2021); alla luce di questi dati si può quindi affermare che l’*efood* sia diventata una vera abitudine per l’italiano.

Mantenendo sempre un focus su questo ambito, si evince come anche i gusti stessi della popolazione in ambito di cibo ordinato siano cambiati. Il cibo durante il *lockdown* aveva assunto per molti il ruolo di una valvola di sfogo e venivano quindi prediletti piatti ricchi di grassi o carboidrati; oggi invece l'italiano ha una nuova consapevolezza e un rinnovato rapporto con il cibo. Almeno quattro persone su 10 affermano di aver cambiato le loro abitudini alimentari andando verso una dieta più sana ed equilibrata e si tende a prediligere le proteine *green*; secondo Coop (2021) l'italiano oggi è più informato e cosciente circa i danni che può causare l'eccessivo consumo di carne, soprattutto per quanto riguarda quelle rosse e ha quindi spostato le sue preferenze per prodotti alternativi che comunque siano proteici come i vegetali (+24,5%) e i prodotti ittici (18,8%). Un'altra ideologia che già stava nascendo prima del Covid e che oggi viene abbracciata da sempre più persone è quella del *plant-based* che viene definita come una dieta che include tutti i tipi di frutta, ortaggi, cereali integrali, legumi, noci e semi mentre esclude tutti i prodotti di origine animale. Tipico di questa dieta è il consumo di bevande a base vegetale, il cui acquisto nel 2021 ha registrato un aumento del 47% ma anche di tutti quei piatti pronti vegetali, come ad esempio i burger vegani, anch'essi con una crescita in doppia cifra (+44%) (Coop 2021).

Alla luce di ciò si può affermare che la popolazione si sta sempre più spostando verso abitudini più *green* nel rispetto dell'ambiente e della sostenibilità, forse anche spinti dal Covid che da molti è stato visto come un appello della Terra a farsi ascoltare nel grave momento di crisi climatica che stiamo vivendo.

1.2.2 Impatto sulla ristorazione

Sono sospese le attività dei servizi di ristorazione (fra cui bar, pub, ristoranti, gelaterie, pasticcerie) [...] Resta consentita la sola ristorazione con consegna a domicilio nel rispetto delle norme igienico-sanitarie sia per l'attività di confezionamento che di trasporto. (Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 11 Marzo 2020)

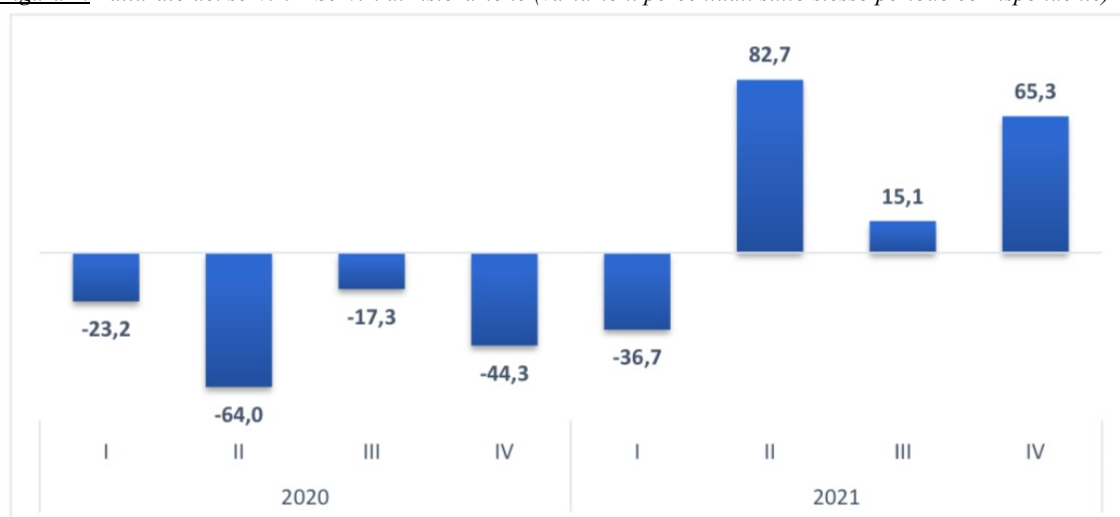
Come già affermato, oltre ad aver messo il paese in una grave situazione di crisi sanitaria, il Covid ha anche messo in ginocchio la già precaria economia italiana. Uno dei settori che ha pagato più caramente il prezzo delle restrizioni atte a contrastare la pandemia è sicuramente quello della ristorazione.

Da subito identificati come luoghi ad alto rischio di contagio, ristoranti e pub sono rimasti chiusi per i diversi mesi di *lockdown* a marzo 2020, ma anche successivamente hanno

subito numerose limitazioni che hanno portato diversi ristoratori a chiudere definitivamente la loro attività.

Nonostante nell'ultimo trimestre 2021 l'indice del fatturato delle imprese della ristorazione italiana sia cresciuto del 65% rispetto al 2020, come specifica il Rapporto Fipe (2022), esso rimane ancora inferiore al livello cui ammontava nello stesso periodo nel 2019. Dalla Figura 2 si evince come, seppur in netto miglioramento rispetto al 2020, il livello del fatturato delle imprese di questo settore stia vivendo una continua alternanza tra periodi di forte crescita, come nel secondo e nel quarto trimestre del 2021, e di forte recessione, come nel primo e nel terzo trimestre. Non c'è da stupirsi di questa periodicità in quanto corrisponde perfettamente alle diverse ondate della pandemia che il nostro paese ha affrontato e, di conseguenza, alle chiusure e alle limitazioni che sono state adottate per prevenire l'avanzare dei contagi.

Figura 2. Fatturato dei servizi – Servizi di ristorazione (variazioni percentuali sullo stesso periodo corrispondente)



Fonte: FIPE, 2022

A mettere a rischio il settore della ristorazione non sono solo state le chiusure delle attività durante il primo *lockdown* ma anche tutte una serie di restrizioni adottate nelle Fasi successive alla Fase 1.

In primo luogo, le disposizioni governative hanno imposto ai ristoratori di fare in modo che i tavoli all'interno dei locali facessero mantenere la distanza di almeno un metro tra gli avventori. Ciò ha portato necessariamente alla riduzione del numero dei coperti con conseguente calo del fatturato.

Parallelamente, ha giocato un grande ruolo l'aumento dello *smartworking*; secondo

un'indagine di TradeLab, società italiana che opera nel campo della consulenza e analisi operativa, almeno 3 italiani su 10 durante la pandemia hanno provato l'esperienza del lavoro da casa e, di questi, il 40% vuole incrementarlo anche quando i contagi si abbasseranno (Beverfood, 2020). È facile intuire quali conseguenze abbia avuto questo su tutti quei bar e locali che basavano parte del loro fatturato sull'offerta di pranzi, colazioni e pause per i lavoratori. Non solo, la pratica del lavoro da remoto ha avuto impatti consistenti anche sul settore della ristorazione aziendale. Secondo Carlo Scarsciotti, Presidente Oricron, Osservatorio Ristorazione Collettiva e Nutrizione, sono almeno 8000 i lavoratori a rischio in questo settore a causa dell'incremento dello *smartworking* e della conseguente riduzione di domanda per le mense aziendali (Italia a Tavola, 2022).

Con la riapertura delle attività all'inizio della Fase 2 è stato cruciale per i ristoratori rassicurare la clientela sulla sicurezza del frequentare i propri locali. Sempre dall'indagine di TradeLab citata pocanzi risulta che gli italiani, nel periodo appena post *lockdown*, premiassero quei locali che sapessero garantire una totale pulizia (59%), il distanziamento fra i tavoli (50%), il rispetto delle disposizioni (53%) e la presenza di pochi clienti in contemporanea (75%) (Beverfood, 2020). Nonostante la paura, comunque, la maggior parte della popolazione ha sempre avuto molta voglia di tornare alla normalità dopo essersi trovata rinchiusa nelle proprie abitazioni per mesi; negli ultimi periodi sembra che la gente si sia abituata a convivere con il virus e dimostra una rinnovata fiducia verso i locali tanto che dal Rapporto Fipe si evince che il 2021 è stato il primo anno in cui in consumi *Away From Home* sono tornati in aumento, anche se ancora ad un livello inferiore di quelli *At Home* (FIPE, 2022). Ciò viene confermato anche dal Rapporto Coop (2021) che sottolinea come la quota di chi vive come sicuro il recarsi al ristorante sia quasi raddoppiata passando dal 34% di dicembre 2020 al 61% di giugno 2021.

Una particolare considerazione va fatta su un tema che, pur essendo entrato ormai nel nostro quotidiano, ha destato molti dubbi al momento della sua introduzione: il *green pass*. Introdotta nei pubblici esercizi dal 6 agosto 2021, la Certificazione Verde serve alla popolazione a certificare uno dei seguenti tre fatti:

- L'avvenuta guarigione da Covid-19
- L'esito negativo di un tampone molecolare o rapido entro 48 ore dall'effettuazione
- Il completamento del ciclo vaccinale o comunque la somministrazione della prima dose.

Questa introduzione per i proprietari dei locali pubblici ha suscitato diverse perplessità e,

secondo la FIPE (2022), almeno il 72% delle imprese ha avuto difficoltà con quest'obbligo; “in prevalenza si è trattato di clienti infastiditi dalla richiesta di controllo (33,9%) ma non manca chi attribuisce responsabilità al calo della clientela (28,1%)” (p. 114). Il *green pass* inoltre non significa solo dover controllare gli avventori dei propri locali ma anche subire controlli da parte delle forze dell'ordine. Sono almeno il 54,6% dei proprietari di pubblici esercizi ad aver ricevuto controlli ma ad essere risultati in regola, mentre solo lo 0,8% sono stati controllati e conseguentemente sanzionati per il mancato rispetto delle norme (FIPE, 2022).

Preso atto della situazione di difficoltà che la pandemia ha portato per il settore della ristorazione, è necessario sottolineare e analizzare le diverse strategie adottate dalle imprese a contrasto dell'emergenza. I ristoratori hanno cercato di ottenere il massimo dai pochi spazi di attività permessa. La maggior parte di loro, il 38,4% secondo la FIPE (2022), ha optato per lo sfruttamento degli spazi esterni; a tal proposito al momento della prima riapertura, il 18 Maggio 2020, il Governo nel Decreto Rilancio ha previsto la sospensione del pagamento della tassa di occupazione del suolo pubblico, conosciuta come Tosap. Anche molti comuni si sono adoperati per venire incontro a quei ristoratori che avevano bisogno di sfruttare le aree plateatiche esterne, come ad esempio nel comune di Venezia il quale, con la delibera del 15 Maggio 2020, ha consentito:

[...] in via del tutto straordinaria e temporanea, alle attività di somministrazione di alimenti e bevande aperte al pubblico [...] l'ampliamento delle occupazioni di suolo pubblico già concesse [...] e la possibilità per le attività che non siano già concessionarie di occupare suolo pubblico in ragione della superficie ipoteticamente occupabile dalle stesse. (Giunta Comunale, Deliberazione n.135 del 15 maggio 2020)

In secondo luogo, alcuni ristoranti hanno alterato il loro modello di business per affrontare i cambiamenti e le sfide poste dal Covid-19. Tra l'ampia gamma di possibili innovazioni, quella che più è stata implementata durante la pandemia è l'Online Food Delivery (OFD). Il Rapporto Annuale della Ristorazione elaborato dalla FIPE denota che, per contrastare l'emergenza sanitaria, il 35,8% dei ristoranti hanno introdotto un menù dedicato all'asporto e il 33,2% ha introdotto il servizio di delivery (FIPE, 2021). Quest'attività rappresenta infatti sia un canale importante per raggiungere i clienti, potendo fornire loro un servizio di qualità superiore, sia una forma sostenitrice del proprio business (Gavilan *et al.*, 2021). Secondo Daniele Contini, Country Manager Just Eat Italia, la pandemia ha consolidato il digital food delivery come servizio fondamentale per i ristoranti, che hanno

potuto tenere aperte le loro attività nonostante i periodi di *lockdown* e hanno compreso i benefici che porta la digitalizzazione (Just Eat, 2021). “Quest’anno abbiamo registrato una crescita del 50% dei ristoranti che hanno attivato il servizio arrivando a 24000 partner presenti in piattaforma” (Just Eat, 2021).

Nel 2020 il mercato del food delivery online in Italia ha generato un fatturato di circa 823 milioni di euro. Secondo le stime dello Statista Consumer Market Outlook, questo valore dovrebbe aumentare nei prossimi anni arrivando ad un fatturato stimato di circa 1,7 miliardi di euro nel 2026.

In questa fase, quindi, i servizi di Food Delivery hanno conosciuto un grande sviluppo e un’opportunità di crescita per il business basata sia sulla crescita del numero di clienti che ricercano servizi di consegna di cibo e sia sulla disponibilità di piattaforme online che collaborano con le attività di ristorazione (Muangmee *et al.*, 2021). I consumatori, che si sono ritrovati chiusi nelle proprie abitazioni per un paio di mesi, erano disposti a pagare delle spese di consegna più elevate per ricevere cibo d’asporto, mentre i *rider* erano disposti ad accettare anche salari relativamente bassi a causa dell’indisponibilità di lavori alternativi. Allo stesso modo, questa indisponibilità di altri impieghi ha portato le piattaforme intermedie a chiedere commissioni più elevate per aumentare i loro fatturati che in alcuni casi sono arrivate a sfiorare il 40% (Gainsforth S., 2020).

Nuove tendenze per la ristorazione

Una volta delineato il quadro generale di come è cambiato il settore della ristorazione con la crisi sanitaria, vengono riportati i cinque trend chiave che, secondo la FIPE (2022), caratterizzeranno il settore in futuro:

- *Incremento dei prezzi al consumo e riduzione della capacità di spesa.* La pandemia ha decisamente accentuato la disparità di reddito e le famiglie con minore capacità di reddito si sono trovate a ridurre significativamente gli acquisti ritenuti superficiali. Parallelamente a quanto stava accadendo nell’ultimo trimestre del 2021, anche per il 2022 è previsto un incremento dei prezzi al consumo. L’ISTAT ha stimato che nel mese di febbraio 2022 l’indice nazionale dei prezzi al consumo sia aumentato del 5,7% su base annua e conseguentemente anche l’inflazione registra un’accelerazione (+1,7%). Tutto questo, causato principalmente dall’aumento del costo delle materie prime e dell’energia, avrà importanti conseguenze sul settore come un’ulteriore riduzione della spesa verso quei beni ritenuti non essenziali e una polarizzazione dei consumi;

- *Contrazione del turismo globale.* Molti paesi hanno scelto, durante le ondate della pandemia, di chiudere i propri confini ai viaggi internazionali; solo il 1° novembre 2021, dopo circa un anno e mezzo, l'America ha deciso di riaprire le proprie frontiere a coloro che viaggiano con scopi turistici. Tutto ciò ha portato naturalmente a un crollo del settore, soprattutto nel primo anno di pandemia, che è stato solo parzialmente alleviato dal turismo domestico. La Banca d'Italia riporta nella Nota del 28 settembre 2021:

[...] nel 2020 le misure adottate per fronteggiare la diffusione del coronavirus (quali le limitazioni agli spostamenti delle persone e i provvedimenti di chiusura di alcune attività dei comparti ricettivo, ricreativo e culturale) e la paura del contagio hanno determinato un drastico calo dei flussi turistici: le presenze si sono contratte del 52,3 per cento e la flessione ha interessato sia la componente nazionale (-33,8) sia, in misura più marcata, quella estera (-70,3), che nel 2019 rappresentava la metà delle presenze. (p.2)

Questa marcata flessione ha portato grosse difficoltà soprattutto nelle zone del Centro e del Sud Italia, le quali basavano gran parte delle loro entrate proprio sul settore turistico. Nonostante i finanziamenti erogati dalle banche e dalle società finanziarie, secondo la FIPE (2022) è plausibile pensare che ci vorranno diversi anni prima che si ritorni ai livelli turistici pre-Covid. È facile intuire come questa contrazione possa aver influito poi sul settore Ho.Re.Ca. italiano, dato che per il 40% dipende proprio dal turismo;

- *Consolidamento del lavoro da remoto.* È stato già citato come l'aumento dello *smartworking* abbia portato conseguenze non indifferenti per il settore della ristorazione; a tal proposito, a fine Luglio 2020 il Corriere della Sera scriveva «lo smartworking causa una riduzione dei consumi in pubblici esercizi e ristoranti quantificabile in circa 250 milioni di euro al mese» (Corriere della Sera, 2020). Nonostante questi dati però, il lavoro da remoto ha portato anche numerosi vantaggi in termini di sostenibilità e benessere lavorativo e, dal punto di vista delle aziende, di riduzione di costi e ottimizzazione degli spazi di lavoro. Proprio in ragione di ciò sembra che nonostante l'allentamento delle restrizioni, il tele-lavoro sia destinato a consolidarsi, prediligendo però le forme ibride del 3+2 o del 4+1 (3 giorni in sede e 2 a casa oppure 4 in sede e 1 a casa). Ciò però non si dovrà tradurre per forza di cose in un conseguenze negative per il settore della ristorazione, quanto più in un cambiamento nei modelli di business che vedrà prevalere coloro che offrono cibi pronti da consumare comodamente a casa;

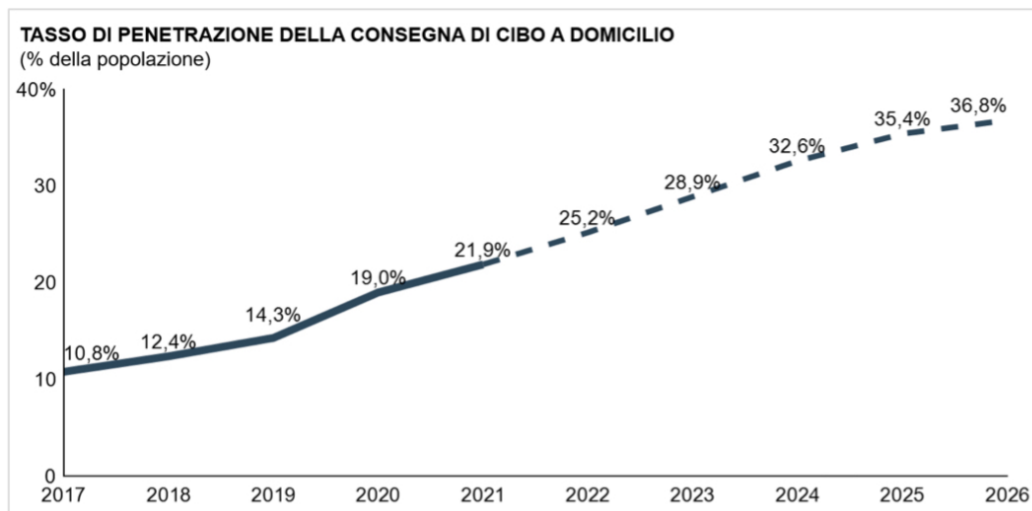
- *Attenzione per l'alimentazione sana e sostenibilità.* Nel paragrafo 1.2.1 è stato sottolineato l'impatto che ha avuto la pandemia sulle abitudini alimentari della popolazione italiana. In generale si è visto che i consumatori oggi sono più orientati verso un'alimentazione sana e sostenibile, nel rispetto dell'ambiente e del benessere degli animali, con l'approccio *plant-based* che ha preso molto piede. Garden Gourmet (2022), marchio di Nestlé che opera nel settore dei cibi del benessere, ha svolto un'indagine insieme a Toluna, piattaforma di sondaggi online, sulle nuove abitudini alimentari nell'Italia post-pandemia¹; i risultati della ricerca hanno creato quattro *cluster* che identificano le tipologie di stili alimentari: Genuini, Equilibrati, Stagionali e Quelli del weekend libero. Il primo gruppo, di cui fanno parte il 16% delle persone, identifica coloro molto attenti alla salubrità di ciò che mangiano e che si preoccupano per la sostenibilità sia degli alimenti che del pianeta; sono appassionati di cucina e spesso coltivano da sé i propri ortaggi; sono composti maggiormente da donne con età media 55 anni. Il 14% del campione si identifica negli Equilibrati, ossia coloro che si preoccupano principalmente di nutrirsi con tutti gli elementi di cui il corpo ha bisogno; sono il *cluster* con la distribuzione di età più equiparata. Nel terzo gruppo, quello degli Stagionali (12% del campione), si trovano coloro che seguono una dieta in armonia con i cicli della natura; consumano prettamente frutta e verdura di stagione e cercano di tenere comportamenti di consumo a impatto zero. In ultimo, coloro che si trovano nel gruppo più numeroso (15%), Quelli del weekend libero; i suoi componenti non sono attenti ai cibi che consumano quanto più alla dieta che seguono. Cercano di rispettare una dieta salutare per i giorni lavorativi della settimana, mentre nel weekend si lasciano tentare dagli eccessi e dalla libertà; la maggior parte di coloro che compongono il *cluster* sono uomini (64%) e si trovano nella fascia di età 35-50. In generale, dall'indagine è emerso che la pandemia ha avuto degli effetti sulle abitudini di acquisto del campione: molti si sono trovati a scegliere un'alimentazione più sana in quanto cercavano di raggiungere un certo benessere fisico che quindi li aiutasse a difendersi meglio in caso di contagio. Si evince inoltre che la popolazione oggi è molto attenta e ricerca molte più informazioni; il 43% controlla le etichette con maggiore attenzione e il 34% considera i temi ambientali come criterio di preferenza nella scelta. Alla luce di

¹ Indagine svolta su un campione di 1072 persone, rappresentativo della popolazione italiana

questi cambiamenti si può quindi affermare che i ristoratori, negli anni a venire, dovranno porre maggiore attenzione alle proprie offerte, cercando di svilupparle considerando il crescente interesse dei consumatori verso prodotti salutari e sostenibili;

- *Espansione di nuovi modelli di delivery e aggregatori.* Nel corso della pandemia sempre più ristoratori si sono affacciati al mondo della consegna a domicilio, un po' per esigenza e un po' perché ormai riconoscono questa attività come essenziale. Il Grafico 1 rappresenta il trend in crescita che sta avendo il food delivery dal 2017. Con un tasso di penetrazione pari al 22% nell'ultimo anno, questa attività è in continua crescita e si prevede arriverà a una penetrazione del 36,8% per il 2026.

Grafico 1. Penetrazione del Food Delivery in Italia



Fonte: FIPE, 2022

Capitolo 2. Le dinamiche del settore

Il mercato del food delivery è un mercato in rapida crescita. Solo negli ultimi due anni, in parte per responsabilità del Coronavirus, ha subito un'evoluzione che ha portato a un raddoppio dell'intero business in termini di introiti. Per capire quanto in fretta sta crescendo questo settore, basti pensare che nel 2016 il mercato del cibo a domicilio si aggirava a livello globale solo intorno all'1% (McKinsey & Company, 2016, p. 1). La rapida crescita avuta dal settore ha portato alla nascita e allo sviluppo di nuovi modelli di business e di *player* sul mercato. Si descrive il fenomeno della *gig economy*, all'interno della quale si sviluppa l'intero mondo del *food delivery* per poi approfondire l'ecosistema che riguarda il settore, descrivendo i suoi quattro attori principali: piattaforme, clienti, ristoranti e *riders*. Si concluderà poi con l'esplicare i modelli di business più adottati dalle aziende operanti nel settore, distinguendo fra modello *order-only*, *delivery-only*, *order+delivery* e *fully integrated*.

2.1 La gig-economy

Per analizzare l'ecosistema del food delivery è necessario affrontare innanzitutto il fenomeno della *gig-economy*. Il primo a coniare questo termine, fu Jack Kerouac, scrittore americano che lo utilizzò per definire un insieme di lavori che non fungono da impiego principale per l'uomo ma piuttosto da supporto ad esso (Kerouac, 1960). Negli Stati Uniti, infatti, in quel periodo era molto in voga la musica jazz e i musicisti venivano considerati proprio dei *gig-worker* in quanto ingaggiati per suonare unicamente in una o due serate. Oggi quel significato è stato in parte mantenuto e quando si parla di *gig-economy* ci si riferisce a:

[...] un mercato del lavoro caratterizzato in prevalenza da contratti a breve termine o di lavoro indipendente, in cui il soggetto ottiene il proprio reddito attraverso mansioni svolte saltuariamente senza la presenza di un contratto, in quanto il lavoro viene svolto su richiesta. (Nieddu, 2018, p.53)

Questo fenomeno ha preso piede con la crisi finanziaria nel 2008/2009, quando molte persone accettavano di svolgere attività occasionali pur di guadagnare uno stipendio, e la sua crescita ha subito un'ulteriore spinta con la pandemia. Secondo Zgola (2021), la *gig-economy* ha registrato una crescita del 33% nel 2020 e si sta espandendo tutt'ora molto velocemente.

L'ascesa di questa economia simboleggia il modo in cui il lavoro sta cambiando. Il termine *gig-economy* si riferisce all'aumento dei contratti a breve termine a discapito dei

posti di lavoro a tempo indeterminato o stabile (Woodcock & Graham, 2020).

Il *gig-work* viene presentato dai lavoratori come una maggiore offerta di flessibilità dato che hanno la possibilità di scegliere come lavorare, cosa fare, come e quando farlo. Dall'altro lato, anche i datori di lavoro scelgono quando e come assumere i lavoratori e i clienti traggono a loro volta vantaggio da questa flessibilità potendo, ad esempio, ricevere cibo consegnato rapidamente, assumere uno sviluppatore web e ordinare un taxi su richiesta in modo semplice e veloce (Woodcock & Graham, 2020). Tuttavia, il fenomeno dell'economia "dei lavoretti" nasconde anche delle negatività soprattutto per i lavoratori, che lamentano spesso problemi legati a una bassa retribuzione, all'assenza di tutele lavorative, a condizioni di lavoro inadatte e contratti unilaterali.

Il concetto di *gig-economy* corrisponde a quello di economia delle piattaforme: il fulcro della sua definizione risiede infatti nei ruoli che queste svolgono; da un lato quello di far incontrare domanda e offerta e dall'altro di stabilire degli standard di prestazione per l'attività lavorativa e controllarne il rispetto tramite recensioni o voti (De Stefano, 2017). Una delle prime piattaforme, fondata nel 1995 a San Francisco, è Craigslist; a quel tempo si trattava soltanto di bacheche di lavoro digitali dove i lavoratori potevano caricare curriculum o descrizioni delle proprie competenze, ma anche i clienti, allo stesso modo, potevano inserire informazioni sul lavoro di cui avevano bisogno. Nel 1998 è nata Guru, altra piattaforma che, partendo da Pittsburgh, si è rapidamente espansa in Pennsylvania e in India e che offriva ai *freelance* la possibilità di caricare i propri profili così da mettere in evidenza le proprie capacità, lasciare riscontri e fare offerte per il lavoro.

È stato però solo dal 2010 che le piattaforme per il lavoro hanno iniziato ad essere ampiamente utilizzate (Woodcock & Graham, 2020). Ciò che ha certamente aiutato la loro diffusione è stata la spinta della tecnologia che si evince anche dalle due forme di lavoro che caratterizzano la *gig-economy*: il *crowdwork* e il *work on-demand* via *apps* (Nieddu, 2018). Il *crowdwork* si espleta attraverso la suddivisione del lavoro su piattaforme online che permettono ai clienti di commissionare l'esecuzione in *outsourcing* di qualsiasi compito a una moltitudine di lavoratori connessi da ogni parte del mondo, a patto che possa essere svolto da remoto (De Stefano, 2017). Questi compiti possono avere natura fra loro molto differente: in alcuni casi potrebbe essere richiesta l'esecuzione di attività complesse ed elaborate, come la creazione di un logo o di un progetto di design; altre volte, tuttavia, si tratta di compiti molto parcellizzati e di natura ripetitiva che però non sono interamente affidabili all'intelligenza artificiale. Spesso consiste, quindi, di "finta intelligenza artificiale": sistemi informatici che simulano la

produzione di un servizio come eseguita da computer ma in realtà principalmente basata su lavoro umano (De Stefano, 2017). È una forma di lavoro che presenta vantaggi sia dal lato dei *freelance* che da quello dei committenti: i primi hanno la possibilità di trovare nuovi clienti in modo semplice e rapido mentre i secondi possono valutare più preventivi e scegliere quello che ritengono possa essere il migliore. Esistono però anche numerosi rischi correlati a questo tipo di lavoro. Primo fra tutti, il problema della manodopera a basso costo; il tipico *crowd worker* ha un'età media fra 20 e 30, un titolo di studio di secondo livello e percepisce un reddito di circa 2 dollari all'ora per questo tipo di collaborazioni (Randstad, 2019). Un secondo fattore da considerare è che si tratta di un mercato non regolamentato dal punto di vista fiscale. Ciò nonostante, è molto diffuso, (il 49,6% delle richieste di lavoro negli USA provengono da qui) e la Banca Mondiale ha stimato un fatturato nel 2020 che si aggirava intorno ai 25 miliardi di dollari (Randstad, 2019). Una delle piattaforme di *crowdwork* più conosciute e utilizzate è Twago, fondata nel 2009 a Berlino, dove i servizi più richiesti al momento sono: costruzione e programmazione di *website*, logo design, online marketing, traduzioni, sviluppo di app (Randstad, 2019).

La seconda forma di lavoro che caratterizza la *gig-economy* è il lavoro a chiamata tramite piattaforma; in questo caso è sempre la piattaforma online che consente l'incontro tra domanda e offerta ma riguarda unicamente lavori che si possano svolgere in presenza, a differenza di quanto accadeva nel *crowdwork* dove gli impieghi erano svolti unicamente da remoto. Il *work on demand* viene difatti chiamato *modello geograficamente vincolato* proprio perché presenta limiti geografici per il suo svolgimento: le attività lavorative già esistenti in una certa località vengono organizzate tramite piattaforma digitale ma il loro svolgimento è soggetto a restrizioni temporali e spaziali (Woodcock & Graham, 2020).

Le attività veicolate vanno da servizi di noleggio auto con conducente al disbrigo di faccende domestiche (pulizie, piccoli lavori di manutenzione ma anche il pagamento di bollette), personal shopping, consegna di pacchi o pasti a domicilio, fino ad arrivare a servizi di consulenza anche legale (questi ultimi forniti anche tramite aziende di *crowdwork*). (De Stefano, 2017, p.5)

Esempi di queste tipologie di piattaforme sono: Uber, agenzia di trasporti americana che tramite *app* consente agli utenti di prenotare un guidatore personale per raggiungere la destinazione prescelta, TaskRabbit, altra piattaforma statunitense che si propone di aiutare gli utilizzatori nelle più svariate mansioni quotidiane, dalle pulizie di casa fino al trasloco, e Just Eat, la già citata azienda di *food delivery*. Come già era stato evidenziato per il *crowdwork*, anche la forma del *work on demand* presenta un grosso punto di

debolezza: la mancanza di tutela per i lavoratori. Spesso coloro che lavorano per tali piattaforme non vengono nemmeno riconosciuti come lavoratori e ciò è dovuto, probabilmente, alla distorta percezione che si ha della natura del lavoro stesso:

[...] si parla di “servizi”, “passaggi”, “consegne”, addirittura “favori”; quasi mai si utilizzano i termini “lavoro” e “lavoratori”. Lo stesso termine “gig-economy” è fuorviante, perché il sostantivo “gig”, in inglese, significa originariamente “concerto” o “esibizione”: è associato ad attività al confine tra il lavoro remunerato e l’hobby. (De Stefano, 2017, p.6)

Si propone uno studio svolto da Bajwa *et al.*, (2018) che analizza le vulnerabilità a cui sono sottoposti i lavoratori della gig-economy. Quest’ultime vengono divise in tre categorie:

- Vulnerabilità professionali
- Precarietà
- Vulnerabilità basate sulla piattaforma.

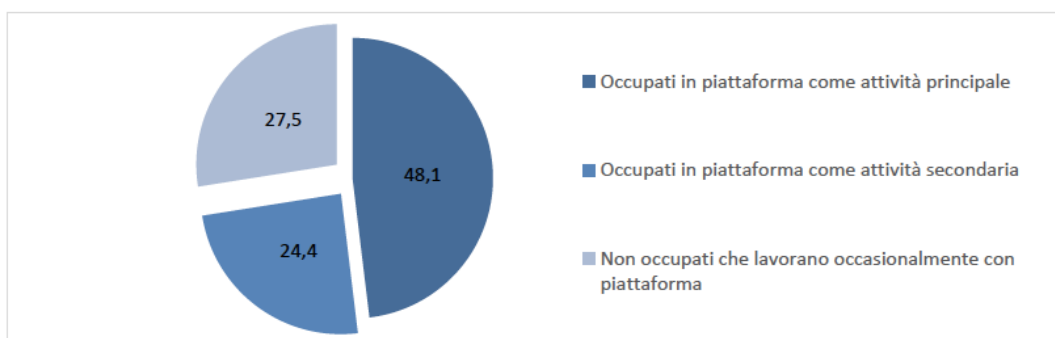
Le vulnerabilità professionali riguardano il lavoro svolto e non sono specifiche della piattaforma; ciò significa che sono punti critici condivisi anche con lavori simili al di fuori delle piattaforme. Si tratta, ad esempio, del rischio di incidente per i conduttori di auto o biciclette, o il potenziale pericolo di entrare in una casa sconosciuta per effettuare un servizio di pulizia. Allo stesso modo, l’elemento della precarietà si condivide con altri lavori, in quanto si riferisce alla natura a breve termine dell’impiego. I *gig-worker*, in questo senso, devono affrontare le difficoltà date da salari bassi, assenza di lavoro o di sicurezza del reddito, discriminazione salariale verso determinati gruppi, in particolare le donne (Bajwa *et al.*, 2018). A tutto ciò si aggiungono poi i rischi per la salute dovuti al disagio psicologico dato dal lavoro precario e dalla mancanza di una copertura sanitaria assicurativa (Bajwa *et al.*, 2018). Inoltre, guardando il mercato del lavoro online, è doveroso considerare il fatto che le aziende possono cercare lavoratori in ogni parte del mondo e ciò da vita a una corsa al ribasso per la retribuzione più bassa (Bajwa *et al.*, 2018). Per quanto concerne le vulnerabilità dovute alle piattaforme, esse si discostano dalle due precedenti in quanto non vengono condivise con lavori simili al di fuori di esse ma riguardano esclusivamente le attività e gli impieghi svolti dai *platform worker*. Queste cambiano in relazione al modo in cui le diverse piattaforme vengono gestite e progettate ma se ne possono individuare due come più frequenti. In *primis*, i *gig worker* si trovano a dover affrontare il fatto di non essere riconosciuti, a livello globale, come lavoratori dipendenti ma piuttosto come appaltatori, anche se le differenze sono considerevoli. Gli appaltatori, ad esempio, possono negoziare in anticipo le loro tariffe o conoscere l’intera

portata del lavoro prima di prendersene carico, cosa che per i *gig worker* non avviene quasi mai. Una cosa invece in comune fra appaltatori e lavoratori della *gig economy* è il fatto di poter lavorare in completa autonomia. Ciò però porta ad altre negatività come l'isolamento sociale e la separazione tra lavoratori e lavoro stesso in quanto l'attività digitale è spesso organizzata in numerosi micro-compiti talvolta noiosi, a breve termine e distaccati da un obiettivo più ampio che potrebbe dare un significato al lavoro o promuovere uno sviluppo professionale (Bajwa *et al.*, 2018). Una seconda vulnerabilità legata al lavoro su piattaforma è data dal fatto che i lavoratori sono sottoposti a sorveglianza e valutazione continua. Le aziende monitorano i lavoratori tramite app con cui possono sapere l'orario a cui hanno effettuato l'accesso, le loro posizioni e, secondo alcune indiscrezioni, possono intercettare i loro contatti con i clienti (Bajwa *et al.*, 2018). Inoltre, il sistema delle recensioni o delle valutazioni effettuate dal cliente viene descritto da molti come fonte di preoccupazione per i lavoratori che vivono il rischio di perdere il loro posto di lavoro per fattori al di fuori del loro controllo. Da tutto ciò è facile intuire quindi come questo sistema di sorveglianza e valutazione possa essere fonte per i *gig worker* di gravi conseguenze e disagi e livello psicologico.

Tuttavia, i *platform worker* non sembrano farsi scoraggiare da queste difficoltà e il loro numero è in continuo aumento. Si riporta un'indagine svolta da Inapp-Plus, ente pubblico di ricerca che monitora e valuta le dinamiche del mercato del lavoro, dalla quale è emerso che i lavoratori delle piattaforme digitali in Italia sono 570.521, ossia l'1,3% della popolazione fra i 18 e i 74 anni (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche [INAPP], 2022). Su questo preciso gruppo si è poi sviluppata l'analisi di Inapp che ha diviso i lavoratori in tre gruppi (Grafico 2), per valutare come questi considerano il lavoro per la piattaforma:

- Occupati che considerano il *platform work* come loro impiego principale (274.000 persone);
- Occupati che lo considerano come impiego secondario (139.000 persone);
- Occupati che svolgono occasionalmente lavori su piattaforme ma che sono in cerca di occupazione (157.000 persone).

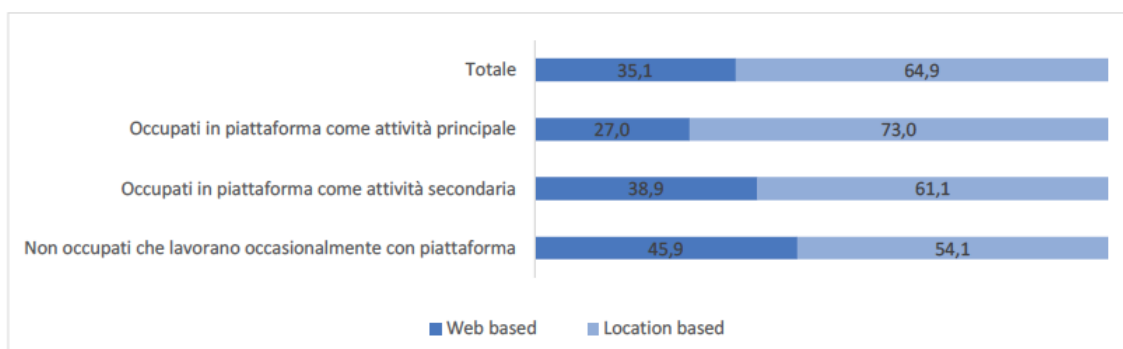
Grafico 2. Lavoratori delle piattaforme per condizione occupazionale (%)



Fonte: INAPP, 2022

Come è già stato evidenziato, il lavoro della *gig-economy* può essere espletato in due differenti modalità e, in relazione a ciò, anche le piattaforme vengono distinte in due tipologie: *location-based platforms* dove i lavori vengono svolti in una specifica località (corrispondente al *crowdwork*) e *web-based platforms* che prevedono lo svolgimento degli impieghi da remoto (assimilabile al *work on demand* citato in precedenza) (Inapp, 2021). Sempre dall'indagine Inapp citata in precedenza si evidenzia come i lavoratori delle piattaforme si dividono fra le due differenti classificazioni proposte (Grafico 3); emerge che circa i due terzi dei lavoratori svolge attività *location based* mentre il restante 35% si occupa di impieghi da effettuare esclusivamente online.

Grafico 3. Lavoratori delle piattaforme divisi per tipo di piattaforma utilizzata (%)



Fonte: INAPP, 2022

Le due classificazioni, nonostante differiscano per la presenza o meno del vincolo geografico dove svolgere l'impiego, possono essere valutate entrambe analizzando sette variabili (Figura 5) che le caratterizzano e che sono state elencate da Woodcock & Graham (2020):

- *Controllo spaziale.* Le piattaforme *location-based* esercitano un alto grado di controllo spaziale sui propri lavoratori. A questi viene detto dove svolgere l'attività, dove consegnare la merce o, nel caso del *food delivery*, quale strada è più veloce prendere. Nel *crowdwork* invece questa variabile tende ad assumere importanza inferiore dato che è il lavoratore a decidere in quali spazi e luoghi lavorare mentre la piattaforma non ne ha il controllo perché l'unica cosa importante è che ci sia la possibilità di una connessione a Internet affidabile;
- *Controllo temporale.* Solitamente le piattaforme non esercitano un controllo temporale diretto sui lavoratori; gli viene unicamente detto che possono accedere e disconnettersi dalla piattaforma quando vogliono e svolgere le proprie mansioni negli orari che più gli sono comodi. Tuttavia, queste hanno adottato delle strategie per spingere i dipendenti a lavorare in determinate fasce orarie. I *riders*, ad esempio, vengono incentivati, tramite compensi più alti, a rendersi disponibili alla consegna nelle ore di punta e soprattutto nel fine settimana. In questo modo quindi, nonostante le piattaforme non possano imporre tramite contratti di lavoro determinati orari, riescono comunque a esercitare sui propri lavoratori un alto grado di controllo temporale;
- *Possibilità di fissare le tariffe.* Riguardo a questa variabile, la modalità *work on demand* e il *crowdwork* presentano delle importanti differenze. Nella prima spesso le piattaforme non sono chiare nel definire la modalità in cui viene stabilito il compenso per il lavoratore. Spesso vengono proposti premi o bonus per la produzione ma che in ogni caso portano a delle difficoltà per il dipendente al quale non è mai chiaro quale sia il reale compenso per la sua prestazione. Quando si tratta di *crowdwork* invece c'è molta più chiarezza perché sono gli stessi *freelance* che stabiliscono il prezzo per la loro attività;
- *Leggibilità digitale.* Questa variabile descrive la capacità di un certo processo di individuare e sostituire parti di esso con l'automatizzazione. Questa tecnica nell'ambito della *gig-economy* è particolarmente promettente. Molte parti dei processi lavorativi sono già state automatizzate; ad esempio, nelle attività di consegna, viene calcolato dalla piattaforma il percorso più semplice e veloce per raggiungere la destinazione;
- *Ostacoli all'ingresso dei lavoratori.* Le piattaforme spesso non hanno grosse barriere che limitino l'ingresso di nuovi lavoratori. La motivazione di ciò risiede nel fatto che non vengono richiesti alti livelli di formazione per iniziare a svolgere

- questo tipo di attività. In questo modo, le piattaforme possono contare di frequente su una grossa forza lavoro in grado di aumentare rapidamente. Sicuramente fra le due tipologie di piattaforme, quelle che presentano barriere lievemente più alte per i nuovi lavoratori sono quelle operanti nel *crowdwork*. Questo perché è vero che i *freelance* offrono il loro lavoro in maniera indipendente ma è vero anche che per fare in modo che i clienti accettino di impegnarsi con loro devono mostrare delle capacità superiori rispetto ad altri, per lo meno nelle attività più complesse;
- *Transazioni ripetute*. Uno dei grossi problemi che affligge il mondo delle piattaforme è la mancanza di interazione fra lavoratore e cliente. Soprattutto quando si tratta di lavori da remoto, spesso le due figure non si vedono nemmeno di persona e questo rende difficile la creazione di un legame di fiducia che perduri nel tempo. Questo problema è stato causa anche di fallimenti per alcune piattaforme, come nel caso di Homejoy, una startup americana nel settore delle pulizie, che nel 2015 ha chiuso la sua attività riportando come uno dei motivi principali la scarsa fidelizzazione tra clienti e addetto (Helpling, 2015). La mancanza di fidelizzazione porta inevitabilmente a una difficile ripetizione delle transazioni perché non si crea quel legame che spinge il cliente a rivolgersi nuovamente alla piattaforma o a quel particolare funzionario.
 - *Grado di coordinamento esplicito*. Anche per quest'ultima variabile c'è una grossa divergenza fra piattaforme di lavoro geograficamente vincolato e *crowdwork*. Nelle prime è necessario un grado di controllo del lavoro molto elevato in quanto la piattaforma deve sempre tenere d'occhio la posizione del lavoratore, se svolge gli impieghi in orario e quanto tempo ci mette, per calcolare poi i suoi compensi. La situazione è opposta invece nel lavoro da remoto, dove la piattaforma non ha bisogno di controllare i propri lavoratori perché autonomi e anche le tariffe vengono accordate tra cliente e addetto.

Tabella 3. Sintesi delle differenze delle variabili nell'ecosistema piattaforma

	<i>Location-based</i>	<i>Web-based</i>
Controllo Spaziale	Alto	Basso
Controllo Temporale	Basso	Basso
Possibilità di fissare le tariffe	Bassa	Alta
Leggibilità Digitale	Alta	Alta
Ostacoli all'ingresso per i lavoratori	Bassi	Medio-alti
Transazioni ripetute	Alte	Basse
Grado di coordinamento esplicito	Alto	Basso

Fonte: elaborazione propria

2.2 L'ecosistema food delivery: gli attori coinvolti

Per *on-demand food delivery* si intende quel processo di acquisto e consegna di pasti preparati al momento dai ristoranti al domicilio dei clienti, grazie all'utilizzo delle sopraccitate piattaforme online. Quello che un tempo era un limitato settore di nicchia popolato da start-up è oggi un fiorente business governato da *big player*, che sta cambiando le abitudini dei consumatori legate a una parte fondamentale della loro vita, il mangiare (Seghezzi *et al.*, 2021). Se alla sua nascita, in questo settore si contavano pochi attori, oggi il numero di coloro che partecipano alla creazione di valore nel sistema del *food delivery* è aumentato; la catena del valore è passata dall'essere composta da soli due soggetti, ristoratore e cliente, a molti di più, inserendovi nel mezzo intermediari, come le piattaforme online, e *riders*.

Per esporre allora gli attori facenti parte di questa catena del valore verrà usato come traccia il modello di *Supply Chain Management* di Mikkola & Skiøtt-Larsen (Figura 3).

Figura 3. Attori degli ecosistemi di piattaforma in un contesto di supply chain management



Fonte: Mikkola & Skiøtt-Larsen, 2006, p. 4.

Si consideri la piattaforma come impresa focale che si relaziona da una parte con i fornitori, ossia i ristoranti, e dall'altra con i clienti, ossia gli utilizzatori della piattaforma che ordinano cibo d'asporto; a questo modello è necessario inoltre aggiungere un quarto elemento, ovvero i *riders*, coloro che si occupano della consegna dei pasti ai clienti.

La caratteristica principale delle piattaforme, che le differenzia dai modelli di business tradizionali, è che crea un mercato bilaterale, anche detto *two-sided market*, il cui valore non scorre in modo unidirezionale come solitamente avviene (da sinistra verso destra) ma si muove su due lati (Seghezzi *et al.*, 2021). Secondo Rochet & Tirole (2006) i *two-sided markets* (o più generalmente *multi-sided*) sono mercati in cui una o più piattaforme creano interazioni fra gli utenti finali e cercano di “portarne a bordo” il maggior numero possibile, attraverso delle strategie di prezzo. Nei mercati bilaterali però la scelta del prezzo non è semplice come in quelli tradizionali poiché le piattaforme devono sceglierlo per ogni lato del mercato. I *two-sided market* possono essere di tipo non transazionale, caratterizzati dall'assenza di transazioni fra le due parti, o transazionali, dove le transazioni sono presenti e ben osservabili (Filistrucchi *et al.*, 2013). Il *food delivery* fa parte di questo secondo mercato e le interazioni avvengono fra clienti, ristoranti e *riders*. Tutti e tre i *player* sono sensibili al prezzo, ma i clienti sono attenti anche al tempo di consegna (Bahrami *et al.*, 2021). Tutti, inoltre, sono eterogenei nella loro valutazione del servizio e la loro numerosità dipende rispettivamente dal prezzo, dalle commissioni della piattaforma e dal salario (Bahrami *et al.*, 2021). Ma i mercati bilaterali sono influenzati anche da un secondo fattore, le esternalità di rete, ovvero il cambiamento di utilità dato dal numero di coloro che utilizzano la piattaforma (Katz & Shapiro, 1985). Nel contesto del'OFD, i clienti saranno spinti a utilizzare la piattaforma con il maggior numero di ristoranti presenti e i ristoranti si affideranno alla piattaforma con il bacino di clienti più ampio. La strategia di prezzo allora viene influenzata sia dall'elasticità della domanda sia dall'effetto di rete indiretto. In tal senso, i ristoratori saranno molto interessati ai clienti finali della piattaforma e l'effetto di rete indiretto porterà all'applicazione di un prezzo elevato. Dall'altro lato, i clienti, avendo più piattaforme tra cui scegliere non potranno trovarsi a pagare commissioni di consegna troppo elevate o la piattaforma rischierà di perderli (elasticità della domanda elevata). I *riders* sono esclusi da questo ragionamento in quanto la loro valutazione avviene in termini di salario percepito (commissione in negativo da parte della piattaforma).

Questa modellazione del mercato pone alcune sfide cruciali per il *food delivery* (Bahrami *et al.*, 2021) fra cui:

- Interazioni trasversali: la presenza di più lati sul mercato rende i *multi-sided market* più complessi rispetto ai mercati tradizionali;
- Gestione dei conducenti: i *rider* possono spostarsi in spazi limitati ed è quindi complesso riuscire a organizzare la rete delle consegne per servire un numero maggiore di utenti anche lontani fra loro.

Di seguito verranno analizzati i singoli attori che compongono i lati del mercato: piattaforme, clienti, ristoratori e *rider*.

2.2.1 Piattaforme

Nel caso del *on-demand food delivery* le piattaforme online fungono da intermediari tra i ristoranti e i clienti. In questo specifico settore, è possibile identificare due tipologie di piattaforme: aggregatori e *new player*.

- *Aggregatori*. Il modello degli aggregatori si basa su quello tradizionale di consegna del cibo, offrendo al cliente l'accesso a più ristoranti tramite un unico canale online (McKinsey & Company, 2016) ossia la piattaforma. Accedendo al sito o all'app i consumatori possono confrontare rapidamente menù, prezzi e recensioni di altri utenti. Al momento dell'ordine, l'aggregatore lo invia al ristorante che però dovrà occuparsi da solo di tutto ciò che riguarda la preparazione e la consegna. La funzione di questo modello è quindi unicamente quella di *aggregare* le diverse offerte dei ristoranti per i clienti, ma saranno poi i ristoranti a prendersi carico di tutto il resto del processo, dall'ordine alla consegna. Gli aggregatori percepiscono un margine fisso a carico del ristorante dall'ordine che viene effettuato mentre non ci sono costi per il consumatore (McKinsey & Company, 2016). I *player* del settore che hanno adottato questo modello sono ad esempio Delivery Hero, Foodpanda e GrubHub;
- *New Player*. Esattamente come gli aggregatori, i *new delivery player* consentono ai consumatori di confrontare le offerte e ordinare pasti da un gruppo di ristoranti tramite un unico sito web o app; quello che però li differisce dal modello precedente è che i *new player* costruiscono una propria rete logistica con la quale poter fornire anche il servizio di consegna ai ristoranti che ne necessitano. I *new player* sfruttano quindi una nuova opportunità: invece di competere direttamente con gli aggregatori, possono espandere il loro mercato aprendosi a un nuovo segmento, quello dei ristoranti che tradizionalmente non effettuavano consegna di

cibo a domicilio (McKinsey & Company, 2016). Tuttavia, questo modello è ad ogni modo una possibile minaccia di interruzione per gli aggregatori, in quanto non è escluso che anche i ristoranti che già si occupavano della consegna a domicilio non vogliano, in futuro, esternalizzare questo servizio perché ritenuto più efficiente in termini di costi o per ulteriori motivi che verranno esposti nei successivi paragrafi. Un'altra sottile differenza con gli aggregatori risiede nel fatto che i *new delivery player* vengono compensati dal ristorante con un margine fisso sull'ordine nonché da un piccolo contributo forfettario pagato dal cliente. Sono esempi di *new player* Deliveroo e Foodora.

Una seconda classificazione che si può adottare per le piattaforme di *food delivery* prevede la distinzione fra aziende multinazionali e locali. Per multinazionali si intende quelle imprese di grandi dimensioni la cui direzione è allocata in un paese mentre gli impianti per la produzione e/o distribuzione si trovano in paesi diversi e le cui decisioni hanno peso su economie anche al di fuori del paese di origine (Treccani). Le aziende locali sono invece “quelle aziende che collocano i propri prodotti o servizi in un mercato piuttosto ristretto come può essere il comune o la provincia o la regione di appartenenza” (EconomiAziendale, n.d).

In tal senso, le grandi aziende multinazionali del *food delivery* sono Just Eat, Deliveroo, Delivery Hero, Glovo e UberEats, per citarne alcune. Recentemente, però, ha preso piede in Italia un fenomeno che ha visto la nascita di nuove startup nell'OFD con la volontà di staccarsi da queste grandi imprese, principalmente per motivi di sostenibilità ed equità delle condizioni lavorative. Si tratta di piattaforme che si possono definire locali, in quanto di dimensioni ridotte e che sovente servono un bacino di clienti limitato a un determinato territorio geografico. Alcune di queste:

- CocaiExpress, nata a Venezia durante la pandemia da Covid19;
- RobinFood, piattaforma fiorentina fondata da *riders* con l'intento di stabilire offrire condizioni eque ai propri lavoratori e clienti;
- FuddApp, piattaforma di *food delivery* che serve solo i cittadini palermitani;
- Bevy, piattaforma attualmente presente a Milano e Monza che si occupa solo di prodotti *beverage*;
- Fly Food, piattaforma locale che opera nel territorio di Jesi e Ancona;
- So.De, social delivery nato nel quartiere di Dergano durante la pandemia;

- Consegne Etiche, cooperativa bolognese che si occupa delle consegne nel rispetto di principi quali la sostenibilità e l'etica;
- Youfoodie, piattaforma di *food delivery* che serve il territorio abruzzese;
- ISeat, piattaforma di *food delivery* nata nel comune di Isernia, nel quale opera tutt'ora.

Di seguito, vengono descritte nel dettaglio le piattaforme multinazionali mentre per la trattazione specifica di quelle locali si rimanda ai capitoli 4 e 5.

Tabella 4: Piattaforme di *food delivery* internazionali in ordine di fondazione

Piattaforma	Anno di fondazione	Paese di origine
Just Eat	2001	Danimarca
Delivery Hero	2011	Germania
Deliveroo	2014	Regno Unito
UberEats	2014	USA
Glovo	2015	Spagna

Fonte: elaborazione propria

Just Eat

Fondato nel 2001 in Danimarca dall'idea di 5 ragazzi di aggregare l'offerta dei ristoranti di pasti a domicilio permettendo a tutti, in qualunque momento, di mangiare quel che si desiderava, è oggi leader nel mercato globale dell'*online food delivery* con oltre 580.000 ristoranti collegati (Justeattakeaway.com, n.d.). Dopo l'ampio successo riscosso nel paese, i fondatori decisero di lanciare il progetto nel Regno Unito a marzo del 2006, dando vita a *Just Eat UK* e spostando il quartier generale a Londra (Perrone, 2017). Questa migrazione diede il via all'espansione di Just Eat, che nel giro di 5 anni lo vide approdare in 7 paesi (Olanda nel 2007, Irlanda nel 2008 e successivamente Svizzera, Italia, Brasile, Francia, Canada) grazie ad una serie di investimenti e ad una *joint venture* in India. Nel 2012, grazie ad ulteriori investimenti di circa 40 milioni di sterline e ad un'azione di *rebranding*, Just Eat consolidò ulteriormente la propria posizione nel Regno Unito e successivamente si espanse verso nuovi paesi come la Spagna. La consacrazione del suo successo si ottenne però nel 2014 con la quotazione alla *London Stock Exchange* e con l'adozione del servizio di consegna gestito da Just Eat che segnò il suo passaggio da piattaforma aggregatrice a *new delivery player*. Le attività di consegna, però, non erano

svolte direttamente dalla società ma, come accade tutt'ora, sono state affidate ad un'azienda diversa, la Food Pony s.r.l., che adotta contratti di collaborazione continuativa e coordinata con un compenso per i dipendenti di circa 6,50 Euro all'ora (Cavallini, 2017). Dopodichè, il leader del *food delivery* mise in atto una serie di acquisizioni con cui si espanse ulteriormente: Menulog in Australia nel 2015, SkipTheDishes in Canada nel 2016, Hungry House nel Regno Unito nel 2018. Recentemente, nel 2020, si è fuso con un'altra azienda di *food delivery* di grosso successo, Takeaway.com, fondata nel 2000 nei Paesi Bassi, dando vita a Just Eat Takeaway.com. È stata allora implementata una nuova azione di *rebranding* per rinnovare il look dell'azienda e raccontare meglio la filosofia e la *mission* dell'azienda (Figura 4). Una prima fase ha visto inserire il logo distintivo di Takeaway.com, una casetta contenente forchetta e coltello, sul colore predominante di Just Eat, il rosso. Successivamente è stato scelto di cambiare anche il colore, passando all'arancione che, come spiega Daniele Contini, *Country Manager* di Just Eat Italia, è altamente visibile e associato all'amicizia e all'allegria (Ninjamarketing, 2020).

Figura 4. Rebranding di Just Eat dopo la fusion con Takeaway.com



Fonte: NinjaMarketing, 2020

Entrambe le società sono state avviate da imprenditori che avevano l'ambizione di far crescere le loro attività fino a diventare i principali *player* nel settore della consegna a domicilio; ad oggi Just Eat Takeaway.com è il principale *leader* nel mercato globale dell'*online food delivery* al di fuori della Cina (Justeattakeaway.com, n.d.).

Delivery Hero

Delivery Hero è una *start-up* tedesca nata nel 2011 grazie all'idea di 4 ragazzi, Niklas Östberg, Lukas Gadowski, Markus Fuhrmann e Kolia Hebenstreit, di collegare i ristoranti ai clienti attraverso un'unica app. Sorta subito con l'obiettivo di diventare una piattaforma globale, Delivery Hero ha implementato la sua espansione grazie a numerose acquisizioni nel tempo, come mostrato nella Tabella 5.

Tabella 5: Espansione globale di Delivery Hero nel tempo

Anno	Paese	Acquisizione
2011	Regno Unito	Hungryhouse
2012	Germania Svezia Polonia Finlandia	Lieferheld OnlinePizza PizzaPortual Pizza-Online
2014	Sud America Germania Sud Corea	PedidosYa e Clickdelivery Pizza.de Beadaltong
2015	M.E.N.A (Middle East and North Africa) Turchia Grecia Repubblica Ceca	Talabat Yemeksepeti e-food Damejidlo
2016	Asia	Foodpanda
2017	Egitto M.E.N.A. Sud America Sud Korea	Otlob Carriage Appetito24 Foodfly
2018	Europa Bolivia	Hipmenu Netcomidas
2019	Cipro M.E.N.A. Repubblica Dominicana	Foody Zomato DeliveryRD
2020	M.E.N.A.	InstaShop
2021	Corea del Sud El Salvador Europa	Woowa Brothers Hugo Glovo

Fonte: Wikiwand.com, n.d.

Uno degli eventi certamente più importanti nella storia della *start-up* tedesca avviene nel 2017 con il suo debutto nella Borsa di Francoforte dopo aver raccolto in fase di

collocamento 996 milioni di euro, che le hanno consentito di guadagnare il record tedesco fra le IPO *tech* in quegli ultimi tre anni (D'Ascenzo, 2017). Oggi Delivery Hero è ancora in rialzo ed è recentemente diventato l'azionista di maggioranza della compagnia spagnola Glovo, avendone acquisito il 39% e possedendone già il 44% (D'Ascenzo, 2017).

Figura 5. Logo di Delivery Hero



Fonte: brandlogos.net

Deliveroo

Quando il fondatore e CEO di Deliveroo Will Shu si è trasferito a Londra nel 2013, ha trovato una città piena di ristoranti incredibili, ma è rimasto stupito che davvero pochi di questi consegnassero a domicilio. Così, ha deciso che la sua missione personale sarebbe stata quella di portare i migliori ristoranti della città direttamente nelle case delle persone. (Deliveroo.it, n.d.)

Deliveroo è nata nel 2014 in due quartieri centrali di Londra con Will Shu come *driver* (Savarese, n.d.). Grazie alla sua rapida affermazione, ha potuto contare da subito su ingenti investimenti con cui ha iniziato la sua espansione all'estero. Oggi è una delle *start-up* di maggior successo che opera in 84 città in 12 paesi del mondo: UK, Olanda, Francia, Belgio, Germania, Irlanda, Spagna, Italia, Australia, Singapore, Emirati Arabi e Hong Kong (Perrone, 2017). L'elemento principale su cui Deliveroo basa la sua forza è la rapidità, con una consegna che impiega in media 30 minuti dal momento dell'ordine. Matteo Sarzana, *General Manager Deliveroo Italy*, spiega in un'intervista per Food Makers, quali sono le principali caratteristiche della loro applicazione:

«Non appena aperta l'app di Deliveroo l'utente viene geolocalizzato e gli vengono presentati i migliori ristoranti della sua zona con i tempi di consegna che ci impegniamo a rispettare. [...] Una volta selezionato il ristorante non rimane che scegliere i piatti dal menù e pagare online con carta o PayPal. Da questo momento parte una delle peculiarità uniche di Deliveroo, il tracking in tempo reale dell'ordine. (Savarese, n.d.)

Uno dei caratteri distintivi del *brand* e per il quale viene riconosciuto a livello globale, è

il suo logo il cui elemento principale è dato dalla figura del canguro. Il *rebranding* nel 2016, ha mantenuto questa caratteristica ma con un piccolo cambiamento che fa pensare alle dita di una mano che simboleggiano la V di vittoria, rendendo il logo più vivace e dinamico (Giacinti, 2016).

Figura 6. Rebranding di Deliveroo



Fonte: Giacinti, 2016

Dal 2016 è stato introdotto un nuovo servizio dedicato alle aziende: una piattaforma corporate che dà la possibilità ai dipendenti di poter ordinare il proprio *lunch box* in modo pratico e veloce contando sulla velocità e puntualità della consegna (Perrone, 2017). Deliveroo è quindi orientato al continuo miglioramento del suo servizio, facendo della velocità la sua chiave di forza ma non solo, dal 2022 ha infatti stipulato una nuova *partnership* con Amazon. L'offerta esclusiva è dedicata a tutti i clienti Amazon Prime in Italia, ma anche ai nuovi iscritti, a cui viene concesso di poter beneficiare senza costi aggiuntivi dei servizi dell'abbonamento annuale Deliveroo Plus Silver, che include spese di spedizione gratuite e illimitate per ordini superiori a 25€ (Foodaffairs, 2022). Il cliente pagherebbe altrimenti 2,50 Euro per consegna con un sovrapprezzo di 2 Euro per ordini di piccola portata (Cavallini, 2017).

Dal punto di vista della gestione della forza lavoro, Deliveroo viene vista come una piattaforma eticamente corretta per l'aver mantenuto un sistema di compenso orario anche quando molte altre aziende sono passate al cottimo e molti *rider* grazie a questa decisione sono andati a ingrossare le fila della piattaforma dei "canguri" (Cavallini, 2017).

UberEats

Lanciata nel 2014 a Santa Monica sotto il nome di UberFRESH e poi rinominata l'anno immediatamente successivo, UberEats è una piattaforma di consegna di cibo a domicilio nata come *spin off* in versione *food* di Uber. La sua rapida espansione, aiutata dalla *brand reputation* della casa madre già ben consolidata a livello globale, ha inizio due anni dopo la fondazione, prima nel Regno Unito, poi in Italia, Spagna, Francia fino a servire un totale di 32 Paesi. Per non perdere l'associazione con il suo business principale, inoltre, UberEats ha implementando diverse azioni di *rebranding* nel corso degli anni, seguendo lo stile e i cambiamenti effettuati da Uber (Figura 7).

Figura 7. Azioni di rebranding di UberEats



Fonte: 1000marche.net

Un passo importante per il suo successo viene compiuto nel 2019 quando collabora con Apple nel rilascio dell'Apple Card, una carta di credito utilizzabile solo negli Stati Uniti che prevede, oltre al normale servizio di carta di credito, un programma di rimborsi giornalieri in base alla propria spesa (HD Blog, 2019). Sempre nello stesso anno, UberEats introduce, solo in alcune città, un nuovo servizio che consente ai propri utenti di ordinare in anticipo il cibo e poi consumarlo al ristorante (Wikipedia, n.d.).

Per quanto concerne il suo rapporto con i *rider*, la società statunitense viene riconosciuta come una delle peggiori seppur molto flessibile.

Il modello di UberEats ricalca perfettamente quello del servizio di trasporto di Uber: i fattorini utilizzano la medesima app adoperata dagli autisti e i rapporti con gli utenti sono regolati dai medesimi *terms and condition*, che si tratti di una corsa in taxi o della consegna di una pizza. (Cavallini, 2017, p. 4)

UberEats non stipula con i propri *riders* alcun contratto scritto, rimanendo fedele alla linea adottata dal suo business principale di non essere parte di alcun rapporto di lavoro, neppure di quello autonomo (Cavallini, 2017). Si tratterebbe quindi solo di singole collaborazioni occasionali che vengono stipulate per ogni ordine con i *riders*, assimilando UberEats a un mero *marketplace*. La piattaforma non prevede un compenso orario ma viene solo fornito un importo dato dalla somma di una cifra fissa pari a 2€ e di una variabile calcolata sulla base del chilometraggio percorso (Cavallini, 2017).

Glovo

Glovo è una delle *start-up* più giovani nel settore del *food delivery* ma che in pochissimo tempo ha raggiunto dei risultati di incredibile portata. Fondata nel 2015 a Barcellona, nel giro di soli 5 anni è entrata a far parte dei cosiddetti “unicorni”, nome con cui vengono identificate quelle *start-up* che raggiungono un valore superiore a un milione di dollari (Di Giannantonio, 2020). Oggi l’azienda opera in 25 paesi fra Europa, Asia e America, con 5.1 milioni di utenti, 3000 dipendenti, 65.700 fra negozi e ristoranti e 73.900 corrieri attivi (Glovoapp.com, n.d.). Il costo per la consegna varia da 1,90€ a 4,90€ a seconda della scelta dei ristoratori (Cavallini, 2017).

La differenza principale con le aziende descritte in precedenza è che Glovo non si dedica solo alla consegna di cibo a domicilio, ma è un *player* multicategoria: l’utente consultando la sua app può ordinare un piatto al ristorante come anche medicine in farmacia, cibo per il suo animale domestico e prodotti di altri generi. Lo scopo della sua app è infatti quella di collegare i diversi servizi urbani e metterli tutti alla portata del cittadino con pochi click.

Al momento dell’ordinazione, è necessario selezionare la propria città e inserire l’indirizzo, dopodiché si sceglierà la categoria e talvolta anche la sottocategoria. Una volta avvenuto l’ordine è possibile tracciarlo durante il suo percorso e l’app mette a conoscenza l’utente anche del fattorino che se ne occuperà.

“Nell’aprile 2016 Glovo ha acquisito la *start-up* milanese Foodinho, che è tutt’ora il soggetto che stipula i contratti con i *riders*” (Cavallini, 2017, p. 4). Prima di quel momento, la società adottava una tipologia di contratto con i propri dipendenti di co.co.co., fornendo

un compenso minimo garantito di 7,35€ all'ora, assorbibile poi nel compenso variabile che teneva conto del chilometraggio e del tempo di attesa (Cavallini, 2017). Dopo l'acquisizione di Foodinho il compenso garantito ha presentato una crescente riduzione ed è stato eliminato definitivamente nel 2017. Oggi i contratti di Glovo sono esclusivamente a collaborazione occasionale con un compenso a cottimo variabile che viene definito per ogni consegna in base al chilometraggio e al tempo impiegato e la cui entità viene comunicata al *rider* prima dell'accettazione della consegna (Cavallini, 2017). Dopo aver acquisito Foodinho, il vero asso nella manica di Glovo è stata la *partnership* stipulata con McDonald's nel 2017 grazie alla quale ora utilizzando l'applicazione si possono ricevere a casa i menù e i panini del colosso del *fast food* (Di Giannantonio, 2020).

Dal punto di vista della loro strategia comunicativa, la *start-up* spagnola punta molto sul diffondere l'idea di impatto positivo che l'azienda ha sull'ambiente e sulle persone. Nel sito ufficiale sono riportati i risultati di questo loro impegno: 1400 consegne di solidarietà, 1500 tonnellate di emissioni di CO2 ridotte, 3.3 tonnellate di rifiuti alimentari evitati, 373.600 unità di imballaggio sostenibile vendute. Nel 2019 Glovo ha annunciato il suo impegno a raggiungere la neutralità del carbonio entro la fine del 2021 riducendone le emissioni; con lo scoppio della guerra in Ucraina, inoltre, l'azienda ha attivato numerosi servizi a supporto dei suoi dipendenti, corrieri e partner nel paese fornendo aiuto a coloro che hanno voluto lasciare il paese, supporto psicologico, anticipando 3 mesi di stipendi per fornire i mezzi economici necessari ai dipendenti per sopravvivere (Glovoapp.com, n.d.).

Figura 8. Logo di Glovo



Fonte: Wikipedia, n.d.

2.2.2 Clienti

Nonostante siano i destinatari finali del servizio, i clienti possono essere considerati come parte dell'ecosistema del *food delivery* in quanto vi partecipano in modo diretto dando *feedback* su cui basare eventuali modifiche ai servizi della piattaforma.

A tal proposito, viene riproposto uno studio effettuato da Furunes & Mkono (2019) dove sono stati estrapolati da un campione di recensioni degli utenti i fattori chiave di successo e insuccesso per le piattaforme. Come punto di partenza per capire viene riportata la Teoria del Ruolo e del Copione (Solomon *et al.*, 1985): gli attori di un ecosistema di servizio sono spesso definiti sulla base del ruolo che ricoprono (autista, chef, insegnante) e il cliente, di conseguenza, ha determinate aspettative sul loro comportamento che sono standardizzate in relazione al ruolo; viceversa, anche il cliente ricopre un ruolo all'interno dell'ecosistema e anche da lui ci si aspetta che vengano adottati una serie di comportamenti conformi all'ambiente del servizio. Ciò significa che se, ad esempio, prendiamo in considerazione una struttura ricettiva, i clienti e i dipendenti della stessa differiranno a seconda che si tratti di un B&B o di un hotel a 5 stelle. Seguendo questo filo logico, i ruoli e il copione ricoperti dagli attori definiscono la struttura del servizio e creano delle aspettative: la soddisfazione per il servizio sarà correlata al grado in cui il ruolo rispetta o meno il proprio copione. La deviazione da esso potrà essere negativa (ad esempio la consegna di un ordine è prevista entro mezz'ora e arriva dopo un'ora) ma anche positiva (la consegna è prevista entro un'ora e arriva in anticipo di mezz'ora) (Furunes & Mkono, 2019).

Questa teoria presuppone che le aspettative dei clienti rispetto agli attori dell'ambiente del servizio di cui andranno a usufruire siano create, almeno in parte, sulla base di esperienze passate, proprie o di altri. Da qui l'importanza dell'analisi del sistema delle recensioni e valutazioni previsto dalle piattaforme online di food delivery. L'analisi di Furunes & Mkono (2019), effettuata su circa 215.000 recensioni è stata in grado di evidenziare i fattori di successo e di insuccesso, dal punto di vista dei clienti, per le piattaforme di *food delivery*. Il primo fra i fattori chiave di soddisfazione per gli utenti è la comodità; il fatto di poter restare seduti sul divano, ordinare cibo d'asporto e aspettarlo a casa è l'elemento che porta la maggior parte dei consumatori a scegliere questo servizio, anche nei casi in cui risulti relativamente più costoso che cucinare. Un altro fattore tenuto in considerazione dei clienti è il livello di qualità del cibo, che determina spesso la differenza nell'ordinarlo d'asporto o consumarlo al ristorante. Nei casi in cui il cibo a domicilio perda di qualità, ad esempio perché arriva freddo o perché rimanendo dentro i

contenitori non ha più una consistenza gradevole, il consumatore difficilmente effettuerà un altro ordine; al contrario se le sue aspettative sono soddisfatte e consumare il pasto a casa non differenzia di molto dall'esperienza in ristorante allora sarà ci sarà maggiore probabilità di ripetere l'ordine. A tal proposito, molti sono i fattori chiave di insuccesso che sono emersi dall'analisi, vengono proposti di seguito solo quelli ritenuti più importanti:

- *Problemi tecnologici con l'app*: seppur risultino molto convenienti, queste applicazioni talvolta risultano problematiche nel loro funzionamento. Problemi nel caricamento delle pagine, dell'invio degli ordini o del loro *tracking* tendono a scoraggiarne l'utilizzo da parte degli utenti;
- *Sovra-standardizzazione*: alcune piattaforme più di altre tendono a non offrire la possibilità ai clienti di personalizzare il proprio ordine, di togliere o aggiungere ingredienti al piatto o di inserire delle note con particolari indicazioni per il ristoratore o per il fattorino;
- *Tempi di attesa*: uno dei fattori di maggiore incidenza per i clienti è il tempo che intercorre tra l'invio dell'ordine e il suo arrivo al domicilio. Spesso le piattaforme tendono a promettere dei tempi di attesa molto ridotti (massimo 30 minuti), ma poi quello che avviene è esattamente il contrario e ci si trova ad attendere anche oltre due ore per ricevere il proprio ordine. Talvolta, le lunghe ore di attesa sono seguite dall'annullamento dell'ordine da parte dell'azienda stessa, deludendo ulteriormente le aspettative dell'utente.

Partendo quindi dalla prospettiva del cliente, piattaforme e ristoranti possono lavorare sulla propria funzione obiettivo o imporsi alcuni vincoli da rispettare. Ad esempio, alcune piattaforme come Deliveroo si pongono come obiettivo principale la minimizzazione del tempo di attesa (He *et al.*, 2019), dall'altra parte i ristoranti cercano di aumentare la qualità del loro cibo sulla base di ciò che richiede la clientela, in modo che ci sia un aumento della domanda finale.

2.2.3 Ristoranti

La figura del ristorante partecipa all'ecosistema del *food delivery* preparando i pasti da consegnare ai clienti. È un attore che gioca un ruolo chiave nella catena per tre motivi (Seghezzi *et al.*, 2021):

- Essendo incaricato della preparazione dei piatti, il ristoratore è responsabile anche della loro qualità e, come detto in precedenza, questo è un fattore chiave per la soddisfazione del cliente e per la sua propensione all'acquisto di pasti online;
- Il gestore del locale è colui che si occupa della pianificazione della preparazione del cibo. Ciò significa che dipenderà da lui il numero di ordini che si potranno consegnare e anche le tempistiche di preparazione e, conseguentemente, di consegna;
- La posizione del ristorante limita il suo raggio d'azione e le opzioni disponibili nel definire la rete di distribuzione.

Come le piattaforme differiscono nell'offrire il servizio di consegna o meno, anche i ristoratori possono decidere di esternalizzarlo o occuparsene da soli. Ci sono infatti una serie di vantaggi e svantaggi che guidano gli esercenti nella decisione di affidarsi o meno all'*outsourcing* del servizio (See-kwong *et al.*, 2017, Das *et al.*, 2019) (Figura 9).

- *Aumento delle entrate.* L'esternalizzazione a fornitori di servizi di consegna online di terze parti fornisce la possibilità per il ristorante di ampliare il proprio raggio d'azione e raggiungere un bacino di clienti maggiore di quanto non riuscirebbe a ottenere occupandosi internamente del servizio. Tutto ciò porta conseguentemente un aumento delle entrate, motivazione principale della decisione di esternalizzazione;
- *Aumenta l'esposizione.* Gli esercenti affidandosi a fornitori esterni come le piattaforme ottengono una maggiore visibilità perché il proprio marchio viene esibito all'interno della piattaforma. In questo modo anche clienti non abituali del ristorante hanno la possibilità di venire a conoscenza e di provarlo;
- *Comodità e convenienza.* Molti ristoratori pensano che sia più conveniente esternalizzare i servizi di consegna piuttosto che istituirne uno interno perché la maggior parte delle responsabilità possono essere delegate ai fornitori. Inoltre, sarebbe dispendioso per il locale ricercare nuovi dipendenti che si occupino della consegna e organizzare un sistema di ordinazione proprio. Con l'*outsourcing* di

- tutto questo se ne può occupare la piattaforma mentre il ristoratore può concentrarsi esclusivamente sul preparare il cibo;
- *Posizione.* Ci sono casi in cui il ristorante si trova in ubicato in un luogo di difficile raggiungimento per il cliente (ad esempio in una zona a traffico limitato). Per questo motivo spesso è conveniente, in generale, fornire il servizio di consegna (sia esternalizzandolo che occupandosene internamente) in modo che il cliente non debba scomodarsi troppo per venire a ritirare il cibo ordinato ma può aspettarlo in tranquillità nella propria abitazione;
 - *Fattori correlati al cibo.* Uno dei fattori che motivano i ristoratori a non esternalizzare il servizio di consegna ma piuttosto a occuparsene internamente è legato al trattamento e alla cura che alcune tipologie di cibo devono avere durante le consegne. A un fornitore esterno può non interessare se i pasti consegnati devono, ad esempio, essere conservati a una certa temperatura o se perdono di qualità nel trasporto; questo fa sì che gli esercenti preferiscano occuparsi da soli delle consegne o, talvolta, anche escludere a priori il servizio a domicilio, per non far perdere di fragranza le pietanze e mantenere alta la reputazione della propria cucina;
 - *Accessibilità del cliente.* Affidando a un fornitore di terze parti il servizio di consegna si impone un costo superiore al cliente, che dovrà pagare il prezzo del cibo previsto dal ristorante maggiorato dalla commissione imposta dalla piattaforma. Questo potrebbe svantaggiare i ristoratori che sono riconosciuti dai propri clienti per la loro convenienza e prezzi bassi riducendo la loro clientela;
 - *Costi e poco controllo.* Il costo è un fattore significativo per i ristoranti soprattutto per coloro che già si occupano internamente delle consegne. Esternalizzare il servizio potrebbe richiedere maggiori risorse economiche e non tutti i locali ne dispongono a sufficienza. Inoltre, alcuni ristoratori non hanno fiducia nelle piattaforme di *food delivery* perché non possono controllare il loro processo di consegna, la qualità del cibo quando arriva a destinazione, i tempi di consegna e la soddisfazione del cliente;
 - *Difficile fidelizzazione del cliente.* Con l'ampia gamma di ristoranti proposti dalla piattaforma tra cui il cliente può scegliere, è diventato difficile per i ristoratori fidelizzarli. Gli utenti diventano piuttosto fedeli alla piattaforma ma non ai ristoranti;

- *Annullamento dell'ordine.* I clienti spesso annullano i loro ordini se questi non vengono consegnati entro il tempo previsto. Ciò crea un problema non indifferente di spreco di cibo per i ristoranti;
- *Insoddisfazione per i clienti walk-in.* A causa della crescente domanda ricevuta per ordini d'asporto, i clienti che mangiano in loco al ristorante stanno lentamente affrontando un problema di insoddisfazione a causa della ritardo nel servizio poiché si dà precedenza, a volte, agli ordini d'asporto che hanno un tempo di consegna breve.

Figura 9. Vantaggi e svantaggi per un ristorante nel fornire, o esternalizzare, il servizio di consegna



Fonte: elaborazione propria

2.2.4 Rider

Rider è un termine inglese che identifica colui che, a bordo di una bicicletta adeguatamente equipaggiata, provvede alla consegna a domicilio degli articoli acquistati dai clienti (Treccani). Un anglicismo che si è diffuso nella nostra penisola tra il 2016 e il 2017, parallelamente con l'espansione delle piattaforme e applicazioni di *food delivery* (Sartori, 2022).

A fine 2021, in Europa si contavano circa 28 milioni di *riders* che lavorano per le piattaforme, di cui 60.000 in Italia (Il Messaggero, 2021). Essi sono tipicamente lavoratori *freelance* che operano nel contesto del *crowdsourcing*: l'applicazione della piattaforma di *food delivery* gli propone un'attività di consegna e loro possono decidere se accettarla o meno (Seghezzi *et al.*, 2021). È importante soprattutto per ristoranti e piattaforme tenere

in considerazione il modo in cui può operare un *rider* per due motivi principalmente:

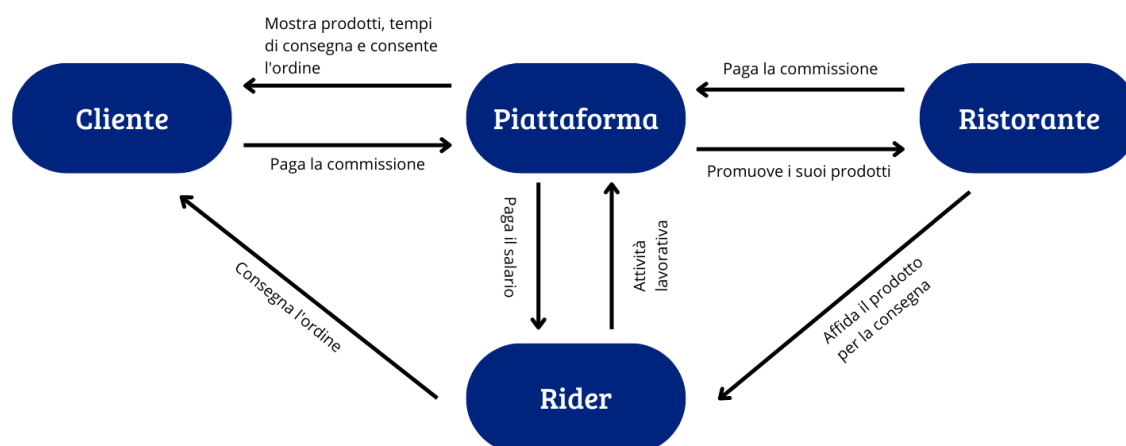
- La mancata accettazione degli ordini da parte del fattorino comporta una perdita per entrambi i soggetti sopracitati (ristorante e piattaforma) e rischia di inficiare nella realizzazione corretta di una consegna;
- *Riders* guidati da un'ottica di mero profitto possono essere portati ad accettare diversi ordini ma finendo poi per essere deleteri per la qualità del servizio (consegne in ritardo, pasti arrivati freddi).

Per quanto riguarda i rapporti di lavoro fra *rider*s e piattaforme, va evidenziato che nel *food delivery* spesso queste ultime tendono a evitare l'adozione di contratti di lavoro subordinato, tant'è che le prestazioni dei fattorini vengono solitamente inquadrare nel settore dell'autonomia o della para subordinazione (Sartori, 2022). In tal senso basti ricordare che fino al 2019, anno di pubblicazione della legge n.128 che ha introdotto nuove tutele per i *rider*,

[...] i lavoratori delle piattaforme erano per l'INPS "invisibili" soprattutto per la prevalenza di contratti di prestazione autonoma occasionale che, sotto la soglia dei 5000 euro l'anno, non comportano obbligo di retribuzione ai fini pensionistici. (Sartori, 2022, p.50)

Nel settembre 2020, per sopperire a tali mancanze, Assodelivery, associazione che rappresenta l'industria italiana del *food delivery*, e il sindacato UGL (Unione Generale del Lavoro) hanno stipulato il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro che prevedeva nuove tutele per i *rider*s. Il contratto prevedeva ad esempio un compenso orario di 10€ lordi all'ora, copertura assicurativa obbligatoria contro gli infortuni o le malattie professionali, bonus annuale di 1500€ per 6000 consegne effettuate e un'indennità aggiuntiva in caso di lavoro notturno o in condizioni meteo avverse (Il Messaggero, 2021). Purtroppo, però, a luglio dello stesso anno il Tribunale di Bologna, riprendendo una sentenza del Tribunale di Palermo e di Firenze, ha dichiarato illegittimo questo provvedimento (Il Messaggero, 2021). Ad oggi, sono solo Just Eat e My Menu le uniche piattaforme ad assumere con contratti di lavoro subordinato prevedendo compensi di circa 9€ all'ora, ferie per un totale di 22 giorni, tredicesima e contributi pagati (Il Messaggero, 2021). Tuttavia, rimangono ancora numerose le big del settore che obbligano i loro fattorini a sottostare a condizioni indecorose, come si legge da un'intervista di Una Città (2019) fatta ad alcuni *rider*s di diverse aziende e dove gli intervistati evidenziano una paga oraria che solitamente si aggira intorno ai 4,50€ e la mancata copertura da parte delle aziende in caso di incidenti (evento che non capita di rado).

Figura 10. Relazioni presenti tra gli attori dell'ecosistema



Fonte: elaborazione propria

2.3 Modelli di business

Il fenomeno del *food delivery* si sta velocemente espandendo in tutto il mondo; ai grandi player globali come Just Eat, Deliveroo, UberEats si uniscono poi realtà più piccole e locali che nascono ogni anno nei diversi paesi.

Senza contare che anche qualche colosso del mondo digitale – annusando l'opportunità – si è inserito nel mercato: ne è un esempio Amazon Restaurants, un servizio di food delivery, disponibile solo per gli utenti Amazon Prime, che permette di scegliere cibo da asporto da una serie di “top-rated” restaurants (il servizio non è tuttavia ancora attivo in Italia). (Caratù, 2017, p. 3).

Tutti le aziende operanti nel food delivery si possono allora classificare tenendo in considerazione 3 fattori: ordinazione, preparazione e consegna (Caratù, 2017). Così facendo, nascono 4 modelli di business differenti che si andranno di seguito ad analizzare.

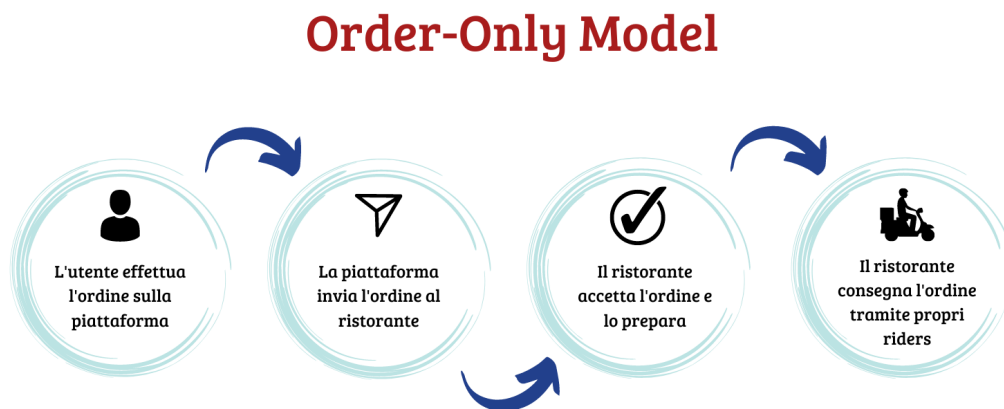
2.3.1 Modello “Order-only”

Questo modello di business, inizialmente adottato da Just Eat, prevede che la piattaforma si occupi unicamente della prima variabile, ovvero dell'ordinazione. I ristoranti quindi si affidano a lei per esporre e dare visibilità ai propri menù, così da fungere per loro come un canale pubblicitario aggiuntivo e una possibilità in più di ricevere prenotazioni rispetto alla sola alternativa telefonica. Una volta effettuato l'ordine, questo arriva al ristorante che si occupa della preparazione e della consegna tramite propri fattorini mentre la piattaforma non entra più in gioco in nessuna fase. Oltre a fornire maggiore visibilità, per i ristoranti partner vi è un altro vantaggio e cioè quello di avere al loro servizio

un'applicazione già studiata e messa appunto dalla piattaforma; questa funge da punto di contatto aggiuntivo per l'attività che può così presidiare diversi canali comunicativi e distributivi.

Il fatto che la piattaforma non metta a disposizione una propria flotta di *rider* la costringe a chiedere una *fee* molto bassa, solitamente si aggira intorno al 10-15% perché non ha alti costi di gestione da fronteggiare (Caratù, 2017).

Figura 11. Modello Order-only

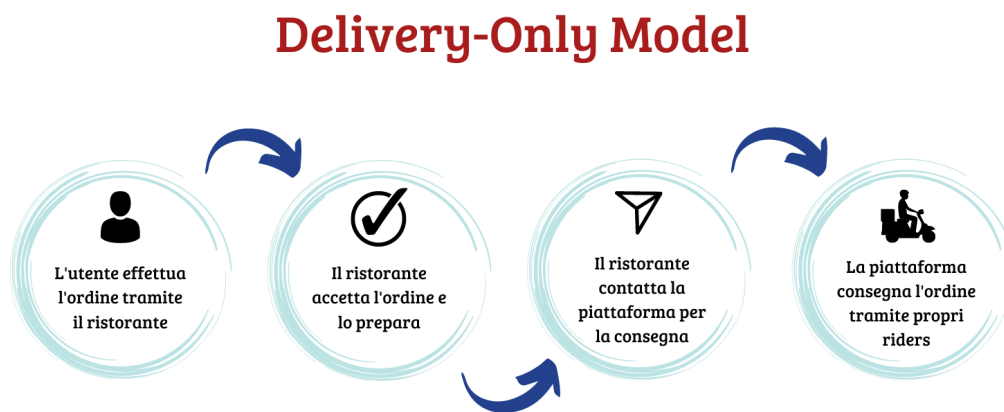


Fonte: elaborazione propria

2.3.2 Modello “Delivery-only”

Anche in questo caso la piattaforma si occupa di una sola variabile che però è la consegna. Il ristorante che abbia bisogno di esternalizzare unicamente il servizio di consegna si può affidare a modelli simili che vantano come punto di forza la loro capacità nel consegnare gli ordini in tempi brevi (Digital Coach, n.d.).

Figura 12. Modello Delivery-Only

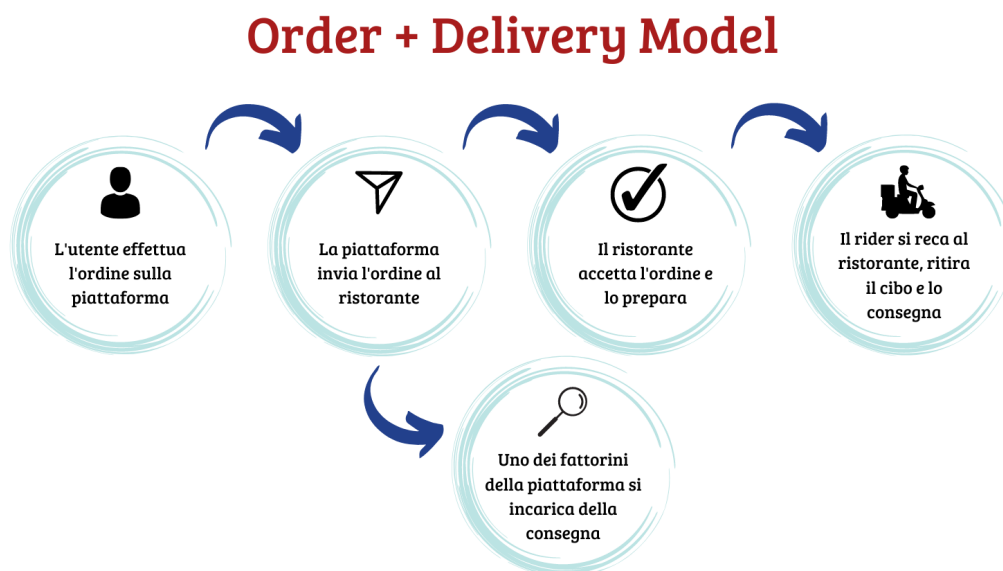


Fonte: elaborazione propria

2.3.3 Modello “Order + delivery”

Si tratta senza dubbio del modello più adottato dalle piattaforme dove queste ultime si occupano di raccogliere gli ordini e di effettuare poi la consegna tramite corrieri propri. Anche qui l’utente può visualizzare il menù del ristorante dalla piattaforma, il quale presenterà però dei prezzi leggermente maggiorati o proporrà una commissione per la consegna a carico del cliente. L’azienda, infatti, richiede una *fee* maggiore rispetto ai modelli precedenti (circa 25/30%). Questi alti costi di gestione sono anche il motivo per cui questo modello non è facile da costruire e ci sono forti barriere all’ingresso da parte dei competitor (Caratù, 2017).

Figura 13. Modello Order + Delivery

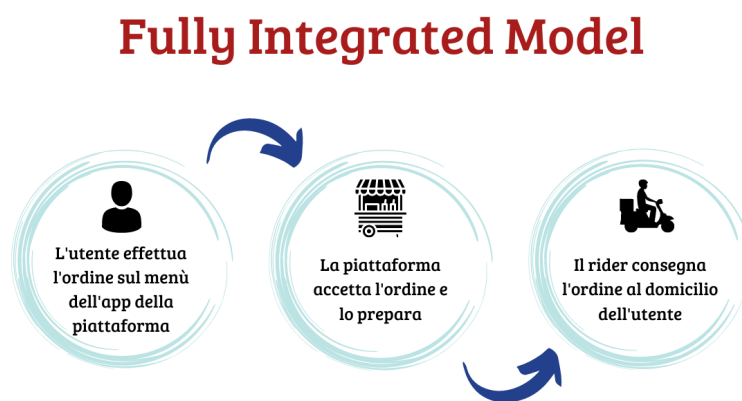


Fonte: elaborazione propria

2.3.4 Modello “Fully-integrated”

Le piattaforme *fully-integrated* si occupano di tutto: raccolgono l’ordine, preparano i pasti e li consegnano al domicilio del cliente. In Italia modelli di questo tipo non sono ancora presenti, ma esempi sono state le aziende Sprig, Maple, Munchery e Spoonrocket (Caratù, 2017). Le piattaforme anche in questo caso possiedono una propria app sulla quale viene esposto il menù da loro proposto che il cliente può consultare. Queste aziende spesso ricorrono alla *subscription economy*, ovvero limitano il servizio ai soli utenti abbonati, che da un lato è uno svantaggio per questi ultimi in quanto trovano uno step logistico in più da affrontare, ma dall’altro è un grosso vantaggio per la piattaforma che può raccogliere moltissimi dati sulle abitudini di acquisto dei loro consumatori e sui modelli di domanda in modo da offrire una maggiore personalizzazione nelle proposte dei loro menù (Caratù, 2017).

Figura 14. Modello Fully Integrated



Fonte: elaborazione propria

Tabella 6: Piattaforme multinazionali e locali classificate secondo il modello di business

Piattaforma	Modello di business adottato
So.De	Delivery-Only
Consegne Etiche	Delivery-Only
Just Eat	Order + Delivery
Delivery Hero	Order + Delivery
Deliveroo	Order + Delivery
UberEats	Order + Delivery
Glovo	Order + Delivery
CocaiExpress	Order + Delivery
RobinFood	Order + Delivery
FuddApp	Order + Delivery
Youfoodie	Order + Delivery
ISeat	Order + Delivery
Fly Food	Order + Delivery
Bevy	Fully Integrated

Fonte: elaborazione propria

Capitolo 3 – Marketing strategico applicato al Food Delivery

È stato descritto finora il contesto in cui è inserito il Food Delivery, l'incidenza che ha avuto la pandemia sull'intero settore, quali sono gli attori coinvolti nel mercato e i modelli di business adottati. Questo terzo capitolo affronterà l'argomento dal punto di vista del marketing, per capire quali possono essere gli approcci più funzionali in un'epoca di cambiamenti dovuti alla digitalizzazione e alla continua evoluzione della tecnologia. Innanzitutto, si analizzerà il cambiamento subito dal marketing che nel corso degli ultimi settant'anni è passato dal focalizzarsi sul prodotto al mettere al centro delle proprie attenzioni il consumatore. Nell'analizzare quest'ultima figura si approfondiranno le cinque coorti generazionali presenti oggi e quali di questi segmenti tende ad adottare maggiormente i servizi offerti dalle piattaforme di food delivery. Successivamente sarà introdotto il concetto di *customer experience* e *customer journey* come tematiche fondamentali perché il marketer possa conoscere il “nuovo consumatore”, che oggi è molto più informato ed esigente rispetto a un tempo e ha quindi bisogno di dinamiche diverse che lo accompagnino lungo il suo processo di acquisto. Questa nuova *customer experience* deve essere però gestita dalle aziende in modo tale che vi sia un bilanciamento fra l'aspetto emozionale ricercato dall'acquirente ma anche di utilità legata al prodotto. Infine, un piccolo excursus su alcune tecniche rivoluzionarie adottate negli ultimi anni dalle piattaforme di food delivery che possono essere utili come spunto per innovazioni future.

3.1 Dal focus sul prodotto al focus sul cliente

L'obiettivo del marketing è conoscere e comprendere il cliente in maniera così efficace che il prodotto o servizio si venda da solo.

Peter Drucker (raffaelegaito.com, 2020)

Peter Drucker, economista noto come “Il fondatore della gestione moderna”, descrive in poche righe un concetto fondamentale per ogni marketer: l'importanza di mettere al centro delle proprie attenzioni il cliente. Questo concetto, che al giorno d'oggi può sembrare quasi scontato, in realtà ha dovuto attendere diversi decenni per emergere. Rispetto al passato, infatti, il marketing ha subito numerosi cambiamenti in questo senso, passando dall'essere totalmente centrato sul prodotto al considerare come figura base per la costruzione dei suoi modelli il consumatore, per quelle che Philip Kotler, guru del

marketing moderno, chiama “generazioni del marketing” (Kotler *et al.*, 2021):

- Marketing 1.0: sviluppato negli Stati Uniti e in Europa durante la produzione di massa, il Marketing 1.0 nasce in un periodo storico in cui la domanda era nettamente superiore all’offerta. Questo faceva sì che le imprese fossero completamente focalizzate sul prodotto e che gli acquirenti apparissero solo come figure astratte poste alla fine del ciclo produttivo. Veniva ricercato il prodotto perfetto capace di rispondere alle esigenze più basiche dei consumatori e proprio a causa di questa perfezione le imprese potevano imporre dei prezzi di acquisto molto elevati. Il marketing era maggiormente concentrato sulle 4P (Prodotto, Prezzo, Punto vendita e Promozione) e sul ciclo di vita del prodotto. Tuttavia, questa prima generazione aveva un grosso limite risiedente nel fatto che la comunicazione aveva come unico scopo la vendita e venivano quindi utilizzati i canali *mass-media* che consentivano uno stile comunicativo *one to many* (Ferrera, 2019) e un approccio di *outbound marketing*². Tutto ciò induceva il consumatore “ad acquistare beni di cui non aveva bisogno, il che a sua volta ha dato origine alla cultura del consumismo” (Kotler *et al.*, 2021, p. 33).
- Marketing 2.0: verso la fine degli anni ’60 il marketing sposta la sua attenzione dal prodotto al consumatore, grazie anche ai movimenti dell’anticonsumismo che hanno investito il periodo post-industriale. Il consumatore ha iniziato ad avere accesso a un maggiore quantitativo di informazioni e le imprese hanno quindi riconosciuto la necessità di concentrarsi su di esso e sulle sue specifiche esigenze.

Il marketing era centrato sulla comprensione della segmentazione, del targeting e del posizionamento. Le imprese non creavano più prodotti e servizi perfetti per tutti. [...] Hanno tolto di mezzo fronzoli e abbellimenti d’effetto e si sono focalizzate sulle caratteristiche specifiche del prodotto, definite in base ai bisogni e ai desideri dei consumatori. Tale approccio si è riflesso, tra l’altro, nel corretto livello di prezzo fissato per i segmenti individuati come target. (Kotler *et al.*, 2021, p. 33)

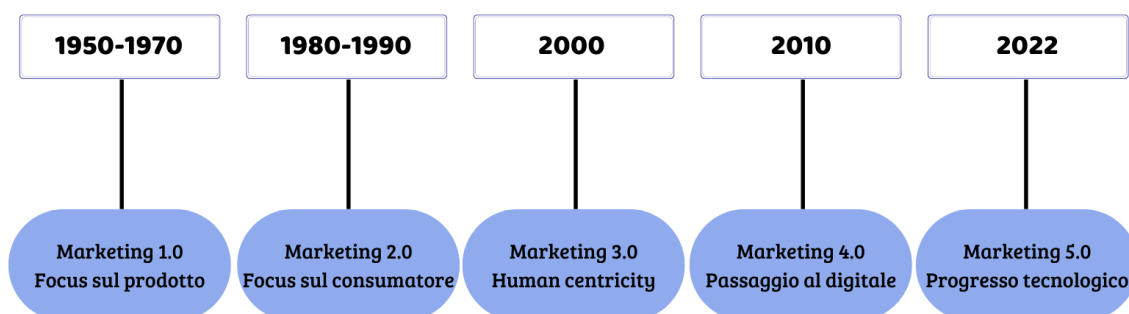
- Un ulteriore passo è stato compiuto dalle imprese con l’adozione dell’approccio di *Customer Relationship Management* (CRM) in quanto gli obiettivi aziendali

² L’Outbound marketing è una tipologia di marketing “tradizionale”, che mette al centro della strategia il brand e i rispettivi prodotti e servizi. Si tratta di un marketing che spinge tutte le attività di promozione, vendita e comunicazione verso l’interlocutore, interrompendolo mentre sta svolgendo una certa attività, senza “chiederne il permesso”. (Inside Marketing, n.d.)

- si spostarono dalla soddisfazione del cliente alla sua insoddisfazione, evolvendo in comunicazioni bidirezionali e *one to one*.
- Marketing 3.0: sviluppato durante l'era della globalizzazione (fine anni 2000), il Marketing 3.0 si focalizza sull'essere umano. Il consumatore in quel periodo era dotato di libero accesso alle informazioni e scosso dagli scandali finanziari era meno incline a fidarsi delle imprese che venivano considerate come orientate esclusivamente al profitto (Kotler *et al.*, 2021). Per queste ultime è divenuto allora di importanza fondamentale concentrarsi sui bisogni e sulle esigenze dei consumatori ma ponendo l'accento sulle questioni emotive focalizzandosi sulla propria *mission*, *vision* e sui valori su cui si erge la struttura aziendale (Ferrera, 2019). Le persone chiedevano maggiore attenzione all'impatto sociale e un atteggiamento positivo a livello di sostenibilità ambientale; con il Marketing 3.0 le imprese hanno allora iniziato a sviluppare pratiche di marketing etico e socialmente responsabilmente (Kotler *et al.*, 2021).
 - Marketing 4.0: il passaggio alla quarta generazione è stato segnato dalla digitalizzazione, che ha rafforzato ulteriormente la tendenza verso la *human centricity* (Kotler *et al.*, 2021). Con l'avvento dello *smartphone*, dell'Internet mobile e dei social media, le aziende hanno presenziato tutti i canali comunicativi sviluppando tecniche di omnicanalità. Il contesto digitale ha contribuito inoltre a sfumare i confini che distinguevano il consumatore dal produttore, portando alla nascita della figura del "*prosumer*". Questo termine, frutto della crisi tra *producer* e *consumer*, è stato coniato per la prima volta da Alvin Toffler (1980) per indicare come, nell'era post-industriale i consumatori abbiano rivestito un ruolo più attivo nella produzione di beni e servizi, partecipandovi attraverso la loro personalizzazione. Ma questa figura si è ulteriormente sviluppata con la nascita e la diffusione dei servizi offerti dalle piattaforme digitali che consentono lo scambio diretto di informazioni fra i privati che le utilizzano (Sartoris, 2022).
 - Marketing 5.0: si tratta dell'ultima evoluzione subita dal marketing ed è legata allo sviluppo delle nuove tecnologie come AI (Artificial Intelligent), sensori, robotica, IoT (Internet of Things), realtà aumentata e realtà virtuale. Oggi i marketer devono orientare il loro lavoro in due direzioni che sono a cuore dei consumatori: apportare un cambiamento positivo per l'umanità che porti al miglioramento della qualità di vita e promuovere il processo tecnologico in tutti gli aspetti della vita umana (Kotler *et al.*, 2021). In questo senso il Marketing 5.0

è allora “l’integrazione tra Marketing 3.0 (*focus* sull’essere umano) e il Marketing 4.0 (tecnologie come fattore abilitante)” (Kotler *et al.*, 2021, p. 35).

Figura 15. L’evoluzione del marketing



Fonte: elaborazione propria

3.2 Le cinque generazioni della popolazione

Il marketing odierno è sempre più centrato sull’unicità dell’individuo, abbracciando l’ottica *one to one* e offrendo al cliente maggiore personalizzazione e customizzazione. È pratica comune raggruppare i consumatori in segmenti (c.d. segmentazione) secondo caratteristiche simili e creare un’offerta mirata per ogni gruppo. Dato che oggi ci troviamo a convivere per la prima volta nella storia con ben cinque generazioni sulla Terra, ognuna con interessi e propensioni in conflitto fra loro (Kotler *et al.*, 2021), uno dei criteri più utilizzati nella segmentazione è quello delle coorti generazionali. Una coorte non è solo un gruppo di persone che condividono lo stesso periodo di nascita, ma viene definita come “l’aggregato degli individui (all’interno di una popolazione comunque definita) che hanno sperimentato lo stesso evento nello stesso intervallo di tempo” (Treccani). Componenti della stessa coorte si presuppone abbiano vissuto i medesimi eventi rilevanti e quindi abbiano maturato valori, atteggiamenti e comportamenti simili fra loro. Le coorti generazionali presenti oggi sul nostro pianeta sono: Baby Boomers, Generazione X, Generazione Y, Generazione Z e Generazione Alfa.

3.2.1 Baby Boomers

Con Baby Boomers vengono identificati i nati tra il 1946 e il 1964, periodo in cui Stati Uniti ed Europa hanno vissuto un aumento esponenziale del tasso di natalità dovuto alla fine della Seconda Guerra Mondiale e da cui deriva l'espressione "baby boom" (Kotler *et al.*, 2021). I Baby Boomers oggi hanno fra i 58 e i 76 anni e in Italia sono all'incirca 13,8 milioni ovvero il 23,4% dell'intera popolazione (Istituto Nazionale di Statistica [ISTAT], 2022). Questa generazione è sicuramente la più segnata dalla storia; eventi come la Guerra in Vietnam, la Guerra Fredda, l'assassinio di Martin Luther King e J. F. Kennedy hanno contribuito a creare diversi movimenti di controcultura negli Stati Uniti e nei Paesi occidentali (Kotler *et al.*, 2021).

Le generazioni successive hanno attribuito ai Boomers la nomea di "generazione privilegiata" in quanto, più di tutti, hanno potuto godere di un periodo caratterizzato da prosperità economica e benessere sociale. Tuttavia, una parte di loro, ovvero i nati fra il 1954 e il 1965, si sono ritrovati a vivere la loro adolescenza durante gli anni '70 e hanno fatto quindi i conti con gravi difficoltà economiche affrontate dalla loro famiglia. Questo sottogruppo ha anticipato la Generazione X di cui possiede alcune caratteristiche (Kotler *et al.*, 2021)

I Baby Boomers sono caratterizzati per il loro orientamento al lavoro e alla carriera; è una generazione che ha conosciuto le rivoluzioni culturali, le lotte per i diritti civili, il movimento hippie, il femminismo, il rock e tutto ciò ha creato in loro un mito del "puoi avere tutto quello che vuoi" (Cimpanelli, 2020). Oggi sono diventati una delle principali forze economiche e rivestono i ruoli di maggior potere in ambito lavorativo (Kotler *et al.*, 2021). Hanno abbracciato inoltre il mondo dei social media e il 75% di loro è presente e attivo su Facebook con un proprio profilo (Cimpanelli, 2020).

3.2.2 Generazione X

Appartenenti alla Generazione X sono coloro nati fra il 1965 e il 1980. Durante la loro adolescenza hanno vissuto eventi storici epocali come le contestazioni del Sessantotto, i rapimenti del "terrorismo rosso" in Italia e del "terrorismo nero" e sono stati i primi a subire il passaggio da un contratto di lavoro stabile a uno precario senza garanzie.

Si tratta di una generazione dedita al lavoro, cresciuta dando molta importanza al concetto di amici e famiglia; durante la loro vita stanno sperimentando numerosi cambiamenti soprattutto per quanto concerne le tecnologie (sono passati dal guardare film in DVD allo streaming su Netflix, dall'ascoltare musica con il *walk-man* a Spotify) e sono quindi

considerati come dei precoci adottanti della connettività (Kotler *et al.*, 2021).

Nonostante costituiscano il segmento più grande dell'attuale popolazione in Italia – 14,8 milioni (ISTAT, 2022) - i marketers hanno da sempre considerato poco questa generazione in quanto “schiacciata” fra i Boomers e la Generazione Y ed è stata quindi soprannominata “il figlio di mezzo trascurato” (Kotler *et al.*, 2021). Oggi ricoprono ruoli di leadership nelle compagini aziendali e quella parte che non è riuscita nella scalata ha abbandonato il lavoro in azienda per aprire attività in proprio.

3.2.3 Generazione Y

Si tratta della coorte più famosa, composta dai nati tra il 1981 e il 1996 e ampiamente conosciuti come “Millennials” in quanto divenuti maggiorenni con l'avvento del nuovo millennio. Anche loro, come i Boomers, si suddividono in due sotto-generazioni: i nati negli anni '80 e negli anni '90. I primi, cresciuti in un periodo economico e lavorativo difficile dato dagli strascichi della crisi del 2008, hanno finito per creare imprese proprie (Kotler *et al.*, 2021). I nati negli anni '90 invece si trovano oggi di fronte a un mondo del lavoro leggermente più clemente e tendono a fondere vita professionale e lavorativa; vogliono, a tal proposito, solo lavori che li soddisfano e che li facciano sentire realizzati (Kotler *et al.*, 2021).

Nel suo insieme, è una generazione che, a differenza delle precedenti, ha conosciuto da subito la tecnologia ed è infatti molto aperta all'uso di Internet e soprattutto dei social media; condividono la loro vita su queste piattaforme e ricercano l'approvazione dei loro pari di cui spesso si fidano di più che dei *brand*. Contestualizzando dal punto di vista sociale, se i Boomers hanno vissuto movimenti legati al femminismo, la Generazione X e la Y sono legate soprattutto ai movimenti LGBTQ+ e alla lotta per i diritti degli omosessuali e delle unioni civili. Partecipano attivamente alle manifestazioni sul tema e apprezzano quei brand che mettono in risalto la parità fra esseri umani indipendentemente dal sesso o identità di genere.

La Generazione Y è molto idealista e per questo motivo si scontra, nel mondo del lavoro, con i loro capi appartenenti alle precedenti generazioni e più inclini al rispetto di regole rigide (Kotler *et al.*, 2021). Oggi in Italia i Millennials sono all'incirca 10,5 milioni – il 17,8% dell'intera popolazione della penisola (Istat, 2022).

3.2.4 Generazione Z

I componenti di questa coorte sono ritenuti i primi nativi digitali, in quanto nati quando Internet era già diffusa, tra il 1997 e il 2009. Nota anche come Centennials, si tratta di una generazione molto consapevole a livello finanziario perché cresciuta vivendo le difficoltà economiche dei loro genitori e fratelli/sorelle maggiori (Kotler *et al.*, 2021). Per questo motivo, a differenza della Generazione Y, gli appartenenti alla X danno più importanza alla stabilità lavorativa che alla propria realizzazione.

Essendo nati e cresciuti nell'era della digitalizzazione considerano la tecnologia come elemento imprescindibile delle loro vite quotidiane. Secondo l'Osservatorio di Havas Media Group, uno dei principali gruppi di professionisti esperti in *media* e comunicazione, e ZooCom, una *creative media agency* con focus su Generazione Z e Millennials, la Generazione Z non può fare a meno del proprio *smarthphone*; è il primo oggetto che incontrano al mattino e l'ultimo che abbandonano prima di addormentarsi e il 52% dei 13-18enni non può più pensare a una vita senza il proprio cellulare (Havas Media Group, 2019). Tramite esso i Centennials documentano e postano la propria vita su numerosi social media. Al primo posto fra i più utilizzati spicca Instagram, che secondo una ricerca condotta da Buzzoole (2021) viene utilizzato dal 56% dei ragazzi, segue poi Youtube usato dal 41,5% del campione e Facebook con il 33,3%. La Generazione Z si può dire però più pragmatica rispetto alla precedente e sui social non apprezza i *brand* che postano foto artefatte o ritoccate ma esige la verità; preferisce seguire *influencer* che mettono a nudo i loro difetti e che si facciano portatori di valori come l'accettazione di sé stessi, del proprio corpo e delle proprie idee. Essendo inoltre più attenta ai problemi del *climate change* preferisce quelle aziende che perseguono azioni volte al benessere ambientale e sociale (Kotler *et al.*, 2021).

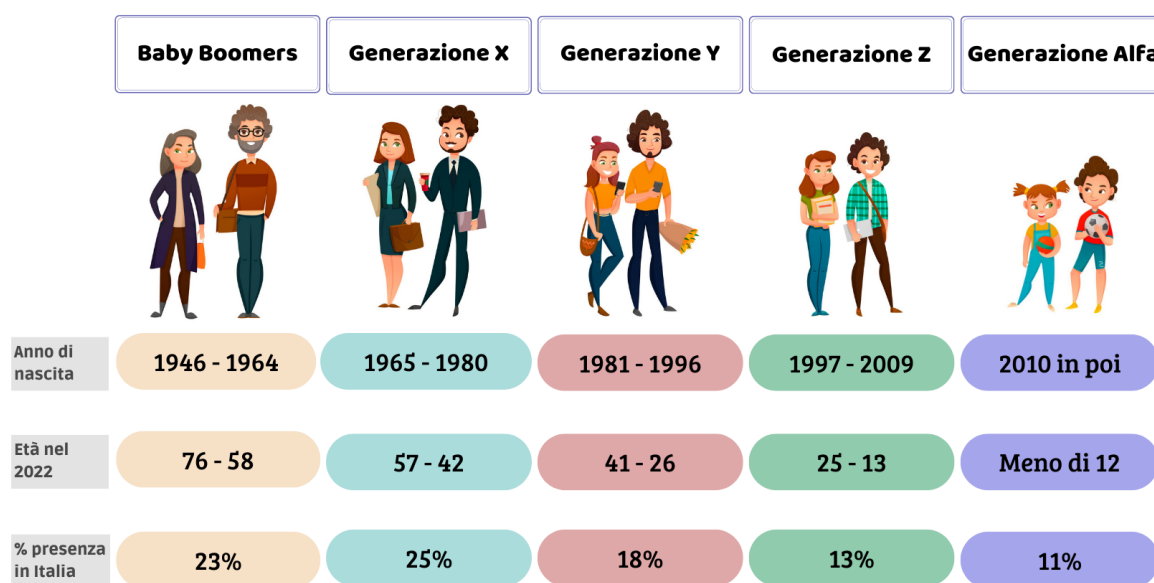
Oggi, secondo l'Istat, in Italia sono 7,6 milioni i ragazzi che appartengono alla Generazione Z (il 12,8% dell'intera popolazione); secondo Kotler (2021) questa coorte "entro il 2025 costituirà la maggior parte della forza lavoro e diventerà quindi il mercato più rilevante per prodotti e servizi" (Kotler *et al.*, 2021, p. 27).

3.2.5 Generazione Alfa

È la Generazione più giovane, formata dai primi bambini del XXI secolo, nati fra il 2010 e il 2025. Sono figli della Generazione Y e fratelli/sorelle minori della Generazione Z e di conseguenza sono fin dalla nascita influenzati dalla digitalizzazione. L'alto livello di formazione e di possibilità a cui vengono esposti grazie all'avanzamento della tecnologia odierna e l'alto numero di stimoli a cui vengono esposti fa di loro una generazione ben istruita e socialmente inclusiva (Kotler *et al.*, 2021).

Oggi i bambini appartenenti a questa generazione in Italia sono circa 6,3 milioni (ISTAT, 2022) e non possiedono ancora una grande capacità di spesa ma sono in grado di influenzare fortemente le decisioni di acquisto dei propri genitori; almeno il 75% di questi ultimi ha dichiarato di consultare il proprio figlio prima di acquistare un prodotto che verrà utilizzato dal bambino (Miranda, 2021).

Figura 16. Le cinque generazioni della popolazione



Fonte: elaborazione propria

Le cinque generazioni, come descritto, presentano numerose differenze nei propri interessi, valori e principi, dettate dal fatto che i percorsi di vita di coloro che le compongono sono state segnate da eventi diversi. Un evento che però ha coinvolto tutte e cinque le generazioni, seppur con conseguenze differenti su di ognuna, è la pandemia da Covid-19. Il virus ha avuto un forte impatto su tutta la popolazione globale portando dei cambiamenti nelle abitudini e modelli di pensiero di tutti. Secondo Zwanka *et al.*

(2021), il primo importante cambiamento si è sviluppato nei modelli di comportamento del consumatore, il quale è passato da un modello di acquisto per l'uso immediato a modelli di acquisto per la scorta; forniture mediche, kit di pronto soccorso ma anche tanto cibo in scatola. Il tonno in scatola, ad esempio, è stato eletto come “cibo della pandemia” il cui consumo è stato raddoppiato in quanto considerato un *comfort food* il cui packaging trasmette senso di igiene e sicurezza (Autilio, 2021). Sempre Zwanka *et al.* (2021) affermano che, man mano che i paesi sono entrati nella nuova normalità, molti modelli di consumo sono cambiati, come l'uso delle piattaforme online per comprare cibo d'asporto; un'abitudine che molto probabilmente rimarrà in una percentuale più alta della popolazione rispetto a prima della pandemia (NielsenIQ, 2020).

Restando in tema di food delivery e di coorti generazionali, è interessante approfondire quali sono le fasce d'età che fanno maggiore uso dei servizi di consegna a domicilio oggi. È emerso dall'Osservatorio di Just Eat (2021) che il food delivery si sta diffondendo anche fra la popolazione meno digital, con il 49% degli utenti che hanno fra i 34 e i 55 anni e che rientrano quindi, per buona parte, nella Generazione X. Per quanto riguarda i giovani nativi digitali invece, emerge che il 38% dei clienti Just Eat ha fra i 18-34 anni e sono quindi un gruppo misto di Millennials e Centennials.

3.3 L'Economia delle Esperienze e la Customer Experience

Nel corso del tempo si sono susseguite diverse correnti di pensiero sulla considerazione della figura del consumatore. Inizialmente, egli era visto semplicemente come un essere razionale che cercava di trarre la massima utilità dal soddisfacimento dei propri bisogni. Solo negli anni '80 ha iniziato ad essere considerato come un uomo che decide anche guidato da emozioni e sentimenti.

Allo stesso modo sono cambiate anche le economie, passando da un orientamento meramente produttivo a uno esperienziale, Pine II & Gilmore (1998), fondatori di Strategic Horizon LLP, società dedicata allo sviluppo e alla progettazione di nuove attività imprenditoriali in una visione più creativa, riassumono così l'evoluzione che ha subito l'economia fino a oggi:

L'intera storia del progresso economico può essere ricapitolata nell'evoluzione in quattro fasi di una torta di compleanno. Come vestigia dell'economia agraria, le madri preparavano torte di compleanno da zero, mescolando prodotti agricoli (farina, zucchero, burro e uova) che insieme costavano pochi centesimi. Con l'avanzare dell'economia industriale basata

sui beni, le mamme pagavano uno o due dollari a Betty Crocker per gli ingredienti premiscelati. Più tardi, quando l'economia dei servizi ha preso piede, i genitori indaffarati hanno ordinato le torte dalla panetteria o dal negozio di alimentari, che, a \$ 10 o \$ 15, costavano dieci volte di più degli ingredienti confezionati. Ora, negli anni '90 affamati di tempo, i genitori non preparano la torta di compleanno né organizzano nemmeno la festa. Invece, spendono \$100 o più per "esternalizzare" l'intero evento a Chuck E. Cheese's, la Discovery Zone, la Mining Company o qualche altra azienda che organizza un evento memorabile per i bambini e spesso offre la torta gratuitamente. Benvenuti nell'economia dell'esperienza emergente.

L'Economia dell'Esperienza introdotta dagli autori pone le basi per una nuova dinamica nel rapporto fra aziende e consumatori: le prime diventano *experience stager* e i secondi *guest* (Maestri *et al.*, 2017). Il consumatore non viene più considerato unicamente come la figura astratta al termine del processo produttivo, ma come un uomo pronto a cogliere stimoli e provare emozioni verso il *brand*.

Colui che per primo iniziò a considerare i propri clienti come ospiti fu Walt Disney. Nella guida *Be Our Guest*, Theodor Kinni e il Disney Institute indicano come uno dei principali obiettivi della loro strategia la creazione di esperienze magiche per il cliente attraverso una cura maniacale in tutti gli aspetti della loro offerta. Dietro questa magia c'è un modello chiamato *Quality Service Compass* basato su quattro dimensioni (Kinni *et al.*, 2018):

- *Guestology*: prevede la comprensione del cliente in ogni suo aspetto, dai dati demografici alle informazioni sui loro bisogni e desideri;
- *Quality Standards*: aiutano l'organizzazione a definire la priorità delle azioni per raggiungere il suo scopo. Gli standard qualità di Disney sono sicurezza, cortesia, spettacolo ed efficienza;
- *Delivery Systems*: per fornire il servizio, l'organizzazione fa affidamento su tre sistemi ossia il *cast* (i dipendenti), il *setting* (i luoghi di incontro fisico e virtuale tra *cast* e *guest*) e l'insieme dei processi volti alla creazione dell'esperienza (Maestri *et al.*, 2017);
- *Integration*: l'integrazione, per l'appunto, dei tre sistemi citati in modo da crearne uno unico che sia efficace ed efficiente.

Walt Disney ha capito con anticipo che al consumatore moderno la differenziazione dei beni o l'applicazione di prezzi premium non bastavano più; è necessario quell'elemento aggiuntivo nella strategia di vendita che è dato appunto dalle esperienze; questo è stato

alimentato soprattutto dalla digitalizzazione (Kotler *et al.*, 2021). Per rispondere alle nuove esigenze allora, aziende e *manager* dovranno applicare i modelli di *customer experience* più recenti.

La *customer experience* (CX) viene definita come “la reazione interiore e soggettiva del cliente di fronte a qualsiasi contatto diretto o indiretto con un'impresa” (Meyer *et al.*, 2007, p. 2). Quello che si può trarre da queste parole, quindi, è che il consumatore vive il contatto con il *brand* attraverso esperienze sia dirette che indirette. Il contatto diretto avviene generalmente durante l'acquisto del prodotto, il suo utilizzo e l'eventuale assistenza post-vendita. Il contatto indiretto comporta invece, il più delle volte, incontri fra *customer* e *brand* inaspettati come ad esempio la pubblicità, il *word of mouth*, le recensioni sulle piattaforme online. Tutti questi *touchpoints* possono essere raggruppati in quattro categorie (Lemon *et al.*, 2016):

- *Brand Owned*. Sono tutti i contatti progettati e gestiti dall'azienda e sotto il suo pieno controllo. Sono ad esempio i media di proprietà del *brand* come il suo sito web, i *paid media* o gli *owned media* e qualsiasi elemento del marketing mix da esso controllato vale a dire, ad esempio, gli attributi del prodotto, il *packaging* e il prezzo.
- *Partner Owned*. Questi *touchpoint* sono le interazioni con i clienti progettate e gestite congiuntamente dal *brand* e da uno o più partner. I partner possono essere le agenzie di marketing, i partner di programmi fedeltà, di distribuzione multicanale ecc.
- *Customer Owned*. Si tratta di azioni espletate dal cliente ma che l'azienda o i propri partner non possono controllare. Un esempio può essere il momento, nella fase preacquisto, in cui il cliente avverte il desiderio di un prodotto, oppure, durante l'acquisto, la scelta del metodo di pagamento.
- *Social/External*. Sono, insieme ai *customer owned*, i *touchpoint* più complessi in quanto fuori dal controllo dell'azienda, dei partner e dei clienti stessi. Si tratta ad esempio delle recensioni fatte da altri clienti o delle influenze dei propri pari o tutto ciò che fa parte del gruppo degli *earned media*. Nell'insieme ricadono anche le esperienze passate del cliente, che possono influenzare quelle attuali attraverso la formazione delle aspettative (Lemon *et al.*, 2016). Infine, ampliando il concetto di esternalità, anche gli ambienti esterni possono avere particolari influenze sull'esperienza del cliente (ad esempio se durante un concerto inizia a piovere ciò

potrebbe ridurre la valutazione positiva della persona e sarebbe dovuto a un fattore al di fuori del controllo dell'organizzatore dell'evento).

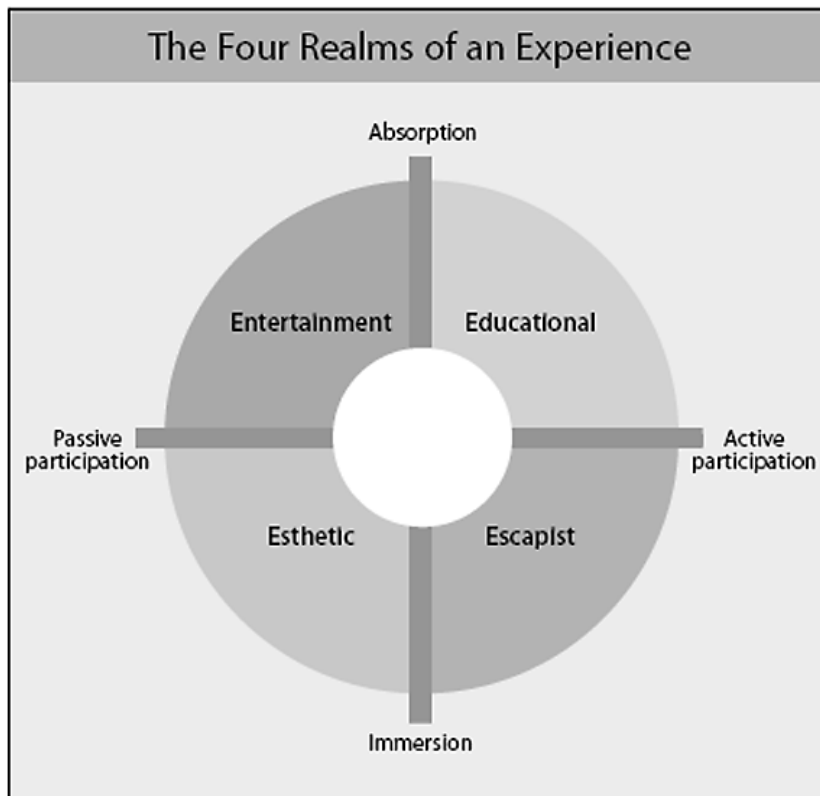
Secondo Kotler *et al.*, (2021) la *customer experience* è diventata il nuovo strumento a disposizione delle imprese per creare e offrire più valore al cliente. Nel nuovo mondo digitale però, la CX è cambiata e va quindi ripensata in maniera evoluta.

In primo luogo, le esperienze, come anche beni e servizi, si distinguono per caratteristiche e qualità specifiche la cui conoscenza è cruciale per poterle pianificare e gestire in maniera efficiente ed efficace. Uno dei modi per definire le esperienze, suggerito da Pine II & Gilmore (1998), è attraverso due dimensioni; la prima corrisponde alla partecipazione del cliente mentre la seconda riguarda la connessione. Immaginando le due dimensioni come due assi che si incrociano, vi sarà, per quanto concerne la partecipazione del cliente, la partecipazione passiva a un'estremità del segmento, in cui i clienti non influiscono sulle prestazioni; in questo caso si tratta ad esempio degli spettatori di uno spettacolo, i quali partecipano solo come osservatori o ascoltatori. Dall'altra parte del segmento invece ci sarà la partecipazione attiva, in cui i partecipanti rivestono un ruolo chiave nella creazione dell'evento che produce l'esperienza; tornando all'esempio del teatro, gli spettatori divengono parte attiva quando è chiesto loro di salire sul palco per condividere lo *scat* con gli attori. La seconda dimensione dell'esperienza esprime la connessione, o il legame ambientale, che associa clienti ed evento. Alle due estremità del segmento si trovano rispettivamente l'assorbimento e l'immersione a seconda del grado di connessione che i partecipanti vivono durante la *performance*. Coloro che guardano una partita di pallavolo seduti vicino al campo, ad esempio, sono immersi completamente nell'evento, a differenza degli spettatori seduti nell'ultima fila della tribuna che possono solo assorbirlo. Le esperienze, continuano Pine II & Gilmore (1998), possono essere allora ordinate in quattro categorie (Figura 17):

- Intrattenimento: tutte quelle esperienze come guardare la televisione o ascoltare musica, in cui l'ospite partecipa passivamente e vive un grado di connessione che tende all'assorbimento;
- Educazione: raggruppa tutti quegli eventi col fine di insegnare/imparare qualcosa (lezioni di qualsiasi genere come musica, tennis, pittura). Il grado di coinvolgimento dei partecipanti è decisamente alto (partecipazione attiva) ma tendono ad essere ancora poco immersi nell'evento;

- Evasione: sono eventi che possono avere sia carattere educativo che di intrattenimento ma i partecipanti vivono una maggiore immersione (guidare un *quad* nel deserto, scalare una montagna, suonare in un'orchestra);
- Estetica: se ad un evento evasivo, si riduce completamente la partecipazione dell'ospite, allora si avrà una mera esperienza estetica; ciò significa che i partecipanti vivono un livello decisamente alto di immersione nell'ambiente circostante o nell'attività ma si limitano a osservare o a viverlo distaccatamente. Si tratta, ad esempio, dei visitatori di un museo o di un turista guarda la Torre Eiffel da lontano.

Figura 17. I quattro regni dell'esperienza



Fonte: Pine II & Gilmore, 1998

Per concludere, le esperienze più ricche sono quelle che cercano di intercettare tutti e quattro i "regni" descritti ma che soprattutto rimangono nella memoria delle persone (Pine II & Gilmore, 1998). In questo modo l'esperienza vissuta dai partecipanti non sarà solo fine a sé stessa, ma si protrarrà nel futuro e vivrà nei racconti di coloro che vi hanno partecipato.

3.3.1 L'ingresso della Customer Experience nel marketing

Il concetto di *customer experience* non è del tutto nuovo. Le prime teorie sul marketing e sul comportamento del consumatore risalgono infatti agli anni 1960 grazie ai contributi di Kotler (2012) e Howard & Sheth (1969). La ricerca, partendo da queste opere, ha individuato sette aree principali che vengono riportate di seguito in ordine cronologico:

- Modelli di processo del comportamento di acquisto del cliente (anni 1960-1970). Le prime teorie sul marketing sono iniziate nel 1960 e si focalizzavano sullo studio dei processi decisionali del consumatore e sull'esperienza al momento dell'acquisto dei prodotti (Lemon *et al.*, 2016). In quel periodo vengono creati i primi modelli che mostrano il processo di acquisto dei clienti, iniziando dal riconoscimento del bisogno fino alla valutazione post-vendita. Il modello più significativo è quello definito da Howard & Sheth (1969) come "approccio cognitivo". In questo modello, il consumatore viene considerato come parte attiva nel processo di ricerca e di raccolta di informazioni che poi elabora e integra con conoscenze già possedute nella propria memoria per arrivare all'intenzione di acquisto finale. Questo modello, sebbene non abbia origini moderne, risulta ancora influente nello studio del processo decisionale del consumatore (Lemon *et al.*, 2016).
- Soddisfazione e fedeltà del cliente (anni 1970). La capacità di monitorare le relazioni con i propri clienti è un fattore chiave nello studio e nell'implementazione dell'esperienza del consumatore. Uno dei metodi più utilizzati in questo ambito, concettualizzato negli anni 1970, è la misurazione della soddisfazione del cliente. Questa viene definita come "il grado in cui un prodotto eguaglia o supera le aspettative del cliente" (Levens & Casarin, 2014). Una volta che il consumatore acquista un prodotto o un servizio egli valuta la sua esperienza sulla base di aspettative pregresse. Queste aspettative possono essere soddisfatte (esperienza positiva), insoddisfatte (esperienza negativa) oppure semplicemente eguagliate (esperienza neutra). L'esperienza positiva è quella che crea e alimenta la fedeltà del cliente e lo spinge a riacquistare quel prodotto o servizio.
- Qualità del servizio (anni 1980). Nel decennio 1980-1990 si sviluppa il marketing dei servizi che, per la loro intangibilità, necessitano di una gestione diversa rispetto ai beni materiali. Uno dei concetti principali in questo ambito è la misurazione della qualità del servizio. Il maggior contributo in tale campo è dato da Parasuraman *et al.* (1988) con l'introduzione del Metodo SERVQUAL. Tale

metodo misura la qualità di un servizio sottoponendo ai clienti un questionario di valutazione e analizzando successivamente la discrepanza fra le loro aspettative e percezioni rispetto a cinque dimensioni:

1. Affidabilità: capacità di somministrare il servizio con precisione e serietà;
2. Reattività: impegno nell'aiutare i clienti e nel rispondere alle loro richieste con prontezza e rapidità;
3. Garanzia: riguarda le competenze possedute dagli impiegati e la loro capacità di ispirare tranquillità e sicurezza;
4. Tangibilità: riguarda l'aspetto delle strutture entro le quali si eroga il servizio, nonché quello del personale e delle attrezzature utilizzate;
5. Empatia: capacità dell'azienda di fornire un'assistenza premurosa e individualizzata.

Complessivamente, l'attenzione sulla qualità del servizio porta l'attenzione sull'esperienza del cliente e, in particolare, sul contesto in cui essa sorge e sugli aspetti riguardanti la sua misurazione e valutazione (Lemon *et al.*, 2016).

- Marketing relazionale (anni 1990). Dal 1990 in poi, le aziende pongono la loro attenzione sullo sviluppo di relazioni solide e durature con i propri clienti. Nasce quindi il concetto di marketing relazionale che

[...] con la ricerca di un legame con il consumatore-cliente supera la fase "transazionale", cioè quella di un interesse focalizzato solamente "sulla vendita del prodotto" ad un consumatore non importa quale, voluta dal marketing tradizionale, indirizzandosi invece verso quella basata "su una relazione duratura del consumatore-cliente fidelizzato (Foglio, 2008, p. 29)

Con l'introduzione di questo approccio le aziende adottano una prospettiva di medio-lungo termine perché si pongono un nuovo fine ultimo che non è quello della singola transazione ma della costruzione di un legame forte e duraturo con ogni singolo cliente (Pastore & Vernuccio, 2008).

- Gestione delle relazioni con i clienti (anni 2000). Alla sua nascita il concetto di marketing relazionale aveva come obiettivo la creazione di relazioni con i clienti, ma nel nuovo millennio questo approccio sposta la sua attenzione sulla gestione di queste relazioni. A tal fine, nel 2000 sorgono due nuovi concetti in uso tutt'ora nel marketing moderno:

1. Il *Customer Relationship Management* (CRM), un'attività che si può considerare come la traduzione operativa del marketing relazionale

(Pastore *et al.*, 2008), finalizzata alla gestione delle relazioni con i clienti con lo scopo di massimizzare la loro fedeltà;

2. Il *Customer Lifetime Value* (CLV) ovvero “il valore attuale di tutti i profitti attesi da un cliente per tutta la durata della sua relazione con un’azienda” (Levens & Casarin, 2014, p. 79).

- Orientamento al cliente (anni 2000-2010). Sin dai primi anni del 2000, complice l’introduzione e l’espansione del digitale, è stato implementato l’approccio di *customer centricity* che letteralmente significa “marketing incentrato sul cliente”. Tale approccio cerca di rispondere a tutte le esigenze del cliente riguardo l’insieme delle attività di marketing: pubblicità, creazione e distribuzione di contenuti, *customer care*, comunicazione (Secco, 2022). Nell’approfondire tale approccio vale la pena citare il modello proposto da Gulati & Oldroyd (2005) che prevedono un percorso di quattro fasi verso una cultura centrata sul cliente:

1. Collaborazione comunitaria: creazione di un archivio che raccolga tutte le informazioni sui clienti;
2. Coordinamento seriale: dalle informazioni raccolte nella fase precedente si traggono le conclusioni sul comportamento del cliente;
3. Coordinamento simbiotico: questa fase prevede una complessità aggiuntiva in quanto l’azienda dovrà spostare l’attenzione sulle interazioni passate con i clienti e sulla predizione di quelle future;
4. Coordinamento integrale: avendo un quadro generale del cliente, in quest’ultima fase l’azienda passa al coordinare le proprie attività e ogni aspetto dell’organizzazione con i desideri carpi del consumatore.

Per l’implementazione della *customer centricity* gli studiosi hanno sviluppato nel tempo due strumenti. Il primo è la *persona* ovvero la creazione di un prototipo che rappresenta il cliente ideale dell’azienda. Viene costruita attraverso quattro dimensioni della segmentazione: geografica (dove vive? Quali sono i luoghi di suo interesse?), demografica (Che età ha? Quali sono la sua occupazione, il suo reddito, il suo stato civile?) psicografica (Quali sono le sue passioni e interessi? Quali valori ne orientano il comportamento?) e comportamentale (Quali *media* consuma? Come utilizza prodotti e servizi?) (Kotler *et al.*, 2021). Il secondo strumento è la prospettiva *jobs to be done*, proposta da Christensen e colleghi nel 2005. Tale meccanismo prevede l’approfondimento degli eventi che si verificano nel corso della vita dei consumatori e che possono orientarli durante i loro processi

di acquisto. Attraverso questa prospettiva, l'azienda cerca di capire quali sono le finalità ultime per cui la persona acquista un determinato bene o servizio. Durante una lezione all'Università di Harvard, il professor Christensen ha spiegato come ha aiutato Mc Donald's nell'aumentare la vendita dei propri milkshake (Capaldi, 2016); dopo aver osservato il comportamento degli avventori del fast food per 18 ore, hanno scoperto che la maggior parte delle bevande in questione venivano acquistate prima delle otto di mattina, da persone sole che acquistavano unicamente quel prodotto e lo consumavano in macchina. Avendo poi domandato agli acquirenti quale fosse il motivo, Christensen ha scoperto che questi lo acquistavano per intrattenersi durante il viaggio a lavoro che mediamente durava 30 minuti; avevano trovato nel milkshake quindi un modo per rompere la noia del viaggio e che gli riempisse lo stomaco per la mattinata, che non gli sporcasse di briciole i vestiti e che potessero comodamente mettere nel porta bevande della macchina nel caso di una telefonata improvvisa. Con queste informazioni Mc Donald's ha potuto riprogettare il suo prodotto, modificando il *packaging* per renderlo più comodo e perché il coperchio fosse più saldo sul bicchiere, rendendo più densa la bevanda in modo che i consumatori ci mettessero di più a finire di berla e inserendovi delle varianti con dei pezzettini di frutta all'interno che servissero come diversivo alla noia per i guidatori lungo il viaggio.

In generale, si può affermare che la *customer centricity* ha consentito alle aziende di sviluppare un coordinamento interdisciplinare e interfunzionale in grado di progettare, comprendere e gestire l'esperienza del cliente (Lemon *et al.*, 2016).

- Coinvolgimento dei clienti (anni 2010 in avanti). Il movimento principale che ha investito l'attuale decennio è il *customer engagement* (CE) che si può definire come uno stato psicologico che si crea nel cliente in virtù di esperienze co-creative e interattive da lui vissute con un oggetto, come il *brand*, all'interno di una relazione (Brodie *et al.*, 2011). Sviluppatisi a partire dal 2006, solo recentemente ha preso davvero piede; da una revisione di Lim, Rasul, Kumar e Ala (2021) effettuata sugli articoli riguardanti il CE scritti nel periodo 2006-2020 è emerso che solo nell'ultimo anno di pandemia (2021) sono stati scritti 213 articoli, mentre in tutto il quinquennio 2006-2010 se ne sono contati 212. Sicuramente questa crescita esponenziale di interesse per il *customer engagement* è dovuta anche al boom nell'utilizzo dei social media, che giocano un ruolo importante nel saper coinvolgere interattivamente il cliente. Van Doorn *et al.* (2010, p.1) introduce il

concetto il *customer engagement behaviour* (CEB) definendolo come una “manifestazione comportamentale nei confronti di un marchio o di un’azienda, al di là dell’acquisto, derivante da driver motivazionali. I CEB includono una vasta gamma di comportamenti, tra cui attività di passaparola, consigli, blog, scrivere recensioni”. Si tratta quindi di un coinvolgimento che inizia con il primo contatto fra cliente e *brand* ma che poi continua oltre la vendita, la cui logica di base è che i clienti coinvolti possono praticare un’attività di marketing virale che può, a sua volta, portare un vantaggio competitivo all’azienda.

Il concetto di *customer experience* ha quindi fatto il suo ingresso andando via via a influenzare diverse macroaree nell’ambito del marketing: i primi modelli di comportamento dei consumatori, il CRM, la misurazione dei risultati attraverso la soddisfazione del cliente e la qualità del servizio e infine l’approccio di centralità e coinvolgimento del cliente, che vede la piena applicazione del concetto di CX.

3.3.2 Il Customer Journey

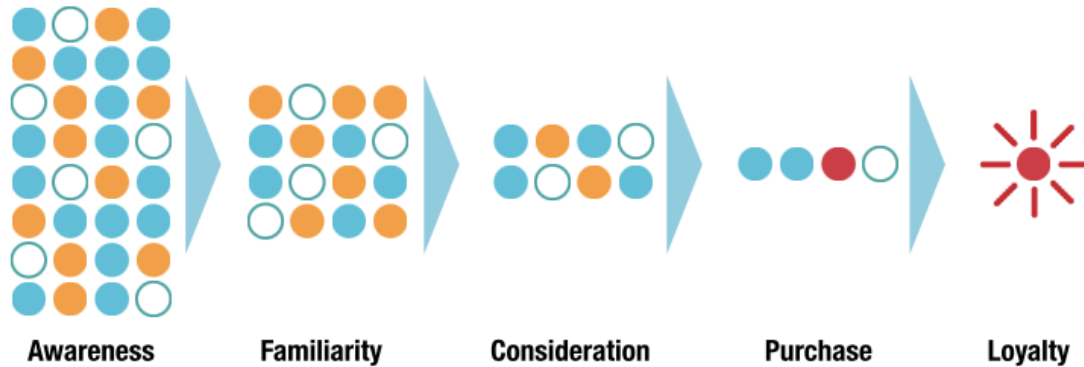
Un concetto fondamentale del marketing e strettamente correlato alla *customer experience* è quello del *customer journey* (CJ) ossia il processo che caratterizza l’interazione fra consumatore e azienda (Inside Marketing, n.d.). Se il CJ è il viaggio che compie il consumatore quando effettua un acquisto, la CX è ciò che prova lungo le tappe di questo viaggio, ogni qualvolta venga a contatto con il *brand* nei *touchpoint*. L’azienda può intervenire nella gestione della *customer experience* ma per farlo deve conoscere il *journey* dei suoi clienti.

Tradizionalmente, il *customer journey* è sempre stato pensato come un processo lineare formato da 5 momenti chiave (Inside Marketing, n.d.):

- *Awareness*: nella prima fase, il consumatore avverte un bisogno ed è consapevole che potrà soddisfarlo attraverso un prodotto che viene realizzato da una o più aziende di cui il consumatore è venuto a conoscenza tramite diversi canali;
- *Familiarity*: il prodotto diviene riconoscibile all’interno dell’ampia gamma di prodotti offerti perché familiare al cliente;
- *Consideration*: in questa fase il consumatore si trova a scegliere fra i diversi *brand*; qui rivestono un ruolo importante le caratteristiche del prodotto e il prezzo e il consumatore ricerca informazioni;
- *Purchase*: il cliente decide di acquistare un prodotto di un determinato marchio;

- Loyalty: qui gioca un ruolo importante il servizio post-vendita dell'azienda che dovrà fare in modo che il consumatore divenga fedele al *brand*.

Figura 18. Modello tradizionale di customer journey



Fonte: McKinsey & Company, 2009

Questo modello però è stato recentemente abbandonato; in un contesto di “iperscelta” come quello moderno, dove il consumatore, grazie alla digitalizzazione, è ben informato ed esigente, il suo comportamento d’acquisto non è più lineare. Nel 2009, Mckinsey ha svolto una ricerca su un campione di 20.000 consumatori appartenenti a cinque diversi settori e ha introdotto un nuovo modello di *customer journey* circolare, che va a sostituire il tradizionale *funnel* ad imbuto.

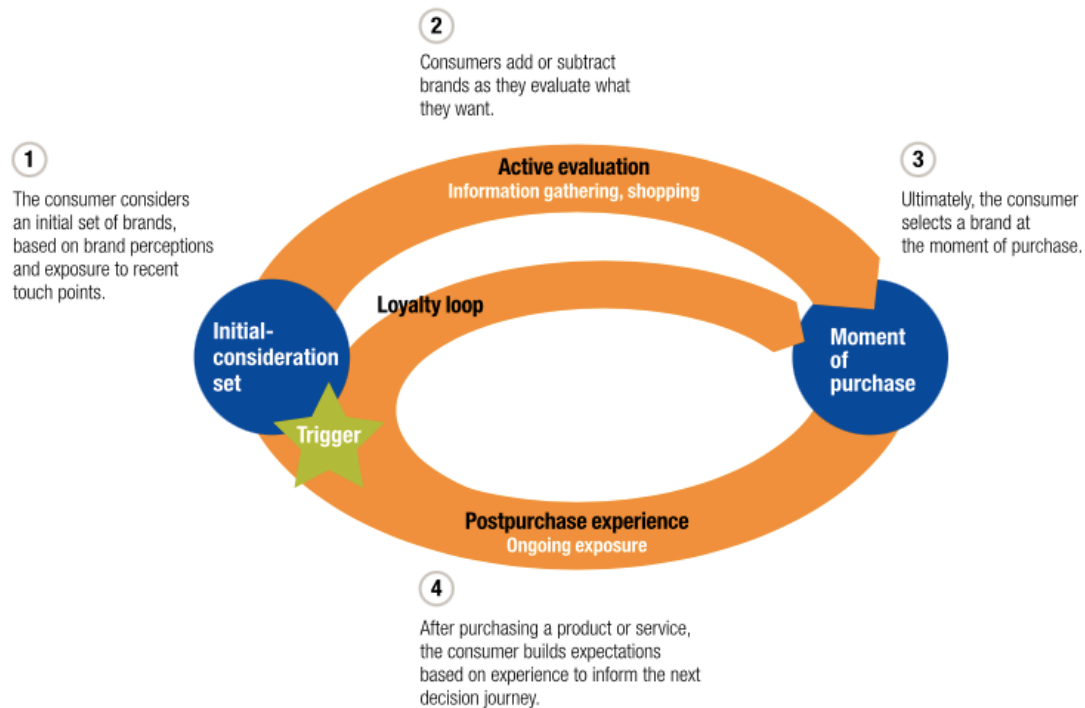
Oggi le persone formano impressioni sui marchi da punti di contatto come pubblicità, notizie, conversazioni con familiari e amici. [...] Ma cosa succede quando qualcosa fa scattare l’impulso d’acquisto? Quelle impressioni accumulate diventano cruciali perché danno forma alla serie di considerazioni iniziali: il piccolo numero di marchi che i consumatori considerano all’inizio come potenziali opzioni d’acquisto. L’analogia dell’imbuto suggerisce che i consumatori restringano sistematicamente la serie di considerazioni iniziali mentre valutano le opzioni. [...] Quindi, la fase di post-vendita diventa un periodo di prova che determina la fedeltà dei consumatori ai marchi e la probabilità di riacquistare nuovamente i loro prodotti. [...] Ora accade qualcosa di completamente diverso. (Mckinsey.com, 2009)

Il processo circolare introdotto è composto da quattro fasi principali:

- Considerazioni iniziali: il paniere iniziale di *brand* con cui il consumatore è venuto a contatto o a cui è stato esposto;
- Valutazione attiva o meglio il processo di ricerca di potenziali acquisti: il consumatore aggiunge o rimuove *brand* dal suo paniere mentre capisce quello che vuole;

- Momento di acquisto: il cliente sceglie un prodotto di un marchio e lo acquista;
- Esperienza post-vendita: ultima fase molto importante perché si introduce l'elemento della fedeltà e, attraverso la soddisfazione o meno delle aspettative, il cliente sarà spinto al riacquisto o all'abbandono del *brand*.

Figura 19. Nuovo modello circolare di *customer journey*



Fonte: McKinsey & Company, 2009

Questo nuovo modo di considerare il viaggio del consumatore ha portato con sé due cambiamenti (McKinsey & Company, 2009):

- Una nuova considerazione del marchio. Con la tradizionale metafora dell'imbuto, si presupponeva che i marchi presenti nel set iniziale di considerazione fossero gli unici a poter essere valutati; da quel paniere potevano solo venire esclusi via via i marchi presenti. La frammentazione dei media e la proliferazione dei prodotti ha creato invece la possibilità che, durante la fase di valutazione attiva, il paniere dei *brand* si espanda ed entrino nuovi marchi non considerati fino a quel momento. Tutto ciò porta inevitabilmente all'aggiunta di nuovi *touchpoint* lungo il *journey* che le aziende potranno utilizzare;
- Consumatori "potenziati". Nel *journey* tradizionale, le aziende mettevano in pratica strategie di marketing in puro stile *push*, promuovendo i propri prodotti

spingendoli verso il consumatore attraverso tecniche di *outbound*. Il consumatore odierno invece non ha bisogno di questo perché le informazioni di cui necessita vengono estratte autonomamente lungo il processo decisionale, tramite ricerche su Internet, sui *social media* ma molto spesso anche tramite altri consumatori. «La nostra ricerca ha rilevato che due terzi dei punti di contatto durante la fase di valutazione attiva coinvolgono attività di marketing guidate dai consumatori, come recensioni su Internet e consigli sul passaparola di amici e familiari, nonché interazioni in negozio e ricordi di esperienze passate» (Mckinsey.com, 2009). I *marketers* dovranno considerare allora questo cambiamento concentrandosi su strategie di tipo *inbound*³ in grado di attrarre il consumatore verso il *brand*.

Tale nuovo potere del consumatore ha portato inevitabilmente alla creazione di una comunicazione bidirezionale che dia importanza alla gestione del cliente, della sua opinione e della relazione fra lui e l'azienda. In quest'ottica, le imprese devono quindi ripensare alla loro proposta di *customer experience* che oggi è “digitalizzata”.

3.3.3 La Customer Experience per i clienti delle piattaforme: fattori determinanti nel loro utilizzo

L'avvento della tecnologia e degli *smartphone* ha portato alla creazione di nuovi canali di comunicazione e, conseguentemente, di nuovi *touchpoint* che si possono raggruppare all'interno delle tre fasce *paid*, *owned* e *earned media*. Le nuove piattaforme di *e-commerce*, comprese quelle del food delivery, devono interfacciarsi con una nuova *customer experience* influenzata da una moltitudine di fattori legati al mondo *offline* e *online* emersi da diversi autori:

- Motivazione edonica (Yeo *et al.*, 2017; Alalwan, 2020): l'acquisto di beni e servizi è stato sempre considerato come un processo razionale guidato da motivazioni utilitaristiche. L'edonismo è un concetto che va a contrastare con la razionalità perché definito come un desiderio di divertirsi ed essere giocosi. Gli autori hanno sottolineato che quanto un consumatore effettua un acquisto non ascolta solo la parte razionale che c'è in lui ma cerca anche una stimolazione a

³ L'Inbound marketing è una metodologia di business che attrae i clienti creando contenuti ed esperienze di valore su misura per loro. Mentre il marketing outbound interrompe il tuo pubblico con contenuti che non sempre desiderano, il marketing inbound crea connessioni che stanno cercando e risolve i problemi che già hanno. (HubSpot, n.d.)

livello sensoriale e apprezza il divertimento durante l'acquisto e l'utilizzo del bene o servizio.

- Esperienza del cliente (Yeo *et al.*, 2017; Ray *et al.*, 2019): essendo gli acquisti online per molti una novità, coloro che già possiedono una certa esperienza con questo mondo sperimenteranno una minore incertezza, che porta a una maggiore intenzione di acquistare prodotti o servizi online. L'esperienza del cliente comprende il processo cognitivo dell'utente e il suo coinvolgimento, che si può alimentare tramite programmi di *engagement* che prevedono sconti e *cashback*, buoni fedeltà, offerte e coupon.
- Risparmio di tempo e sforzo (Yeo *et al.*, 2017; Muangmee *et al.*, 2021; Ray *et al.*, 2019; Kaur *et al.*, 2021): la frenesia della vita odierna impedisce a molte persone di uscire per fare shopping o recarsi al ristorante. Gli acquisti online sono un rimedio a questo problema che consente all'utente di far risparmiare tempo e ridurre al minimo i suoi sforzi. C'è una correlazione positiva, secondo gli autori, tra questo minore sforzo e l'intenzione di utilizzare servizi online per ordinare cibo a domicilio. Condizione alla base per il risparmio di tempo è però che vi sia una certa facilità nell'uso delle applicazioni mobili o siti web. Per quanto riguarda le app di food delivery, esse sono spesso facili da usare in quanto comportano pochi passaggi e offrono molteplici scelte di pagamento.
- Prezzo (Yeo *et al.*, 2017; Kaur *et al.*, 2021; Alalwan, 2020): il prezzo è una variabile che ha sempre inciso nei processi d'acquisto del consumatore, senza differire tra online e offline. Ponendo l'attenzione sull'uso dei servizi di food delivery, al consumatore non importa dove stia cenando; sia che si trovi a casa o al ristorante vuole ricevere il cibo a un prezzo comunque ragionevole. Per sfruttare al meglio questo fattore chiave le piattaforme offrono ai loro utenti sconti o offerte; l'orientamento del consumatore al risparmio sul prezzo può non considerare solo il fattore monetario, ma anche il risparmio su un costo aggiuntivo, come può essere quello di consegna, motivo per cui molte piattaforme propongono inoltre il servizio di consegna gratuita.
- Aspettativa di prestazione (Muangmee *et al.*, 2021; Alalwan 2020): l'aspettativa di prestazione viene definita dagli autori come il livello di convinzione dell'utente che la tecnologia migliorerà le prestazioni in particolari attività. Naturalmente, maggiore è questa aspettativa, maggiore sarà la probabilità che il consumatore utilizzi quella particolare tecnologia. Sebbene nel caso del food delivery non si

tratti di uno strumento vero e proprio ma piuttosto di un servizio, questo fattore incide comunque nel comportamento del cliente; se la piattaforma si caratterizza per una buona flessibilità o risponde a requisiti di convenienza, di comodità, di velocità di consegna che soddisfano l'aspettativa di prestazione dell'utente allora quest'ultimo avrà una buona probabilità di continuare a utilizzare il servizio.

- Influenza sociale (Muangmee *et al.*, 2021; Kaur *et al.*, 2021): implica che gli utenti acquisiscano la volontà di provare nuovi servizi tecnologici da propri amici, familiari, colleghi etc. Gli autori sono concordi nell'affermare che l'influenza sociale sia un elemento chiave nel determinare il comportamento e l'intenzione di utilizzo del consumatore rispetto ai servizi online, in particolare alle piattaforme di food delivery. Il consumatore potrebbe vivere un'esperienza culinaria migliore se percepisce che questa abbia in qualche modo aumentato il suo status sociale.
- Valutazioni e recensioni online (Alalwan, 2020): legato al tema dell'influenza ma in un altro senso, l'ambito delle recensioni online è di grande rilievo per le nuove piattaforme. I clienti sono interessati alle opinioni di coloro che hanno già provato un servizio e queste possono influenzare in maniera positiva o negativa la loro volontà di utilizzarlo.

A seguito della pandemia da Covid-19 è stato individuato un ulteriore fattore che va ad impattare sull'*experience* del consumatore: quello della sicurezza percepita (Muangmee *et al.*, 2021). I problemi riguardanti la sicurezza durante la crisi sanitaria riguardavano la riduzione del rischio di trasmissione della malattia. Alcune misure adottate dalle piattaforme per rispondere a queste esigenze hanno comportato, ad esempio, le transazioni senza contanti e la pratica di un'elevata igiene attraverso una sanificazione regolare.

Tabella 7: Fattori che determinano l'utilizzo o meno dei servizi di food delivery da parte dei consumatori

Studio	Contesto	Fattori indicati
Yeo <i>et al.</i> , 2017	Esperienze, atteggiamenti e intenzioni comportamentali dei consumatori nei confronti dei servizi di Food Delivery in Malesia	Motivazione edonica
		Esperienza del cliente
		Risparmio di tempo
		Risparmio sui prezzi
Ray <i>et al.</i> , 2019	Una prospettiva della teoria degli usi e della gratificazione sulla motivazione che spinge i consumatori a utilizzare le app di Food Delivery	Esperienza del cliente
		Facilità d'uso
Kaur <i>et al.</i> , 2021	La proposta di valore delle app per la consegna di cibo a domicilio dal punto di vista della teoria del consumo	Prezzo
		Prestigio
		Facilità d'uso
Alalwan, 2020	Studio empirico dei fattori che influenzano la soddisfazione dei clienti e l'intenzione di riutilizzare le app per ordinare cibo in Giordania	Aspettativa di prestazione
		Motivazione edonica
		Prezzo
		Recensioni online
Muangmee <i>et al.</i> , 2021	Fattori che determinano l'intenzione comportamentale nell'utilizzo delle app di consegna durante la pandemia in Thailandia	Aspettativa di prestazione
		Aspettativa di sforzo
		Influenza sociale
		Sicurezza percepita

Fonte: elaborazione propria

3.3.4 Utilità ed emozione: il giusto bilanciamento

Alla luce di quanto detto finora emerge un importante concetto; se è vero che la *customer experience* si basa principalmente sulla creazione di esperienze memorabili che puntino alla stimolazione cognitiva ed emozionale dell'individuo, è vero anche che essa non può esclusivamente fare leva su queste variabili. Si è appena visto come gli acquirenti, una volta che si trovino a dover procedere in un percorso d'acquisto, valutino sia variabili correlate alla sfera emotiva (la motivazione edonica ad esempio) sia aspetti più legati alla ricerca di utilità da un punto di vista razionale (il prezzo, la facilità d'uso per citarne alcune). A tal proposito allora è corretto affermare che la *customer experience* non può fare leva unicamente su variabili di tipo emozionale; se così fosse l'oggetto dell'esperienza (il prodotto o il servizio) verrebbe surclassato dall'esperienza stessa (Maestri & Sassoon, 2017). Viceversa, sarebbe comunque impensabile una *customer*

experience costruita per filo e per segno in ogni suo dettaglio e seguendo alla lettera i modelli di marketing tradizionale in modo meccanico. La CX dovrà allora essere costruita cercando di bilanciare entrambi gli aspetti, quello edonistico e quello utilitaristico, e in un secondo momento decidere quale far prevalere (Maestri & Sassoon, 2017). A tal proposito, un'espressione fornita da Steven van Belleghem (2015) riassume perfettamente questo concetto: "When digital becomes human". Riprendendo alcuni suoi pensieri, l'autore afferma che le relazioni debbano essere costruite sulla base di aspetti emozionali e psicologici, ma dall'altra parte una buona relazione non riuscirebbe a reggere se l'aspetto razionale mancasse (van Belleghem, 2015). Sarà necessario quindi fondare una relazione basandola sia su elementi di tipo razionale (il *digital touch*) sia di tipo emozionale (lo *human touch*) (van Belleghem, 2015). Da una parte quindi si metteranno in pratica le leve di tipo digitale come l'utilizzo dei social media, delle applicazioni, dell'AI e del data driven, mentre dall'altra l'azienda dovrà concentrarsi sull'interazione con le persone dal punto di vista umano.

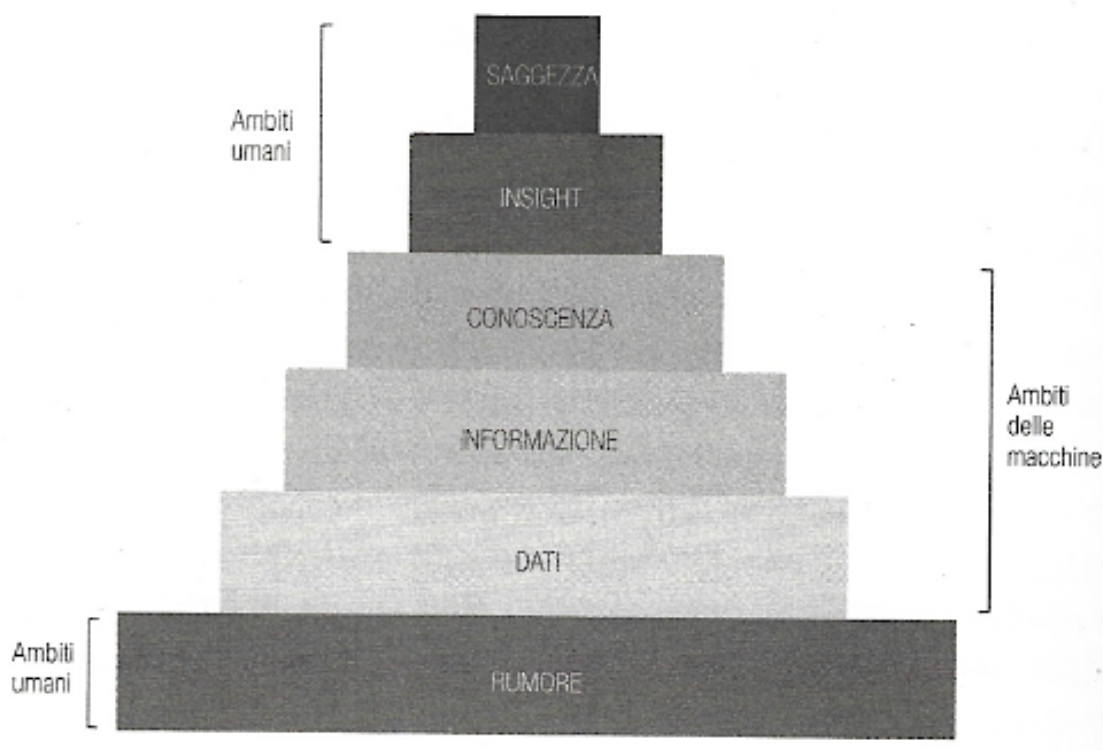
Questo bilanciamento fra tecnologie e partecipazione umana è molto importante in quanto i due elementi presentano importanti differenze nelle capacità che possono apprendere. Per spiegare meglio questo concetto si riportano le parole di Philip Kotler (2021) dove descrive il paradosso di Moravec:

I ruoli degli esseri umani e delle macchine sono ugualmente cruciali nella CX ibrida. Non solo esseri umani e macchine hanno abilità differenti, ma si completano a vicenda. [...] Com'è noto, Hans Moravec ha osservato che è relativamente facile che i computer abbiano buoni risultati nei test di intelligenza, ma è quasi impossibile fare in modo che abbiano le capacità di percezione e la motilità di un bambino di un anno. Il ragionamento, considerato come una capacità di alto livello negli esseri umani, può essere facilmente insegnato ai computer poiché implica una fase di apprendimento cosciente. [...] è invece più difficile addestrare i computer alla conoscenza senso-motoria, ovvero alla nostra capacità di percezione e di risposta all'ambiente circostante. Questa sembra un'abilità di basso livello appresa durante la prima infanzia [...] Si tratta di comprendere intuitivamente i sentimenti degli altri e di provare empatia. [...] I computer possono facilmente superare le capacità umane che la maggior parte delle persone ritiene siano le nostre più grandi risorse: il pensiero logico e il ragionamento. Al contrario, ciò che agli esseri umani sembra facile imparare richiede alle macchine decenni di tempo e un'enorme potenza di calcolo per essere imitato. Le abilità che alcune persone spesso danno per scontate, per esempio il buon senso e l'empatia, sono quelle che ci differenziano dai computer. Il paradosso è questo. (p. 120)

Questa breve digressione serve a capire come, nel mondo odierno, sia estremamente necessaria la presenza e la collaborazione fra essere umani e tecnologie in quanto ognuna

di queste figure apporta dei contributi diversi fra loro ma di uguale importanza. Ma quali sono queste differenze fra persone e computer? Uno dei fattori più rilevanti risiede nella capacità di gestire le informazioni. A questo proposito, sempre l'autore Philip Kotler (2021) utilizza un modello di gestione della conoscenza noto come DIKW, acronimo dove le lettere stanno per *Data* (Dati), *Information* (Informazioni), *Knowledge* (Conoscenza) e *Wisdom* (Saggezza). Nel suo *Marketing 5.0* (2021), l'autore aggiunge a queste variabili altri tre livelli: Rumore, Insight e Saggezza (Figura 20). Il modello si basa sul concetto che alcune variabili quali Dati, Informazioni e Conoscenza possano e debbano essere gestite dalle macchine. I computer possono raccogliere dati, elaborarli e raggrupparli in cluster trasformandoli in informazioni e poi correlarli tra loro e in altri contesti formando insiemi di conoscenza. L'essere umano invece interviene nella sezione del Rumore e degli Insight, di cui fanno parte tutte le anomalie e gli errori che i computer possono raccogliere e/o produrre e che solo l'uomo può classificare correttamente. Infine, la Saggezza, ultimo step di questo *knowledge management*, è naturalmente caratteristica inimitabile dell'essere umano. Essa aiuta a prendere le decisioni sulla base di esperienze, scelte e valutazioni già effettuate in passato da cui si traggono implicazioni positive o negative.

Figura 20. Modello gerarchico di knowledge management



Fonte: Kotler *et al.*, 2021, p. 122

Ulteriore e importantissimo ambito in cui le macchine e gli esseri umani differiscono è nell'interfacciarsi con il cliente. È di uso comune oggi per le aziende adottare tecnologie come i chatbot, piccoli robot che compaiono in alcuni siti e che simulano e elaborano conversazioni con i visitatori; l'uso dell'AI però è a volte molto rischioso in quanto si tratta di computer abituati a elaborare informazioni basiche e possono rivelarsi estremamente insensibili. A tal proposito, Sundar Pichai, amministratore delegato di Google, ha lanciato a maggio 2022 il nuovo chatbot della compagnia, LaMDA2, che è in grado di conversare su qualunque argomento e ha ottenuto ottimi risultati nei test con i dipendenti. L'amministratore ha però avvisato, durante la presentazione del nuovo strumento, che il modello avrebbe potuto sbagliare e generare alcune risposte imprecise, indelicate e addirittura offensive e volgari (Wired, 2022). La compagnia ha infatti già avuto a che vedere con gaffe di questo genere quando, nel 2015, era stato introdotto il loro software per la ricerca tramite immagini e l'algoritmo ha catalogato come "gorilla" la foto di due persone di colore (Burchia, 2015). È evidente quindi che i computer siano in grado di gestire le richieste più elementari mentre può rivelarsi rischioso farli ricoprire ruoli, ad esempio, consulenziali.

La necessità di sopperire a questi inconvenienti ha dato vita a una serie di cambiamenti nell'ambito lavorativo, fra cui lo sviluppo della pratica di AI Training, ovvero l'addestramento dell'intelligenza artificiale. Più precisamente l'AI Training consiste nell'insegnare all'intelligenza artificiale a comprendere gli input dell'utente e intraprendere azioni su di essi (Marinoni, 2022). Senza tale fase di apprendimento l'AI non funzionerebbe perché non sarebbe in grado di interpretare i dati che le vengono proposti. La figura dell'AI Trainer ha il compito di rendere leggibili alle macchine dei grandi data set di dati non strutturati, trasformandoli in data set strutturati, i *training data*. Il successivo incontro fra il *training data* e le regole matematiche scritte nell'algoritmo, produce un modello con cui la macchina sarà in grado di leggere e analizzare dati mai visti prima, quindi diversi dal *training data* (Coluccini, 2017). Andando più nello specifico, l'apprendimento può essere automatico, in questo caso si parla di *machine learning*, e nel caso in cui si specializzi si parla di apprendimento profondo, anche conosciuto come *deep learning*. Il *machine learning* è una branca dell'intelligenza artificiale che per il *training* utilizza sequenze di istruzioni, chiamate algoritmi, per analizzare i dati e prendere scelte intelligenti in base a quello che ha appreso (Mariano, 2019); l'apprendimento in questo caso può essere supervisionato, quando viene fornito un set di dati, l'output corretto è già noto e c'è una relazione fra input e output, oppure

non supervisionato, quando viene dato un set di dati ma senza che venga specificato di che tipo di dati si tratti e il compito della macchina è trovare una struttura in questi dati (Mariano, 2019). Specializzando il *machine learning* si può arrivare al *deep learning*, che prevede la simulazione del processo decisionale usato dalle persone; questa tecnica di apprendimento consente ai sistemi di AI di imparare continuamente e migliorare la qualità e l'accuratezza dei dati confrontando le decisioni prese precedentemente e valutando se queste fossero positive o meno (Mariano, 2019). Nelle fasi di apprendimento, dunque, il ruolo dell'AI *trainer* è basilare. Questi tecnici sono gli stessi, ad esempio, che istruiscono i chatbot e gli assistenti virtuali su come gestire il servizio clienti, in modo tale che l'esperienza dell'utente risulti fluida e senza difficoltà. In particolare, sarà compito dell'AI trainer creare dei data set ben organizzati e privi di *bias*, annotare meticolosamente questi dati seguendo determinate linee guida, verificare e talvolta riannotare i dati qualora l'AI non dovesse leggerli correttamente e addestrare i sistemi di intelligenza artificiale attraverso l'utilizzo di training dataset. (Marinoni, 2022). Una volta completato questi compiti, comunque, l'AI trainer continua comunque a testare i sistemi per avere la sicurezza che questi perdurino nell'operare in modo corretto ed efficiente. Riprendendo il concetto di *customer experience* ibrida, ovvero formata da elementi emozionali (*human*) e utilitari (*digital*) si elencano alcuni punti lungo il *customer journey* dove le tecnologie possono ben implementate (Kotler *et al.*, 2021):

- Pubblicità: l'applicazione più comune della tecnologia nel marketing pubblicitario è il targeting del pubblico. Cercando di distaccarsi da un'ottica troppo *outbound* che rischia di far sembrare la pubblicità invadente, le macchine possono aiutare i marketers a identificare i segmenti di pubblico (*personas*) per far ricevere loro i contenuti che gli sono più affini.
- Content Marketing: a differenza degli annunci pubblicitari, il marketing di contenuto riesce ad essere meno invadente per i consumatori, in quanto offre un mix di intrattenimento e informazione in grado di coinvolgere l'utente senza vendere esplicitamente. Ancora più che nella pubblicità, nel *content marketing* è necessario l'aiuto dell'AI per quanto riguarda il targeting, ma anche l'analisi dei dati e l'analisi predittiva, con cui i marketers possono prevedere ogni *customer journey* sul loro sito.
- Direct Marketing: questa tecnica di marketing prevede la personalizzazione delle offerte di vendita, che spesso vengono effettuate tramite e-mail o posta. Per non essere considerate come spam, le mail inviate tramite *direct marketing*

dovrebbero avere sempre un destinatario esplicitato; per fare questo tipo di personalizzazione l'intelligenza artificiale è un grosso aiuto. Inoltre, ancora più importante in questa tecnica è il sistema di raccomandazione del prodotto dove l'AI rende i marketers in grado di prevedere i prossimi acquisti di una persona grazie alle sue esperienze pregresse.

- CRM Vendite: nella sezione vendite, la tecnologia può venire in aiuto tramite l'uso dei già citati *chatbot* intercettando l'utente nella parte più alta del *funnel* per rendere l'acquisizione del *lead* più colloquiale. Inoltre, per quanto riguarda la gestione degli account dei clienti, le tecnologie rendono la raccolta e l'organizzazione dei dati molto più semplice e automatizzata.
- Canali Distributivi: le recenti tecnologie hanno aperto nuovi tipi di canali distributivi. Uno fra i più famosi è quello delle consegne tramite droni, divenuto celebre soprattutto durante la pandemia e di cui sono riportati alcuni esempi nel paragrafo successivo. Con la tecnologia si può anche fluidificare la *customer experience*: di uso comune sono ormai i sistemi di realtà virtuale tramite i quali possiamo provare come ci sta un determinato colore di rossetto inquadrandoci con la fotocamera, o posizionare un mobile all'interno di casa prima di acquistarlo per vederne l'effetto, o ancora provare degli abiti senza recarsi in negozio.
- CRM Service: l'uso di *chatbot* può essere utile anche per rispondere alle richieste di assistenza in quanto possono essere reperibili 24 ore su 24 tutti i giorni della settimana. Nel caso in cui poi vi siano richieste troppo complesse da parte dell'utente, allora il *chatbot* rimanderà la richiesta a un addetto del servizio clienti.

È evidente quindi che le imprese al giorno d'oggi debbano sfruttare al meglio le tecnologie per implementare degli ottimi modelli di marketing.

3.4 Il Phygital Marketing

L'integrazione fra i modelli di comunicazione offline adottati dal marketing tradizionale e l'uso delle nuove tecnologie ha dato vita a un nuovo concetto: il *phygital marketing*. La parola *phygital* è frutto della crasi tra "physical" e "digital" e implica la creazione di un percorso del consumatore che integri le esperienze fisiche e digitali in modo continuo e uniforme, creando la cosiddetta *phygital experience*, possibile solo grazie all'ascesa delle tecnologie digitali emergenti (Johnson *et al.*, 2021). L'esperienza *phygital* si basa su tre elementi fondamentali, conosciuti nel settore come le tre "i" (Inside Marketing, n.d.):

- Immediatezza: ha a che fare con il concetto dell'avere tutto subito, a portata di un click. Ne sono un esempio i totem interattivi all'interno dei grandi negozi che permettono al cliente di cercare i prodotti di proprio interesse in modo facile e veloce;
- Immersione: si riferisce al fatto che l'utilizzo dei dispositivi digitali deve proiettare il consumatore in uno stato di forte concentrazione e coinvolgimento in ciò che sta facendo. Nike, ad esempio, nel suo *flagship* di New York ha implementato un servizio tramite cui il cliente può provare le scarpe correndo su un tapis roulant posto di fronte a uno schermo che proietta scene di corsa all'interno di Central Park;
- Interazione: è quell'elemento che manca nell'esperienza online e si riferisce alla possibilità di interagire con l'ambiente circostante, tramite tutti e cinque i sensi, e con il personale di vendita.

L'uso di tale strategia trova un'ampia applicazione in diversi settori dell'industria come il commercio al dettaglio, l'istruzione, il turismo ecc. Questo insieme di concetti è esemplificato nei negozi Amazon Go, dove il pagamento avviene automaticamente all'uscita del cliente dal negozio, senza necessità di cassieri o di *self checkout*. Il cliente non deve far altro che accedere al suo account Amazon una volta entrato nel negozio, dopodiché le tecnologie installate terranno traccia del suo percorso all'interno e degli articoli acquistati, in modo tale che questi vengano addebitati al suo portafoglio digitale in modo automatico. Sempre nel settore del commercio, un esempio di *phygital marketing* viene fornito da Bonprix, un importante fashion e-tailer tedesco, che ha implementato nel suo negozio principale ad Asburgo quella che si può definire una *shopping experience 2.0*. Similmente a quanto accade con Amazon Go, una volta entrati nello store, ai clienti viene richiesto di fare il check-in aprendo l'app di Bonprix e registrando la propria presenza tramite appositi scanner. Rispetto ai classici negozi, lo store appare più vuoto;

dei 20.000 articoli venduti online, Bonprix ne espone solo 350, mostrandone unicamente il campione. L'utente interessato a provare indosso il capo può effettuare la scansione digitale dal suo telefono e selezionare la taglia. Una volta terminato lo shopping, scendendo al piano inferiore del negozio dove sono stati installati degli armadietti abilitati Bluetooth per i servizi *click-and-collect*. Selezionando quell'opzione sull'app Bonprix, dopo un paio di minuti l'utente riceve una notifica che gli indica il camerino dove recarsi, all'interno del quale troverà tutti i capi che ha richiesto, con le relative taglie, pronti ad aspettarlo. Lo specchio permette inoltre di scegliere l'illuminazione, tra cui spiaggia, luce del giorno, sera o un riflettore particolarmente forte, se si vuole verificare la presenza di difetti (Ispira Blog, n.d.).

Questi esempi mettono in luce come da una parte le tradizionali attività *brick and mortar* si stanno dotando degli strumenti necessari a compiere il processo di digitalizzazione, mentre dall'altra le compagnie nate come online only stanno creando degli store fisici iperdigitalizzati per poter fornire ai consumatori i benefici derivanti da entrambi i contesti online e offline (Inside Marketing, n.d.). Il *phygital* è la soluzione per il mutamento dei negozi fisici nell'era digitale: gli spazi vengono totalmente ridefiniti per offrire una nuova customer experience utilizzando gli strumenti digitali come supporto alla vendita. In questo modo si soddisfano le esigenze di clienti che richiedono esperienze sempre più personalizzate e seamless, uniformi e senza interruzioni di continuità nello spostamento tra punti di contatto online e offline. Il vantaggio essenziale per le aziende è che esse possono usufruire della grande mole di dati raccolti dalle tecnologie per esaminare meglio le preferenze, gli atteggiamenti e le abitudini dei clienti; questi dati oltre a essere impiegati per migliorare la *phygital experience* stessa, possono essere sommati a quelli raccolti in altri canali aziendali per creare un ampio database che permetta una continua ottimizzazione delle strategie di marketing (Inside Marketing, n.d.).

3.5 L'innovazione oggi: dai droni per le consegne alla ricerca della sostenibilità

I cambiamenti e le evoluzioni finora descritte hanno portato quindi a una nuova *customer experience* che prevede la combinazione di punti di contatto sia online che offline. Per creare una CX convincente e di qualità superiore è necessario sfruttare questi *touchpoint* utilizzando anche le nuove tecnologie (Kotler *et al.*, 2021). Ogni punto di contatto, dalla pubblicità al content marketing passando per il CRM, presenta delle specifiche tecnologie che possono essere adottate in questa nuova era del Marketing 5.0. Nel settore del food delivery alcune piattaforme si sono già adoperate per non rimanere indietro e sono state in grado di cavalcare l'onda del cambiamento attraverso delle idee innovative.

Tra le nuove tecnologie adottate nel mondo del food delivery, stanno spopolando le consegne tramite droni. Amazon, uno dei pionieri di questa novità, ha dato vita nel 2007 a un programma per la consegna aerea dei pacchi (Di Matteo, 2021). Successivamente altre compagnie hanno offerto questo servizio; ne è un esempio Flytrex, una start-up di Tel Aviv operante negli Stati Uniti, ha testato un primo modello di delivery nella Carolina del Nord con cui consegnava piatti pronti partiti dai ristoranti e consegnati nell'arco di 5-10 minuti (Di Matteo, 2021; Choe *et al.*, 2021). I vantaggi di questa nuova tipologia di consegna sono legati al fatto che i droni viaggiano in cielo non sono soggetti al rischio di ritardo che creano eventuali ingorghi di traffico lungo la strada, né al pericolo di incidenti e infortuni a cui sono sottoposti invece quotidianamente i *rider*. Inoltre, da un punto di vista ambientale sono strumenti molto sostenibili in grado di ridurre l'inquinamento atmosferico generato dai veicoli a motore (Choe *et al.*, 2021). Con un consumatore come quello odierno, interessato alle problematiche climatiche e sempre alla ricerca della velocità, la presenza di questi vantaggi ha destato interesse in diverse aziende e molte piattaforme di food delivery stanno già testando questo nuovo servizio in tutto il mondo.

Restando in America, nell'Università dell'Ohio Grubhub sta testando il suo modello di delivery tramite mezzi a guida autonoma (Sessa, n.d.). Gli studenti del campus potranno ordinare a domicilio i loro piatti preferiti che gli saranno recapitati tramite veicoli autonomi creati in collaborazione con Yandex Self Driving Car, in grado di muoversi su strade ma anche marciapiedi e con la possibilità di attraversare zone pedonali (Sessa, n.d.). Idea simile ha avuto anche la catena statunitense Domino's Pizza che insieme a Nuro, compagnia di robotica americana, ha sviluppato un nuovo veicolo elettrico a guida autonoma Nuro N2; un nuovo *rider* con l'obiettivo di consegnare la pizza in tutta la città

di Houston in modo autosufficiente (Sessa, n.d.).

Non solo velocità quindi quella ricercata dalle piattaforme innovative, ma anche, come già detto, sostenibilità, con l'utilizzo di veicoli elettrici che si sta diffondendo velocemente.

Anche Just Eat ha posto la sua attenzione sul tema del cambiamento climatico quando, nel 2019, ha collaborato con Cuki, l'azienda leader nei prodotti per la conservazione degli alimenti, nella lotta allo spreco alimentare con la realizzazione di una Doggy Bag che è stata distribuita in 50 ristoranti solidali appartenenti alla piattaforma di food delivery. Coloro che si recavano in loco in uno di questi ristoranti potevano portare a casa il cibo avanzato utilizzando queste vaschette e per ognuna di esse Just Eat effettuava una donazione di 1€ al Banco Alimentare; era sufficiente postare la foto della Save Bag su Instagram con un hashtag scelto appositamente per la campagna: #iononsprecoconsavebag (Cuki, n.d.).

Innovazione di diverso genere ma sempre a tema food delivery è quella del *Meal Kit*, una nuova frontiera della delivery a tema esperienziale (De Rossi, 2020). Già sperimentata in America dall'azienda Blue Apron, da qualche anno questa innovazione si è diffusa in Italia e riguarda principalmente gli chef stellati; i ristoranti propongono delle box da consegnare a domicilio che non contengono il piatto già pronto ma solo gli ingredienti con la ricetta di come prepararlo. Il cliente allora può divertirsi, sperimentare, scoprirsi un vero chef mettendo in pratica passo passo tutti i segreti dei grandi maestri della cucina. Una piattaforma che ha fatto di questa iniziativa il suo *core business* è HelloFresh, compagnia nata a Berlino nel 2011 e oggi riconosciuta in tutto il mondo come leader mondiale nel settore dei *meal kit* (Uggeri, 2021). Un'iniziativa che abbraccia perfettamente il nuovo concetto di marketing esperienziale, offrendo non più il solito servizio di consegna di piatti pronti a domicilio, ma una vera esperienza da vivere in cui il cliente è il protagonista.

Capitolo 4 – Una nuova realtà: le piattaforme di Food Delivery locale

Le piattaforme multinazionali di *food delivery* stanno proliferando nel nostro territorio. Mentre fino a qualche anno fa questo tipo di servizio era riservato solo alle grandi città come Milano, Torino o Roma, oggi l'attività di consegna a domicilio sta diventando più capillare, penetrando anche nei comuni più piccoli. A questo riguardo si sta sviluppando un nuovo fenomeno che vede la nascita di nuove piattaforme di *food delivery* a livello locale. Con un'attenzione maggiore ai propri collaboratori e alla qualità del servizio offerto, queste piattaforme stanno prendendo piede velocemente, complice anche il Covid che ha portato a una maggiore capillarità di questo servizio. Si presentano le piattaforme locali che oggi sono presenti nel nostro paese e che sono oggetto di questa ricerca.

4.1 Obiettivi di ricerca

L'obiettivo che si pone questa tesi è quello di indagare i cambiamenti avvenuti negli ultimi anni nel settore del *food delivery* in Italia.

È stato già evidenziato come il Covid 19, nel 2020, abbia portato i ristoratori alla ricerca di nuovi sistemi per far fronte alle continue restrizioni e chiusure. Questo ha incentivato l'uso dei servizi di *food delivery* che ancora non avevano trovato terreno fertile nella nostra penisola e rimanevano una tradizione prettamente legata ai paesi anglosassoni o, comunque sia, unicamente alle grandi città. Come già esposto nel capitolo 1, il tasso di penetrazione del servizio di cibo a domicilio in Italia è passato da un 10,8% nel 2017 a un 25,2% nel 2022 e secondo le previsioni questa percentuale andrà aumentando fino a raggiungere una quota del 36,8% nel 2026 (FIPE, 2022). Con l'avanzare delle chiusure nel 2020, i consumatori si sono ritrovati infatti a scegliere spesso il servizio di consegna a domicilio rispetto all'uscita al ristorante, altresì spinti dalla paura di contrarre il virus. Tuttavia, queste abitudini sono rimaste nonostante il calo dei contagi e la cessazione delle restrizioni, presentando però dei cambiamenti.

In particolare, una novità che ha preso piede recentemente e che è stata il motivo principale della nascita di questo elaborato, riguarda la formazione di nuove piattaforme di *food delivery* operanti a livello locale, nella città di fondazione o nei territori limitrofi, e che si caratterizzano per la volontà di distaccarsi e distinguersi dalle grandi piattaforme multinazionali. Ultimamente, l'accresciuto interesse verso il settore ha portato anche alla conoscenza dei problemi e delle situazioni fumose che lo circondano, come la poca tutela verso i *rider* o la mancanza di sostenibilità ambientale. Elementi che fino a quel momento

erano compresi solo da una cerchia limitata di persone sono diventati quindi di dominio pubblico e tutto ciò ha portato alla nascita di movimenti e manifestazioni generali ma anche all'esigenza di fare qualcosa per cambiare e offrire qualcosa di diverso a consumatori, ristoratori e *rider*. Alcune piattaforme locali sono nate proprio per rispondere a questa necessità.

Inizialmente, l'elemento che ha destato l'interesse per questa ricerca è stata la nascita della piattaforma di *food delivery* Cocai Express di Venezia. Mettendo in atto le successive ricerche, è stato scoperto che questo fenomeno sta investendo tutta l'Italia; esaminando la distribuzione per aree geografiche, è emersa una maggiore concentrazione di queste piattaforme nel Nord e Centro Italia (Figura 21). Si è scelto allora di circoscrivere l'area di ricerca all'intera penisola per poter indagare l'evento da diversi punti di vista e averne così un quadro completo.

Figura 21. Distribuzione geografica delle piattaforme individuate



Fonte: elaborazione propria

Questo lavoro si propone, innanzitutto, di indagare quali sono le cause alla base della nascita di tali piattaforme. Essendo un fenomeno di recente costituzione, la ricerca in atto vuole capire quali sono gli elementi che spingono questi imprenditori a fondare delle realtà territoriali e se fra questi elementi vi è un legame con la crisi pandemica. Dal momento in cui la maggior parte delle piattaforme sono nate a ridosso del biennio investito dal Covid-19, ci si è domandato se vi fosse un particolare legame fra la pandemia e la fondazione di tali piattaforme. Unitamente a ciò, questa tesi si pone come obiettivo di individuare le sostanziali differenze che possono emergere fra piattaforme di *food delivery* locali e multinazionali, in termini di modelli di business adottati, impatto sul territorio circostante, valori alla base dell'attività e qualità del servizio offerto. Ulteriore obiettivo di questo lavoro è individuare se al momento della fondazione di tali piattaforme vi siano stati importanti difficoltà o limiti, sia dal punto di vista della percezione da parte del consumatore, sia per quanto riguarda la competitività con le multinazionali. Essendo infatti piattaforme piccole con limitate possibilità economiche, queste non sono in grado di permettersi i mezzi comunicativi e pubblicitari delle *big* del settore, e si vuole quindi indagare quali sono stati gli strumenti adottati per diffondere il proprio *brand* sul territorio. Un'ulteriore differenza che questa tesi si presta ad esaminare è il rapporto delle piattaforme con i propri *rider*; essendo questo tema al centro delle più recenti discussioni in ambito di *food delivery* ed essendo le grandi piattaforme spesso accusate di non tutelare i propri fattorini, si vuole analizzare se nel caso di realtà minori questi diritti vengano maggiormente ascoltati e tutelati. Infine, questo lavoro si propone di individuare quali sono, se ce ne sono, i particolari benefici che possono spingere consumatori e ristoratori a preferire le piattaforme locali. Questo darà modo alla ricerca di capire anche se per queste realtà vi è o meno uno scenario di crescita futura, in rapporto alla forte concorrenza con le multinazionali.

4.2 Metodologia di ricerca e di raccolta dati

Al fine di perseguire gli obiettivi definiti, la ricerca si è svolta in diverse fasi.

Inizialmente è stato usato come motore di ricerca Google Scholar per cercare articoli accademici riguardanti il settore del *food delivery*, le sue peculiarità e gli attori principali che lo compongono, come sono stati descritti nei capitoli precedenti. Questo è servito per approfondire il tema dal punto di vista teorico, così da consentire la formulazione delle domande da porre successivamente ai soggetti partecipanti alla ricerca.

Dopodichè, sono iniziate le prime indagini per trovare le piattaforme locali presenti in Italia. A questo scopo è stata svolta tramite Google una considerevole ricerca di rassegne stampa pubblicate da quotidiani, magazine o riviste che trattassero del tema. La prima ricerca è stata effettuata attraverso le parole chiave “cocai+express+veneziana”, dalla quale sono emerse le prime informazioni riguardo il fenomeno in questione. I risultati hanno riportato tre quotidiani principali (Il Sole 24 Ore, Il Corriere della Sera e Il Gazzettino) che descrivevano la nascita di questa piattaforma e unitamente riportavano informazioni riguardo ad altre società simili in Veneto, ossia Vorrey di Treviso e Food 4 Me di Verona. Da qui è quindi iniziata una ricerca a cascata per trovare informazioni riguardanti queste ultime piattaforme, le quali non sono state successivamente prese in considerazione in quanto la prima non rispecchiava i criteri di indagine mentre la seconda non è più in attività. Per consentire un’esposizione più chiara dell’evoluzione della ricerca, si riportano in tabella 8 le ulteriori fasi in forma riassuntiva.

Tabella 8. Riassunto delle ricerche effettuate

Parole chiave utilizzate	Numero articoli considerati	Quotidiani/riviste/magazine online	Piattaforme emerse
Food + delivery + locale	3	Altraeconomia (2021) Controradio (2021) Dissapore (2021)	Robin Food So.De Consegne Etiche
Food + delivery + etico	2	AGI (2022) StratupItalia (2022)	Bevy Blink TVBeat Takeve
Startup + cibo + domicilio + locali	1	Password Magazine (2017)	Fly Food

Nel tentativo di ampliare il numero di piattaforme emerse, l’indagine si è successivamente concentrata sul cercare precisamente possibili piattaforme locali per ogni regione d’Italia. Le ricerche che hanno dato risultati in merito sono state eseguite utilizzando le parole chiave “food+delivery+locale+abruzzo” che ha fatto emergere la piattaforma Youfoodie, riportata in Abruzzo Magazine (2018); la ricerca “food+delivery+locale+molise” con cui si è venuti a conoscenza di ISeat tramite il quotidiano telematico IsNews (2020); in ultimo la ricerca “food+delivery+locale+sicilia” dalla quale è scaturita la piattaforma Fudd App, nominata nel magazine Mangia e Bevi (2020).

Oltre al canale multimediale, dal libro *Digital Food* di Anna Bruno (2020) è emersa la piattaforma Foorban che opera nella città di Milano e utilizza un modello di delivery *fully integrated*. In totale quindi, dalla ricerca sono emerse 16 piattaforme di *food delivery* operanti a livello locale e dislocate sul territorio italiano a luglio 2022.

Dopo aver raccolto un certo numero di piattaforme è stato scelto, come metodo di indagine, quello dell'intervista qualitativa. Questa scelta è stata presa considerando come più funzionale una discussione diretta tra intervistatore e intervistato/i in quanto avrebbe potuto apportare maggiori informazioni con cui approfondire il tema oggetto di analisi.

Fra i possibili modelli di intervista da adottare, si è optato per una tipologia semi-strutturata, la quale

[...] si basa su una "traccia", ossia un elenco di argomenti che vengono introdotti dagli intervistatori e sui quali gli intervistati sono sollecitati a rispondere, a esprimere la propria opinione. La traccia riassume le questioni chiave della ricerca, identificando gli aspetti sui quali sollecitare gli intervistati. Essa contiene implicitamente delle ipotesi guida da esplorare, delle connessioni da verificare, delle categorie di analisi di cui valutare l'utilità e l'efficacia descrittiva ai fini dell'interpretazione del fenomeno oggetto di indagine. (De Rose, 2003, p.77)

Gli intervistati sono stati lasciati liberi di rispondere alle domande, le quali non sono state poste in maniera rigida e standard e talvolta sono sorte spontanee durante il colloquio.

Dall'elenco di piattaforme individuate, visitando i loro siti web sono state estrapolate le informazioni più importanti quali l'area di operatività, il modello di business adottato e gli indirizzi mail. Grazie a queste informazioni si è potuto procedere prendendo contatto via mail con alcune piattaforme mentre per altre si è utilizzato il canale Facebook in quanto l'indirizzo indicato dal sito web non era raggiungibile.

Con le piattaforme da cui si è ottenuta subito risposta è stato fissato un appuntamento per tenere un'intervista online tramite piattaforma Zoom o Google Meet. Non tutti gli intervistati però sono stati disponibili per una videochiamata e si è quindi proceduto somministrando le domande via mail mentre con due piattaforme il colloquio si è svolto telefonicamente. Le interviste si sono tenute nei mesi di marzo, agosto e settembre 2022 e sono state registrate, previa autorizzazione degli intervistati, e successivamente trascritte. Le informazioni così raccolte sono poi state integrate da contatti successivi con gli imprenditori, via mail o telefonicamente. È stato inoltre tenuto un diario dove, al termine di ogni intervista, venivano annotate le sensazioni e le idee che questa aveva suscitato nell'intervistatore.

4.3 Le piattaforme locali

Si presentano ora le piattaforme individuate che sono state oggetto di indagine.

4.3.1 Robin Food

Robin Food è una cooperativa di *food delivery* sorta Firenze a novembre 2021 dall'idea di alcuni *rider*:

- Simone Di Giulio, 35 anni, perito informatico e programmatore web che oggi ricopre il ruolo di presidente della cooperativa;
- Duccio D'Agnano, 34 anni, con un background di studi classici e di legge ma che sta studiando per diventare mediatore linguistico. Attualmente è amministratore di Robin Food;
- Nadim Hammami, 34 anni, laureato in Germania in Gestione Sostenibile del Turismo, *rider* dal 2016 e amministratore della cooperativa;
- Luca Manetti, 28 anni con una formazione liceale di tipo scientifico, lavora come *rider* nell'ambito del *food delivery* da diverso tempo ed è anch'esso amministratore di Robin Food.

I fondatori, consapevoli e stanchi delle condizioni lavorative scorrette proposte dalle multinazionali, hanno voluto distaccarsi da queste realtà e aprire una piattaforma propria, dove i valori fondanti fossero l'etica e la sostenibilità. Nei mesi estivi antecedenti al lancio di Robin Food è stata messa in atto una campagna di *crowdfunding* sulla piattaforma Eppela attraverso cui sono stati raccolti 6mila euro; questi fondi sono poi serviti a finanziare l'acquisto delle biciclette elettriche e le spese per la costituzione della cooperativa (Artusi, 2022). Successivamente, grazie a un fondo mutualistico di Legacoop e alla CGIL, hanno potuto seguire un corso di formazione di impresa cooperativa (Nardi, 2021). Robin Food si è allora unita a Coopcycle, una federazione francese di cooperative di *food delivery* che operano solo utilizzando bici o bici elettriche e che si trovano per la maggior parte dislocate in Europa.

La cooperativa vuole rappresentare un movimento di risposta alle esigenze dei lavoratori, da troppo tempo sfruttati dalle grandi multinazionali, ma anche a quelle del pianeta che richiede più attenzione rispetto al tema del cambiamento climatico. Simbolo di questo messaggio è il logo della piattaforma, per il quale è stata scelta la figura del pettirosso (Figura 22). Questo volatile è infatti un animale tenace che affronta spavalamente le intemperie del meteo ed è considerato colui che facilita il passaggio dall'inverno alla

primavera (robinfoodfirenze.it). Sul suo capo è stato posto un cappello simile a quello indossato da Robin Hood, il leggendario eroe anglosassone che rubava ai ricchi per dare ai poveri, dal cui nome e significato scaturisce il nome della piattaforma.

Dopo un anno dalla sua fondazione, la piattaforma Robin Food conta fra i suoi partner 20 ristoratori ed effettua all'incirca 60 consegne di cibo la settimana nella città di Firenze, coprendo il centro e i quartieri limitrofi. In futuro c'è comunque il desiderio di espandere l'attività e portare Robin Food in altre città della Toscana, ma data la giovane età della piattaforma per il momento è bene instaurarsi in maniera profonda nella città, come fa notare l'amministratore della piattaforma Hammami (2022):

Secondo me è anche molto importante radicarsi bene sul territorio di Firenze e solo a quel punto si può pensare di espandersi. La concorrenza è molto agguerrita quindi c'è tanto lavoro da fare già solo per affermarsi nella città, cosa che però siamo convinti sia fattibile. (in appendice)

Figura 22. Logo della piattaforma Robin Food



Fonte: robinfoodfirenze.it

4.3.2 Fudd App

Fudd App è una piattaforma di *food delivery* interamente Made in Palermo. Il progetto è nato nel 2019 dalla collaborazione tra Davide Barba, imprenditore palermitano di 42 anni con alle spalle un master in Social Media Marketing e Google Specialist, e la società RSV di Alessandro Scotto, anche lui quarantaduenne che oggi si occupa della parte informatica e tecnica di Fudd App grazie alla sua formazione in tecnologie per il web, dove ha conseguito un master. La società inizialmente si occupava di una diversa tipologia di business, come ha spiegato Alessandro Scotto (2022):

[...] noi siamo una *software house* [...]. Ci occupavamo di sviluppo software per tutto un altro settore che è quello turistico. Poi a Palermo sono arrivate delle opportunità per creare delle app *stand alone* soltanto per alcuni ristoranti che volevano una propria app per gestire i propri ordini di delivery e consegnarli poi tramite propri rider. Siccome questo meccanismo ha preso molto piede e abbiamo venduto molte app di questo tipo molti ci chiedevano ma perché non affiancate anche il servizio rider fatto da voi? E quindi da lì poi abbiamo implementato il progetto ed è nata la piattaforma. (in appendice)

Fudd App si è incaricata fin da subito di portare un servizio di *food delivery* di qualità a Palermo e per questo si è dotata di forni trasportabili per tenere al caldo i piatti e mezzi motorizzati per essere in grado di raggiungere anche i clienti più lontani.

Oggi Fudd App è una piattaforma che collabora con circa 40 locali della città di Palermo, scelti attraverso un'accurata selezione e grazie ai quali si è radicata completamente nel territorio.

Spinto dalla voglia di valorizzare la città natale, il team di Fudd App partecipa attivamente alle iniziative locali e nel 2021 ha aderito allo “Sfincione Festival” come partner tecnico per il delivery e grazie al suo sistema integrato di consegne a reso possibile lo svolgimento del tipico festival palermitano nonostante le restrizioni anti-Covid (Palermo Today, 2021).

Figura 23. Logo della piattaforma Fudd App



Fonte: fuddapp.com

4.3.3 Fly Food

Nata a Jesi nel 2016, oggi Fly Food è una piattaforma di *food delivery* fondata da tre giovani jesini:

- Andrea Verdolini, 29 anni, si occupa di tutta la parte informatica e di programmazione della piattaforma, grazie alla sua laurea presso l'Università degli Studi di Urbino in Informatica Applicata, Scienze e Tecnologie dell'Informazione;
- Marco Bigi, 31 anni laureato in Economia e Commercio e oggi responsabile amministrativo di Flyfood;
- Roberto Falappa, 28 anni con formazione informatica e attualmente responsabile marketing e comunicazione della società.

I tre soci hanno voluto portare nella loro città un servizio che fino a quel momento non c'era creando una piattaforma profondamente legata al territorio e facendo della sua valorizzazione uno dei principi cardine dell'attività e che oggi è una realtà affermata che serve, oltre alla città natale, anche il mercato di Ancona e Falconara. A livello sociale, infatti, Fly Food è stata più volte protagonista di campagne per la raccolta fondi a favore di associazioni territoriali o delle zone terremotate e ha saputo cogliere le sinergie che la città di Jesi offre, creando collaborazioni con società sportive locali e con altre attività. Nel 2021 la start-up jesina ha instaurato un sodalizio "Jesi Città da Vivere", un network di 20 giovani imprenditori che puntano allo sviluppo virtuoso della città attraverso attività di accoglienza, intrattenimento e ristorazione (Ancona today, 2021).

Oggi Fly Food è una realtà che conta dai 65 ai 70 locali come partner e che ha già iniziato a guardare al futuro, sperimentando con alcuni ristoranti il modello *order-only* e fungendo solo da piattaforma aggregatrice, lasciando la parte relativa alla consegna come responsabilità del locale. "Ci siamo postati verso quest'ottica non facendo consegna a tutti quanti i nostri ristoratori, abbiamo visto dei vantaggi sotto il punto di vista organizzativo e penso manterremo questo modello" (Verdolini, 2022, in appendice).

Figura 24. Logo della piattaforma Fly Food



Fonte: <https://www.facebook.com/Flyfooditaly>

4.3.4 Cocai Express

Cocai Express è una piattaforma totalmente Made in Venezia, nata durante il *lockdown* del 2020, nel periodo più buio per la città che ha visto il susseguirsi dell'alluvione e del coronavirus (Benfatto, 2020). Il nome e il logo della giovane start-up sono stati ispirati, infatti, dal termine dialettale che identifica i gabbiani a Venezia, "cocai" per l'appunto, che in quel periodo erano rimasti i soli, insieme ai residenti, a vivere nella città lagunare (Figura 25). I fondatori della società, che durante il periodo di chiusura hanno deciso di intervenire attivamente in aiuto dei ristoratori della Serenissima, sono i trentenni Giovanni Torcellan, veneziano con alle spalle un passato da barman, Guglielmo Zanini, ex giocatore professionista di rugby, e Tommaso Ramadoro, laureato in Matematica con un master in Matematica Finanziaria svolto a Londra. Tramite social network, i tre soci si sono offerti di consegnare gratuitamente i piatti preparati dai locali in zona Rialto fino ad arrivare a giugno 2020 alla decisione di fondare la società e implementare la loro applicazione (Benfatto, 2020).

In una città dove non vi era mai stato il servizio di consegna a domicilio a causa delle difficoltà logistiche che presenta (Venezia non è percorribile con mezzi a due o più ruote ma solo a piedi o in barca), i fondatori di Cocai Express sono stati in grado di cogliere una nuova opportunità dando ai residenti un diverso modo di vivere Venezia, non solo offrendo consegne legate al *food* ma scegliendo partner che operassero in settori diversi fra loro, dalla vendita di bevande al commercio a prodotti *pet-care*.

Figura 25. Logo della piattaforma Cocai Express



Fonte: <https://www.facebook.com/CocaiExpress>

4.3.5 So.De

So.De è un progetto di social delivery nato nel 2020 a Dergano, quartiere di Milano. La squadra che dato vita al progetto è formata da sette giovani del territorio, tutti con competenze molto diverse fra loro:

- Lucia Borso, 33 anni e laureata in psicologia, da dieci anni si occupa di project cycle management, fundraising e inclusione lavorativa.
- Umberto Biscaglia, 38 anni con una laurea magistrale in Scienze dello Spettacolo, si occupa dell'amministrazione all'interno del progetto.
- Silvia Boniardi, 40 anni, laureata in management per il turismo, in qualità di Digital & Communication Specialist si occupa di gestire l'ufficio stampa di So.De nonché tutto ciò che riguarda la comunicazione strategica e di marketing.
- Elia Cipelletti, classe 1990 con una laurea triennale in fisioterapia è membro attivo di associazioni di volontariato. Per So.De ricopre il ruolo di raccordo tra i diversi soggetti coinvolti nel progetto e di supervisore del reparto bike.
- Naima Comotti, 32 anni, dopo aver conseguito un master in antropologia culturale a Parigi, è tornata in Italia per diventare consulente in sviluppo strategico e gestire progetti legati all'innovazione culturale e sociale. In So.De si occupa infatti di progettazione sociale e culturale e di servizi, nonché del controllo di gestione e project management.
- Teresa De Martin, 30 anni, ha una laurea magistrale in Filosofia e un master in Advanced Studies of Cultural Management. Consulente in sviluppo,

organizzazione e comunicazione per organizzazioni e progetti in ambito sociale e culturale, in So.De si occupa dell'attivazione di reti profit e della progettazione sociale e culturale insieme a Naima Comotti.

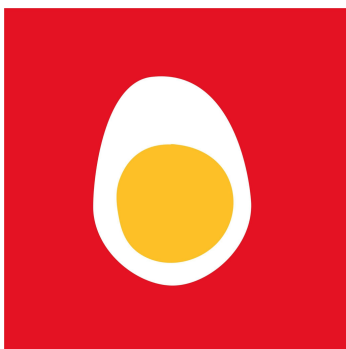
- Francesco Purpura, classe 1972, da 25 anni lavora nel sociale ricoprendo ruoli di educatore, facilitatore, ricercatore e consulente. In So.De si occupa dell'attivazione di reti strategiche e della creazione di nuove partnership.

Il team si occupa della gestione di un'associazione di promozione sociale, *Rob de Matt*, il cui scopo è quello di includere nel mondo del lavoro ragazzi e ragazze con disagi psichici, ex carcerati o NEET, attraverso la conduzione di un bistrot inclusivo. È interessante soffermarsi sulla scelta del nome del ristorante, che in dialetto milanese significa “roba da matti”, in cui si fa uso di una strategia tipica del *brand* locali ossia l'uso di termini dialettali; si affronterà più in profondità questo tema nel capitolo 5.

Allo scoppio della pandemia, l'attività di ristorazione è stata costretta a chiudere temporaneamente ma la squadra di *Rob de Matt* ha voluto comunque dare una mano al proprio quartiere, reinventandosi. Si sono quindi messi a disposizione per preparare e distribuire pasti caldi ai senzatetto e alle famiglie in difficoltà di Dergano, collaborando con la Croce Rossa e il Comune di Milano. Da lì, la pandemia, i problemi per i diritti dei *riders* che hanno iniziato ad emergere e la richiesta da parte delle piccole botteghe che volevano offrire un servizio di delivery ma senza collaborare con le grandi piattaforme, hanno spinto verso la fondazione di un progetto proprio di delivery.

A due anni dalla sua fondazione, So.De collabora oggi con 10 aziende del territorio, ha assunto tre *riders* e conta un team formato da sette soci, tutti con competenze diverse. Il territorio di Dergano li vede protagonisti di numerosi progetti, soprattutto a contatto con i giovani del quartiere, con cui hanno collaborato anche per la creazione del loro logo; un ovetto che simboleggia la nascita e la generatività (Figura 26).

Figura 26. Logo della piattaforma SoDe



Fonte: <https://www.facebook.com/SoDeSocialDelivery>

4.3.6 Consegne Etiche

Consegne Etiche è una cooperativa di delivery nata a Bologna durante la pandemia. La sua fondazione si deve al supporto di due cooperative, “Dynamo” e “Idee in Movimento”, che hanno aderito al progetto per la creazione della piattaforma coordinato da Fondazione Innovazione Urbana e dal Comune di Bologna (consegnetiche.it).

La città è stata una delle prime a porre l’accento sui problemi che affliggevano il mondo del lavoro dei *rider* e proprio a Bologna è nato il primo sindacato informale dei *rider*, il Bologna Rider Union. Da questo momento in poi, Fondazione Innovazione Urbana, la cui *mission* è quella appunto di portare innovazione nella città collaborando con cittadini e imprese locali, ha progettato la creazione di un sistema di delivery che non sfruttasse i lavoratori; attraverso un confronto con commercianti e professionisti è stato stilato un manifesto valoriale che racchiudesse le caratteristiche che tale piattaforma avrebbe dovuto avere, alcune delle quali sono (consegnetiche.it):

- Rispettare i diritti e le tutele del lavoratore;
- Garantire un compenso equo e dignitoso;
- Essere logisticamente sostenibile o con impatti ambientali tendenti al minimo;
- Facilitare processi di solidarietà cittadina.

La prima sperimentazione è avvenuta nell’Ottobre 2020, quando il Comune di Bologna ha disposto la consegna di mascherine a tutti i cittadini che le richiedessero, il 10% delle quali vennero affidate a Dynamo e a Idee in Movimento. Dopo aver sperimentato che il modello effettivamente funzionava, il progetto è stato avviato del tutto, con la piattaforma Consegne Etiche che fungeva da gestore delle cooperative sopracitate incaricate per la consegna.

Arrivati ad oggi, complice il calo dei contagi e delle restrizioni legate al Covid-19, la richiesta di consegne per la piattaforma ha subito un calo e Consegne Etiche ha mantenuto solo due dei servizi che forniva: la collaborazione con le biblioteche locali per consegnare i libri ordinati dagli utenti e la distribuzione di alimenti per le zone fragili di Bologna.

Figura 27. Logo della piattaforma Consegne Etiche



Fonte: consegnetiche.it

4.3.7 Bevy

Come suggerisce il nome, la piattaforma Bevy si occupa unicamente della consegna di bevande nella zona di Milano e Monza. Il progetto è nato nel dicembre 2021 dall'idea di due giovani imprenditori, Federica Lettieri e Hendrick Wawers, coppia italo-tedesca nel lavoro e nella vita (Iannone, 2022). I due, entrambi ventinovenenni, si incontrano per la prima volta a Barcellona durante un master. Lei è di Napoli, laureata in Business Management al King's College di Londra e prima di fondare Bevy ha lavorato per EY a Milano e Urban Sports Club a Berlino (Millionaire, 2022). Lui, tedesco, ha svolto i suoi studi spostandosi fra Colonia, New York, Barcellona e Budapest fino a trovare lavoro come consulente per McKinsey in Germania (Millionaire, 2022). Dopo aver vissuto insieme per tre anni a Berlino, i due giovani rientrano in Italia con la volontà di fondare qualcosa di nuovo; nasce quindi Bevy, come risposta al desiderio di "trovare un modo 'smart' di acquistare acqua in vetro o, più in generale, bevande e prodotti voluminosi" (Lettieri, 2022, in appendice). Bevy però non si pone come unico obiettivo quello di offrire comodità alle persone nel trasporto di prodotti ingombranti ma anche quello di farlo in modo sostenibile, attraverso l'utilizzo di mezzi di trasporto totalmente elettrici, il ritiro dei vuoti in vetro e la collaborazione con partner che perseguono i loro medesimi valori. Tutto ciò viene fatto nell'ottica di creare un'economia circolare, come sostiene anche Lettieri (2022, in appendice)

Delle piattaforme analizzate durante la ricerca, questa è l'unica che si può dire adotti un modello *fully integrated*. Bevy, infatti, raccoglie gli ordini tramite un proprio sito web e ne organizza la distribuzione senza dover rivolgersi ad altri partner in quanto i prodotti sono già nel proprio magazzino e di loro proprietà.

Nonostante le difficoltà legate alla pandemia, che ha portato a forti complicazioni nei sistemi di logistica e fornitura per la piattaforma, Bevy è riuscita comunque ad affermarsi

nel territorio milanese.

Oggi, l'azienda è composta al suo interno da un *team* di circa 30 persone, 15 delle quali sono *driver* addetti alle consegne. Come racconta Lettieri (2022):

[...] ruoli e dipartimenti sono fluidi e non “in silos”, come a volte può capitare in realtà più mature. Spesso si ragiona per progetto più che per dipartimento – con task force e competenze specifiche per cui il contributo del singolo è fondamentale al raggiungimento degli obiettivi e al successo del gruppo. (in appendice)

La startup ha appena concluso un round di finanziamento da 2 milioni di dollari guidato da FoodLabs, investitore leader in Europa nell'Early Stage FoodTech e al suo primo investimento in Italia (Rocco, 2022). Il progetto dei due fondatori è quello di espandere il loro servizio a tutto il mercato europeo, fino a diventarne una piattaforma leader.

Figura 28. Logo della piattaforma Bevy



Fonte: <https://www.facebook.com/Bevyexpress>

4.3.8 Youfoodie

La piattaforma Youfoodie nasce nel 2017 a Pescara, dall'idea di Emanuele Costantini, 39 anni, laureato a Bologna in Economia Aziendale e trasferitosi successivamente a Londra per conseguire un master alla European Business School. Durante questo periodo nella capitale britannica, Emanuele, insieme ad altri soci, ha aperto un ristorante e ha potuto conoscere in prima persona il modello di *food delivery* appena nato con Deliveroo; una volta chiuso il ristorante, l'imprenditore abruzzese ha deciso di importare nella sua regione d'origine questo servizio che ancora non era del tutto presente. In quell'anno, infatti, a Pescara esisteva solo Just Eat come realtà di questo tipo ma, fungendo ancora unicamente da piattaforma aggregatrice, ai ristoratori mancava un servizio che fornisse anche la consegna a domicilio. Con la sua creazione quindi Youfoodie ha offerto alla città e ai suoi locali un servizio a 360° mettendo a disposizione dei ristoratori la propria flotta

di corrieri per distribuire i pasti in città. Dopo essersi ben radicata a Pescara, la piattaforma non si è fermata e si è espansa in altri piccoli comuni pur rimanendo sempre all'interno del territorio abruzzese. Oggi serve in tutto 7 comuni fra cui Chieti e Pescara e conta circa 200 ristoranti come partner.

Youfoodie punta molto sull'offerta che propone, per questo effettua un'accurata selezione dei propri partner collaborando solo con ristoranti che rispondano a determinati requisiti di qualità ed efficienza.

Facciamo una selezione di ristoranti che poi a livello economico ci danno garanzia ovvero ci danno anche lustro a noi. È un modo anche di farci pubblicità attraverso di loro e poi avendo ristoranti di un determinato livello innanzitutto hai un riscontro economico ma anche un riscontro di immagine perché vuoi o non vuoi vai subito ad attingere ai loro clienti. (Costantini, 2022, in appendice).

Questa strategia si è rivelata vincente per la piattaforma abruzzese che è stata in grado di raccogliere consensi da tutta la popolazione evitando al tempo stesso di entrare in competizione con le multinazionali del settore.

Figura 29. Logo della piattaforma Youfoodie



Fonte: <https://www.facebook.com/youfoodie.it>

4.3.9 ISeat

La piattaforma ISeat è stata fondata a Isernia nel 2020 da due ragazzi originari della città, Antonino Melfi e Andrea Pannoni, entrambi ventiseienni. Durante un periodo passato a Roma per studiare ingegneria edile e architettura alla Sapienza, i due fondatori hanno potuto sperimentare il servizio di *food delivery* e hanno quindi voluto importarlo nella propria città, dove ancora era assente, una volta rientrati a casa (IsNews, 2020).

Questa piattaforma nasce e viene gestita da due amici. Come spesso succede, chiacchierando ci siamo resi conto della comodità dei servizi di delivery e della mancanza di tale servizio in un centro che, seppur piccolo, richiedeva un servizio del genere. (Melfi, 2022, in appendice)

I due fondatori hanno quindi voluto dare qualcosa di nuovo alla propria città, a cui sono rimasti molto legati anche durante il periodo vissuto fuori casa.

Essendo stata fondata in piena pandemia ISeat ha potuto anche sfruttare la conoscenza del servizio del *food delivery* che si era diffusa in quel periodo e ha quindi potuto affermarsi nel territorio senza troppa difficoltà.

Ad oggi la piattaforma non si è espansa e continua a servire unicamente la città di Isernia, nella quale collabora con all'incirca 30 ristoranti. Il sistema di consegne viene gestito totalmente dai due fondatori che sono anche gli unici *rider* della piattaforma, anche se non manca la collaborazione con qualche altro fattorino occasionalmente.

Figura 30. Logo della piattaforma ISeat



Fonte: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100055111457939>

Tabella 9 Caratteristiche rilevanti e riassuntive delle piattaforme locali individuate

Piattaforma	Città	N° Abitanti (Istat, 2022)	Finanziamento iniziale	Forma giuridica	N° Ristoranti totali	Modello di business
Robin Food	Firenze	367.150	Crowdfunding	Cooperativa	20	Order + delivery
Fudd App	Palermo	630.828	Fondi propri e supporto bancario	Srl	40	Order + delivery
Fly Food	Jesi	39.183	Fondi propri	SrIs	70	Order + delivery / Order - only
	Ancona	98.664				
	Falconara Marittima	25.637				
Cocai Express	Venezia	254.661	Fondi propri	Srl	80	Order + delivery
SoDe	Dergano (Milano)	23.546	Crowdfunding + fondi pubblici	Impresa Sociale		Delivery - Only
Consegne Etiche	Bologna	392.903	Fondi pubblici	Cooperativa		Delivery - Only
Bevy	Milano	1.371.498	Fondi europei	Srl	/	Fully - Integrated
	Monza	122.099				
Youfoodie	Pescara	119.406	Fondi propri	Srl	180/200	Order + delivery
	Chieti	48.612				
	Montesilvano	53.174				
	FrancaVillia al mare	25.635				
	San giovanni teatino	14.230				
Spoltore	18.909					
IScat	Isernia	20.771	Fondi propri	Srl	30	Order + delivery

Capitolo 5 – Evoluzione e peculiarità delle piattaforme locali

Dopo aver presentato le piattaforme che hanno partecipato alla ricerca, questo capitolo si propone di analizzare le ragioni profonde che spingono verso la loro nascita e i valori che le guidano nel mantenere la loro attività. Attraverso lo svolgimento di interviste qualitative, con i presidenti e gli amministratori delle società, e della loro successiva analisi, si arriverà a estrapolare alcuni concetti fondamentali che aiuteranno a capire l'origine di tale fenomeno, le differenze che possono presentare queste piattaforme rispetto ai big player del settore e quale valore aggiunto danno al territorio che ricoprono. Si riassumono nella tabella 10 le interviste effettuate con i responsabili delle società presentate precedentemente.

Tabella 10. Schema riassuntivo delle interviste svolte

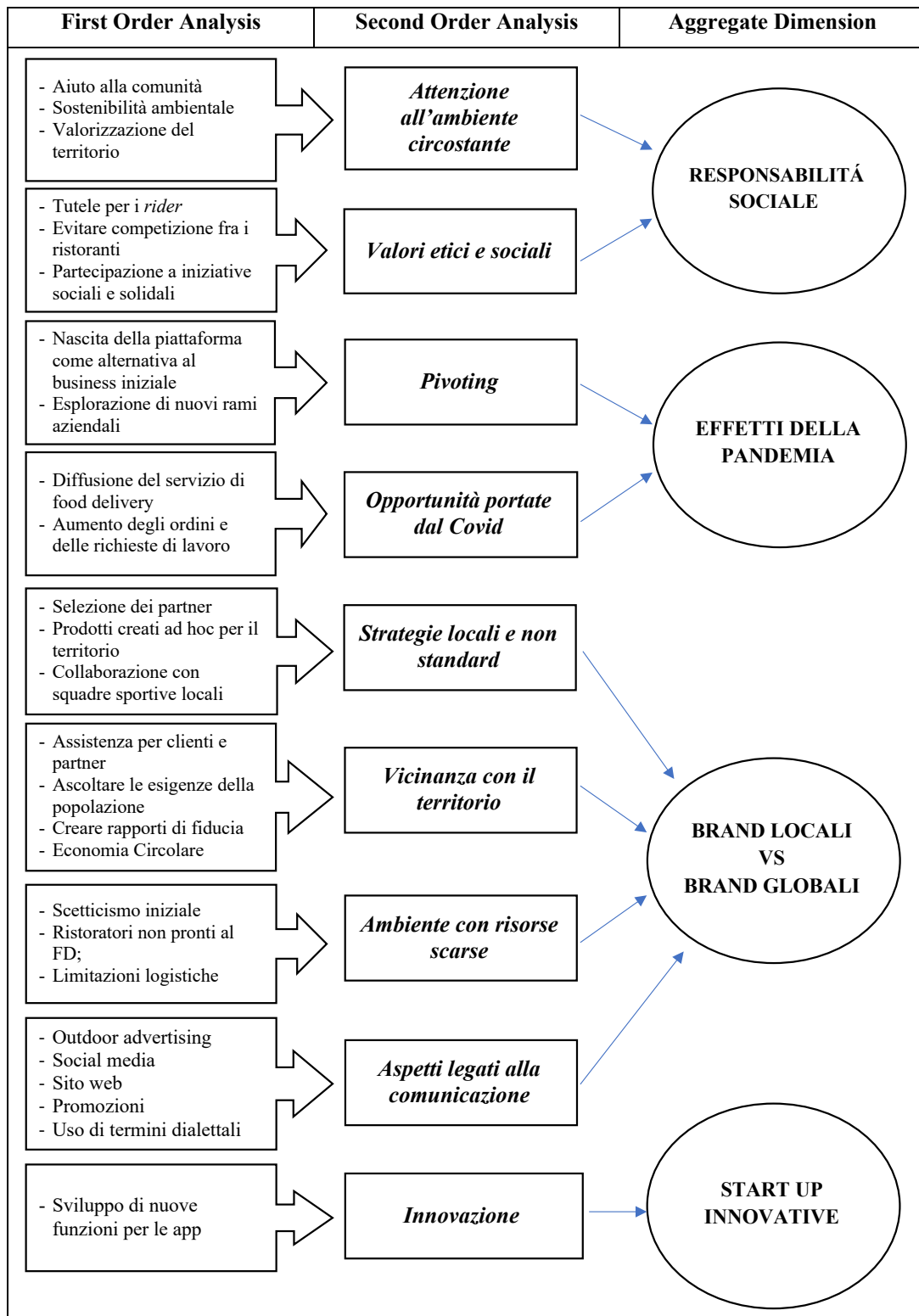
PIATTAFORMA	LUOGO DI ATTIVITÀ	ANNO DI FONDAZIONE	DATA INTERVISTA	SOGGETTI INTERVISTATI	MODALITÀ DI SVOLGIMENTO
Robin Food	Firenze	2021	23/03/22	Simone Di Giulio Nadim Hammani	Videochiamata
Fudd App	Palermo	2019	31/08/22	Alessandro Scotto	Videochiamata
Fly Food	Jesi	2016	31/08/22	Andrea Verdolini	Videochiamata
Cocai Express	Venezia	2020	03/09/22	Giovanni Torcellan	Videochiamata
SoDe	Dergano	2020	09/09/22	Lucia Borso	Intervista telefonica
Consegne Etiche	Bologna	2020	14/09/22	Michele D'Alena	Videochiamata
Bevy	Milano	2021	14/09/22	Federica Lettieri	Intervista scritta
Youfoodie	Pescara	2017	19/09/22	Emanuele Costantini	Intervista telefonica
ISeat	Isernia	2020	20/09/22	Antonino Melfi	Intervista scritta

5.1 Analisi dei dati

Dopo aver raccolto i dati necessari all'indagine, si è passato ad esaminare gli stessi attraverso un'analisi dei contenuti (*content analysis*) che prevede la revisione delle risposte ottenute cercando la presenza di determinati temi e contenuti. La ripetizione di parole o concetti nel testo aiuta a formulare degli schemi tramite i quali formulare ipotesi. Approfondendo, per l'analisi qualitativa dei dati raccolti ci si è basati sul metodo proposto dall'autore D. Gioia (*et al.*, 2012) da cui ha preso il nome, ovvero la Metodologia di Gioia. Tale metodo di analisi prevede un approccio sistemico nell'esaminare i testi dell'intervista che si sviluppa attraverso tre fasi. Partendo da una grossa quantità di dati, la prima fase prevede di riorganizzare gli stessi in modo da suddividerli in categorie di

più facile comprensione attraverso la ricerca di somiglianze e differenze; questa fase prende il nome di *First Order Analysis*. Dopo aver trascritto le interviste quindi, queste sono state rilette evidenziando parole e concetti che sembravano più interessanti; successivamente, con un controllo incrociato sono stati definiti i temi che accomunavano le piattaforme o che, dall'altro lato, le differenziavano. Al termine di questo processo, si può passare alla *Second Order Analysis*, una fase che prevede un approccio da un punto di vista più teorico, chiedendosi se i temi emersi suggeriscano concetti che possono aiutare a descrivere e spiegare più nel dettaglio i fenomeni osservati. Una volta ottenuta una serie di concetti questi vengono generalizzati ulteriormente per arrivare alle dimensioni aggregate (*aggregate dimension*) (Gioia *et al.*, 2012). Le tre fasi così descritte vanno poi a terminare nella costruzione di una struttura di dati che ne consente la configurazione dal punto di vista visivo e può dare una rappresentazione grafica di come, dal dato grezzo, si è arrivati ai temi oggetto di analisi (Gioia *et al.*, 2012) illustrati in tabella 11.

Tabella 11. Data structure



5.1.1 Responsabilità sociale

Gli elementi scaturiti dall'analisi dei dati hanno portato all'identificazione di un senso di responsabilità sociale che sta alla base di molte delle azioni implementate dalle piattaforme locali. Nel Libro Verde della Commissione Europea la responsabilità sociale d'impresa viene definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (Commissione Europea, 2001, p. 7). Quando l'organizzazione sceglie di diventare socialmente responsabile, non è sufficiente limitarsi a rispettare i vincoli giuridici richiesti per tale riconoscimento, ma è necessario piuttosto andare oltre e investire nel capitale umano e nel rispetto dell'ambiente.

Considerando le piattaforme locali oggetto di analisi e i concetti scaturiti si possono esaminare le azioni intraprese dalle stesse sotto due aspetti: attenzione rivolta all'ambiente in cui si trovano inserite e perseguimento di valori etici e sociali.

Le piattaforme individuate hanno evidenziato una comunanza di elementi legati al rispetto e all'attenzione che si possono porre all'impatto che la propria attività ha nell'ambiente circostante; questo sia da un punto di vista dell'ambiente vero e proprio e quindi intraprendendo azioni di sostenibilità, ma anche, dall'altro lato, considerando la popolazione che vive in quel territorio. Legandosi a questo ultimo concetto, è scaturito dall'analisi che alcune di queste realtà, come Cocai Express, Robin Food e SoDe sono state spinte alla loro fondazione proprio dall'intento di aiutare la popolazione locale. Se ne riportano a tal proposito le testimonianze:

A Venezia non esisteva un servizio del genere prima. Durante il lockdown di marzo-aprile 2020 io e Guglielmo, il mio socio attuale, abbiamo deciso di scendere in campo, inizialmente per non stare a casa e per dare comunque una mano, nel senso che l'abbiamo fatto senza chiedere in cambio denaro ma solo per aiutare dove potevamo fare qualcosa. (Torcellan, 2022, in appendice)

All'inizio non c'era neanche tanta consapevolezza dei diritti che un lavoratore poteva e non poteva avere mentre con il tempo le condizioni lavorative sono anche peggiorate, soprattutto dal 2018 in poi. Questo ha fatto sviluppare un maggiore senso critico che ha portato, in generale, a proteste e manifestazioni, e a noi a creare una cosa alternativa che si distaccasse dalle multinazionali ponendo attenzione non solo ai diritti dei lavoratori ma anche alla sostenibilità ambientale. (Hammani, 2022, in appendice)

Ci siamo trasformati in un centro di produzione e distribuzione di cibo per i senzatetto le famiglie in difficoltà insieme alla Croce Rossa e al circuito del Comune di Milano. [...] abbiamo pensato ma perché non facciamo noi un delivery che parta da altre basi e quindi parta da un'etica diversa, un

trattamento diverso rispetto, un diverso dell'ambiente e delle persone e quindi ci è venuta l'idea di un social delivery. (Borso, 2022, in appendice)

L'elevato livello di responsabilità sociale è uno degli elementi che differenziano fortemente questo tipo di piattaforme locali dalle multinazionali. La vicinanza col proprio territorio e con la propria comunità fa sì che le prime si impegnino attivamente per il loro miglioramento e, di risposta, la cittadinanza che le circonda acquisisce fiducia nei loro confronti. La piattaforma SoDe, come spiegato nel capitolo 4, è riuscita nel suo sviluppo proprio grazie alla creazione di questo legame dove il *civic engagement*⁴ da loro creato li ha portati a richieste di collaborazione gratuita da parte di diverse figure professionali; nel suo team la piattaforma vede, ad esempio, la presenza di due avvocati che prendendo a cuore la causa sposata da So.De si sono offerti come consulenti del lavoro per i *rider* assunti. Spostandoci nel comune di Jesi, anche la marchigiana FlyFood si impegna socialmente per la sua città e per la popolazione: “Spesso facciamo donazioni ad associazioni locali come lo IOM oppure quando c'è stato il terremoto abbiamo fatto delle campagne per mandare pacchi e assegni alle zone terremotate” (Verdolini, 2022, in appendice). Nel 2020 infatti, FlyFood è stata protagonista della campagna #unsorrisoadomicilio con la quale ha raccolto 3 mila euro che sono stati successivamente destinati allo IOM di Jesi, associazione impegnata nell'assistenza e cura di pazienti oncologici (Password Magazine, 2020).

Avere attenzione per l'ambiente circostante significa anche intraprendere azioni volte al suo miglioramento e mantenimento. Sotto questo punto di vista le piattaforme locali si dimostrano molto più attive e impegnate verso la ricerca della sostenibilità ambientale rispetto alle *big player* del settore. A differenza delle multinazionali, il cui obiettivo è l'espansione aggressiva a discapito dell'ambiente, la vicinanza col territorio delle *local platform* le rende attente ad aspetti legati al cambiamento climatico e all'inquinamento. Tramite l'adozione di mezzi non motorizzati o elettrici o la collaborazione con aziende attive nella salvaguardia dell'ambiente, le piattaforme locali tentano di fare il possibile per ridurre al minimo il loro impatto nel territorio, anche a discapito del proprio business, perché chiaramente chi sceglie di utilizzare veicoli non motorizzati ha poi un raggio d'azione limitato nelle consegne.

⁴ Il termine *civic engagement* definisce «l'impegno civico o partecipazione civica di una comunità, un insieme di azioni individuali e collettive finalizzate a identificare, affrontare e, se possibile, risolvere i problemi di interesse pubblico» (CSR e dintorni, 2014)

Utilizziamo solo bici in un'ottica di sostenibilità. Poi abbiamo biciclette elettriche che ci aiutano nell'arrivare in zone anche un po' più lontane. Riusciamo a coprire Firenze e centro e tutto ciò che è attorno al centro. Non ci espandiamo però in zone più lontane dove altre piattaforme arrivano solo con macchina o motorino. (Hammani, 2022, in appendice)

Consegniamo solo in bici e cargo bike e questo vuol dire impatto zero sullo smog cittadino. Poi ok le divise e tutto ciò che utilizziamo per il rider sono cose fatte con aziende attente alla sostenibilità e cerchiamo di lavorare con aziende che abbiano a cuore la sostenibilità o di aiutarli a fare una transizione verso uno stile più sostenibile anche solo del packaging. (Borso, 2022, in appendice)

Per ogni consegna con mezzo a combustione si producono circa 100 gr/km di CO₂. Noi utilizziamo solo biciclette e cargo-bike portando a zero l'impatto ambientale (D'Alena, 2022, in appendice)

Utilizziamo veicoli 100% elettrici per le consegne. Ci impegniamo per minimizzare le differenze economiche e logistiche tra l'acqua in vetro e in PET, affinché non sia troppo difficile/scomodo per il consumatore scegliere il vetro. Ci affianchiamo e supportiamo partner che la pensano come noi. (Lettieri, 2022, in appendice)

Rimanendo sul tema della responsabilità sociale, un secondo aspetto emerso riguarda i valori etici e sociali che guidano l'attività delle piattaforme locali. Uno di questi valori, che sembra essere condiviso dalla maggior parte di esse, riguarda il rispetto verso le proprie risorse umane; le piattaforme locali hanno dimostrato di provare una maggiore vicinanza per i loro dipendenti e una migliore attenzione nel rispetto dei loro diritti.

Nel capitolo 2 è stato affrontato il tema del sistema lavorativo offerto ai *rider* dai grandi *player* del settore; la maggior parte di questi ultimi offre ai fattorini unicamente il pagamento a cottimo, garantendo una certa cifra per ogni consegna fatta; maggiore sarà il numero di consegne, maggiore sarà la retribuzione finale. Il problema di tale sistema è dato dal fatto che i *rider* vengono considerati dalle multinazionali come lavoratori autonomi e questo permette loro di lavorare anche per più piattaforme contemporaneamente così da raggiungere un numero più alto di consegne all'ora. Questo meccanismo innesca una reazione a catena che si traduce da prima con ritardi nelle consegne che portano a una mancanza di qualità nel servizio e conseguentemente ad un calo della domanda. Inoltre, le piattaforme multinazionali non forniscono ai propri fattorini adeguati corsi di formazione sia per quanto riguarda la sicurezza stradale sia per

la corretta conservazione dei cibi durante il trasporto.

Nelle *local platforms* accade qualcosa di molto diverso. Essendo profondamente legate al territorio di fondazione, il loro obiettivo è quello di valorizzarlo e dargli un valore aggiunto, che passa anche per la creazione di posti di lavoro dignitosi per la comunità. Nessuna di loro adotta il sistema di pagamento a cottimo, alcune scelgono un compenso orario, creando dei turni di lavoro per i fattorini, i quali percepiranno la loro paga indipendentemente dalle consegne fatte; altre scelgono contratti di collaborazione garantendo una paga dignitosa.

Loro hanno i loro orari di lavoro e siamo noi che dobbiamo organizzare bene il loro lavoro, nel senso che non dobbiamo lasciarli scoperti eccetera cioè loro l'ora ce l'hanno pagata poi se in quell'ora loro stanno fermi è una responsabilità nostra e siamo noi a pagare quella conseguenza. È in questo che cerchiamo anche di fare la differenza rispetto agli altri delivery cioè il fatto che comunque sono assunti regolarmente come in altri lavori. (Borso, 2022, in appendice)

Ci affidiamo a uno studio di consulenza del lavoro per la loro gestione. I rider hanno tutti un contratto che ha una firma sindacale, quindi, sono tutelati dal punto di vista organizzativo anche da questo piccolo sindacato locale. (Scotto, 2022, in appendice)

Dovevamo garantire lavoro degno e insieme a Union Rider avevamo stabilito che 9€ netti l'ora era la quota corretta da fissare, con tutte le clausole di protezione sociale, quindi assicurazione, infortuni sul lavoro ecc. (D'Alena, 2022, in appendice)

Noi paghiamo ad ora cosa che le piattaforme più grandi non fanno perché pagano a consegna. Per di più abbiamo previsto, per ogni consegna effettuata, un rimborso per usura del mezzo e per la benzina perché i rider utilizzano mezzi propri. Dopodiché utilizziamo varie forme contrattuali: c'è chi ha la partita IVA quindi fondamentalmente sono loro che fatturano a noi e noi bonifichiamo di conseguenza; poi c'è quello che va per la maggiore, soprattutto per chi utilizza mezzi tipo motorini, che è il contratto di collaborazione coordinata e continuativa ovvero il co.co.co. con cui il rider è inquadrato come lavoratore parasubordinato cioè non è propriamente subordinato ma comunque sia hai la libertà te di decidere quando svolgere la tua collaborazione e in più, cosa principale, si è coperti da INAIL. (Costantini, 2022, in appendice)

Anche dal punto di vista formativo le piattaforme locali si distinguono, fornendo ai loro *rider* un certo livello di insegnamento per quanto riguarda la consegna dei cibi, la modalità di conservazione e la sicurezza stradale e sul luogo di lavoro.

Abbiamo voluto anche l'HACCP che in teoria non servirebbe per il trasporto tramite corriere però noi riteniamo che invece sia un valore aggiunto importante sapere come funziona e come si conserva il cibo. (Di Giulio, 2022, in appendice)

All'interno della compagine di Fudd App, attraverso delle quote di minoranza, abbiamo preso due ragazzi giovani under 30 che però hanno dieci anni di esperienza come rider perché a noi occorrevo due persone fidate e brave che sapessero quali potevano essere i problemi con i rider. Creiamo poi dei corsi di formazione in questo modo: per ogni rider nuovo che prendiamo noi per giorni lo facciamo girare con un "rider anziano" che lo affianchi e che gli mostri come mettere il cibo. (Scotto, 2022, in appendice)

C'è chi infine, come Cocai Express, vede la responsabilità verso i propri *rider* (o *runner* come li chiamano loro) sotto il punto di vista della crescita all'interno dell'azienda:

Noi, ad esempio, cerchiamo di dare un'offerta ai nostri runner che non sia legata al guadagno in sé e per sé ma al percorso che una persona può fare, guidato da dei pilastri che sono il proporsi a un'attività lavorativa e il farsi conoscere come realtà lavorativa ed essere poi consigliati ad altre aziende che magari operano in un settore più incline agli interessi o anche agli studi che fa il runner. (Torcellan, 2022, in appendice)

Vi è un ulteriore elemento che contribuisce nel definire le piattaforme locali come eticamente corrette ovvero il fatto che la quasi totalità di esse adottano degli strumenti al fine di evitare una possibile competizione fra i ristoratori.

Andando più nel dettaglio, i *big player* del settore propongono ai locali che detengono come partner la possibilità di avere una maggiore visibilità nell'applicazione ed essere visualizzati per primi nella lista dei ristoranti proposti all'utente; lo stesso principio che utilizza Google con gli annunci *pay per click*. In questo modo i ristoratori che saranno disposti a pagare una somma in più avranno un posto "elitario" agli occhi dell'utente. Le piattaforme locali esaminate sono state tutte concordi su questo tema e hanno dichiarato di non ricorrere a tali strategie per evitare che fra i ristoratori si crei competizione. L'ordine con cui vengono proposti allora i locali all'utente avviene, per la maggior parte, a seconda della distanza: prima i più vicini dal punto di consegna e via via i più lontani. Alcuni impostano un ulteriore filtro come l'orario d'apertura, mostrando per primi quelli già aperti o che comunque apriranno prima. Alcune piattaforme danno la possibilità ai locali appena entrati di stare in alto nella lista solo per un periodo di tempo limitato, giusto

per offrire loro la possibilità di essere conosciuti dagli utenti della piattaforma, ma finito tale periodo rientrano anche loro nei medesimi parametri elencati. Con questo criterio è evidente come le piattaforme siano disposte a rinunciare alla possibilità di ulteriori entrate per abbracciare altri valori, ovvero quello della sana convivenza dei locali che hanno come partner offrendo a tutti il medesimo servizio, evitando competizioni e giochi concorrenziali.

Vengono riportate, a evidenza di quanto detto, le risposte delle piattaforme intervistate alla domanda su quale fosse l'ordine con cui venivano proposti i ristoranti ai clienti (posta soltanto a coloro che avevano integrato un *marketplace* nella loro applicazione o sito web):

La nostra politica aziendale da sempre era non mettere in competizione tra loro i ristoratori. Per evitare questo abbiamo fatto due cose: uno obbligare i ristoratori a mettere una spesa di consegna fissa; due non dargli la possibilità di essere più visibili sull'app rispetto ad altri. I locali vengono ordinati in base alla distanza rispetto al luogo di consegna. Poi quando entra un nuovo locale o un nuovo partner allora per un mese rimane fissato in alto per dargli visibilità ma poi torna a essere ordinato come gli altri secondo distanza. (Verdolini, 2022, in appendice)

Di default c'è la distanza dall'utente. [...] Poi ci sono dei parametri principalmente legati a ciò che il cliente vuole, può mettere dei filtri che sono il tempo di preparazione più o meno breve e poi il rating del locale e uno che ti mostra quelli che sono aperti se magari vuole ordinare nell'immediato ed è un orario particolare. (Torcellan, 2022, in appendice)

All'interno dell'app tu hai la possibilità sia di registrarti che di entrare senza registrazione. [...] Quando entri puoi visualizzare i nostri ristoranti senza inserire l'indirizzo, se lo fai il sistema mostra tutti i locali a random; non abbiamo voluto fare differenze quindi ogni volta che clicchi sulla pagina lei random calcola e mostra i ristoranti tramite un algoritmo che li prende a caso. Se invece tu inserisci un indirizzo e non selezioni la categoria ti compaiono sempre per primi quelli aperti e che sono più vicini a te e infatti nell'elenco c'è scritta anche la distanza. [...] Alcune piattaforme ovviamente si fanno pagare per mettere in alto i ristoranti però noi quando ci siamo confrontati con i ristoratori questi l'hanno descritto come un problema anche perché poi entravano in competizione fra loro e tutto ciò era deleterio allora noi abbiamo voluto trattare tutti come pari. (Scotto, 2022, in appendice)

Al momento i primi in alto sono sempre quelli appena entrati. Di solito quelli nuovi li facciamo stare per una settimana e poi di volta in volta vediamo se tirare su qualcuno o lasciare così. Di base, comunque, la piattaforma mostrerebbe più in alto i ristoranti più vicini al cliente che sta ordinando e

quelli che aprono prima. (Di Giulio, 2022, in appendice)

Noi utilizziamo la distanza dal cliente fondamentalmente. Non c'è una graduatoria. Volendo avremmo la possibilità di farlo a livello economico, nel senso dare la possibilità ai ristoranti di pagare per essere primi nella lista ma noi non lo facciamo. (Costantini, 2022, in appendice)

L'unico criterio d'ordine previsto è la distanza dei locali rispetto alla posizione di chi ordina. Per ogni utente è pertanto differente. (Melfi, 2022, in appendice)

Anche la piattaforma Consegne Etiche pone fra i punti principali del proprio movimento il cercare di evitare la competizione fra i partner dell'attività. Tale valore viene trasmesso alla comunità attraverso l'inserimento nel proprio manifesto valoriale con cui la piattaforma si impegna a “smontare meccanismi reputazionali che alimentino competizioni tra i lavoratori; [...] spingere alla sinergia tra gli attori a discapito della concorrenza tra gli stessi” (consegneetiche.it).

In conclusione, è possibile affermare che tutte le piattaforme condividono un senso di responsabilità sociale nei confronti del territorio e della comunità in cui nascono che esprimono cercando di intraprendere azioni a vantaggio del benessere dell'ambiente e della popolazione.

Tabella 12. Iniziative di responsabilità sociale messe in atto dalle piattaforme locali

Iniziative/comportamento	Piattaforma adottante	Dichiarazioni in merito
Donazioni e raccolte di beneficenza	Flyfood	"Siamo fieri di aver messo in campo un'iniziativa di tutto rispetto [...] eravamo consapevoli che la struttura di Flyfood e la diffusione del servizio avrebbe garantito una donazione significativa. Abbiamo subito riscontrato un <i>engagement</i> molto alto e questo ci dimostra che la capacità dell'impegno solidale è quello di creare una cassa di risonanza importante" (Password Magazine, 2020)
Aiuti per la popolazione locale in forma gratuita	Cocai Express, So.De	"Ci siamo trovati una sera e abbiamo deciso di creare una pagina Facebook proponendoci come <i>runner</i> a titolo gratuito per i pochi ristoranti che avevano le cucine aperte per l'asporto ma non le persone per la consegna" (Benfatto, 2020) "Ci siamo trasformati in un centro di produzione e distribuzione di cibo per i senzatetto e le famiglie in difficoltà insieme alla Croce Rossa e al circuito del Comune di Milano" (Borso, 2022, in appendice)
Utilizzo di mezzi non motorizzati per le consegne	Robin Food, So.De, Bevy, Consegne Etiche, Cocai Express	"Offriamo un servizio di delivery davvero ecosostenibile per non contribuire all'aumento dell'inquinamento nella nostra amata Firenze" (robinfood.it) "So.De rispetta l'ambiente: tutti i prodotti sono consegnati con mezzi a basso impatto come biciclette e cargo bike" (so-de.it) "Abbiamo scelto un trasporto ecosostenibile. I nostri furgoncini sono elettrici, a zero impatto ambientale, silenziosi e colorati" (bevy-express.com) "Consapevoli che dovremo creare una offerta con una forte improntaitoriale alternativa, la piattaforma dovrà: [...] essere logisticamente sostenibile o con impatti ambientali tendenti al minimo" (consegnetiche.it)
Assunzione dei propri rider	So.De, Robin Food, Youfoodie, Fudd App, Consegne etiche, Cocai Express, Bevy, Flyfood	"Assumiamo tutti i <i>rider</i> fornendo loro una paga dignitosa e un contratto da dipendente" (robinfood.it) "So.De mette i suoi e le sue <i>rider</i> al centro, garantendo contratti equi, tutto l'equipaggiamento necessario e la formazione adeguata per attraversare la città in sicurezza" (so-de.it)
Corsi di formazione per i rider	Robin Food, Fudd App, So.De	"Teniamo corsi di formazione sul codice stradale e le norme igieniche alimentari (HACCP)" (robinfood.it)
Utilizzo della distanza dall'utente come criterio per ordinare i ristoranti nell'applicazione/sito web al fine di evitare competizioni	Robin Food, Youfoodie, Fudd App, Cocai Express, Flyfood	"Agli esercenti, chiediamo di non entrare in competizione tra loro, ma di curare con grande attenzione i loro menù, e cercare sempre la bontà del prodotto" (Password Magazine, 2021)

5.1.2 Effetti positivi della pandemia

Le piattaforme analizzate hanno potuto vivere l’impatto che ha portato la pandemia su settore del *food delivery*. Non tutte però sono state investite dalla crisi economica causata dal Covid 19, alcune anzi ne hanno risentito in maniera positiva e hanno potuto registrare un aumento negli ordini ricevuti. Questo effetto “vantaggioso” legato alla crisi sanitaria ha investito in realtà moltissimi settori. Basti pensare, ad esempio, a Zoom, la piattaforma per videochiamate, che ha terminato il 2020 con un aumento di ricavi del 369% nel quarto trimestre (Castrovinci, 2021). Anche nel settore dei disinfettanti per le mani, Amuchina, il prodotto dell’azienda Angelini, ha registrato un aumento di ricavi vertiginoso; secondo l’Istituto globale di misurazione e analisi dei dati Nielsen, solo nelle prime sei settimane del 2020 si è registrato un aumento di fatturato del +800% rispetto allo stesso periodo nel 2019 (TGCOM24, 2020).

Al pari di questi settori, anche il *food delivery* ha risentito in maniera positiva delle restrizioni dovute al Covid-19. Questo in realtà non è un fattore che sorprende, dal momento in cui, come analizzato nel capitolo 1, moltissimi consumatori una volta ritrovati a dover limitare i propri spostamenti si sono rivolti ai servizi di consegna a domicilio e, dall’altro lato, anche i ristoratori obbligati a chiudere l’attività di somministrazione in loco hanno cambiato il proprio modello di business introducendo questo servizio. Fudd App e Youfoodie sono state fra le piattaforme che hanno manifestato di aver vissuto positivamente gli effetti della pandemia sulle proprie attività:

Abbiamo avuto il 200% di consegne in più rispetto ai tempi normali. Considera che in media gli ordini che vengono fatti localmente su Palermo il sabato per una trentina di locali che lavorano sono 500-600 mentre in tempi di Covid arrivavano a 1000-1200 quindi quasi il doppio. (Scotto, 2022, in appendice)

Il covid è stato per noi, incredibilmente, un punto di vantaggio. All’improvviso +1000%, +500% proprio è stata una cosa incredibile tanto che al primo lockdown eravamo anche impreparati perché non ci saremmo mai aspettati una cosa simile. È stata la cosiddetta esternalità positiva. (Costantini, 2022, in appendice)

Guardando agli aspetti positivi della pandemia, sicuramente questa ha portato un avvicinamento del servizio ai consumatori e ciò si è poi mantenuto anche una volta che i contagi e le restrizioni sono calati. Per queste nuove emergenti nel settore del *food delivery* la pandemia può essere quindi vista anche come un elemento di aiuto

nell'affermare il proprio business, come ha evidenziato Nadim Hammami (2022), amministratore della piattaforma Robin Food:

«Quello che ha fatto il Covid è aumentare la richiesta del servizio quindi per certi versi ha aiutato ad inserirsi nel mercato, anche se c'è ancora molta competitività. Anche ora con la variante Omicron c'è stato un aumento degli ordini esponenziale, quindi sicuramente incide ed è anche vero che una volta che le persone si abituanano a un servizio è più facile che restino. (in appendice)

A questo riguardo è interessante anche il concetto introdotto da Costantini (2022, in appendice) che ha affermato di aver notato un cambio generazionale nell'uso dei servizi di *food delivery*: “Il food delivery si è allargato a più fasce d'età. Mentre prima era circoscritto nella fascia 20-40, il covid ha spinto anche la fascia 50-70 ad approcciarsi a questo mondo”. Come preannunciato nel capitolo 3 quindi, il *food delivery* si sta diffondendo anche fra la popolazione meno digitale, grazie alla spinta data dal Covid che ha fatto della consegna a domicilio una necessità per tutti coloro che volevano mangiare piatti da ristorante ma rimanendo a casa.

Se per alcune piattaforme quindi il Covid è stato l'elemento che ha aiutato la loro affermazione, da altre è stato anche vissuto come una spinta al cambiamento. Ne è l'esempio la piattaforma So.De che, come descritto nel capitolo 4, nasce proprio in risposta alla crisi di settore vissuta dal ristorante *Rob De Matt*, di proprietà del medesimo gruppo che ha dato vita poi al progetto di social delivery. Messa di fronte alle difficoltà dettate dalla chiusura delle attività ristorative durante il primo *lockdown*, i fondatori della piattaforma hanno saputo reagire creando un servizio alternativo per andare incontro alla comunità del quartiere Dergano.

Ovviamente durante la pandemia ci siamo trovati in grossa difficoltà perché noi abbiamo il ristorante come principale fonte di ricavo per fare tutti i progetti no e quindi marzo 2020 abbiamo dovuto chiudere. [...] non ci siamo persi d'animo, ci siamo detti “in questa situazione siamo in difficoltà chiaramente, perché non possiamo portare avanti la nostra attività, però non ci dobbiamo perdere d'animo e dobbiamo fare qualcosa per gli altri”. Allora abbiamo deciso appunto di trasformarci in un centro quindi nella cucina facevamo i pasti caldi per le famiglie in difficoltà. Abbiamo raccolto più di 100 volontari e insieme ai volontari portavamo nelle case delle famiglie che per un motivo o per l'altro erano in difficoltà o non potevano muoversi questi pasti. (Borso, 2022, in appendice)

Tale strategia prende il nome di *pivoting*, definizione che deriva dal gergo del basket e che sta a indicare il cambio di una strategia da parte di una start up in relazione, per esempio, al prodotto o servizio offerto sul mercato (Startup business, 2016).

Similmente, anche la piattaforma jesina Fly Food ha fatto un cambio strategico momentaneo durante la pandemia. A causa delle numerose restrizioni imposte, alcuni ristoratori della provincia di Ancona, con cui la piattaforma collaborava, sono stati costretti a chiudere l'attività. Questo ha portato conseguentemente a un calo degli ordini per la piattaforma che però ha saputo reagire esplorando un nuovo ramo aziendale e aprendo Fly Food Market, un servizio di spesa a domicilio integrato nell'applicazione creato in collaborazione con i produttori marchigiani. Attualmente però il servizio è stato chiuso dopo non aver sortito gli effetti desiderati.

Sempre durante la pandemia ma con un percorso diverso è avvenuta la fondazione di Cocai Express. I ragazzi fondatori della piattaforma veneziana hanno voluto mettersi in prima linea per aiutare i ristoratori in difficoltà, cogliendo anche l'occasione di dare alla città un servizio che prima non c'era.

Sentivamo che era il momento ideale per provare a smuovere la situazione, perché in tutti i momenti di difficoltà ci sono anche momenti di opportunità ma non tanto nel senso di giovare delle difficoltà ma nel senso che i muri invalicabili di determinate città, aziende, economie, crollano e nel momento in cui crollano c'è l'opportunità di ricostruire in maniera diversa e questo è un po' il contesto in cui siamo nati noi. (Torcellan, 2022, in appendice)

Sebbene sia partita come una semplice attività di aiuto gratuita per i locali, una volta preso il via l'attività non si è fermata divenendo un business a tutti gli effetti. Allo stesso modo anche la bolognese Consegne Etiche deve la sua nascita a cause legate al Covid e alle tematiche che esso ha fatto emergere riguardo il *food delivery*.

Arriva la pandemia, il lavoro del rider diventa centrale per tutte le economie e quindi arriva il mandato politico dell'amministrazione e dell'allora presidente della Fondazione Innovazione Urbana di provare a creare un'alternativa [...] ai servizi capitalistici che abbattono i diritti. (D'Alena, 2022, in appendice)

Si è arrivato a concludere quindi che il Covid abbia avuto per la maggior parte delle piattaforme esaminate degli effetti più o meno positivi, alcune di loro devono alla pandemia la loro creazione mentre altre possono riconoscergli di aver portato a una più semplice penetrazione nel territorio occupato.

5.1.3 Branding locale VS Branding globale

L'area più interessante emersa dalla ricerca è quella che ha fatto affiorare le differenze più sostanziali fra i brand locali e i brand globali del *food delivery*. Sono stati individuati alcuni elementi che fanno sì che le due tipologie di piattaforme si distacchino molto fra loro ma ciò che è più interessante è che alla base di questi elementi vi è proprio il fattore della territorialità. Sembrerebbe infatti che le azioni e le strategie messe in atto dalle *local platform* siano perseguibili unicamente da piattaforme di tipo territoriale e non dai grandi colossi del settore.

Pastore & Vernuccio (2008, p. 220) forniscono la differenza fra marca locale e marca globale:

- La marca locale è quella marca il cui campo di esistenza si limita a una nazione o a un'area geografica limitata;
- La marca globale ha un'estensione più ampia, geograficamente parlando, conquistata attraverso una strategia e un mix operativo omogenei ovunque.

Da queste definizioni è già possibile trarre la prima differenza che presentano le piattaforme locali rispetto alle *big*; mentre queste ultime tendono a scegliere la via della standardizzazione creando una strategia con elementi comuni a più mercati, la vicinanza delle prime con il consumatore e con il territorio fa sì che esse rispondano in maniera più specifica e customerizzata alle esigenze del consumatore e del territorio. Essendo marche locali e avendo un campo d'azione limitato è possibile per loro approfondire le caratteristiche culturali e comportamentali della popolazione e conseguentemente plasmare la loro strategia intorno a queste ultime. Fudd App, Cocai Express e Youfoodie, ad esempio, hanno esplicitamente dichiarato di discostarsi dalle grandi multinazionali che non fanno differenza tra i ristoratori con cui scelgono di collaborare. Le tre piattaforme locali adottano una strategia che si potrebbe definire "di nicchia" facendo una selezione all'ingresso per i locali che vogliono collaborare con loro. Se ne riportano, a questo proposito, le dichiarazioni:

Quando siamo partiti con Fudd App non abbiamo voluto aprire a tutti ed è una differenza sostanziale rispetto a quello che fanno le grosse multinazionali. Ti faccio un esempio, Glovo quando è arrivata a Palermo nel 2010 non ha fatto contratti con nessuno; sono arrivati, sono andati su internet, hanno visto la lista dei locali e li hanno caricati. [...] Noi abbiamo voluto fare una selezione su alcuni locali che in realtà sapevamo potessero portare fatturato a Fudd App [...] Andare a prendere tutti è un'incognita perché non sai quanti rider serviranno, dove li devi assegnare. [...] Questo, comunque, lo puoi fare solo se sei una realtà locale. (Scotto, 2022, in appendice)

Ci siamo chiesti cosa fare in termini di servizio. Cos'è il servizio? Il servizio è una proposta all'interno di un circuito che crei di cose e sicuramente il mio lavoro è quello di portarle; il delivery fino adesso è sempre stato fatto con l'obiettivo di portare e basta ma nessuno si è mai chiesto cosa ti porto? Cosa ti propongo? Quindi fare selezione delle attività che fanno parte del circuito e che poi ti porto anche a casa. Da lì allora c'è sempre stato un doppio servizio, dal lato logistico e pratico per riuscire a fare arrivare al ristorante le sue cose al cliente e anche per il cliente di poterle ricevere a casa senza potersi o volersi muovere e dall'altro di dare a Venezia, che è una giungla dal punto di vista della proposta di locali, nel senso che ce ne sono tantissimi, una selezione di locali cioè fra mille locali che ci sono io te ne propongo 50 che fanno il loro lavoro fatto veramente bene. Da questo spunto nasce uno dei valori primordiali e principali di Cocai Express cioè Cocai Express ti dà un filtro sulla proposta che c'è. (Torcellan, 2022, in appendice)

La nostra idea è stata di approcciare i partner e i ristoranti principali della città da dove siamo partiti. Innanzitutto, noi abbiamo preso esclusivamente ristoranti che non aveva Just Eat [...] ma anche comunque cercare ristoranti che avevano già un loro portafoglio di clienti abbastanza elevato che però non effettuavano consegne a domicilio. [...] Quindi noi facciamo una certa selezione dei ristoranti con cui collaboriamo anche perché, per esempio, a livello logistico avere 500 locali diventa incontrollabile. (Costantini, 2022, in appendice)

Le parole di Scotto, Torcellan e Costantini vogliono rimarcare la differenza fra le due tipologie di *brand*; là dove le marche globali hanno come unico scopo quello dell'espansione aggressiva anche, a volte, a discapito della qualità offerta nel servizio, le marche locali sono più attente nelle loro scelte perché quello che fanno lo fanno per la propria comunità e per valorizzare il proprio territorio e ciò significa tentare di offrire servizi di qualità superiore.

Il co-fondatore di Cocai Express fornisce un altro esempio esaustivo di tale teoria:

Abbiamo fatto fare degli zaini apposta attraverso un progetto ad hoc. Li ho disegnati io e sono fatti su misura. Ecco dico questo per sottolineare una delle differenze che può avere la nostra piattaforma rispetto a una multinazionale ovvero la peculiarità, la specificità sul territorio ma non solo nel conoscerlo, che quello ovviamente è un know how di partenza che mi permette di affermarmi sul territorio ma soprattutto per il contatto diretto e la sinergia con il territorio. Ad esempio, il nostro zaino è fatto in modo che possa passare da un'estensione enorme a, tramite un elastico, tornare piatto in modo tale che quando si gira "scarichi" fra le calli, che non sono larghe, non si creano danni o disagi alla gente. (Torcellan, 2022, in appendice)

Essendo Venezia un territorio che crea inevitabilmente dei problemi logistici a coloro che fanno delivery, la piattaforma, grazie alla sua territorialità, ha saputo cogliere tali difficoltà e ne ha fatto un suo punto di forza. Si è distinta attraverso la creazione di questi

zaini progettati *ad hoc* che gli consentono di poter facilmente girare per le calli veneziane. Quella che poteva essere visto quindi come un limite si è invece rivelato un'opportunità che solo persone vicine al territorio in questione e con la giusta conoscenza di esso potevano cogliere.

Anche la piattaforma Fly Food, di Jesi, si è dimostrata attenta alla valorizzazione del proprio territorio e alle risorse che questo può offrire e si è concentrata nella creazione di un *network* territoriale attraverso la collaborazione con enti pubblici del luogo e squadre sportive tramite le quali diffondere la conoscenza del proprio brand. Inoltre, secondo Verdolini, co-fondatore della piattaforma marchigiana, questo aspetto incoraggia gli utenti a preferire il loro servizio rispetto ai *big* perché consapevoli che così facendo contribuiscono al miglioramento del proprio territorio. “Noi dal 2016 abbiamo sempre investito sul territorio quindi quando un cliente ordina da noi sa che questi soldi vanno a finire comunque su realtà del territorio” (Verdolini, 2022, in appendice).

La ricerca di questo legame con le altre realtà del territorio è un elemento comune nelle piattaforme locali che hanno manifestato di voler creare delle collaborazioni con altre realtà locali, alimentando così un circolo virtuoso a livello territoriale. I responsabili di Bevy e Robin Food si sono espressi in tal proposito:

“L’obiettivo è quello di arrivare ad avere un ecosistema virtuoso di partner e spingere verso un’economia circolare” (Lettieri, 2022, in appendice).

“Creiamo una rete di collaborazioni con aziende locali per sviluppare una economia circolare che cresca e resti del territorio” (robinfood.it).

Appare chiara in questo caso la differenza fra multinazionali e piattaforme locali: mentre le prime puntano alla rapida espansione del loro business dando poca importanza al sostenimento delle altre risorse del territorio, le *local platform* ricercano sinergie con le attività del luogo per un’ulteriore valorizzazione di esso e della propria realtà.

La vicinanza con il proprio territorio e il fatto di esservi presenti fisicamente, fanno sì che le piattaforme locali, inoltre, siano in grado di fornire un servizio di assistenza di qualità sia per i loro clienti, sia per i loro partner. Mentre le grandi multinazionali delocalizzano molti servizi all’estero, fra cui l’assistenza clienti, i brand locali sono in grado di aiutare concretamente e velocemente i loro utenti, essendo presenti o comunque vicini al luogo dove si fornisce il servizio. La maggior parte delle persone intervistate si è trovata in accordo sul constatare che questa è una fondamentale differenza che crea un valore

aggiunto nelle piattaforme locali.

Se un ristorante ha un problema con un ordine è complicato spesso risolverlo perché non c'è un rapporto diretto, ti rispondono degli operatori dall'Olanda o dall'Albania quindi non è semplice. Noi invece siamo sul territorio quindi abbiamo un rapporto più diretto con il ristoratore. È facile capirsi e venirsi in contro. (Hammani, 2022, in appendice)

Quando un ordine di Glovo non ti arriva è un terrore al lotto contattare il call center infatti moltissimi clienti che ordinano su Glovo e hanno problemi chiamano direttamente il locale. Invece noi abbiamo un numero dedicato per gli esercenti e un numero dedicato per i clienti con cui se chiamano sappiamo fornire subito assistenza. (Scotto, 2022, in appendice)

La differenza maggiore è sicuramente l'assistenza, l'assistenza dal punto di vista della ristorazione. Noi quando un nostro partner ha un problema ci adoperiamo per trovare soluzioni per risolvere quel problema ma anche per cercare di aumentare il fatturato di quel locale e anche far sviluppare la città. Le multinazionali puntano invece solo all'espansione. (Verdolini, 2022, in appendice)

Secondo me il vantaggio che può avere una piattaforma locale rispetto a una multinazionale è anche nei rapporti nel senso ci sono rapporti umani o almeno questo è quello che i ristoranti dicono a noi cioè ci dicono: “Guarda preferiamo lavorare con voi piuttosto che con una grande azienda perché se abbiamo un problema voi lo risolvete subito. Voi ci mettete un giorno là dove loro ce ne mettono 10”. [...] Poi se per esempio chiami il servizio clienti, da loro risponde un robot mentre se chiami noi ti risponde un essere umano. (Costantini, 2022, in appendice)

Questo rapporto diretto con la popolazione dà modo alle piattaforme di ascoltare e venire in contro agli specifici bisogni della comunità, ricevendo in cambio delle valutazioni positive. Anche gli autori Pastore & Vernuccio (2008) descrivono questo elemento come un'importante fonte di vantaggio competitivo in quanto i brand locali vengono percepiti dalla popolazione circostante come più affidabili, tradizionali ed essenziali.

Dall'altro lato della medaglia però bisogna riconoscere che spesso queste piattaforme si trovano a doversi instaurare in ambienti con scarse risorse che creano difficoltà alla loro affermazione. L'esempio lampante di tale teoria è sicuramente la piattaforma Cocai Express, che ha dovuto fare da subito i conti con il problema che presenta la città di Venezia, ovvero il “muoversi a Venezia”. Il servizio di *food delivery*, infatti, non era mai stato in grado di attecchire nella Serenissima dal momento in cui l'assenza di strade percorribili da mezzi a due ruote la rende logisticamente complessa. Nonostante questo notevole deterrente però i fondatori della piattaforma veneziana sono riusciti a radicarsi

nel territorio dove forniscono il servizio di *food delivery* spostandosi fra le calli totalmente a piedi.

Spostandosi nel centro Italia, anche la marchigiana Fly Food ha dovuto affrontare alcune difficoltà al momento della sua fondazione, non legate però a sistemi logistici quanto alla percezione del servizio da parte della comunità. Non essendoci mai stata l'attività di *food delivery* nella città, sia i ristoratori che i clienti si sono trovati impreparati di fronte a questa novità.

La primissima difficoltà che abbiamo avuto era di origine tecnica ovvero tanti ristoratori della nostra città non avevano la rete Wi-Fi all'interno del locale. Poi siamo riusciti a risolvere per fortuna però inizialmente è stato un problema tecnico importante. Poi un'altra difficoltà è stata data dalla percezione del cliente rispetto all'acquisto online ovvero non sono abituati a pagare prima e poi vedersi rifiutare l'ordine. Ugualmente sul fatto della posticipazione dell'ordine da parte del ristorante, c'erano clienti che pretendevano di controbattere sull'orario della consegna. Magari il cliente chiedeva la consegna alle otto, il ristoratore proponeva otto e un quarto e il cliente allora gli diceva "no facciamo otto e cinque". Abbiamo faticato molto a far percepire il servizio agli utenti, a fargli capire come funzionava, i tempi di consegna quali erano, abbiamo fatto diverse campagne per istruire i clienti e anche i ristoratori. (Verdolini, 2022, in appendice)

Anche in Abruzzo la piattaforma Youfoodie ha dovuto scontrarsi con una popolazione ancora non abituata all'utilizzo del servizio di *food delivery* e che ha manifestato un certo scetticismo iniziale verso tale tipo di attività.

All'inizio abbiamo avuto delle difficoltà perché sei un "signor nessuno" no? Quindi ovviamente le persone erano scettiche più che altro soprattutto a effettuare i pagamenti online. (Costantini, 2022, in appendice)

La città di fondazione si può quindi rivelare un ambiente ostico per le piattaforme locali, soprattutto per quelle che sorgono in paesi dove il *food delivery* non era ancora stato molto presente. In quel caso gli attori che partecipano al servizio, ristoranti e clienti, rivestono il ruolo di *early adopters* dell'innovazione, ancora poco propensi alla novità ma disposti comunque a sperimentare. Questa piccola parte di popolazione può successivamente allargarsi grazie anche alla piattaforma che può accompagnarli nella conoscenza del nuovo servizio, com'è stato con Fly Food.

Il divario tra brand locale e brand globale si percepisce anche nella scelta degli strumenti usati per la comunicazione. A differenza delle multinazionali che scelgono uno stile comunicativo standard e globalizzato, le piattaforme locali puntano sul trasmettere un

messaggio più specifico per il proprio territorio.

Partendo da un punto di vista più generico, la comunicazione di marketing trova la sua forma più espressiva nella pubblicità, definita da Kotler & Armstrong (2006, p. 874) come “qualunque forma di presentazione e promozione non personale di idee, beni o servizi svolta dietro compenso da un promotore ben identificato”. La pubblicità, o *advertising*, viene rivolta a uno o più destinatari, scegliendo determinati segmenti *target*, attraverso diversi possibili strumenti di comunicazione. Tra le forme in cui può espletarsi la pubblicità, si trova al primo posto l’uso della televisione. In questo caso emerge la prima grande differenza tra piattaforme locali e multinazionali; mentre le seconde fanno largo uso di questo mezzo comunicativo, le prime non sono risultate inclini alla sua adozione. Just Eat, ad esempio, nel 2019 ha lanciato la campagna “Qualcuno ha detto Just Eat?” a livello globale, non solo attraverso lo spot televisivo ma anche utilizzando media digitali come radio e social. Oggi la campagna è ancora in onda ed è stata rimodernata con un nuovo testimonial, Katy Perry (Brand-News, 2022). L’utilizzo di questa forma di *advertising*, tuttavia, non è stato riscontrato in nessuna delle piattaforme locali analizzate; La ragione di tale differenza può essere ricondotta a due motivazioni: innanzitutto, si tratta di uno strumento pubblicitario che richiede grossi investimenti economici che solo le piattaforme multinazionali risultano in grado di coprire; dall’altro lato però la televisione è un canale di comunicazione creato per trasmettere messaggi a grandi quantità di utenti a livello nazionale o globale; questa caratteristica la rende alquanto inutile per le piattaforme locali che non necessitano di farsi conoscere su scala nazionale ma piuttosto a livello territoriale.

La leva su cui puntano maggiormente le piattaforme locali è invece l’utilizzo dei media digitali. Innanzitutto, tutte le realtà analizzate possiedono un proprio sito web che, come spiega Bruno (2020) risulta essere ancora uno strumento indispensabile:

Nonostante ci troviamo in piena rivoluzione social, il sito internet non solo conserva ancora tutto il suo valore per un operatore del settore, ma rimane la base di partenza per qualsiasi strategia digitale. Una sorta di biglietto da visita senza il quale nessuno vorrà parlare con noi. Volendola dire tutta, se Instagram o Facebook domattina di vietare l’utilizzo di tutte le pagine aziendali e le strategie di business o, peggio ancora, se fallissero, cosa ne sarebbe della tua visibilità? Se ci pensi bene la prima cosa che un utente digitale è solito fare, quando cerca un argomento o un’azienda, è digitare nella maschera di ricerca di Google. E dove cercano i motori di ricerca? Sui siti internet. (p. 62)

La proprietà di un proprio sito web è quindi una strategia da non trascurare e al suo interno

si possono trovare sia pagine di informazioni riguardo la piattaforma, sia funzioni più specifiche, come quella integrata da Robin Food, Fly Food, Cocai Express e Fudd App che permette all'utente di effettuare l'ordine d'asporto. A tal proposito è bene specificare che il sito internet non è il solo mezzo attraverso il quale i consumatori possono ordinare. Alcune delle piattaforme locali analizzate possiedono anche una propria applicazione da scaricare su *mobile*. Questa è un mezzo da tenere bene in considerazione quando si parla di *food delivery* perché il numero di ordini effettuato tramite app sta via via aumentando. Alcuni intervistati si sono espressi a tal proposito:

Ormai il 90% degli ordini arrivano esclusivamente dall'app. (Scotto, 2022, in appendice)

Noi abbiamo iniziato nel gennaio del 2016 solo con il sito web ma già ad aprile abbiamo fatto uscire la nostra applicazione e lì sono triplicati gli ordini e gli utenti. Quindi da questo punto di vista l'app ha portato tantissimo sviluppo e tutt'ora la maggior parte degli ordini avvengono da lì, almeno il 90%. (Verdolini, 2022, in appendice)

Generalmente prendiamo più ordini dall'applicazione, penso che il numero di ordini vada distribuito in un 75% da applicazione e un 25% dal sito. (Costantini, 2022, in appendice)

Questi dati sono utili a comprendere l'importanza che può avere la creazione di una propria applicazione al giorno d'oggi per coloro che operano nel settore; se però non vi è la disponibilità o la volontà di agire a riguardo è bene che quantomeno il sito web sia ottimizzato per gli *smartphone* in quanto la maggior parte degli ordini online, circa il 60%, viene effettuata da *mobile* (Hotel Tech Report, 2022).

Oltre ai suddetti strumenti, per aumentare la propria presenza nel mondo digitale le piattaforme locali fanno largo uso dei social media; tutte quelle analizzate possiedono infatti una pagina Instagram o Facebook o entrambe. Non c'è una strategia adottata in maniera uniforme in questo caso, ogni piattaforma utilizza i propri social per scopi differenti.

So.De, ad esempio, la utilizza per comunicare i propri valori alla *community*:

La cosa che ci ha aiutato di più dal punto di vista del marketing è stata una buona gestione dei social, molto "calda", ad esempio raccontiamo la vita del rider e spesso sono i rider che fanno le foto e i video da caricare e noi le utilizziamo. Questa è una bella novità che fa sentire il cliente e i membri della community più coinvolti all'interno del progetto. Soprattutto sottolinea quello che è il nostro valore cioè il protagonismo del rider. (Borso, 2022, in appendice)

Inoltre, la piattaforma di social delivery utilizza le proprie pagine per descrivere le nuove collaborazioni con le aziende del territorio (Figura 31).

Figura 31. Esempio di un post pubblicato dalla piattaforma SoDe



Fonte: <https://www.facebook.com/SoDeSocialDelivery>

Anche la fiorentina RobinFood è molto attiva sui social e gestisce le proprie pagine inserendo contenuti di vario genere, raccontando la storia dei ristoranti che li scelgono come partner ma anche pubblicizzando eventuali promozioni. Sulla stessa linea anche Fly Food che pubblica su Facebook e Instagram gli eventi con consegna gratuita o i nuovi partner che entrano a far parte della piattaforma. Cocai Express utilizza un modo divertente per comunicare con i suoi utenti pubblicando sulle proprie pagine contenuti video e quiz con cui coinvolgere la *community*. Infine, la palermitana Fudd App sceglie uno stile comunicativo più standard, cercando di trasmettere la serietà e la qualità del suo servizio.

Procedendo nell'analisi delle strategie di *advertising* messe in atto dalle piattaforme locali, un punto che è stato condiviso da buona parte degli intervistati è stato il ricorso all'uso della pubblicità esterna (*outdoor advertising*). Questo tipo di pubblicità può essere adottata sotto diverse forme:

- Si può far uso della cartellonistica, come nel caso delle piattaforme Fudd App e ISeat;
- Vi è poi un diffuso ricorso alla cosiddetta *transit adv* ossia quella pubblicità collocata su mezzi in movimento come tram, bus o, nel caso delle piattaforme di *food delivery*, motorini e biciclette, tramite la brandizzazione degli zaini;
- RobinFood ha dichiarato di utilizzare molto le tecniche di volantinaggio e di aver affisso a tutte le vetrine ristoranti suoi partner le vetrofanie con il logo della piattaforma.

Scostandosi dall'*advertising*, uno strumento di comunicazione che sembra assottigliare le differenze fra brand locali e globali è l'uso delle promozioni, specificatamente nella forma di promozioni vendite ossia quella "comunicazione controllata dalla funzione marketing al fine di stimolare la risposta del pubblico attraverso un'offerta limitata nel tempo" (Levens & Casarin, 2014, p. 254). Ogni piattaforma adotta la tecnica promozionale che più gli aggrada ma quella che viene condivisa dalla maggior parte, anche fra le multinazionali, è l'offerta di consegna gratuita.

Con i ristoranti facciamo delle promozioni, ad esempio la consegna gratuita per le prime due settimane da quando diventano partner. (Di Giulio, 2022, in appendice)

Una delle prime campagne che ha portato tanto successo era la consegna gratuiti con ordini superiori ai 50€ e all'iscrizione avevi il 10% di sconto. (Verdolini, 2022, in appendice)

Localmente facciamo delle promozioni, ad esempio, dei concorsi per le feste come a Pasqua oppure se il Palermo vince la partita facciamo la consegna gratis a tutti. (Scotto, 2022, in appendice)

La testimonianza di Scotto fa emergere però un altro strumento di carattere promozionale che risulta di maggior predilezione per i brand locali rispetto a quelli globali, ovvero i concorsi. Tramite essi vengono offerti dei premi alla comunità per incentivarli a entrare a contatto con il brand. Fudd App in particolare ha lanciato un *giveaway* ad aprile 2022 tramite i social mettendo in palio un pranzo per due in un qualsiasi ristorante della piattaforma (Figura 32).

Figura 32. Giveaway lanciato da Fudd App ad aprile 2022



Fonte: <https://www.facebook.com/fuddapp>

L'utilizzo di questo particolare strumento, sempre più in voga nel mondo del web e dei social media, ha come obiettivo l'aumento dei propri utenti. Coloro che vogliono partecipare al *giveaway* devono generalmente mettere mi piace alla pagina, condividere il post sul proprio profilo e taggare nei commenti un certo numero di amici, di solito tre. L'adozione di tale strategia è in grado di portare quindi nuovi utenti per il brand da cui possono arrivare anche nuovi utilizzatori del servizio, maggiore interazione con i propri *follower* il tutto a un costo relativamente basso per colui che mette in palio il concorso (Italia online, n.d.).

Un ultimo aspetto che è emerso nello stile comunicativo delle piattaforme locali, per il quale si differenziano rispetto alle multinazionali, è l'uso di forme o termini dialettali.

La scelta della lingua in cui si sceglie di comunicare ha un certo impatto sul consumatore perché contribuisce a creare in lui una certa percezione di quel brand. Jonas Holmqvist, professore associato di Marketing alla Kedge Business School di Bordeaux, ha studiato il modo in cui l'utilizzo di varianti linguistiche può influenzare il consumatore. Durante un'intervista al Naples Forum on Service (Inside Marketing, 2017), il professor Holmqvist ha spiegato come vi siano diversi fattori in grado di incidere sulla volontà di

parlare una lingua diversa dalla propria; uno di quelli più interessanti che è emerso riguarda aspetti di natura di natura identitaria e culturale, come può essere ad esempio l'uso di forme dialettali. Le lingue, infatti, essendo rappresentative dell'identità dei parlanti hanno una valenza emotiva nella comunicazione (Inside Marketing, 2018). Soprattutto se si tratta di realtà legate al territorio, come le piattaforme di *food delivery* oggetto di analisi, l'uso di forme dialettali tipiche della propria regione possono essere un buon modo per comunicare l'identità locale del *brand*.

Alcune delle piattaforme che ricorrono a questo tipo di strategia comunicativa sono, ad esempio, Cocai Express, che già nella scelta del nome, come spiegato nel capitolo 4, ha voluto trasmettere l'identità veneziana della piattaforma. In secondo luogo, la piattaforma utilizza spesso termini dialettali nei suoi social, riportando espressioni tipicamente veneziane come “desso” che sta per “adesso” e “xe tutto” che significa “è tutto”. In egual modo anche le piattaforme ISeat e Flyfood utilizzano termini e frasi tipiche della loro regione di provenienza. Alcuni esempi sono riportanti nella Figura 33.

Figura 33. Esempi di utilizzo del dialetto nelle comunicazioni di Cocai Express, ISeat e Flyfood



Fonte: <https://www.instagram.com/cocaiexpress/> ;
<https://www.facebook.com/profile.php?id=100055111457939> ;
<https://www.facebook.com/Flyfooditaly>

Allo stesso modo, come anticipato nel capitolo 4, anche il team fondatore della piattaforma So.De ha fatto ricorso a questa strategia comunicativa quando, nel 2017, ha scelto per il suo ristorante inclusivo il nome Rob de Matt, che in dialetto milanese significa “roba da matti”.

L’uso di una determinata lingua è chiaramente riconducibile a un certo paese ma ancora di più l’uso delle sue variazioni, come il dialetto in questo caso, crea un legame più stretto perché rappresentativo di un’area limitata, come una regione o un certo territorio (Inside Marketing, 2018). In questo modo la comunicazione è maggiormente personalizzata e il consumatore riconosce l’identità locale del *brand* e lo sente più vicino a lui.

Da un punto di vista comunicativo sono state riscontrate quindi differenze e somiglianze fra *branding* locale e *branding* globale. Là dove le piattaforme si avvicinano nella scelta del canale di comunicazione però, sono comunque differenti nel messaggio trasmesso, che non viene standardizzato nell’ottica di una comunicazione globale, ma è adattato agli specifici territori in cui si trova la piattaforma, utilizzando talvolta espressioni tipiche del luogo che avvicinano il consumatore al brand.

5.1.4 Startup innovative

L’innovazione viene definita da Schumpeter & Backhaus (2003) come la prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, servizio, processo, mercato, fattore produttivo o modello organizzativo. Già di per sé, l’idea di creare un servizio di *food delivery* a livello territoriale che si distanzia da tutto ciò che è legato alle multinazionali si può definire innovazione. Nonostante il servizio di *food delivery* esistesse già prima della diffusione di tale fenomeno, comunque la creazione di piattaforme a livello territoriale che abbracciano valori e modelli di business unici rispetto al resto del mercato, è sintomo di una maggiore capillarità del servizio, e quindi di cambiamento.

Team di fondatori giovani con idee creative, vicini alla comunità in cui vivono, disposti ad ascoltare e a venire incontro ai bisogni dei loro partner, fanno sì che queste startup racchiudano celino un’identità innovativa e che tenta sempre di offrire qualcosa di nuovo ai suoi utenti.

Iniziando con la veneziana Cocai Express, il *co-founder* Giovanni Torcellan (2022) ha raccontato durante l’intervista del cambiamento che sta affrontando la piattaforma per

arrivare a offrire un servizio nuovo alla città:

Riguardo all'app, la cosa che farà la differenza grossa per noi sarà l'inserimento di una mappa attraverso la quale puoi muoverti su Venezia dall'applicazione e che ti mostra quello che c'è su Venezia. Da qui partirà quello che è il nuovo concetto di Cocai Express. (in appendice)

La piattaforma aveva inoltre già creato un prodotto innovativo con la progettazione dei suoi zaini creati appositamente per gli stretti passaggi delle calli veneziane, di cui è stato già discusso in precedenza.

Anche a Palermo, Fudd App sta già sperimentando delle strategie innovative con la propria app che gli consente, tramite un algoritmo predittivo, di fare previsioni circa gli ordini che potrebbe fare un ristorante in un certo periodo dell'anno.

Si tratta di algoritmo predittivo cioè permette di capire durante l'anno, i mesi, le settimane, a seconda del range che imposti tu, sulla base delle statistiche precedenti quanti ordini potrà fare un determinato locale in un determinato periodo e questi ti permette di impostare la quantità di rider che devi mettere a turno in quel periodo. (Scotto, 2022, in appendice)

La piattaforma, essendo originariamente una *software house*, è esperta del mondo tecnologico e nel giro di due anni dalla sua fondazione sta già per lanciare una nuova funzione per la sua app:

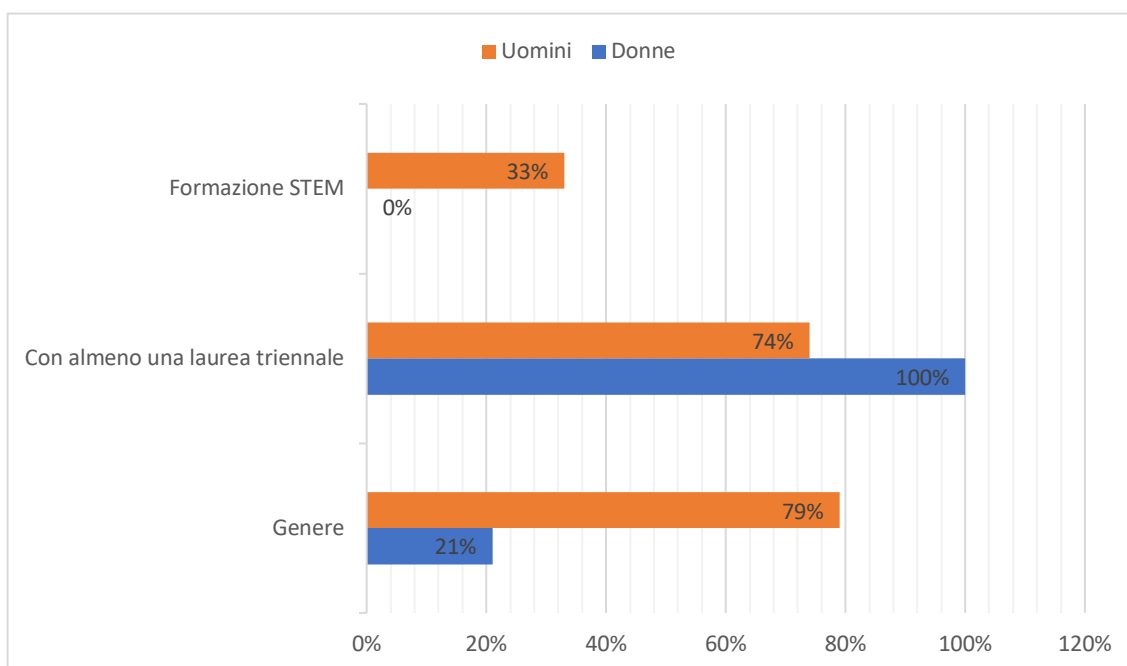
Nel prossimo upgrade dell'applicazione, tra l'altro, vogliamo inserire i feedback ma in un modo innovativo ovvero vogliamo inserire un doppio sistema: uno dove l'utente valuta il ristorante e il rider e un altro dove il rider valuta il ristorante. (Scotto, in appendice)

Queste nuove *startup* hanno quindi fatto dell'innovazione un loro punto di forza, anche e soprattutto perché guidate dalla voglia di dare sempre qualcosa di nuovo al loro territorio, che lo aiuti a prosperare e avanzare tecnologicamente.

5.2 Analisi dei profili imprenditoriali

Una volta analizzati i dati forniti, raccolti tramite interviste, è stato svolto un ulteriore approfondimento riguardante le caratteristiche sociodemografiche degli imprenditori che hanno fondato queste *startup*; gli aspetti più rilevanti sono stati rappresentati nel Grafico 4.

Grafico 4. Analisi dei profili degli imprenditori fondatori delle piattaforme locali



Fonte: elaborazione propria

Ciò che appare subito rilevante è il fatto che la compagine di imprenditori è in prevalenza maschile; solo il 21% degli imprenditori individuati è di genere femminile con un'età media di 32 anni, di poco inferiore a quella degli uomini, che si aggira intorno ai 33. La totalità delle donne, inoltre, risulta possedere almeno una laurea triennale, mentre negli uomini è il 74% ad avere minimo questo livello di istruzione. Questo dato è comunque rilevante, perché dimostra che una grossa percentuale degli imprenditori individuati, ovvero il 75%, possiede almeno una laurea. Andando poi nello specifico e analizzando la loro formazione, è apparso che il 33% del totale degli imprenditori, ha una formazione STEM, dall'inglese *Science, Technology Engineering e Mathematics*, acronimo utilizzato per identificare specifici corsi di studio riguardanti discipline scientifico-tecnologiche. In questo caso però, vi rientrano solo gli uomini, in quanto non è risultata nessuna donna con tale formazione.

In conclusione, si può constatare che la maggior parte dei fondatori delle piattaforme

locali sono uomini relativamente giovani con una formazione universitaria che prevede percorsi diversi, non sempre inerenti all'ambito imprenditoriale.

5.3 Conclusione e discussione dei risultati

Ciò che è emerso dalla ricerca e dall'analisi dei dati ha aiutato a rispondere agli obiettivi che questo elaborato si era posto inizialmente.

Innanzitutto, approfondendo le cause della nascita di queste piattaforme locali è stato possibile stabilire che ci sono due spinte principali alla base della loro fondazione:

- La risposta alla crisi pandemica, che ha scaturito in alcuni dei fondatori la voglia di mettersi in gioco e di reagire, per aiutare anche la propria comunità in un momento difficile;
- Il desiderio di importare un servizio utile come quello del *food delivery* in città e territori dove ancora non era presente.

Entrambe le cause possono essere comunque collegate al fatto di voler valorizzare il proprio territorio con un nuovo servizio.

Approfondendo l'effetto che ha avuto il Covid19 su queste piattaforme si può affermare che, oltre ad aver spinto alla nascita di alcune di esse, ha anche aiutato nella loro affermazione nel territorio. Essendo *startup* nate da poco, l'aumento esponenziale degli ordini dovuto alla pandemia è stato certamente di aiuto per il loro *business* e la diffusione del servizio portato dal Covid ha fatto sì che tale aumento rimanesse comunque costante anche con il calo dei contagi.

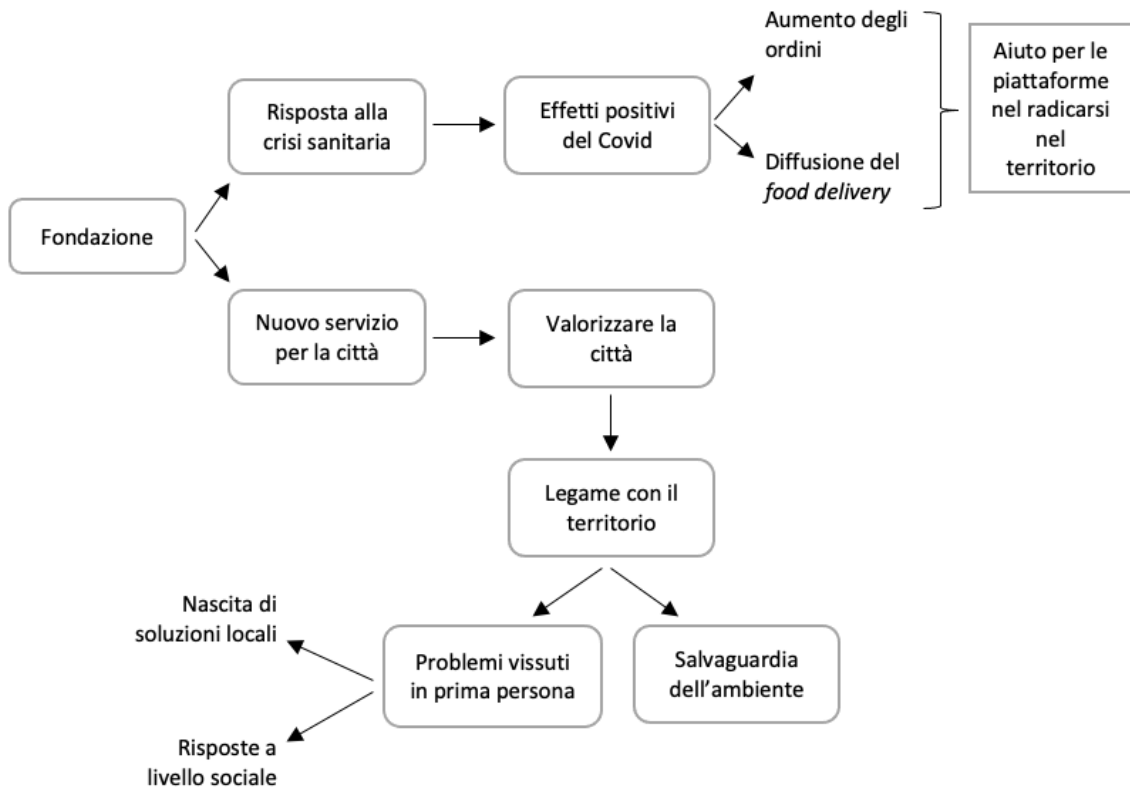
Soffermandosi sulle differenze principali che presentano le piattaforme locali rispetto alle multinazionali, quelle più evidenti sono legate al tema della territorialità. Innanzitutto, queste nuove *startup* sono vicine alla propria comunità sia dal punto di vista meramente fisico, sia in un'ottica di costruzione di rapporti umani. La presenza diretta nel territorio fa sì che le attività riescano a fornire un'adeguata assistenza sia ai ristoratori che ai clienti che si interfacciano con loro. Inoltre, il legame vissuto con il territorio rende queste piattaforme attente dal punto di vista sociale, dal momento che i loro fondatori vivono in prima persona i problemi che vi possono essere. Vengono adottate allora strategie pensate *ad hoc* per il territorio che nulla hanno a che vedere con la standardizzazione messa in atto dalle multinazionali e da un punto di vista etico le piattaforme cercano di adoperarsi per offrire maggiori tutele ai propri lavoratori. L'attenzione per l'ambiente che le circonda fa sì, inoltre, che queste *startup* si impegnino attivamente nelle cause di sostenibilità ambientale, mettendo in atto dei comportamenti che mirano a ridurre al minimo il loro

impatto nell'ambiente. Tutto ciò si traduce nella creazione di un legame con la popolazione e nel conseguente posizionamento del *brand* che trasmette fiducia e affidabilità, alimentando un circolo virtuoso che porta la piattaforma locale a prosperare anche alla presenza di concorrenti come Just Eat o altri *big* del settore.

Collegandosi al concetto della ricerca di soluzioni locali e non standardizzate, anche dal punto di vista comunicativo le piattaforme pensano in maniera territoriale. È emerso infatti che queste ultime prediligano mezzi di comunicazione diversi rispetto alle multinazionali, senza puntare sull'utilizzo della televisione ma investendo di più nell'*outdoor advertising*. Anche nel messaggio che si cerca di trasmettere vi è una sostanziale differenza tra i due *business*; mentre a livello globale le multinazionali puntano all'espansione e all'attirare più clienti possibili, le piattaforme locali vogliono trasmettere i valori etici e sociali in cui credono e la bellezza del loro territorio.

Si può affermare in conclusione che tutti gli elementi finora emersi da tale ricerca portano a una sostanziale differenza fra le due tipologie di piattaforme, ossia la qualità offerta nel servizio. Grazie alle loro dimensioni ridotte, le *local platforms* riescono a gestire con maggiore efficienza la propria attività, riducendo i ritardi nelle consegne. Inoltre, i corsi di formazione tenuti ai *rider* insegnano loro come conservare il cibo durante il trasporto e le condizioni di lavoro dignitose gli permettono di lavorare in serenità, facendo arrivare il cibo in buone condizioni, soddisfacendo sia il cliente che il ristorante. Infine, l'assistenza fornita e la vicinanza con la popolazione rendono la piattaforma affidabile e creano *awareness* nel territorio. Le piattaforme locali si dimostrano quindi, per le ragioni appena esposte, maggiormente performanti rispetto alle multinazionali.

Figura 34. Schema riassuntivo dei risultati ottenuti



Fonte: elaborazione propria

Conclusione

L'obiettivo principale che questa tesi si è posta era quello di analizzare gli aspetti determinanti del settore di *food delivery*, focalizzandosi su come questo si è sviluppato nella penisola italiana, data l'importanza che ha ricoperto per l'economia negli ultimi anni.

Il lavoro è stato strutturato iniziando con l'approfondire la nascita del servizio di consegna a domicilio, partendo dalle sue origini più antiche fino ad arrivare all'impatto che ha avuto su di esso il biennio della pandemia da Covid-19. Un'analisi del settore attraverso la descrizione dei principali attori e modelli di *business* ha contribuito a fornirne una panoramica completa, unitamente all'approfondimento legato agli aspetti di marketing più rilevanti per il servizio. Parte considerevole dell'elaborato è stata dedicata allo studio della nascita di piattaforme di *food delivery* a livello locale; una ricerca condotta sul campo attraverso interviste dirette con i proprietari delle suddette ha consentito a questa tesi di trarre rilevanti conclusioni in merito al fenomeno in osservazione.

La prima conclusione a cui si è giunti riguarda l'impatto che ha avuto il Covid-19 innanzitutto sulla diffusione del servizio di consegna a domicilio e in secondo luogo sull'attività svolta dalle piattaforme locali. Grazie agli approfondimenti svolti nel capitolo 1 si è potuto constatare che la pandemia e la conseguente crisi sanitaria hanno investito in modo positivo il settore del *food delivery*, diffondendone l'utilizzo e aumentando rapidamente il suo tasso di penetrazione. Le necessità nate nei consumatori e nei ristoranti durante i periodi di *lockdown* hanno consentito al servizio di espandersi in modo capillare, spingendo i colossi del settore a investire non solo nelle grandi città ma anche in comuni dalle dimensioni più ridotte. Allo stesso modo anche le piattaforme locali hanno avuto modo di proliferare e di affermarsi con maggiore rapidità nei propri territori; alcune hanno confermato il *trend* di crescita positivo che ha caratterizzato il settore, riportando testimonianze di importanti aumenti negli ordini ricevuti durante i periodi di *lockdown*. Il Covid-19 per la maggioranza degli intervistati è stato quindi riconosciuto come una externalità positiva, aiutando da un lato le *startup* già formate a svilupparsi ulteriormente e dall'altro spingendo alla fondazione di quelle non ancora nate.

In secondo luogo, è stato possibile constatare l'importanza che riveste, nelle strategie di comunicazione, il consumatore, anche per quanto riguarda il *food delivery*; in qualità di principale soggetto fruitore del servizio, il consumatore dev'essere visto come una figura centrale nell'implementazione di una strategia di marketing. Dati i numerosi cambiamenti portati dalla digitalizzazione nella *customer experience*, è importante che vi sia un giusto

bilanciamento fra i punti di contatto online e offline. Guardando specificatamente il settore del *food delivery* questo è un concetto rilevante per la natura del servizio in quanto la *customer experience* entra in contatto con il *brand*, sia digitalmente attraverso l'effettuazione dell'ordine online, sia fisicamente alla consegna del prodotto. Tenendo presente questa caratteristica, appare quindi chiara l'importanza che può rivestire il corretto sviluppo dell'esperienza del consumatore per le piattaforme di *food delivery*, indipendentemente che esse operino a livello globale o locale.

Un'ulteriore conclusione alla quale si è giunti è che il fattore territoriale può essere fonte di vantaggio competitivo per le piattaforme locali. A differenza delle multinazionali che, per le loro considerevoli dimensioni e la quantità di territori occupati, tendono a standardizzare le loro strategie di *business*, le piccole piattaforme locali sono in grado di adottare soluzioni sulla base delle specifiche caratteristiche del luogo occupato. Oltre a questa capacità, le *local platform* possono contare sulla vicinanza territoriale e grazie alla loro presenza fisica sono in grado di creare una buona *brand awareness* nel bacino di consumatori. Tale vicinanza fa crescere negli amministratori delle *startup* un senso di responsabilità verso il territorio e la popolazione che vi risiede, spingendoli a compiere azioni volte al loro miglioramento. Tutto ciò alimenta un circolo virtuoso in cui i consumatori che ripongono fiducia nelle piattaforme locali si vedono ripagati attraverso l'adozione di comportamenti che aumentino il loro benessere.

Dalle interviste effettuate è scaturito infine un ulteriore aspetto che riguarda la tutela dei fattorini. Essendo un argomento che negli ultimi anni è stato oggetto di numerose discussioni e che ha visto imporre alle multinazionali anche considerevoli sanzioni, questo elaborato ha voluto approfondire la posizione delle piattaforme locali in merito a tale ambito. È emerso allora che queste *startup* territoriali pongono una maggiore attenzione per le loro risorse e ciò è riconducibile a due motivazioni. Innanzitutto, essendo piattaforme socialmente responsabili e legate ai territori occupati, tendono a voler offrire alla popolazione qualcosa di positivo anche lavorativamente parlando. In secondo luogo, riconoscono che, se i *rider* sono tutelati, assunti tramite contratto da dipendente e pagati in maniera dignitosa, tutta l'attività ne risente in maniera positiva. Ciò che succede frequentemente nelle realtà multinazionali è che i fattorini essendo considerati lavoratori autonomi e pagati a cottimo tendono, durante il loro orario di lavoro, a prendere l'incarico di più consegne contemporaneamente anche da piattaforme differenti; tutto questo si traduce in conseguenti ritardi nelle consegne e malcontento da parte di consumatori e ristoratori. I *rider* delle piattaforme locali invece, essendo assunti come dipendenti e

adeguatamente formati e stipendiati, non necessitano di tali pratiche per riuscire a ottenere una paga dignitosa e possono concentrarsi solo sullo svolgere al meglio il proprio lavoro, con conseguente aumento della qualità del servizio offerto dalle piattaforme.

Bibliografia

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

Ancona today (2021), “*Jesi Città da Vivere*” *sceglie il rispetto dei riders e il delivery a km zero di Fly Food*, 1 Luglio, ultima consultazione in data 15/09/22, disponibile al link: <https://www.anconatoday.it/aziende/flyfood-jesi-citta-vivere-consegna-domicilio.html>

Antonio Civita (n.d.), *Cosa è il Job To Be Donee perché è fondamentale usare questo framework per fare innovazione*, ultima consultazione in data 31/07/22, disponibile al link: <https://antoniocivita.com/jtbd/cosa-e-il-job-to-be-done-e-perche-e-fondamentale-usare-questo-framework-per-fare-innovazione/>

Artusi D. (2022), *È nata Robin Food, la cooperativa di rider sostenibile che vuole rivoluzionare il mondo delle consegne*, Italia che Cambia, 30 Giugno, ultima consultazione in data 23/09/22, disponibile al link: <https://www.italiachecambia.org/2022/06/robin-food-rider/>

Autilio E. (2021), *Sua maestà il tonno in scatola: boom di vendite durante la pandemia*, La Repubblica, 29 Marzo, ultima consultazione in data 26/07/22, disponibile al link: https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/osservacibo/2021/03/29/news/sua_maesta_il_tonno_in_scatola_boom_di_vendite_durante_la_pandemia-294300703/

Bahrami S., Nourinejad M., Yin Y., Wang H. (2021), *The three-sided market on on-demand delivery*, SSRN, 18 Ottobre

Bajwa U., Gastaldo D., Ruggiero E., Knorr L. (2018). *The health of workers in the global gig economy*. Globalization and Health

Banca D'Italia (2018). *Il lavoro nella gig economy. Evidenze dal mercato del food delivery in Italia*, Questioni di economia e finanza, Occasional Papers, N. 472

Banca d'Italia (2021). *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19*, Note Covid-19, 28 settembre

Benfatto L. (2020), *Cocai Express, nasce a Venezia il food delivery che non c'era*, Il Sole 24 Ore, 21 Maggio, ultima consultazione in data 17/09/22, disponibile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/cocai-express-nasce-venezias-food-delivery-che-non-c-era-ADE2UsR>

Beverfood (2020), *Indagine TradeLab: quale ritorno ai consumi fuori casa nel post*

lockdown?, 24 Aprile, ultima consultazione in data 29/03/22, disponibile al link: <https://www.beverfood.com/documenti/indagine-di-tradelab-qual-e-ritorno-ai-consumi-fuori-casa-nel-post-lockdown-wd/>

Beverfood (2022), *Bevy, parte da Milano la startup che vuole rivoluzionare il mercato delle acque e bevande a domicilio*, 26 Maggio, ultima consultazione in data 22/09/22, disponibile al link: <https://www.beverfood.com/bevy-milano-start-up-rivoluzionare-mercato-acque-e-bevande-a-domicilio-wd/>

BlogMog (n.d.), *Le maggiori piattaforme di Food Delivery*, ultima consultazione in data 30/03/22, disponibile al link: <http://www.blogmog.it/le-maggiori-piattaforme-di-food-delivery/>

Brand-News (2022), *Just Eat rinnova la piattaforma “Qualcuno ha detto Just Eat” con Katy Perry*, 19 Maggio, ultima consultazione in data 13/09/22, disponibile al link: https://www.brand-news.it/brand/alimentari/food/just-eat-rinnova-la-piattaforma-qualcuno-ha-detto-just-eat-con-katy-perry/?doing_wp_cron=1664620667.4657120704650878906250

Brodie R. J., Hollebek L. D., Juric B. & Ilic A., (2011). *Customer engagement: conceptual domain, fundamental proposition and implications for research in service marketing*, Journal of Service Research, Vol. 14 No. 3, pp. 252-271

Bruno A. (2020) *Digital Food. Strumenti e strategie per operatori del food & wine*, Dario Flaccovio Editore

Burchia E. (2015), *La gaffe di Google Foto: tag “gorilla” sullo scatto di due persone di colore*, Corriere della Sera, 2 Luglio, ultima consultazione in data 19/08/22, disponibile al link: https://www.corriere.it/tecnologia/app-software/15_luglio_02/gorilla-gaffe-google-foto-tag-gorillas-photos-d1256a34-2095-11e5-b510-55e71b40db58.shtml

Business intelligence group (2021), *Il mercato del food delivery in Italia*, 11 Maggio, ultima consultazione in data 21/03/2022, disponibile al link: <https://www.businessintelligencegroup.it/il-mercato-del-food-delivery-in-italia/>

Buzzole (2021), *I social più usati dalla Generazione Z*, ultima consultazione in data 25/07/22, disponibile al link: <https://blog.buzzoole.com/it/influencer-marketing-brand/i-social-piu-usati-dalla-gen-z/>

Capaldi (2016), *Understanding the Job*, [Video], Youtube, 31 Marzo, disponibile al link: <https://www.youtube.com/watch?v=sfGtw2C95Ms>

Caratù M. (2018), *Il fenomeno del Food Delivery*, 30° Rapporto Italia EURISPES, 2018
Castrovinci M. (2021), *Boom di ricavi nel 2020 a 2,65 miliardi: per Zoom l'anno del*

Covid è “senza precedenti, e la crescita continuerà”, Prima Online, 2 Marzo, ultima consultazione in data 26/09/22, disponibile al link: <https://www.primaonline.it/2021/03/02/321215/boom-di-ricavi-nel-2020-a-265-miliardi-per-zoom-lanno-del-covid-e-un-anno-senza-precedenti-e-la-crescita-continuera/>

Cavallini G. (2017). *Foodora, Deliveroo & Co.: le fattispecie della gig-economy italiana, tra previsioni contrattuali ed effettive modalità di esecuzione del rapporto*, Intervento presentato al convegno Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale tenutosi a Brescia nel 2017

Chai L.T., Yat D.N.C. (2021) *Online food delivery services: making food delivery the new normal*, Journal of Marketing Advances and Practices, Vol. 1 Issue 1, pp. 66-77
Chandrasekhar N., Gupta S., Nanda N. (2019). *Food Delivery Services and Customer Preference: A Comparative Analysis*, Journal of Foodservice Business Research, pp. 375-386

Choe J. Y., Kim J. J., Hwang J. (2021), *Innovative marketing strategies for the successful construction of drone food delivery services: Merging TAM with TPB*, Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 38, pp. 16-30

CIMO (2019), *Dal Marketing 1.0 al Marketing 4.0: il brand come amico*, 4 Maggio, ultima consultazione in data 24/07/22, disponibile al link: <https://cimoinfo.com/2019/05/04/dal-marketing-1-0-al-marketing-4-0-il-brand-come-un-amico/>

Cimpanelli G. (2020), *Baby Boomers, X, Z, Alpha e Millenials: e tu a che generazione appartieni? Scoprilò con noi*, Corriere della Sera, ultima consultazione in data 25/07/22, disponibile al link: https://corriereinnovazione.corriere.it/cards/baby-boomers-x-z-alpha-millennials-tu-che-generazione-appartieni-scopri-lo-noi/i-baby-boomers_principale.shtml

Claudia Luppi (2021), *Sindrome della capanna: come superarla*, 24 Febbraio, ultima consultazione in data 25/03/22, disponibile al link: <https://www.claudialuppi.it/blog/1522/sindrome-della-capanna-come-superarla>

Coluccini R. (2017), *Cosa vuol dire addestrare le intelligenze artificiali*, VICE, 12 Aprile, ultima consultazione in data 07/09/22, disponibile al link: <https://www.vice.com/it/article/9a45ay/addestrare-le-intelligenze-artificiali>

Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, presentato dalla Commissione, Bruxelles, 18 Luglio

Comune di Venezia, Deliberazione n. 135 del 15 maggio 2020, Giunta Comunale

Coop (2021) *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, Ancc-Coop, Roma

Corriere della Sera (2020), *Effetto smart working: negozi e ristoranti perdono 250 milioni al mese*, 26 Luglio, ultima consultazione in data 27/03/22, disponibile al link: https://www.corriere.it/economia/aziende/20_luglio_26/effetto-smart-working-negozi-ristoranti-perdono-250-milioni-mese-5d77aede-cf19-11ea-ad37-c8c15ec5de19.shtml

CREA (2020), *Covid-19: come sono cambiate le nostre abitudini alimentari durante il lockdown?*, Comunicato Stampa del 26 Maggio, ultima consultazione in data 27/03/22, disponibile al link: <https://www.crea.gov.it/-/covid-19-come-sono-cambiate-le-nostre-abitudini-alimentari-durante-il-lockdown->

CSR e dintorni (2014), *Civic Engagement*, ultima consultazione in data 16/09/22, disponibile al link: <http://rossellasobrero.it/civic-engagement/>

Cuki (n.d.), *Il progetto di Cuki e Just Eat contro lo spreco alimentare*, ultima consultazione in data 08/08/22, disponibile al link: <https://www.cuki.it/il-diario-di-cuki/cuki-e-just-eat>

Culture Digitali (2020), *Food delivery: il rapporto piattaforma lavoratore*, 7 Giugno, ultima consultazione in data 22/03/22, disponibile al link: <https://www.culturedigitali.org/food-delivery-il-rapporto-piattaforma-lavoratore/>

D'Ascenzo M. (2017), *Delivery Hero, la più grande IPO tedesca negli ultimi tre anni. In Borsas Foodora*, Il Sole 24 Ore, 29 Giugno, ultima consultazione in data 07/07/22, disponibile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/delivery-hero-piu-grande-ipo-tedesca-ultimi-tre-anni-borsa-foodora-AEfGN9nB>

Dagnino E. (2015), *Il lavoro nella on-demand economy: esigenze di tutela e prospettive regolatorie*, LaBoUR & Law Issues, Università di Bergamo, Vol. 1, No. 2, pp. 88-106

Das S., Ghose D. (2019), *Influence Of Online Food Delivery Apps On The Operations Of The Restaurant Business*, International Journal Of Scientific & Technology Research Vol. 8, Issue 12, Dicembre

De Rose, C., (2003), *Che cos'è la ricerca sociale*, Carocci Editore, Roma

De Rossi, I. (2020), *Meal kit, la nuova frontiera del delivery esperienziale: i miglior box da provare a casa*, Cookist, 4 Maggio, ultima consultazione in data 02/08/22, disponibile al link: <https://www.cookist.it/meal-kit-la-nuova-frontiera-del-delivery-esperienziale-i-migliori-box-da-provare-a-casa/>

De Stefano V. (2017). *Lavoro su piattaforma e lavoro non-standard in prospettiva internazionale e comparata*, International Labour Organization e Università di Lovanio

Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (2020), *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale*, Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 64 dell'11 Marzo 2020

Di Giannantonio M. (2020), *Glovo: storia della start-up di successo*, Syrus, 24 Gennaio, ultima consultazione in data 01/07/22, disponibile al link: <https://syrus.blog/glovo-storia-della-start-up-di-successo-1571.html>

Di Matteo G., (2021). *Ora il cibo lo portano i droni: il mercato vale 6 miliardi di dollari*, Forbes, 16 Febbraio, ultima consultazione in data 07/08/22, disponibile al link: <https://forbes.it/2021/02/16/droni-consegna-cibo-mercato-6-miliardi-dollari/>

Di Nardo P. (2021), *Dabbawala, il delivery perfetto di Mumbai*, Cibovagare, 13 Settembre, ultima consultazione in data 23/03/22, disponibile al link: <https://www.cibovagare.it/news/dabbawala-il-delivery-perfetto-di-mumbai-3372.html>

Diego Cortes (n.d.), *Cos'è il food marketing*, ultima consultazione in data 21/03/2022, disponibile al link: <https://diegocortes.it/food-marketing>

Digital Coach, *Food delivery online: l'era delle app per I buongustai*, ultima consultazione in data 19/07/22, disponibile al link: https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/food-delivery-online/#I_modelli_di_business

Dirindin V. (2021), *Firenze: sette rider creano una cooperativa etica di food delivery*, Dissapore, 26 Agosto, ultima consultazione in data 24/03/22, disponibile al link: <https://www.dissapore.com/notizie/firenze-sette-rider-creano-una-cooperativa-etica-di-food-delivery/>

Distribuzione Moderna (2022), *Covid: la perdita della ristorazione sale a 56 miliardi*, 14 Gennaio, ultima consultazione in data 29/03/22, disponibile al link: <https://distribuzionemoderna.info/notizia-del-giorno/covid-la-perdita-della-ristorazione-sale-a-56-miliardi>

EconomieAziendale.net (n.d.), *Aziende locali, nazionali, multinazionali*, ultima consultazione in data 26/05/22, disponibile al link: https://www.economieaziendale.net/lezioni/azienda/aziende_locali_nazionali_multinazionali.htm

Federazione Italiana Pubblici Esercizi [FIPE] (2021). *Ristorazione. Rapporto annuale 2020*, Federazione Italiana Pubblici Esercizi, Confcommercio

Federazione Italiana Pubblici Esercizi [FIPE] (2022). *Ristorazione. Rapporto annuale 2021*, Federazione Italiana Pubblici Esercizi, Confcommercio

Filistrucchi L., Geradin D., Damme E. V. (2013). *Identifying two-sided markets*, World Competition, Vol. 36 No 1, pp. 33-59

Foglio A. (2008). *Marketing relazionale e consumatore alleati. Come realizzare un'alleanza vincente e duratura con il consumatore-cliente*, FrancoAngeli, Milano

Food affairs (2022), *Partnership tra Deliveroo e Amazon. Ai clienti prime abbonamento a Deliveroo Plus Silver*, 23 Marzo, ultima consultazione in data 01/07/22, disponibile al link: <https://www.foodaffairs.it/2022/03/23/partnership-tra-deliveroo-e-amazon-ai-clienti-prime-un-abbonamento-annuale-a-deliveroo-plus-silver/>

Food Service (2020), *Gli italiani si preparano al ritorno dell'Away From Home*, 27 Aprile, ultima consultazione in data 28/03/22, disponibile al link: <https://www.foodserviceweb.it/2020/04/27/gli-italiani-si-preparano-al-ritorno-dellaway-from-home/>

Food Service (2020), *Il food delivery nel post Covid-19*, 4 Maggio, ultima consultazione in data 27/03/22, disponibile al link: <https://www.foodserviceweb.it/2020/05/04/delivery-dopo-il-covid-19/>

Food Service (2021), *Ristoranti, ripartono i consumi e cala la percezione del rischio*, 21 Luglio, ultima consultazione in data 28/03/22, disponibile al link: <https://www.foodserviceweb.it/2021/07/21/ristoranti-ripartono-i-consumi-e-cala-la-percezione-del-rischio/>

Food Service (2022), *TVBeat, il delivery per i piccoli comuni pensa in grande*, 24 Gennaio, ultima consultazione in data 23/07/22, disponibile al link: <https://www.foodserviceweb.it/2022/01/24/tvbeat-il-delivery-per-i-piccoli-comuni-pensa-in-grande/>

Fossati S. (2019), *Il food delivery: una panoramica dalle origini allo sviluppo omnicanale*, Whet your Appetite, 1 Febbraio, ultima consultazione in data 21/03/22, disponibile al link: <https://whetyourappetite.altervista.org/il-food-delivery-una-panoramica-dalle-origini-allo-sviluppo-omnicanale/>

Franceschi F. M. (2019). *Gig economy: origine, analisi ed implicazioni della nuova trasformazione del lavoro*, LUISS, Roma

Furunes, T., Mkono, M. (2019), *Service-delivery success and failure under the sharing economy*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 8, pp. 3352-3370

Gainsforth S. (2020), *Le piattaforme di food delivery aumentano la commissione: “Se ne approfittano”*, Fanpage, 16 Marzo, ultima consultazione in data 25/03/22, disponibile al link: <https://roma.fanpage.it/coronavirus-le-piattaforme-di-food-delivery-aumentano-la-commissione-se-ne-approfittano/>

Gaita L. (2020), *Coronavirus, dopo il lockdown la sindrome della capanna e quella paura di uscire*, Il Fatto Quotidiano, 9 Maggio, ultima consultazione in data 22/03/22, disponibile al link: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/05/09/coronavirus-dopo-il-lockdown-la-sindrome-della-capanna-e-quella-paura-di-uscire/5796117/>

Garden Gourmet (2022), *Garden Gourmet su italiani e abitudini alimentari post pandemia. La filosofia del benessere vince su tutti i fronti. Cibo sano e sostenibile, primo atto di wellbeing*, Comunicato stampa, Milano, 17 gennaio

Gavilan D., Balderas-Cejudo A., Fernandez-Lores S., Martinez-Navarro G. (2021). *Innovation in online food delivery: Learning from Covid-19*, *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 2021

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (2019), *Leggi ed altri atti normativi*. Legge 2 novembre 2019, n. 128, di conversione del DL n. 101/2019, Serie generale n. 257

Giacinti B. (2016), *Il design e la storia di un logo successo. Nuovo logo e brand identity di Deliveroo*, Biancolapis, ultima consultazione in data 01/07/22, disponibile al link: <https://www.biancolapisdesign.it/Blog/logo-deliveroo/>

Gioia D., Corley K. G., Hamilton A. L. (2012), *Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia Methodology*, *Organizational Research Methods*, Vol. 16 No. 1, pp. 15-31

Gulati R., Oldroyd J. B. (2005), *The Quest for Customer Focus*, *Analytics and Data Science*, Harvard Business Review, consultabile al link: <https://hbr.org/2005/04/the-quest-for-customer-focus>

Gunden N., Morosan C., De Franco 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

Gupta M. (2019), *A study on Impact of Online Food Delivery app on Restaurant Business special reference to Zomato and swiggy*, *International Journal of Research and Analytical Reviews*, Vol. 6, Issue 1, pp. 889-893, Gennaio-Marzo

Handfield R.B., Nichols E.Z. (1998). *Introduction to supply chain management*, Pearson College DIV, 9 Luglio

Havas Media Group (2019), *La generazione del prossimo futuro sotto la lente di ingrandimento di Havas Media*, ultima consultazione in data 25/07/22, disponibile al link: <https://havasmediagroup.com/it/la-generazione-del-prossimo-futuro-sotto-la-lente-di-ingrandimento-di-havas-media/>

HD Blog (2019), *Apple Card è arrivata: dopo primi inviti è ora disponibile per tutti negli Stati Uniti*, ultima consultazione in data 05/07/22, disponibile al link: <https://www.hdblog.it/2019/08/06/apple-card-disponibile-usa-inviti/>

He Z., Han G., Cheng T.C.E., Fan B., Dong J. (2019). *Evolutionary food quality and location strategies for restaurants in competitive online-to-offline food ordering and delivery markets: An agent-based approach*, International Journal of Production Economics, Vol. 215, pp. 61-72

Helpling (2015), *Chiude Homejoy, la startup delle pulizie americana*, ultima consultazione in data 03/04/22, disponibile al link: <https://helpling.pr.co/109833-chiude-homejoy-la-startup-delle-pulizie-americana>

Hot Dry Delivery, *Food Delivery e Take Away: il nuovo futuro della ristorazione*, ultima consultazione in data 20/07/22, disponibile al link: <https://www.hotdrydelivery.it/food-delivery-e-take-away-il-nuovo-futuro-della-ristorazione/>

Hotel Tech Report (2022), *50 ordini online e statistiche sulla consegna a domicilio che ti lasceranno a bocca aperta*, 26 Gennaio, ultima consultazione in data 15/09/22, disponibile al link: <https://hoteltechreport.com/it/news/online-ordering-food-delivery-statistics>

Howard J.A., Sheth N. J. (1969), *Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons, New York

HubSpot (n.d.), *What is Inbound Marketing?*, ultima consultazione in data 31/07/22, disponibile al link: <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>

Iannone A. (2022), *Digital food, una faccenda (anche) italiana*, Startup Italia, ultima consultazione in data 22/07/22, disponibile al link: <https://startupitalia.eu/66879-20220416-digital-food-una-faccenda-anche-italiana>

Icoz A.B. (2018), *Two-sided markets and multihoming phenomenon: an empirical analysis in online Food Delivery Market in Milan*, Milano

Il Messaggero (2021), *Rider, quali sono e come cambieranno i contratti con la direttiva*

UE. *Per i sindacati è solo l'inizio, ma qualcuno protesta: «Guadagneremo di meno»*, 10 Dicembre, ultima consultazione in data 19/07/22, disponibile al link: https://www.ilmessaggero.it/economia/news/ridere_contratti_dipendenti_autonomi_diretta_iva_ue_sindacati_restare_autonomi-6373339.html?refresh_ce

INAIL, Bettoni F. (2022). *Relazione annuale 2021*, Roma, 25 Luglio

INAPP (2022). *Lavoro virtuale nel mondo reale: i dati dell'indagine INAPP-PLUS sui lavoratori delle piattaforme in Italia*, A cura di F. Bergamante, F. Della Ratta, M. De Minicis, E. Mandrone, INAPP Policy Brief, n.25

Inside Marketing (2017), *La lingua influenza la percezione di messaggi pubblicitari, prodotti e servizi | Jonas Holmqvist*, [Video], Youtube, 22 Giugno, disponibile al link: <https://www.youtube.com/watch?v=gYoE0vLXoJM>

Inside Marketing (2018), *L'impatto delle lingue sulla comunicazione pubblicitaria e sui consumatori*, ultima consultazione in data 27/09/22, disponibile al link: <https://www.insidemarketing.it/white-paper/impatto-delle-lingue-nella-comunicazione-pubblicitaria/>

Inside Marketing (n.d.), *Cos'è l'inbound marketing, definizione e metodologia*, Glossario, ultimo accesso in data 20/08/22, disponibile al link: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/inbound-marketing/?IM=int-link-desk>

Inside Marketing (n.d.), *Customer journey o processo di acquisto: cos'è, quali sono le fasi e com'è cambiato negli anni*, Glossario, ultimo accesso in data 27/08/22, disponibile al link: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-journey/?IM=src&kw=customer+journey>

Inside Marketing (n.d.), *Phygital*, Glossario, ultimo accesso in data 30/08/22, disponibile al link: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/phygital/?IM=src&kw=phygital>

IsNews (2020), *Is Eat, approda a Isernia la prima app di food delivery*, 6 Maggio, ultima consultazione in data 20/09/22, disponibile al link: <https://www.isnews.it/2020/05/06/is-eat-approda-a-iserchia-la-prima-app-di-food-delivery/>

Ispira Blog (n.d.), *Germania: Bonprix apre ad Amburgo un concept store totalmente innovativo e all'avanguardia a livello tecnologico*, ultima consultazione in data 10/09/22, disponibile al link: <https://blog.ispira.com/germania-bonprix-apre-ad-amburgo-un-concept-store-totalmente-innovativo-e-allavanguardia-a-livello-tecnologico>

ISTAT (2022), *Prezzi al consumo*, Comunicato Stampa, ultima consultazione in data

26/03/22, disponibile al link: <https://www.istat.it/it/archivio/268009>

Italia a Tavola (2021), *I ristoratori non ci stanno più: sciopero contro i colossi del delivery*, 27 Settembre, ultima consultazione in data 28/09/22, disponibile al link: <https://www.italiaatavola.net/tendenze-mercato/horeca-turismo/2021/9/27/i-ristoratori-non-ci-stanno-piu-sciopero-contro-i-colossi-del-delivery/80251/>

Italia a Tavola (2022), *Smart working e Covid: a rischio 15mila lavoratori della ristorazione collettiva*, 17 Febbraio, ultima consultazione in data 26/03/22, disponibile al link: <https://www.italiaatavola.net/ristorazione-collettiva-1/ristorazione-collettiva/smart-working-covid-a-rischio-15mila-lavoratori-della-ristorazione-collettiva/84078/>

Italia Online (n.d.) *Come fare giveaway marketing per aumentare le vendite*, ultima consultazione in data 16/09/22, disponibile al link: <https://www.italiaonline.it/risorse/come-fare-giveaway-marketing-per-aumentare-le-vendite-1939>

J. Perrone (2017), *Food delivery: la customer experience tra innovazione ed opportunità. Il caso Foodora*, LUISS, Roma

Jiang T., Chen J., Xiang Z. (2021), *Two-sided Platform Pricing and Competition under Realistic Pricing Structure*. 5th International Conference on E-Business and Internet (ICEBI 2021), Association for Computing Machinery, New York, pp. 41–45

Johnson M., Barlow R. (2021), *Defining the Phygital Marketing Advantage*, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research 16, no. 6, pp. 2365-2385

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 mappa del cibo a domicilio in Italia*, Osservatorio nazionale sul mercato del cibo a domicilio online in Italia 2021, Quinta Edizione

Katz M. L., Shapiro, C. (1985), *Network externalities, competition, and compatibility*, American Economic Review, Vol.75 No. 3, pp. 424-440

Kaur P., Dhir A., Talwar S., Ghuman K. (2021), *The value proposition of food delivery apps from perspective of theory of consumption value*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 33, No. 4, pp. 1129 – 1159

Kerouac J. (1960), *Lonesome Traveler*, Grove Press, New York

Kinny T., Disney Institute's (2018), *Be Our Guest: perfecting the art of customer service*, Milkyway Media

Kotler P, Kartajaya H., Setiawan I. (2021), *Marketing 5.0. Tecnologie per l'umanità*, Hoepli Editore, Milano

Kotler P. (2012), *Marketing Management: analisi, pianificazione e controllo*, Pearson Italia, Milano, 14° Edizione

Kotler P., Armstrong G. (2006), *Principi di marketing*, 11° Edizione, Pearson Education Italia, Milano

L'Eco di Bergamo (2020), *BgEat, quando il food delivery è Made in Bergamo*, ultima consultazione in data 23/07/22, disponibile al link: https://www.ecodibergamo.it/stories/eppen/extra/tecnologia/bgeat-quando-il-food-delivery-e-made-in-bergamo_1379190_11/

Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016), *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, Journal of Marketing, Vol. 80 No. 6, pp. 69-96

Levens M., Casarin F. (2014), *Marketing: definite, spiegato e applicato*, Pearson Italia, Milano, Torino

Licata P. (2022), *Riders, Tridico: "Lavoratori senza tutele, serve una chiara indicazione legislativa"*, CorCom, 29 Marzo, ultima consultazione in data 27/09/22, disponibile al link: <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/riders-tridico-lavoratori-senza-tutele-serve-una-chiara-indicazione-legislativa/>

Lim W. M., Rasul T., Kumar S. & Ala M., (2021), *Past, present and future of customer engagement*, Journal of Business Research, Vol. 140, pp. 439-458

Lombardi N., *Digital food online in Europa: e-commerce e delivery*, Digital Coach, ultima consultazione in data 30/03/22, disponibile al link: <https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/digital-food-on-line-in-europa/>

M. Levo (2021). *Impatto del food delivery e cambiamenti nell'attività di somministrazione: il caso studio di Torino*, Politecnico di Milano

Maestri A., Sassoon J. (2017), *Customer experience design. Progettare esperienze di marca memorabili sui media digitali*, Franco Angeli, Milano

Mannucci G. (2021), *L'impatto della crisi pandemica sul settore della ristorazione in Italia: evoluzione del consumer behavior e nuove business proposition*, LUISS, Roma

Mariano M. (2019), *Intelligenza Artificiale il Futuro alle Porte: guida semplice per principianti*, Independently published

Marinoni P. (2022), *Come si addestra l'intelligenza artificiale? Il ruolo degli AI trainer*, Ai News, 20 Maggio, ultima consultazione in data 08/09/22, disponibile al link: <https://ainews.it/ai-trainer-addestramento-intelligenza-artificiale/>

Marrone M., Finotto V. (2019), *Challenging Goliath: Informal Unionism and Digital Platforms in the Food Delivery Sector. The Case of Riders Union Bologna*, Partecipazione e Conflitto, UniSalento

Masini M., Pasquini P., Segreto G. (2017), *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti e casi pratici*, Ulrico Hoepli Editore, Milano

McKinsey & Company (2009), *The consumer decision journey*, McKinsey Quarterly, 1 Giugno

McKinsey & Company, (2016), *The changing market for food delivery*, McKinsey & Company, Telecommunications, Novembre

McKinsey & Company, (2020), *Adapting customer experience in the time of coronavirus*, Vol. 2, 2 Aprile

Meyer C., Schwager A. (2007), *Understanding Customer Experience*, Harvard Business Review

Mikkola, J. H., and Skjøtt-Larsen, T. (2006), *Platform management: Implication for new product development and supply chain management*, European Business Review, Vol. 18 No. 3, pp. 214-230

Millionaire (2022), *Arriva la startup che porta acqua e bevande a casa (e ha già chiuso un round da due milioni): «Vogliamo rivoluzionare il mercato»*, 27 Maggio, ultima consultazione in data 23/09/22, disponibile al link: <https://www.millionaire.it/arriva-la-startup-che-porta-acqua-a-casa-round-da-2-milioni/>

Miranda L. (2021), *Impatto delle nuove generazioni sul mercato USA*, Export USA, ultima consultazione in data 26/07/22, disponibile al link: <https://www.exportusa.us/alpha-gen-statiuniti.php>

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 No. 5, pp. 1297-1310

Nardi J. (2021), *“Robin Food”, la cooperativa di rider di Firenze contro lo sfruttamento*, Altra Economia, 25 Agosto, ultima consultazione in data 23/09/22, disponibile al link:

<https://altreconomia.it/robin-food-la-cooperativa-di-rider-di-firenze-contro-lo-sfruttamento/>

Nieddu S. (2018), *Ristoranti fantasma: caratteristiche e prospettive economiche del servizio di food delivery*, Università Ca' Foscari, Venezia

NielsenIQ (2020), *Key consumer behavior thresholds identified as the coronavirus outbreak evolves*, ultima consultazione in data 3/08/22, disponibile al link: <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2020/key-consumer-behavior-thresholds-identified-as-the-coronavirus-outbreak-evolves-2/>

Ninja Marketing (2020), *Just Eat cambia colore e diventa arancione*, ultima consultazione in data 01/07/22, disponibile al link: <https://www.ninjamarketing.it/2020/07/28/just-eat-cambia-icona-e-diventa-arancione/>

Osservatorio eCommerce B2C (2021), *Food&Grocery*, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e di Netcomm, il Consorzio del commercio elettronico italiano, ultima consultazione in data 14/04/22, disponibile al link: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/e-commerce-b2c>

Pacella, G. (2019). *Le piattaforme di food delivery in Italia: un'indagine sulla nascita delle relazioni industriali nel settore*. *Labour & Law Issues*, Vol. 5 No. 2, pp. 179–195

Palazzo Chigi (2020), *Dichiarazioni del presidente Conte*, [Video], Youtube, 12 Marzo, disponibile al link: <https://www.youtube.com/watch?v=gHumqc6zSJA>

Palermo Today (2021), *Sfincione Festival, il podio del gusto: i migliori dell'anno sono di Bagheria e di Ficcarazzi*, 19 Aprile, ultima consultazione in data 15/09/22, disponibile al link: <https://www.palermotoday.it/social/vincitori-sfincione-festival-2021.html>

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard Berry (1988), *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12–40

Password Magazine (2017), *Flyfood, tre giovani jesini lanciano la startup di cibo a domicilio "made in Jesi"*, 3 Aprile, ultima consultazione in data 23/09/22, disponibile al link: <https://www.leggopassword.it/flyfood-tre-giovani-lanciano-la-start-up-di-cibo-a-domicilio-made-in-jesi/>

Password Magazine (2020), *Flyfood lancia Flyfood market: «La spesa a casa con un click»*, ultima consultazione in data 19/09/22, disponibile al link: <https://www.leggopassword.it/flyfood-lancia-flyfood-market-la-spesa-a-casa-con-un-click/>

Password Magazine (2021), “Jesi Città da Vivere” sceglie il rispetto dei riders e il delivery a km0 di Flyfood, ultima consultazione in data 26/09/22, disponibile al link: <https://www.leggopassword.it/jesi-citta-da-vivere-sceglie-il-rispetto-dei-riders-e-il-delivery-a-km0-di-flyfood/>

Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, 2° edizione, Apogeo, Milano

Pederiva A. (2021), *Deliveroo, i rider del Veneto al tempo del Covid: «Fra lavoro e diritti»*, Il Gazzettino, 25 Aprile, ultima consultazione in data 22/04/22, disponibile al link: https://www.ilgazzettino.it/nordest/venezias/deliveroo_rider_lavoro_diritti_stipendio-5921178.html

Pellion S. (2020), *Glovo is going carbon neutral NOW!*, Glovo, 6 Giugno, ultima consultazione in data 01/07/22, disponibile al link: <https://about.glovoapp.com/glovo-is-going-carbon-neutral-now-walkingthetalk/>

Pine II B. J., Gilmore J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*, Economic Cycle and Trends, Harvard Business Review, consultabile al link: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Polesana, M. A. (2007). *Communication Mix: come comunica l'impresa*, Egea, Milano

Rampello D. (2021), *Breve storia del delivery del cibo. Un fenomeno nuovo, eppure vecchio, raccontato da Davide Rampello*, Identità Golose, 25 Marzo, ultima consultazione in data 23/03/22, disponibile al link: <https://www.identitagolose.it/sito/it/44/27819/dallitalia/breve-storia-del-delivery-del-cibo-brun-fenomeno-nuovo-eppure-vecchio-raccontato-da-davide-rampello.html>

Randstad (2019), *Crowd work: la nuova frontiera del freelance*, 8 Aprile, ultima consultazione in data 31/03/22, disponibile al link: <https://www.randstad.it/candidato/career-lab/trovare-lavoro/crowd-work-la-nuova-frontiera-del-freelance/>

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

Rocco G. (2022), *Bevy chiude un round da 2 milioni di dollari. Intervista alla Ceo Federica Lettieri*, Startup Italia, 25 Maggio, ultima consultazione in data 23/09/22, disponibile al link: <https://startupitalia.eu/175463-20220525-bevy-chiude-un-round-da-2milioni-di-dollari-intervista-alla-ceo-federica-lettieri>

Salvi M., Schifano V. (2021), *Realtà aumentata per il marketing*, Dario Flaccovio Editore
Sartori M. D. (2022). *Lo sfruttamento dei rider del food delivery: Capolarato, lavoro straniero e piattaforme digitali*, Elison Publishing, Maggio

Sartoris C. (2022), *Piattaforme digitali e tutele: dal “consumer” al “prosumer”*, Actualidad Jurídica Iberoamericana n°16, Febbraio, pp. 962-983

Savarese A. (n.d.), *Deliveroo – Intervista al General Manager Italy, Matteo Sarzana*, Food Makers, ultima consultazione in data 01/07/08, disponibile al link: <https://www.foodmakers.it/deliveroo-intervista-matteo-sarzana/>

Schmitt B. H. (2003), *Customer Experience Management: a revolutionary approach to connecting with your customers*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey

Schumpeter, J., Backhaus, U. (2003). *The Theory of Economic Development*. In: Backhaus, J. (eds) Joseph Alois Schumpeter, *The European Heritage in Economics and the Social Sciences*, vol 1. Springer, Boston

Secco C. (2022), *Customer Centric Marketing: una strategia incentrata sul cliente*, Archimedia, ultima consultazione in data 28/07/22, disponibile al link: <https://www.archimedia.it/blog/customer-centric-marketing-una-strategia-incentrata-sul-cliente>

See-Kwong G. (2017). *Outsourcing to online food delivery services: perspective of F&B business owners*, Journal of Internet Banking and Commerce, Vol.22 No.2, Agosto

Seghezzi, M. Winkenbach, R. Mangiaracina (2021), *On-demand food delivery: a systematic literature review*, The International Journal of Logistic Management, Vol. 32 No. 4, pp. 1334-1355

Sessa L. (n.d.), *Droni, robot e guida autonoma: il lato innovativo del delivery*, Deliverart, ultima consultazione in data 08/08/22, disponibile al link: <https://www.deliverart.it/droni-robot-e-guida-autonoma-il-lato-innovativo-del-delivery/>

Silvestri R. (2021), *Trasformazione digitale nel mondo della ristorazione. La diffusione del food delivery durante la pandemia*, Università Ca' Foscari, Venezia

Simone Moriconi (2019), *Il settore del food delivery: tendenze e dinamiche di marketing*, ultima consultazione in data 21/03/22, disponibile al link: <https://simonemoriconi.com/food-delivery-marketing/>

Solomon M.R., Surprenant C., Czepiel J.A., Gutman, E.G. (1985). *A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter*, The Journal of Marketing, Vol. 49 No. 1, pp. 99-111

Startup Business (2016), *Startup Pivot: cos'è e come affrontarlo*, 21 Luglio, ultima consultazione in data 19/09/22, disponibile al link: <https://www.startupbusiness.it/startup-pivot-che-cose-e-come-affrontarlo/86883/>

TGCOM24 (2020), *Amuchina, farmaci, plexiglass e bici: i prodotti che hanno registrato un boom durante la pandemia*, 3 Luglio, ultima consultazione in data 26/09/22, disponibile al link: https://www.tgcom24.mediaset.it/tgcomlab/storie-di-successo/coronavirus-dallamuchina-ai-farmaci-fino-al-plexiglas-e-alle-bici-i-prodotti-che-hanno-registrato-un-boom-durante-la-pande_20223227-202002a.shtml

Thamaraiselvan N., G. R. Jayadevan G. R., K. S. Chandrasekar K. S. (2019), *Digital Food Delivery Apps Revolutionizing Food Products Marketing in India*, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Vol. 8 Issue 2S6

Toffler A. (1980), *The third way*, William Morrow & Company, Inc., New York

Tronca L., Secondulfo D.(a cura di) (2021). *Terzo rapporto dell'osservatorio sui consumi delle famiglie. Consumi e consumatori al tempo del covid-19*, FrancoAngeli, Milano

Uggeri G., (2021), *HelloFresh sbarca in Italia: a casa gli ingredienti per cucinare 10mila piatti diversi*, Il Sole 24 Ore, 14 Ottobre, ultima consultazione in data 12/08/22, disponibile al link: https://www.ilsole24ore.com/art/hellofresh-sbarca-italia-casa-ingredienti-cucinare-10mila-piatti-diversi-AEuDHfp?refresh_ce=1

Una Città (2019), *Un euro lordo a consegna*, Maggio, ultima consultazione in data 19/07/22, disponibile al link: <https://www.unacitta.it/it/intervista/2693-un-euro-lordo-a-consegna>

V. Trevisan (2020), *Scelte d'acquisto nel settore del Food Delivery*, Università Ca' Foscari, Venezia

Van Belleghem S., (2015), *When Digital Becomes Human: The Transformation of Customer Relationships*, Kogan Page, Londra

Van Doorn J., Lemon K. N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P. & Verhoef P. C., (2010), *Customer engagement behaviour: theoretical foundations and research directions*, Journal of Service Research, Vol. 13 No. 3, pp. 253-266

Wired, (2022), *Il nuovo chatbot di Google è troppo maleducato*, ultima consultazione in data 18/08/22, disponibile al link: <https://www.wired.it/article/google-chatbot-ai-lambda-contenuti-offensivi/>

Woodcock J., Graham M. (2019), *The gig economy. A critical introduction*, Polity Pr, 1° Edizione, 29 novembre

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. 150-162

Yildiz B., Savelsbergh M. (2019), *Service and capacity planning in crowd-sourced delivery*, Transportation Research Part C: Emerging Technologies, Vol. 100, pp. 177-199

Zanni M. (2020), *A Palermo arriva Fudd App, la nuova App per il Food Delivery in supporto ai ristoranti*, Mangia e Bevi, 1 Dicembre, ultima consultazione in data 06/09/22, disponibile al link: <https://www.mangiaebevi.it/a-palermo-arriva-fuddapp-la-nuova-app-per-il-food-delivery-in-supporto-ai-ristoratori/>

Zgola M., (2021), *Will The Gig Economy Become The New Working-Class Norm?*, Forbes, 12 Agosto, ultima consultazione in data 30/03/22, disponibile al link: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/08/12/will-the-gig-economy-become-the-new-working-class-norm/?sh=62734b6eae6>

Zwanka R. J., Buff C. (2021), *COVID-19 Generation: A Conceptual Framework of the Consumer Behavioral Shifts to Be Caused by the COVID-19 Pandemic*, Journal of International Consumer Marketing, pp. 58-67

Sitografia e social media

100 Marche: www.1000marche.net

Brand Logos: www.brandlogos.net

Consegne Etiche: <https://consegnetiche.it>

Facebook, Bevy: <https://www.facebook.com/Bevyexpress>

Facebook, Cocai Express: <https://www.facebook.com/CocaiExpress>

Facebook, Fly Food: <https://www.facebook.com/Flyfooditaly>

Facebook, Fudd App: <https://www.facebook.com/fuddapp>

Facebook, ISeat: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100055111457939>

Facebook, So.De: <https://www.facebook.com/SoDeSocialDelivery>

Facebook, Youfoodie: <https://www.facebook.com/youfoodie.it>

Fondazione Innovazione Urbana: www.fondazioneinnovazioneurbana.it

Fudd App: <https://www.fuddapp.com>

Garden Gourmet: www.gardengourmet.it

Guru: www.guru.com

Instagram, Cocai Express: <https://www.instagram.com/cocaiexpress/>

ISTAT: www.istat.it

Just Eat Take Away: www.justeattakeaway.com

Raffaele Gaito: www.raffaelegaito.com

Robin Food: <https://www.robinfoodfirenze.it>

Task Rabbit: www.taskrabbit.it

TradeLab: www.tradelab.it

Treccani: www.treccani.it

TVBEat: www.tvbeat.it

Wikipedia: www.wikipedia.org

Wikiwand: www.wikiwand.com

Appendice

INTERVISTA 1

Piattaforma: Robin Food

Data: 23 marzo 2022

Intervistati:

- Simone Di Giulio, Presidente
- Nadim Hammami, Amministratore

Durata: 50 minuti

Buongiorno Simone e Nadim. Innanzitutto, grazie per averci rilasciato questa intervista. Cerchiamo di conoscere meglio la vostra realtà. RobinFood nasce con la volontà di staccarsi dalle grandi multinazionali del food delivery in quanto non tutelano i diritti dei lavoratori, di voi in primis come rider, e anche in un’ottica di sostenibilità. Cosa vi ha fatto prendere questa decisione?

N: “Sì sicuramente nasce così. Tutti noi soci abbiamo fatto i rider quindi abbiamo visto come sono cambiate le piattaforme nel tempo. All’inizio non c’era neanche tanta consapevolezza dei diritti che un lavoratore poteva e non poteva avere mentre con il tempo le condizioni lavorative sono anche peggiorate, soprattutto dal 2018 in poi. Questo ha fatto sviluppare un maggiore senso critico che ha portato, in generale, a proteste e manifestazioni, e a noi a creare una cosa alternativa che si distaccasse dalle multinazionali ponendo attenzione non solo ai diritti dei lavoratori ma anche alla sostenibilità ambientale. Purtroppo, quello che le grandi piattaforme fanno è spingere sempre di più verso mezzi motorizzati, con una minore attenzione verso l’ambiente.”

In che anno avete fondato la cooperativa?

N: “La costituzione è stata a maggio 2021 ma il progetto è nato nel 2019”.

S: “Sì c’è stato un anno di preparazione anche perché abbiamo dovuto ragionare su diversi aspetti. Il distaccarsi dalle multinazionali vuol dire anche avere un diverso rapporto con i partner e in questo senso un anno ci è servito tutto per capire tali dinamiche e sul come potevamo cambiare anche aspetti più piccoli. Quindi la cooperativa è stata fondata nel 2021 ma la partenza effettiva poi è stata a novembre. Anche a livello burocratico ci siamo trovati impreparati perché essendo un lavoro non regolamentato, la regolamentazione sta avvenendo adesso un po’ con Just Eat un po’ attraverso le sentenze, non è stato facile

trovare la giusta quadra”.

Ad oggi la vostra realtà quanto è grande? Da chi è composta? Quanti ristoranti collaborano con voi?

S: “Ad oggi abbiamo 20 ristoranti e siamo in 6, tutti fondatori della cooperativa. Facciamo una sessantina di consegne a settimana”.

Operate solo nella città di Firenze giusto?

S: “Sì esatto. Il tema della territorialità è un aspetto interessante del nostro lavoro. C’è da sottolineare comunque che poi più aumenta il numero di consegne più aumenta il numero di rider e a quel punto ci si può anche espandere, però finché i rider sono limitati non si può coprire una zona troppo ampia perché sennò non si riesce più a fornire il servizio in maniera corretta”.

A questo possiamo dire che si legni anche il fatto che voi utilizzate prettamente mezzi come la bicicletta e che quindi, immagino, abbiate una distanza chilometrica limitata?

N: “Sì utilizziamo solo bici in un’ottica di sostenibilità. Poi abbiamo anche biciclette elettriche che ci aiutano nell’arrivare in zone anche un po’ più lontane. Riusciamo a coprire Firenze centro e tutto ciò che è attorno al centro. Non ci espandiamo però in zone più lontane dove altre piattaforme arrivano solo con macchina o motorino”.

S: “Qui, tra l’altro, entra in discussione un altro tema che è quello dei contratti a cottimo e la questione è questa: le altre piattaforme fanno espansioni aggressive nel senso che iniziano ad andare su un determinato territorio, poi se c’è un rider che lo vuole servire bene sennò chiamano il cliente e annullano l’ordine. La loro idea è prima o poi tanto qualche lavoratore in quella zona ci andrà. Ma questo noi non lo possiamo fare”.

La vostra intenzione è quella di rimanere nella zona di Firenze o un domani anche di espandervi se dovesse essercene la possibilità?

S: “L’idea è di espanderci in futuro ma per il momento no perché comunque vanno valutate ancora molte dinamiche e soprattutto andrebbe valutato con attenzione in che territorio espanderci”.

N: “Secondo me è anche molto importante radicarsi bene sul territorio di Firenze e solo a quel punto si può pensare di espandersi. La concorrenza è molto agguerrita quindi c’è

tanto lavoro da fare già solo per affermarsi nella città, cosa che però siamo convinti sia fattibile”.

Oltre a raccogliere gli ordini tramite il vostro sito web avete anche un’applicazione per smartphone?

S: “Per rispondere a questa domanda dobbiamo partire da un po’ più indietro nel tempo. Noi facciamo parte di un’altra cooperativa francese che si occupa dello sviluppo di piattaforme di food delivery solamente per le cooperative. Al suo interno ha una sessantina di cooperative dislocate in Europa principalmente e adesso si sta espandendo anche in Sud America. Questa richiede una percentuale sul fatturato ma fra i requisiti d’ingresso c’è soprattutto il fatto di essere una cooperativa che opera solo con biciclette e bici elettriche. Cooperative di bike delivery sostanzialmente. Ritornando alla domanda, questa piattaforma, che si chiama CoopCycle, avrebbe anche l’applicazione ma al momento non funziona. Ha diversi bug, alcune cooperative aderenti scelgono di utilizzarla ma noi preferiamo non farlo. In progetto c’è comunque di sviluppare la nostra applicazione perché riteniamo importante internalizzare questo aspetto per avere maggiore flessibilità”.

A livello di azioni di marketing, gestite tutto internamente o vi affidate anche a un’agenzia esterna che vi può aiutare?

S: “Al momento facciamo tutto noi ma non è esclusa l’esternalizzazione, anzi sicuramente in futuro se aumenterà il lavoro ci affideremo anche a dei professionisti”.

Di solito che strategie adottate? Avete pagine sui social oppure delle promozioni particolari?

S: “Sì utilizziamo i social dove pubblichiamo periodicamente le promozioni e queste vengono rese pubbliche anche attraverso una newsletter. Con i ristoranti facciamo delle promozioni, ad esempio, la consegna gratuita per le prime due settimane da quando diventano partner e poi ne raccontiamo la storia sui nostri social. Questo non è sempre fattibile perché ci vuole anche un po’ di collaborazione dei ristoranti perché è successo anche che proponessimo questa partecipazione, il ristorante accettasse però poi non fornisse il materiale. Oltre a queste proposte siamo comunque molto aperti nel senso che alcuni ristoranti hanno anche delle idee personali e noi cerchiamo di accontentarli se possibile”.

Quindi venite incontro anche a quelle che possono le loro idee e le mettete in pratica?

S: “Sì anche perché abbiamo valutato che inizialmente potesse essere utile fare marketing attraverso i ristoranti perché è vero che i primi clienti sono stati nostri conoscenti però molti sono arrivati perché già clienti del ristorante e attraverso di esso conoscono la nostra realtà”.

N: “Poi abbiamo fatto molto volantinaggio soprattutto nei ristoranti che abbiamo come partner così un cliente che entra e consuma in loco vede il volantino e può pensare di ordinare con noi. Abbiamo fatto anche le vetrofanie per i ristoranti come fanno le altre aziende quindi quando vai al ristorante vedi anche il nostro logo. Sono tutte piccole cose che però aumentano la presenza nel territorio”.

Avete altri progetti in futuro rimanendo nell’ambito promozionale?

S: “Altri progetti futuri sono avere mezzi propri e brandizzarli perché comunque il rider sta per strada, quindi, può essere un veicolo per farsi conoscere. È già egli stesso una forma di marketing. Abbiamo già gli zaini brandizzati quindi quello è già qualcosa ma avere anche il mezzo fa ancora di più anche perché è una di quelle cose che in Italia non fa nessuno mentre in altri paesi è una tecnica abbastanza utilizzata”

Siete nati dopo la pandemia, questa ha avuto qualche impatto nella vostra attività?

Il fatto che le persone abbiano aumentato l’uso dei servizi di food delivery vi ha spinti ancora di più ad aprire la vostra piattaforma o non ha influito?

S: “Secondo noi non ha inciso più di tanto, sicuramente ha inciso sull’avvicinare il servizio agli italiani perché tendenzialmente l’italiano non ha la cultura dell’asporto, è più una cosa anglosassone. In più c’è il fatto che mediamente l’italiano sa cucinare e cucina a casa. Quindi pre-pandemia il food delivery era una cosa prettamente turistica e il covid ha sicuramente aiutato nel far conoscere questo tipo di servizio”

N: “Sicuramente lo ha fatto crescere ma il fatto che noi abbiamo creato la cooperativa non è legato al Covid perché noi nasciamo a causa dei problemi con le piattaforme multinazionali e questi problemi vi erano già prima del Covid. Quello che ha fatto il covid è aumentare la richiesta del servizio quindi per certi versi ha aiutato ad inserirsi nel mercato anche se c’è comunque molta competitività. Anche ora con la variante Omicron c’è stato un aumento degli ordini esponenziale, quindi sicuramente incide ed è anche vero che una volta che le persone si abituano a un servizio è più facile che restino. E oltretutto

se prima questo servizio vi era solo nelle grandi città ora si sta anche espandendo in città più piccole e diventa capillare sul territorio”

Facendo un confronto con le piattaforme multinazionali come vi vedete? Potete dirmi 3 aggettivi che descrivano la differenza fra loro e la vostra realtà?

S: “Territoriale sicuramente”.

N: “Io direi precisi e puntuali come altri aggettivi. Il nostro concetto è comunque quello di offrire un buon servizio; cerchiamo sempre di essere efficienti e quello che facciamo lo facciamo bene. Una cosa che succede molto spesso con le piattaforme più grandi è che il cibo non arrivi in una gran condizione perché essendo la maggior parte dei lavoratori pagati non bene e a cottimo questi lavorano per più piattaforme contemporaneamente quindi prendono più ordini da aziende diverse e da ristoranti diversi. In questo modo ovviamente c’è qualcuno che ci rimette ma ci sono tanti avvenimenti di questo tipo, è una costante in città”.

S: “Sì essendo considerato lavoratore autonomo, il rider si prende quello che c’è di buono nell’autonomia e il concetto delle multinazionali è che ogni consegna sia considerata come un contratto a sé quindi una volta accettato l’importante è che lo porti; poi come lo porti e quando non importa. Magari lo segneranno nei loro algoritmi e vi saranno delle conseguenze se ci sono troppi ritardi ma il più delle volte non gli importa molto. In più non c’è nessun tipo di formazione per i fattorini, né sul tipo di prodotto trasportato e può essere che un lavoratore non sappia nemmeno le norme base di igiene per trasportare del cibo”.

Mentre ho letto dal vostro sito che voi tenete dei corsi di formazione per i vostri rider giusto?

S: “Sì esatto. Abbiamo voluto anche l’HACCP che in teoria non servirebbe per il trasporto tramite corriere però noi riteniamo che invece sia un valore aggiunto importante sapere come funziona e come si conserva il cibo”.

Come definireste il vostro valore aggiunto? Perché un ristorante dovrebbe scegliere di collaborare con voi piuttosto che con una multinazionale?

S: “Sicuramente per una questione di servizio perché forniamo più assistenza e vicinanza al ristorante. Cioè una multinazionale tratta un ristorante come tratta un rider nel senso non c’è una collaborazione alla pari o una condivisione. Se il ristorante vuole mettere in

atto una promozione deve arrangiarsi. Inoltre, tutte le piattaforme fanno le sponsorizzate, se vuoi stare in alto sulla piattaforma devi pagare non c'è altro modo”.

N: “Aggiungo che ad esempio se un ristorante ha un problema con un ordine è complicato spesso risolverlo perché non c'è un rapporto diretto, ti rispondono degli operatori dall'Olanda o dall'Albania e quindi non è semplice. Noi invece siamo sul territorio quindi abbiamo un rapporto più diretto con il ristoratore. È facile capirsi e venirsi incontro. Le grandi piattaforme purtroppo scaricano tutte le responsabilità sul ristoratore e sul rider che però non ha la formazione necessaria per questo tipo di incombenze. Ci sono situazioni in cui il rider è aggressivo perché vuole l'ordine e il ristorante invece non l'ha ancora preparato così si creano piccoli conflitti che poi sono dati in realtà dal sistema che forza queste cose. Oltre all'assistenza, che comunque con i ristoratori fa tanto perché si vede che i ristoratori sono contenti e gli piace questo tipo di rapporto, un altro punto a favore è che noi proponiamo delle commissioni più basse rispetto alla media delle multinazionali quindi siamo anche più convenienti per il ristorante”.

Quindi sulle piattaforme i ristoranti che stanno in alto nell'elenco visualizzato è perché pagano, mentre da voi come sono ordinati?

S: “Al momento i primi in alto sono sempre quelli appena entrati. Di solito quelli nuovi li facciamo stare per una settimana e poi di volta in volta vediamo se tirare su qualcuno o lasciare così. Di base, comunque, la piattaforma mostrerebbe più in alto i ristoranti più vicini al cliente che sta ordinando e quelli che aprono prima. Questo è un argomento interessante perché statisticamente il 70% degli ordini viene fatto dai ristoranti che stanno nella prima pagina”.

Per concludere, i ristoranti che collaborano con voi offrono anche il servizio di delivery per conto loro o si affidano unicamente alla vostra piattaforma?

S: “Alcuni sì altri no. C'è chi ha noi e altre piattaforme. C'è chi aveva iniziato con, ad esempio, Glovo, poi si è rivolto anche a noi e ad un certo punto ha smesso con Glovo e ha continuato con noi”.

N: “Diciamo che ci sono ristoranti che hanno tutte le piattaforme e non fanno nessuna selezione e prendono tutto quello che c'è. Ci sono altri che ne hanno un paio e chi addirittura rifiuta le grandi piattaforme e collabora solo con noi. In più c'è chi oltre al servizio di delivery esterno fa consegne con i propri fattorini che però può abbinare e affidarsi anche a noi. Tendenzialmente chi ha un fattorino proprio sono i ristoranti che

fanno tanti ordini di asporto anche perché non tutti possono permettersi uno stipendio per un fattorino, spesso conviene di più rivolgersi alle piattaforme e pagare solo delle commissioni”.

INTERVISTA 2

Piattaforma: Fudd App

Data: 31 agosto 2022

Intervistato: Alessandro Scotti, Co-founder e direttore tecnico del progetto

Durata: 42 minuti

Ciao Alessandro. Innanzitutto, grazie per avermi concesso questo incontro. Vorrei iniziare domandati com'è nata l'idea di Fudd App?

“Allora innanzitutto noi siamo una *software house*, quindi da vent'anni ci occupiamo di sviluppo software e una serie di cose di questo tipo. Ci occupavamo di sviluppo software per tutto un altro settore che è quello turistico. Poi a Palermo sono arrivate delle opportunità per creare delle app *stand alone* soltanto per alcuni ristoranti che volevano una propria app per gestire i propri ordini di delivery e consegnarli poi tramite propri rider. Siccome questo meccanismo ha preso molto piede e abbiamo venduto molte app di questo tipo molti ci chiedevano ma perché non affiancate anche il servizio rider fatto da voi? E quindi da lì poi abbiamo implementato il progetto ed è nata la piattaforma. In realtà poi è stata molto più dura del previsto perché scontrarsi con le multinazionali rispetto a tutto quello che ci sta dietro al mondo del delivery è stato molto complicato. Però alla fine ci siamo riusciti. Ci siamo resi conto che rispetto a loro a livello locale possiamo dare dei servizi in più da un punto di vista qualitativo, non quantitativo perché comunque essendo multinazionali hanno più soldi da investire sia in marketing che in pubblicità ma anche nell'acquisizione dei clienti perché la maggior parte dei clienti che loro acquisiscono li acquisiscono comprandoli. Nel senso vanno da un cliente grosso che sanno che fa un certo fatturato, gli offrono 15000/20000 euro come bonus pubblicitario per entrare in esclusiva sulla loro piattaforma. Però di contro il servizio è pessimo per un discorso puramente organizzativo e lo sappiamo perché molti clienti si lamentano”.

Quando avete fondato l'azienda?

“Siamo nati intorno al 2019 in piena pandemia perché avevamo il progetto in cantiere dal 2018 ma non avevamo fatto nulla, la piattaforma era in sviluppo e appena l'abbiamo finita abbiamo unito alcune figure imprenditoriali palermitane che ci servivano per creare il progetto, abbiamo creato l'azienda e poi abbiamo lanciato Fudd App”

Il covid ha avuto un impatto importante sulla vostra attività?

“Assolutamente sì, molto importante. Abbiamo avuto il 200% di consegne in più rispetto ai tempi normali. Considera che in media gli ordini che vengono fatti localmente su Palermo il sabato per una trentina di locali che lavorano sono 500-600 mentre in tempi di covid arrivavano a 1000-1200 quindi quasi il doppio. Comunque, la gente era costretta a fare solo quello quindi chiaramente si sono raddoppiati. Ora è calato di nuovo, poi chiaramente in estate il delivery si riduce perché la gente parte, non è a casa, non ci sono sport né partite, la gente tende a uscire e quindi cala il numero degli ordini e poi a settembre riparte ma questo è fisiologico.

Ti faccio anche un piccolo esempio a questo riguardo. Partiamo dal presupposto che rider se ne trovano pochi, noi in organico ne abbiamo una sessantina solo sulla città di Palermo ma comunque se ne trovano pochi per svariati motivi. Però in tempi di pandemia noi avevamo in media 200 curriculum al giorno per lavorare come rider perché era l'unica cosa che si poteva fare per uscire di casa”.

C'è una storia particolare dietro alla scelta del vostro nome e del vostro logo?

“Allora in realtà essendo una software house abbiamo tutta una serie di domini registrati, uno di questi era Fudd App che però non doveva essere un'azienda di delivery ma un portale che si occupava di promuovere le varie app e neanche il logo era quello perché un uovo. Poi essendo un progetto ambizioso, perché comunque noi ora siamo a Palermo ma l'intenzione è quello di espanderci in Sicilia e poi in Italia, ci siamo affidati a un'agenzia di marketing formata da 2/3 ragazzi che lavorano su Palermo per creare un logo che fosse distaccato da tutti gli altri. La maggior parte dei food delivery come logo hanno il motorino o il cassone dietro che ti porta le cose quindi volevamo distinguerci. Allora abbiamo pensato di mettere una tartaruga per cui il messaggio è “ve lo consegniamo comunque anche se lentamente” e abbiamo fatto una tartaruga turbo.

L'unica cosa è che forse il nome ci tornerà un po' contro perché abbiamo intenzione in futuro di aprire anche ad altre attività non solo food e quindi potrebbe essere un problema ma lo valuteremo poi in corso d'opera”

Ad oggi, quanto grande è la vostra realtà? Quanti ristoranti avete come partner?

“Allora questa è un'altra distinzione che noi abbiamo fatto, quando siamo partiti con Fudd App non abbiamo voluto aprire a tutti ed è una differenza sostanziale rispetto a quello che fanno le grosse multinazionali. Ti faccio un esempio, Glovo quando è arrivata a Palermo

nel 2010 non ha fatto contratti con nessuno; sono arrivati, sono andati su internet, hanno visto la lista dei locali e li hanno caricati. Sono andati a prendere i menu e li hanno caricati perché il concetto di Glovo è che il rider arriva al locale, compra l'ordine e te lo porta a casa. In realtà poi molti hanno inviato lettere di diffida perché sarebbe dovuto essere tutto regolamentato e quindi poi hanno fatto i contratti ecc. Noi abbiamo voluto fare una selezione su alcuni locali che in realtà sapevamo potessero portare fatturato a Fudd App ma è stata anche una scelta dovuta ai costi di avviamento di un locale perché mettere un locale all'interno di una piattaforma per noi ha un certo costo di dotazione. Lo dotiamo di una stampante, di un tablet, di tutto ciò che serve per la ricezione degli ordini che mediamente costa fra i 500-400€ e poi dobbiamo capire quel locale quanta mole di lavoro può sviluppare e quindi quanti rider andare ad assegnare a quella zona in modo che sappiamo che possiamo servirlo bene. Questo è ciò che curiamo noi, la qualità del servizio non la quantità quindi cerchiamo ad esempio di non sfiorare mai nei 5-10 minuti massimo di ritardo; quindi per fare questo devi avere un buon rapporto fra il numero di rider che hai assegnato in quella zona e il numero di ristoranti. Quindi andare a prendere tutti è un'incognita perché non sai quanti rider serviranno, dove li devi assegnare; prenderli tutti significa dotarsi di 100000€ di strumentazione da dare a tutti e quindi abbiamo cercato di fare un'analisi. Prima di aprire Fudd App e lanciarla sul mercato abbiamo invitato vari ristoratori e abbiamo fatto una riunione per presentare l'azienda dove abbiamo raccolto diversi dati e sulla base di quelli abbiamo capito come sviluppare la nostra forza lavoro. Quindi all'inizio siamo partiti con 15-16 locali che sapevamo essere forti, mentre oggi sono una quarantina e ci sono quelli che lavorano tantissimo e quelli che lavorano meno ma continuiamo con questa filosofia. Questo, comunque, lo puoi fare solo se sei una realtà locale. Non so se sia una strategia vincente però se vai a vedere le recensioni che abbiamo noi rispetto a piattaforme come Glovo o Just Eat noi abbiamo 4 stelle e loro ne hanno 1 o 2 in media ma proprio per la qualità del servizio che è dovuta solo ed esclusivamente alla gestione dei rider”.

Ci sono state delle significative difficoltà al momento della vostra nascita? Ad esempio, avete fatto fatica a radicarvi nel territorio?

“Sì, è stato abbastanza complicato perché qui all'inizio avevamo un competitor forte locale. È stato il primo a cominciare, 12 anni fa, ad essere un concorrente diretto delle grandi piattaforme. La loro forza però non era la piattaforma e neanche i rider ma era il fatto che essendo arrivati prima avevano “blindato” i locali cioè avevano creato dei

contratti in esclusiva per cui il ristorante non poteva uscire e doveva per forza lavorare con loro. Nel 2020 però sono stati acquisiti da Glovo e quindi noi ci siamo ritrovati un po' di campo aperto anche se ancora difficoltoso. Quindi alla fine non è stato complicatissimo ma abbiamo dovuto investire tanto in pubblicità. A noi il lancio è costato 70.000€ di pubblicità locale che è tantissimo, abbiamo riempito la città, autobus, fatto pubblicità allo stadio durante le partite con i banner che scorrevano anche in televisione però alla fine abbiamo fatto quasi un milione e mezzo di fatturato il primo anno partendo comunque da zero”.

Ho visto che raccogliete gli ordini sia tramite app che dal vostro sito web. Dove ordinano di più i clienti?

“Sì ordinano da entrambi ma ormai il 90% degli ordini arrivano esclusivamente dall'app”

Sul sito avete nominato, parlando dell'applicazione, una tecnologia chiamata “A.n.c.i.o.”. Potresti spiegarmi di cosa si tratta?

“Questa è una storia divertente perché in realtà è stato uno dei miei soci, che si occupa solo della programmazione, a creare l'applicazione e il suo soprannome da trent'anni è ‘Ancio’ e quindi abbiamo chiamato la tecnologia così solo perché l'ha inventata lui (ride). In realtà poi c'è un algoritmo carino che vale la pena spiegare. Si tratta di un algoritmo predittivo cioè permette di capire durante l'anno, i mesi, le settimane, a seconda del range che imposti tu, sulla base delle statistiche precedenti quanti ordini potrà fare un determinato locale in un determinato periodo e questo ti permette di impostare la quantità di rider che devi mettere a turno in quel periodo”.

A livello di marketing, avete un'area apposita per la gestione delle attività? Vi affidate a un'agenzia esterna o fate tutto internamente?

“Per quanto riguarda la parte cartellonistica c'è un'agenzia esterna che ha la concessione e organizzano loro la campagna sulla base delle nostre indicazioni. Per quanto riguarda i social essendo noi una software house un po' di esperienza l'abbiamo quindi molte cose ce le facciamo in casa. Ci impostiamo un budget solo per le sponsorizzate che facciamo sui social”.

Fornite voi le dotazioni per i vostri rider ad esempio zaini brandizzati e quant'altro?

“Sì e purtroppo ti devo dire che ancora oggi non esiste un'azienda in Italia che abbia un rapporto qualità prezzo elevato per la fornitura di queste cose. Considera che tutte le attività di delivery, compreso Glovo, Just Eat e Uber Eats oltre a un loro sito principale hanno un sito dedicato allo shop, dove tu puoi acquistare lo zaino Glovo, la carta per le stampanti e tutta la dotazione del rider. Quindi il rider che vuole che lavorare per una di queste piattaforme deve comprarsi le dotazioni che tra l'altro poi gli rimangono quindi a volte succede che un ordine di Uber Eats te lo consegna qualcuno che ha lo zaino Glovo perché lo utilizza per tutto. Anche a noi è successo che alcuni locali a cui arrivava l'ordine lo mettevano nella sporta di Just Eat perché avevano finito le nostre e questo crea poi altri problemi. Chiaramente in tutti i contratti con rider e ristoranti c'è scritto che non devono utilizzare i marchi di altre aziende di delivery perché sennò ricorrono in penale però è una cosa che alla fine non riesci a controllare. Noi per quanto riguarda le dotazioni che diamo ai rider abbiamo una cosa un po' atipica. Intanto ci affidiamo a uno studio di consulenza del lavoro per la loro gestione. I rider hanno tutti un contratto che ha una firma sindacale locale quindi sono tutelati dal punto di vista organizzativo anche da questo piccolo sindacato locale. Siamo quelli che pagano di più in assoluto i rider, paghiamo INPS e Inail e tutte le tasse e la paga minima che diamo è 3,60€ netti su ogni consegna anche se noi la paghiamo 2,90€. Il costo per tutte queste tasse per ogni consegna è di quasi 5,80€, di contro, di base noi chiediamo una commissione inferiore ai ristoranti rispetto a quelle che chiede una multinazionale. Di solito le multinazionali chiedono il 28/30% noi partiamo dal 27% se non lavori in esclusiva mentre se lavori in esclusiva con noi la percentuale è ancora più bassa. Sicuramente è una cosa che non ci permette di guadagnare tantissimi soldi ma ci permette di essere molto competitivi. Ma non è tanto quello, noi abbiamo tanti altri punti di forza che le altre piattaforme non hanno”.

Ad esempio, quali sono i punti per i quali vi distinguete particolarmente dalle grandi multinazionali?

“Innanzitutto, noi consegniamo a 12 km dal punto vendita; l'app geolocalizza l'utente ed entro 12 km da lui noi consegniamo. Glovo, Just Eat e Uber Eats arrivano a 4 km massimo, per cui locali che superano questa distanza dall'utente la piattaforma non li mostra proprio in elenco.

Un'altra grande differenza con le multinazionali è che il contratto che loro fanno con i rider è a partita iva cioè il rider se lavora tanto, quindi più di 5000 euro all'anno, deve

aprire partita iva mentre se lavora sotto quella cifra la piattaforma fa un semplice contratto di rimborso spese. Noi invece li abbiamo tutti contrattualizzati anche se è un contratto di collaborazione, quindi vengono pagati sulla base di quello che fanno però ci paghiamo le tasse cosa che le multinazionali non fanno perché è tutto delocalizzato all'estero quindi non pagano nulla in Italia. Con il nostro tipo di contratto loro possono tranquillamente decidere quanti giorni lavorare a che orari ecc. e sulla base delle disponibilità che ci danno noi distribuiamo il lavoro.

Un'altra differenza fondamentale è che loro gestiscono tutto tramite un algoritmo. Noi a parte l'algoritmo abbiamo un supporto umano dedicato al rider. L'algoritmo, per esempio, di Glovo funziona così: arriva un ordine al ristorante, l'app cerca il rider, manda un messaggio ai rider disponibili nella zona e il primo rider disponibile lo accetta. Ma il problema principale a monte è se il ristorante è in grado di fare delivery oppure no. Mi spiego meglio, se una pizzeria che ha 400 coperti ha un solo forno è probabile che al delivery arrivi tutto in ritardo perché deve prima servire i tavoli che ha lì. Ci sono alcune pizzerie che hanno comprato, soprattutto dopo la pandemia, dei forni dedicati solo al delivery perché ne hanno fatto un vero e proprio lavoro e queste ti consegnano subito l'ordine. Quindi cosa succede, se il rider nel momento in cui arriva in pizzeria vede che c'è molta confusione questo può rifiutare l'ordine tramite l'app e andarsene. Quindi poi capita che l'ordine intanto è pronto e diventa freddo e nel frattempo bisogna cercare un altro rider che consegni quell'ordine. Mediamente le consegne soprattutto nelle grandi città possono avere anche un'ora e mezza di ritardo. Da noi il rider ha un contratto per cui non puoi annullare un ordine finché non l'hai completato e se c'è da aspettare al ristorante, aspetti. Questo garantisce sia al consumatore che al ristorante la consegna dell'ordine e rispetto a come lo abbiamo organizzato ti dico che mediamente il nostro ritardo è, quando c'è, di 5-10 minuti non di più. Abbiamo avuto anche casi in cui l'abbiamo consegnato addirittura in anticipo e la gente si è poi lamentata.

Il fatto è che, per chiudere, siamo noi ad organizzare il lavoro dei rider, a distribuire le zone e a dirgli alla fine dove devono andare perché l'assegnazione si viene fatta in automatico ma noi li controlliamo; se vediamo che il rider scelto dall'algoritmo è ancora bloccato switchiamo subito a un altro rider. Ci costa molto di più però da i suoi frutti perché alla fine diamo un servizio qualitativo ottimo”.

Per riassumere, sai dirmi tre caratteristiche per le quali vi distinguate dalle multinazionali?

“Convenienza, qualità e puntualità”.

C'è un particolare sistema che gestisce l'ordine con il quale vengono proposti i ristoranti all'utente nell'app?

“Per risponderti parto spiegandoti come funziona la nostra applicazione. All'interno dell'app tu hai la possibilità sia di registrarti che di entrare senza registrazione. Se decidi di registrarti, quando crei un tuo account puoi inserire tanti indirizzi perché magari vuoi fartelo consegnare a casa dell'amico o al lavoro ecc. mentre se non fai il login inserisci l'indirizzo e poi inserisci i tuoi dati alla fine. Quando entri puoi visualizzare i nostri ristoranti senza inserire l'indirizzo, se lo fai il sistema mostra tutti i locali a random; non abbiamo voluto fare differenze quindi ogni volta che clicchi sulla pagina lei random calcola e mostra i ristoranti tramite un algoritmo che li prende a caso. Se invece tu inserisci un indirizzo e non selezioni la categoria ti compaiono sempre per primi quelli aperti e che sono più vicini a te e infatti nell'elenco c'è scritta anche la distanza. Se selezioni anche la categoria automaticamente ti fa lo stesso filtro ma con la categoria selezionata.

Alcune piattaforme ovviamente si fanno pagare per mettere in alto i ristoranti però noi quando ci siamo confrontati con i ristoratori questi l'hanno descritto come un problema anche perché poi entravano in competizione fra loro e tutto ciò era deleterio allora noi abbiamo voluto trattare tutti come pari. Nel prossimo upgrade dell'applicazione, tra l'altro, vogliamo inserire i feedback ma in un modo innovativo ovvero vogliamo inserire un doppio sistema: uno dove l'utente valuta il ristorante e il rider e un altro dove il rider valuta il ristorante. Questo non ce l'ha nessuno ed è molto interessante perché noi vogliamo capire come si comporta il ristorante nei confronti dei rider perché abbiamo molte esperienze in cui magari il ristorante tratta male il rider che sta lavorando lì oppure fa passare avanti altre piattaforme di food delivery senza motivo”.

Ho letto che tenete anche dei corsi di formazione per i vostri rider. Saprebbe spiegarmi meglio di cosa si tratta?

“Sì, ci sono due tipologie di corsi. Innanzitutto, all'interno della compagine di Fudd App, attraverso delle quote di minoranza, abbiamo preso due ragazzi giovani under 30 che però hanno 10 anni di esperienza come rider perché a noi occorreavano due persone fidate e

brave che sapessero quali potevano essere i problemi dei rider. Creiamo poi dei corsi di formazione in questo modo: per ogni rider nuovo che prendiamo noi per giorni lo facciamo girare con un “rider anziano” che lo affianchi e che gli mostri come mettere il cibo, come consegnare al cliente ecc. Poi c’è il corso sulla sicurezza per il quale noi ci affidiamo a un’agenzia esperta della sicurezza sui luoghi di lavoro e una volta l’anno teniamo questi corsi”

Per concludere, perchè un ristoratore dovrebbe scegliervi? E allo stesso modo il consumatore?

“Il ristorante principalmente per i motivi che ti ho detto prima. Noi in gergo “detoniamo” il 5% degli ordini, detonare significa che li distruggiamo in caso di pioggia o altri problemi cioè praticamente consegniamo sempre tutto. Siamo puntuali e soprattutto abbiamo i rider formati a gestire le cose in una determinata maniera quindi il locale è sicuro e sta certo che tutto quello che facciamo lo facciamo bene. Per quanto riguarda il cliente è difficile da dire perché alla fine dipende sempre dalla tipologia di locale in cui vogliono ordinare cioè noi, ad esempio, a Palermo abbiamo notato che molti ordinano su Fudd App rispetto ad altre piattaforme proprio perché siamo locali cioè preferiscono non delocalizzare alle multinazionali gli ordini. Altri lo fanno perché quel locale dove vogliono ordinare ce l’abbiamo solo noi quindi per forza si rivolge a noi. Poi chiaramente se devono ordinare da Mc Donald’s o da KFC questi aprono solo alle multinazionali quindi per forza l’utente dovrà ricorrere a loro. E poi anche il supporto, quando un ordine di Glovo non ti arriva è un terro al lotto contattare il call center infatti moltissimi clienti che ordinano su Glovo e hanno problemi chiamano direttamente il locale. Invece noi abbiamo un numero dedicato per gli esercenti e un numero dedicato per i clienti con cui se chiamano sappiamo fornire subito assistenza. Poi noi localmente facciamo delle promozioni, ad esempio, dei concorsi per le feste come Pasqua oppure se il Palermo vince la partita facciamo la consegna gratis a tutti. Ecco queste cose qua le puoi fare solo se sei territoriale, non puoi in altro modo, ci sentiamo partecipi della comunità ed è molto bello”

INTERVISTA 3

Piattaforma: Fly Food

Data: 31 agosto 2022

Intervistato: Andrea Verdolini, Co-founder

Durata: 30 minuti

Ciao Andrea, grazie mille della tua disponibilità per questa intervista.

Innanzitutto, quando e com'è nata Fly Food?

“L’idea nasce nel 2016 anche se in realtà ci stavo già lavorando da qualche anno prima. Dopo che Just Eat ha acquisito Pizza Bo, avendo un po’ studiato il loro modello di business e avendo anche spesso utilizzato Pizza Bo mentre ero a Bologna allora ho deciso di importare questo modello nella città dove sono nato quindi a Jesi. La prima versione è nata come tesina delle superiori poi nel 2016 è stata proprio aperta l’attività e siamo diventati attivi ufficialmente. L’interesse nasce perché quando Pizza Bo è stata acquisita per 25 milioni di euro è stata un po’ una notizia in Italia e da lì poi abbiamo cominciato anche a pensare di espanderci quindi da Jesi ci siamo allargati ad altre due città, Ancona e Senigallia fino ad arrivare ai giorni d’oggi”.

Quindi oggi quante città coprire e quanti ristoranti avete come partner?

“Noi abbiamo circa dai 65 ai 70 locali che lavorano con noi e operiamo a Jesi, Ancona e Falconara. Abbiamo lasciato Senigallia perché era una città che dopo due anni di investimenti non andava a regime e quindi abbiamo deciso di uscire”.

Essendo nati prima della pandemia, il covid come ha influito sulla vostra attività?

“Il covid nel nostro caso non ha influito in maniera importante cioè non abbiamo avuto un incremento cospicuo degli ordini. Questo analizzando la situazione può essere per due motivi: uno perché eravamo già molto ben inseriti all’interno delle nostre città quindi sì abbiamo avuto più ordini ma non abbiamo raddoppiato il fatturato come altre piccole start up che aprivano magari in città dove il servizio non c’era mai stato. Da noi erano già abituati ad ordinare da circa tre anni, eravamo gli unici e quindi già lavoravamo molto. Dall’altra parte, in provincia di Ancona diversi locali a causa del covid hanno chiuso e quindi questo ha un po’ bloccato l’uso del servizio. Non avendo poi una persona sul territorio, durante il periodo di lockdown non siamo riusciti a concludere o portare avanti contratti commerciali che avevamo nella zona. Quindi

abbiamo avuto un incremento sì, ma non così enorme o così rilevante. Ecco la cosa che noi abbiamo fatto durante la pandemia è stato investire su un altro ramo aziendale aprendo un market per la spesa a domicilio, però poi non abbiamo mantenuto questo servizio perché non abbiamo riscosso i risultati che volevamo invece ottenere”.

C’è una storia particolare dietro la scelta del vostro nome e del vostro logo?

“Allora, del nostro nome no nel senso che Fly Food riporta molto alla consegna. Riguardo al logo nasceva durante gli anni dell’università quando con i miei coinquilini ci siamo messi a creare questo logo che prima era una pizza con l’elica che quindi rimandava sempre al concetto Fly e poi negli anni l’abbiamo un po’ cambiato fino ad arrivare com’è oggi”.

Al momento della nascita di Fly Food avete avuto difficoltà?

“La primissima difficoltà che abbiamo avuto era di origine tecnica ovvero tanti ristoratori della nostra città non avevano la rete Wi-Fi all’interno del locale. Poi siamo riusciti a risolvere per fortuna però inizialmente è stato un problema tecnico importante. Poi un’altra difficoltà è stata data dalla percezione del cliente rispetto all’acquisto online ovvero non sono abituati a pagare prima e poi vedersi rifiutare l’ordine. Ugualmente sul fatto della posticipazione dell’ordine da parte del ristorante, c’erano clienti che pretendevano di controbattere sull’orario della consegna. Magari il cliente chiedeva la consegna alle otto, il ristoratore proponeva otto e un quarto e il cliente allora gli diceva “no facciamo otto e cinque”. Abbiamo faticato molto a far percepire il servizio agli utenti, a fargli capire come funzionava, i tempi di consegna quali erano, abbiamo fatto diverse campagne per istruire i clienti e anche i ristoratori”.

Ho visto che raccogliete gli ordini sia tramite app che tramite sito web. Volevo chiederti l’applicazione da chi è stata fatta? Avete un riscontro maggiore tramite app rispetto al sito?

“Assolutamente, noi abbiamo iniziato nel gennaio del 2016 solo con il sito web ma già ad aprile abbiamo fatto uscire la nostra applicazione e lì sono triplicati gli ordini e gli utenti. Quindi da questo punto di vista l’app ha portato tantissimo sviluppo e tutt’ora la maggior parte degli ordini avvengono da lì, almeno il 90%. Dal punto di vista della creazione l’app non è stata totalmente sviluppata da noi ma abbiamo collaborato con un’azienda americana che ha sviluppato determinate parti e poi con un’azienda cinese

che ha sviluppato le apparecchiature per far arrivare l'ordine al ristorante perché uno dei 'pallini' che aveva il ristorante era avere la comanda cartacea e quindi abbiamo comprato questi dispositivi dalla Cina, in cui installare la nostra applicazione che riceve gli ordini e stampa la comanda".

Fornite voi tutti i dispositivi ai ristoranti quindi?

"Sì sì forniamo noi tutta la strumentazione"

Sull'app c'è un ordine particolare secondo il quale vengono presentati i ristoranti all'utente?

"Faccio una premessa, la nostra politica aziendale da sempre era non mettere in competizione tra loro i ristoratori. Per evitare questo abbiamo fatto due cose: uno obbligare i ristoratori a mettere una spesa di consegna fissa; due non dargli la possibilità di essere più visibili sull'app rispetto ad altri. I locali vengono ordinati in base alla distanza rispetto al luogo di consegna. Poi quando entra un nuovo locale o un nuovo partner allora per un mese rimane fissato in alto per dargli visibilità ma poi torna a essere ordinato come gli altri secondo distanza. Il fatto di dare la possibilità ai ristoratori di pagare per essere in alto sulla lista è una grande parte del business delle multinazionali, anche perché in città come Milano, Torino, Bologna con 500 o 600 locali puoi permetterti di monetizzare in quel modo".

A livello di attività di marketing, gestite voi il tutto o vi affidate a un'agenzia esterna? Ci sono promozioni o attività particolari che mettete in atto?

"I primi anni abbiamo gestito tutto quanto noi internamente. Una delle prime campagne che ha portato tanto successo era la consegna gratuita con ordini superiori ai 50€ e all'iscrizione avevi il 10% di sconto. Poi abbiamo inserito un'agenzia di comunicazione che però si occupava solo ed esclusivamente di grafica mentre le strategie promozionali venivano da noi. Ne abbiamo fatte diverse ma quello che ha portato tanto vantaggio, lavorando comunque in una piccola città, sono state le collaborazioni che abbiamo potuto instaurare come con Confartigianato, oppure con le squadre di basket o squadre di calcio locali dove a tutti gli iscritti dai un piccolo sconto per ordinare da noi così ti vai ad assicurare utenti che sennò non ordinerebbero. Abbiamo fatto anche campagne mirate sull'utente ovvero sapendo quando e dove ordina il cliente e quanto spende in quel locale allora facciamo delle campagne per cercare di aumentare lo scontrino medio

su quel locale da quel cliente. Quest'analisi la facciamo sempre noi tramite dei software di raccolta dati”.

Facendo un confronto con le multinazionali, riesci a darci tre aggettivi che vi differenziano rispetto a loro?

“La differenza maggiore è sicuramente l'assistenza, l'assistenza dal punto di vista della ristorazione. Noi quando un nostro partner ha un problema ci adoperiamo per trovare soluzioni per risolvere quel problema ma anche per cercare di aumentare il fatturato di quel locale e anche far sviluppare la città. Le multinazionali puntano invece solo all'espansione. Qua, da dopo la pandemia sono arrivati Deliveroo, Glovo e FoodRacers ma tutte e tre non sono riuscite a penetrare. Foodracers è andato via quasi subito mentre Deliveroo e Glovo lavorano solo con Mc Donald's ma questo perché ci sono questi grandi accordi tra Glovo, Deliveroo e Mc Donald's per i quali dove c'è un Mc Donald's dev'esserci anche un servizio di consegna a domicilio. Sono proprio obbligati. Quindi questa è una delle differenze sostanziali, saper sviluppare la città ed essere vicini alla ristorazione. D'altra parte, anche la trasparenza dal punto di vista dell'utente e della ristorazione. Quando vengo io a farti chiudere un contratto spieghiamo molto chiaramente i costi soprattutto riguardanti il pagamento online. È a carico nostro la percentuale che il provider di pagamento online trattiene. Con Just Eat, almeno fino a due anni fa, questo non era esplicitato e quindi il ristoratore non sapeva se dovesse pagare lui o Just Eat. Queste sembrano stupidaggini perché riguardano percentuali del 2/3% su ogni pagamento però poi ci vai a sommare le commissioni, perché comunque anche noi chiediamo commissioni del 25/30%, e diventano comunque delle spese importanti. Disastro poi quando la piattaforma si trova a dover rimborsare il cliente che è un altro 2% che il locale perde. Quindi dal punto di vista della trasparenza direi che ci sono importanti differenze. Poi dal punto di vista umano direi la vicinanza al rider. Un conto è avere 1000 rider sul territorio, un conto è averne 30 con cui puoi anche avere uno scambio di feedback sul lavoro, sul come sta andando la situazione operativa sul territorio”

Tenete corsi di formazione per i vostri rider?

“No, non ne teniamo nessuno a parte quello sulla sicurezza stradale. Purtroppo, una società piccola come la nostra difficilmente ha delle spese da mettere a budget per la formazione del rider. Quella che facciamo è esclusivamente formazione operativa”

Per concludere, perché un ristoratore dovrebbe scegliere di affidarsi a voi? E allo stesso modo il consumatore?

“Secondo me dipende molto dalla filosofia aziendale. Noi dal 2016 abbiamo sempre investito sul territorio quindi quando un cliente ordina da noi sa che questi soldi vanno a finire comunque su realtà del territorio e infatti spesso facciamo donazioni ad associazioni locali come lo IOM oppure quando c'è stato il terremoto abbiamo fatto delle campagne per mandare pacchi e assegni alle zone terremotate. Quindi comunque reinvestire tutto sul territorio penso sia utile sia per riconoscere il brand sia per sapere che i soldi stanno in circolo nella città. Penso che questo sia uno dei vantaggi dell'essere territoriale e il consumatore lo riconosce. Dal punto di vista della ristorazione, una volta che hai il monopolio in una città difficilmente una multinazionale riesce a portartelo via perché non è nel suo interesse, non perché non ne ha la capacità. Preferiscono cambiare magari il modello di business o cambiare zona se vedono che non riescono a entrare, vedi Gorillaz che dopo aver investito in Italia se ne va perché vede che non riesce a penetrare. Una mia prospettiva purtroppo è che fra un paio d'anni si tornerà che ci saranno una/due grandi aggregatori e la maggior parte dei ristoratori offriranno il servizio di consegna da soli. Anche noi ci siamo postati verso quest'ottica non facendo consegna a tutti quanti i nostri ristoratori, abbiamo visto dei vantaggi sotto il punto di vista organizzativo e penso manterremo questo modello”.

INTERVISTA 4

Piattaforma: Cocai Express

Data: 03 settembre 2022

Intervistato: Giovanni Torcellan, Co-founder

Durata: 47 minuti

Ciao Giovanni, innanzitutto ti ringrazio per esserti reso disponibile per questa intervista. Com'è nata l'idea di Cocai Express e quanto ha influito il Covid sulla sua fondazione?

“Noi siamo nati proprio in funzione del Covid nel senso che a Venezia non esisteva un servizio del genere prima. Durante il *lockdown* di marzo-aprile 2020 io e Guglielmo, il mio socio attuale, abbiamo deciso di scendere in campo, inizialmente per non stare a casa e per dare comunque una mano, nel senso che l'abbiamo fatto senza chiedere in cambio denaro ma solo per aiutare dove potevamo fare qualcosa. Non sapevamo neanche noi dove volevamo andare ma sentivamo che era il momento ideale per provare a smuovere la situazione, perché in tutti i momenti di difficoltà ci sono anche momenti di opportunità ma non tanto nel senso di giovare delle difficoltà ma nel senso che i muri invalicabili di determinate città, aziende, economie, crollano e nel momento in cui crollano c'è l'opportunità di ricostruire in maniera diversa e questo è un po' il contesto in cui siamo nati noi. I ristoratori veneziani che fino ad ora non hanno mai avuto bisogno di una cosa in più perché c'è sempre stato un continuo “cadergli addosso” del cliente, tante volte infatti il cliente veniva visto solo come denaro addosso, nel momento di difficoltà e di blocco si sono messi tutti sul chi va là e c'è stato il bisogno di valutare un'entrata diversa. Questo è quindi il contesto in cui nasciamo. Poi siamo voluti partire dal settore food ma noi da veneziani che siamo abbiamo sempre vissuto la mancanza di servizi non solo legati al food e quindi oggi stiamo per uscire con una nuova piattaforma che non ci qualificherà più come delivery infatti il nuovo slogan è ‘not just a delivery company’”.

La città di Venezia è un territorio particolare dove lavorare per il settore delle consegne a domicilio perché, immagino, presenterà delle difficoltà sul tema della logistica. Voi come vi siete organizzati a riguardo?

“Sì, la situazione Venezia è molto particolare dal punto di vista logistico quindi ci si muove esclusivamente a piedi. Le barche sono una cosa da non tenere in considerazione per l'ordinarietà cioè il trasferimento in barca è disciplinato da una dinamica di trasporto per conto terzi facendo noi da tramite tra chi vende e chi acquista quindi dal punto di vista burocratico non sarebbe possibile fare questa cosa perché ci sono licenze contingentate da fare e da comprare e quindi anche a livello economico si parla di cifre troppo alte da sostenere. Ma anche a livello pratico è un mezzo scomodo, non è veloce e non conviene per molte consegne. La barca farebbe comodo

solo per quelle consegne dove è necessario attraversare il Canal Grande e lì ci sarebbe una sinergia interessante con un traghetto però su quello bisogna lavorare. Quindi il nostro lavoro si svolge a piedi e noi abbiamo fatto fare degli zaini apposta attraverso un progetto ad hoc. Li ho disegnati io e sono fatti su misura. Ecco dico questo per sottolineare una delle differenze che può avere la nostra piattaforma rispetto a una multinazionale ovvero la peculiarità, la specificità sul territorio ma non solo nel conoscerlo, che quello ovviamente è un know how di partenza che mi permette di affermarmi sul territorio ma soprattutto per il contatto diretto e la sinergia con il territorio. Ad esempio, il nostro zaino è fatto in modo che possa passare da un'estensione enorme a, tramite un elastico, tornare piatto in modo tale che quando si gira "scarichi" fra le calli, che non sono larghe, non si creano danni o disagi alla gente. Questo è un modo per essere compatibili con il contesto e il fattore contesto sociale e territoriale è un mantra per noi cioè quello di fare un'attività che possa arricchire il territorio e valorizzare quello che c'è è ciò che guida le scelte che facciamo. Infatti, la nostra prima decisione che abbiamo dovuto prendere, e che ha guidato poi il nostro sviluppo, è stata dopo due mesi che stavamo dando una mano a una pizzeria di rialto che ha colto la nostra proposta di aiuto su Instagram, di passare a società diventando srl nel giugno 2020. Quindi là poi abbiamo iniziato a strutturarla davvero e ci siamo chiesti cosa fare in termini di servizio. Cos'è il servizio? Il servizio è una proposta all'interno di un circuito che crei di cose che sicuramente il mio lavoro è quello di portarle, il delivery fino adesso è sempre stato fatto con l'obiettivo di portare e basta ma nessuno si è mai chiesto cosa ti porto? Cosa ti propongo? Quindi fare selezione delle attività che fanno parte del circuito e che poi ti porto anche a casa. Da lì allora c'è sempre stato un doppio servizio, dal lato logistico e pratico per riuscire a fare arrivare dal ristorante le sue cose al cliente e anche per il cliente di poterle ricevere a casa senza potersi o volersi muovere e dall'altro lato di dare a Venezia, che è una giungla dal punto di vista della proposta di locali nel senso ce ne sono tantissimi, una selezione di locali cioè fra mille locali che ci sono io te ne propongo 50 che fanno il loro lavoro fatto veramente bene. Da questo spunto nasce uno dei valori primordiali e principali di Cocai Express cioè Cocai Express ti dà un filtro sulla proposta che c'è, te lo offre e te lo porta a casa quando e dove vuoi".

Quindi muovendovi a piedi ed essendo la città di Venezia abbastanza grande come territorio da coprire quanti rider avete?

“Noi li chiamiamo *runner* perché non guidano niente ovviamente. Che poi c'è anche questo tema che spesso nel mondo del delivery è ostico. Noi, ad esempio, cerchiamo di dare un'offerta ai nostri *runner* che non sia legata al guadagno in sé e per sé ma al percorso che una persona può fare, guidato da dei pilastri che sono il proporsi a una realtà lavorativa e il farsi conoscere come realtà lavorativa ed essere poi consigliati ad altre aziende che magari operano in un settore più incline agli interessi o anche agli studi che fa il *runner*. Cioè ad esempio io sono uno studente di architettura e faccio il *runner* per Cocai. Se dimostro a Cocai che sono una persona che sa lavorare,

che si impegna ecc, magari poi Cocai conosce uno studio di architettura che sa che cerca stagisti e mi propone. Questo è per rendere semplice un percorso che va al di là del lavoro in sé e per sé. Le grandi multinazionali adesso dopo tutte le cause che si sono prese stanno offrendo questa promessa di crescita all'interno dell'azienda ma in realtà è solo immagine. Noi vediamo anche Glovo ad esempio che adesso è riuscito a inserirsi a Venezia ma che poi sta facendo fatica perché le attività che lavorano con Cocai lavorano in esclusiva con Cocai, quindi a Glovo sono rimasti i locali come KFC, Mc Donald's o le kebabberie. Loro a Venezia non trovano gente che lavori per loro, perché comunque noi troviamo gente che lavora per noi che magari vive a Venezia anche solo per un periodo perché studia qua e ha delle caratteristiche funzionali all'essere presentabile, saper parlare con la gente, sapere che cosa stiamo facendo per far capire il messaggio che c'è dietro mentre Glovo prende persone qualsiasi che magari vivono a Marghera e gli dicono: "a Marghera non ti faccio lavorare, devi andare a Venezia" e per cui arrivano questi ragazzi a cui non interessa crescere lavorativamente in un contesto ma fare solo più soldi possibile. Per cui il crescere in azienda che loro propongono non è davvero un obiettivo che hanno. Questo è un altro tema, la gestione delle nostre risorse interne e dei nostri collaboratori. Tornando alla domanda, noi numericamente andiamo a picchi con i nostri *runner* nel senso che in estate si svuota molto la città e quindi non hai bisogno di grossi numeri ma in inverno arrivi anche a una centinaia di persone che sono collegate a Cocai".

La vostra applicazione come funziona?

"L'applicazione, che poi sarà il punto di snodo da cui si evolverà Cocai che non sarà più delivery, perché siamo partiti dall'idea che una volta dato questo valore aggiunto sul territorio ci siamo chiesti perché una volta fatto sul delivery non diamo un altro servizio ai ristoranti ad esempio la prenotazione del tavolo tramite la nostra piattaforma? Oppure perché non farlo sulla città in genere quindi tutto quello che può riguardare Venezia? Però come si fa questo? Si fa solo se si risolve il grande problema che ha Venezia cioè il muoversi a Venezia. Premetto, tutta la parte IT la produciamo noi, quindi non abbiamo comprato il software da un'azienda esterna ma abbiamo costruito internamente attraverso uno dei nostri soci tutto quello che vedi online e che ci sarà nei prossimi giorni. Quindi riguardo all'app la cosa che farà la differenza grossa per noi sarà l'inserimento di una mappa attraverso la quale puoi muoverti su Venezia dall'applicazione e che ti mostra quello che c'è su Venezia. Da qui partirà quello che il nuovo concetto di Cocai Express. Per rimanere sul presente l'app è un prodotto che non è uno ma sono due oggi, c'è l'app per i ristoranti e quella per i clienti e poi entrambi possono accedere alla stessa cosa dal sito web. La cosa è vantaggiosa per le persone che magari non vogliono riempirsi il telefono di app. Noi non abbiamo una grossa differenza fra ordini da app e da sito, magari l'app se la scarica di più chi diventa affezionato del servizio e allora la usa di più però tutto sommato non c'è una sostanziale differenza".

Sia sul sito web che sull'applicazione i ristoranti con che ordine vengono proposti?

“Di default c'è la distanza dall'utente. Noi cerchiamo di avere per ogni zona, o macrozona, una proposta di qualità per ogni categoria, anche per incentivare l'acquisto di quartiere. Venezia è molto povera nella proposta e anche per la varietà di proposta. Poi ci sono dei parametri principalmente legati a ciò che il cliente vuole, può mettere dei filtri che sono il tempo di preparazione più o meno breve e poi il rating del locale e uno che ti mostra quelli che sono aperti se magari si vuole ordinare nell'immediato ed è un orario particolare”.

A livello di marketing avete messo in atto delle strategie particolari?

“Zero. Purtroppo, riguardo questo discorso c'è un problema all'origine ovvero, per fare marketing devi avere un budget da destinarvi e noi non lo abbiamo perché tutto quello che abbiamo lo investiamo in miglioramenti del servizio, della tecnologia, fare colloqui personali ecc. in questo contesto non abbiamo niente, facciamo qualche sponsorizzata ma non campagne specifiche perché proprio non abbiamo budget da investirvi. Anche questa è un'altra dinamica da considerare perché queste aziende grosse che si permettono di fare la consegna gratuita o la consegna a un euro è perché chiedono il 30% alle attività su quello che vendono. L'unica cosa a cui abbiamo pensato sono dei coupon magari se succede qualcosa con un ordine allora facciamo dei buoni per una consegna successiva per quel cliente”.

Per concludere, riassumiamo in tre caratteristiche ciò che vi differenzia dalle multinazionali

“Per prima cosa direi il servizio aggiuntivo di dare una proposta filtrata da noi quindi da parte dell'attività sa che se aderisce con Cocai finisce su una rete di aziende che lavorano bene o almeno bene tanto quanto te. Un'altra caratteristica importante è sicuramente l'approccio al contesto territoriale che vede Cocai alla ricerca di emancipare ed evidenziare quello che c'è già sul territorio. Poi questo nostro carattere umano che si concentra non tanto sul lavoro di oggi ma il forte carattere formativo e di percorso che instauriamo con tutti coloro che collaborano con noi. Questa reale attenzione alla risorsa e al tessuto urbano”.

INTERVISTA 5

Piattaforma: So.De

Data: 09 settembre 2022

Intervistato: Lucia Borso, Co-founder

Durata: 35 minuti

Ciao Lucia, ti ringrazio della tua disponibilità.

Quando e com'è nata l'idea di fondare SoDe?

“L’idea è nata durante la pandemia nel 2020 dal gruppo di progettazione di un’Associazione che si chiama ‘Associazione Rob De Matt’ di Milano che è un’associazione di promozione sociale che nasce con l’intenzione di includere nel mondo del lavoro ragazzi e ragazze con difficoltà e quindi ha un bistrot diciamo inclusivo ma fa anche tanti altri progetti a vantaggio della comunità e del territorio. Io e altre 6 persone facciamo parte del gruppo di progettazione che è quello che, in base ai bisogni del territorio, pensa e sviluppa i progetti da proporre. Ovviamente durante la pandemia ci siamo trovati in grossa difficoltà perché noi abbiamo il ristorante come principale fonte di ricavo per fare tutti i progetti no e quindi marzo 2020 abbiamo dovuto chiudere. Ovviamente all’inizio panico e disperazione ma poi ci siamo trasformati in un centro di produzione e distribuzione di cibo per i senz’altro le famiglie in difficoltà insieme alla Croce Rossa e al circuito del Comune di Milano. Quindi diciamo non ci siamo persi d’animo, ci siamo detti “in questa situazione siamo in difficoltà chiaramente, perché non possiamo portare avanti la nostra attività, però non ci dobbiamo perdere d’animo e dobbiamo fare qualcosa per gli altri”. Allora abbiamo deciso appunto di trasformarci in un centro quindi nella cucina facevamo i pasti caldi per le famiglie in difficoltà. Abbiamo raccolto più di 100 volontari e insieme ai volontari portavamo nelle case delle famiglie che per un motivo o per l’altro erano in difficoltà o non potevano muoversi questi pasti. Questa cosa, cioè il fatto che abbiamo cominciato a consegnare i pasti, anche se con una base solidale, più il fatto che ovviamente la pandemia ha fatto emergere le lotte, le difficoltà e le condizioni dei rider, a cui ci siamo ovviamente interessati, più il fatto che eravamo molto in contatto con il tessuto artigianale e imprenditoriale locale che versava in difficoltà, perché chiaramente le piccole botteghe dicevano “cavoli io devo chiudere, potrei consegnare online ma non mi voglio appoggiare alle grandi piattaforme perché vanno contro la mia etica”, ecco tutte queste cose ci hanno fatto pensare ma perché non

facciamo noi un delivery che parta da altre basi e quindi parta da un'etica diversa, un trattamento diverso rispetto, un diverso dell'ambiente e delle persone e quindi ci è venuta l'idea di un social delivery. Ovviamente era un'idea un po' pazza nel senso noi che arrivavamo nel mondo dell'innovazione sociale, l'idea di mettere su un progetto di logistica quando nessuno di noi aveva fatto logistica è stata veramente un azzardo. Ma abbiamo poi trovato un bando del Comune di Milano che si chiama *crowdfunding* civico che prevedeva di partecipare con il proprio progetto con cui si sarebbe dovuto organizzare un *crowdfunding* sulla piattaforma di Produzioni dal Basso. Veniva stabilita una soglia, ad esempio 25.000€, e questa soglia doveva essere raccolta dalla propria community. Questo per far vedere che il progetto ha una community interessata, cioè che non interessa solo il Comune di Milano ma interessa anche alla città. Se avessi raggiunto la soglia, il comune ti avrebbe dato un altro 60% dei fondi. La campagna è in sé anche di un po' un'impresa eccezionale, nel senso che devi veicolare molte forze su una campagna di crowdfunding perché non è facile trovare delle persone che credono in te. Quindi abbiamo messo molta cura nella creazione della campagna, le foto sono fatte da fotografi piuttosto che i video sono fatti da videomaker professionisti, ci sono degli attori professionisti tutti che si sono spesi in maniera gratuita; in questo modo siamo riusciti a mettere su anche dei materiali di marketing molto belli a costo zero perché abbiamo avuto, già nella fase di creazione della campagna, persone disposte a credere nel progetto. Quindi la campagna va molto bene, raggiungiamo la soglia anzi la superiamo e raggiungiamo 550 donatori che sono un numero più alto di donatori di tutto quel programma di quell'anno, quindi il comune ci ha fatto partire il progetto. Con questo primo fondo siamo riusciti a diciamo far tutte le prime fasi della creazione del progetto quindi comprare le prime bici, ad assumere i primi rider piuttosto che far tutta la parte di preparazione sia della strategia di comunicazione sia diciamo tutta la parte economica, abbiamo cercato una sede cioè abbiamo fatto tutte quelle parti preliminari. Poi anche dal punto di vista legale era una parte bella grossa perché comunque ci siamo messi lì a immaginare un contratto per i rider che fosse diverso da quelli che hanno la maggior parte dei rider che sono contratti a cottimo. Per fortuna però durante la campagna il progetto ha raggiunto una visibilità che noi non ci aspettavamo, ci siamo trovati con i giornali che hanno scritto di noi, ogni giorno eravamo in radio e questo ci ha permesso di raggiungere molte persone, persone che ci hanno scritto per aiutarci. Quindi abbiamo avuto, ti faccio un esempio, due avvocati una giurista d'impresa e un avvocato che fa proprio diritto del lavoro e aveva fatto il dottorato in diritto del lavoro dei rider, che ci scrive dicendo “ma io voglio aiutarvi” e quindi il

contratto lo abbiamo fatto con lui. Quindi grazie alla visibilità della abbiamo creato un team di volontari molto qualificati.

Comunque noi lo chiamiamo delivery ma non ci occupiamo solo di food anzi trattiamo principalmente prodotti di altro tipo come abbigliamento, piante, libri, spese. Stiamo facendo anche sperimentazioni con il food preferiamo, diciamo per motivi organizzativi, consegnare prodotti che non hanno bisogno del tempo reale. Essendo che noi i rider li assumiamo non possiamo permetterci che stiano davanti al ristorante un'ora senza ordine. Loro hanno i loro orari di lavoro e siamo noi che dobbiamo organizzare bene il loro lavoro, nel senso che non dobbiamo lasciarli scoperti eccetera cioè loro l'ora ce l'hanno pagata poi se in quell'ora loro stanno fermi è una responsabilità nostra e siamo noi a pagare quella conseguenza. È in questo che cerchiamo anche di fare la differenza rispetto agli altri delivery cioè il fatto che comunque sono assunti regolarmente come in altri lavori”.

Le consegne come funzionano? Dal vostro sito mettete come vostro contatto per ordinare la mail ma come funziona proprio il modello di consegna che proponete?

“Allora noi lavoriamo principalmente nel B2B cioè non lavoriamo tanto con l'utente finale infatti non abbiamo neanche un marketplace. Lavoriamo ad esempio con botteghe etiche piuttosto che librerie e loro hanno i loro clienti, hanno i loro ordini da spedire e noi facciamo l'ultimo miglio. Noi portiamo il prodotto ai clienti da parte dei negozi. Ti faccio un esempio, tu compri una maglietta in un negozio sul suo sito. Questo negozio lavora con noi quindi noi ci interfacciamo con il negozio non con il cliente. Il negozio ti risponde “va bene te la porto mercoledì” e saremo noi a fare quell'ultimo meglio ma tutta la parte organizzativa è del negozio”

C'è una storia particolare dietro la creazione del vostro logo?

“Sì, c'è una bella storia. Noi appunto facciamo tanti progetti con i giovani. L'ultimo progetto che abbiamo si chiamava “*Know How – Sapere in movimento*” e questo progetto metteva in connessione i giovani creativi con capacità magari un po' tecnologiche, digitali eccetera, che vivevano un momento magari di disorientamento dove volevano capire cosa fare della vita, con gli artigiani e le piccole realtà del quartiere Dergano. Quindi questi ragazzi andavano a stare presso queste botteghe, imparavano magari un mestiere e intanto aiutavano la bottega a fare, per esempio, la pagina Facebook, fare delle belle foto eccetera. Questo gruppo di ragazzi, con cui siamo rimasti molto legati, visto che volevamo un logo

fresco e con una certa creatività, abbiamo chiesto aiuto a loro. Abbiamo fatto un piccolo contest per chiedere a loro delle degli spunti sul logo che sono stati poi coordinati e presi dalla nostra direttrice creativa che è Cecilia Di Gaddo. Come ultimo step abbiamo coinvolto una giuria di 10 esperti illustratori grafici e gli abbiamo chiesto di votare quella che per loro era la migliore opzione. Cecilia poi ha ripreso questi commenti e ha elaborato il logo attuale. L'ovetto per noi è simbolo di generatività, di nascita. Ci piaceva perché è bello, fresco e giovane come noi quindi ci rappresenta perché noi siamo un gruppo di giovani che ragionano in modo alternativo e poi perché l'uovo, la sua rotondità eccetera, ci dà un po' l'idea di di generatività.

La cosa interessante è che visto che a noi piace fare i processi partecipativi e non decidere dall'alto cioè allora anche il processo di creazione del loro è stato lungo e complesso perché ha coinvolto tante teste e tanta creatività”

Ad oggi, quindi, quanto è grande la vostra realtà?

“Ad oggi collaboriamo con una decina di aziende, abbiamo tre Raider assunti e ne stiamo cercando altri due perché quindi possiamo già ragionare su cinque. Abbiamo cinque mezzi cioè cargo bike. Poi noi abbiamo aperto un'impresa sociale per gestire SoDe e siamo in sette soci. Abbiamo tutte competenze abbastanza diversificate. Abbiamo che una persona che si occupa più di innovazione sociale, una più di cultura, una di logistica e sostenibilità, una di comunicazione e marketing, una amministrazione e una di inclusione lavorativa. Questo crea un gruppo abbastanza eterogeneo però che è funzionale al fatto che il progetto che stiamo facendo ha molte sfaccettature”

A livello di marketing quali sono le strategie che mettete in atto?

“Non abbiamo fatto promozioni e nemmeno tante sponsorizzate; quello su cui abbiamo puntato molto è stato il posizionamento cioè occupare uno spazio che era praticamente semi vuoto, perché di delivery etici non ce ne sono tanti, e diventare riconoscibili attraverso anche l'esplicitazione dei nostri valori. Sociale, solidale, sostenibile sono tutti i nostri valori e noi li abbiamo sempre messi sul tavolo. Secondo me poi la cosa che ci ha aiutato di più dal punto di vista marketing è stata una buona gestione dei social, molto calda, ad esempio raccontiamo la vita del rider e spesso sono i rider che fanno le foto e i video da caricare e noi le utilizziamo. Questa è una bella novità che fa sentire il cliente e i membri della community più coinvolti all'interno del progetto. Soprattutto sottolinea quello che è il nostro valore cioè il protagonismo del rider. Poi un'altra cosa è stata la

stampa; un po' grazie al nostro ufficio stampa, che si chiama Ilaria Bartolozzi, un po' grazie alla campagna, il grossissimo ritorno della stampa che ha avuto questo progetto è stata una delle chiavi principali di marketing perché tante aziende ci hanno scritto perché hanno visto l'articolo sul Corriere piuttosto che il servizio sul TG3. Abbiamo ricevuto molte richieste da aziende che si proponevano loro attivamente per collaborare. Anche la radio ha portato un grosso riscontro positivo”.

Essendo un'impresa che punta alla sostenibilità, quali sono le azioni che mettete in atto?

“Intanto consegniamo solo in bici e cargo bike e questo vuol dire impatto zero sullo smog cittadino. Poi ok le divise e tutto ciò che utilizziamo per il rider e sono cose fatte con aziende attente alla sostenibilità e cerchiamo di lavorare con aziende che abbiano a cuore la sostenibilità o di aiutarli a fare una transizione verso uno stile più sostenibile anche solo del packaging”.

Per concludere, facendo un confronto con le piattaforme multinazionali mi puoi dire tre caratteristiche che vi differenziano?

“Sicuramente il rispetto del lavoro del rider; contratti che prevedano delle tutele e la creazione di posti di lavoro dignitosi. Poi l'attenzione alla sostenibilità e l'attenzione appunto al sociale e solidale nel senso che noi ancora con i nostri rider facciamo consegne di cibo, giocattoli, libri a famiglie in difficoltà”.

INTERVISTA 6

Piattaforma: Consegne Etiche

Data: 14 settembre 2022

Intervistato: Michele D'Alena, responsabile del progetto

Durata: 20 minuti

Ciao Michele, grazie innanzitutto per avermi concesso questo incontro. Quando e come è nata l'idea di creare la piattaforma consegne etiche?

“Parto con una premessa, Bologna è una città che ha fatto dell'innovazione e dell'attivismo uno dei tratti caratteristici e anche nel versante delle consegne e dei nuovi lavoratori. A Bologna è nato il primo sindacato informale dei rider Bologna Rider Union e da quel movimento il comune ha creato un percorso andando a fare un manifesto per i diritti dei lavoratori digitali; un manifesto che metteva i primi paletti sui diritti. A questo manifesto hanno aderito non tutte le piattaforme ma solo alcune, di quelle americane nessuna, e questo percorso di fatto è stato un po' l'anticipazione di quello che ha cercato di fare a livello nazionale il ministero del lavoro ma questo è un altro discorso. Questo è stato un po' l'apripista; si era creato così un diciamo “tessuto”. Arriva la pandemia, il lavoro del rider diventa centrale per tutte le economie e quindi arriva il mandato politico dell'amministrazione e dell'allora presidente della Fondazione Innovazione Urbana di provare creare un'alternativa. Parentesi: io lavoro in Fondazione Innovazione Urbana e all'epoca ero responsabile dell'ufficio immaginazione civica che era un team multiprofessionale con designer, architetti, urbanisti, sociologi che si occupava di fare innovazione coinvolgendo i cittadini, imprese e centri di ricerca. Quindi arriva il mandato politico nel pieno della pandemia e organizziamo un'assemblea pubblica dicendo “il Comune di Bologna vuole creare un'alternativa ai servizi capitalistici che abbattano i diritti” quindi invitiamo gli interessati. Invitiamo dei docenti universitari, Paolo Venturi e Sandro Mezzadra, uno più economico l'altro politico, invitiamo il leader del movimento delle piattaforme cooperative che fanno degli interventi. Dopodiché apriamo il dibattito. Ovviamente avevamo invitato in via preferenziale sapevamo che poteva essere interessato quindi si è presentato un centro di ricerca nel mondo cooperativo si sono presentate alcune cooperative interessate, dei commercianti e quindi abbiamo cominciato a dire bene con questa chiamata pubblica capiamo un po' chi può essere interessato. abbiamo fatto una fase di interviste di tutte queste persone e con loro siamo andati a capire che cosa poteva essere alternativo che cosa voleva dire consegne etiche. abbiamo trovato tre

caratteristiche e una modalità. delle caratteristiche che uno dovevamo garantire lavoro degno e insieme a Union Rider avevamo stabilito che 9€ netti l'ora era la quota corretta da fissare, con tutte le clausole di protezione sociale, quindi assicurazione, infortuni sul lavoro ecc; due si doveva lavorare con mezzi sostenibili quindi biciclette e cargo bike che non inquinassero; tre non dovevano esserci costi per i commercianti come sai dei grandi piattaforme taglieggiano fino al 30% e l'altra caratteristica era che per contrastare il modello "americano" l'idea è stata di fare una cooperativa quindi è stato fatto questo manifesto dove vengono espone le caratteristiche che secondo noi avrebbe dovuto avere la cooperativa. A un certo punto arriva la possibilità di fare una sperimentazione: il comune deve consegnare a tutti i bolognesi che lo richiedono delle mascherine e il 10% delle consegne avvengono con le due cooperative che noi avevamo trovato disponibili a sperimentare. Una cooperativa era di natura più sociale faceva la consegna staffette alimentari partigiane quindi una cosa molto da attivista e consegnavano il cibo alle persone in difficoltà durante la pandemia; l'altra invece era Dinamo che da luogo dove la gente andava ad aggiustare le biciclette si erano trasformati perché se non dovevano licenziare le persone, quindi, avevano iniziato a fare delivery. Quindi abbiamo detto ok voi siete le due cooperative che possono in qualche modo accompagnarci, e così fu. Il comune gli diede l'incarico per la consegna di queste mascherine quindi abbiamo detto bene il modello funziona, ci può essere uno spazio. Arriviamo quindi a settembre, facciamo un sito web con la fondazione che diventava la piattaforma ma in realtà erano le due cooperative a fornire il servizio, noi di fatto facilitavamo il processo. quindi abbiamo fatto il sito dicendo "cerchiamo commercianti che vogliono aderire all'iniziativa" e hanno aderito alcuni mercati rionali, un supermercato e a un certo punto anche le biblioteche perché anche loro erano chiuse durante la pandemia. Quindi c'era un servizio nel sito web dove tu andavi trovavi una mappa con i vari commercianti e i loro dati. Non era un sito dove tu ordinavi il servizio ma era un sito dove trovavi le informazioni per arrivare al servizio o via mail o via telefono. Era un servizio molto leggero, non era un'app. e abbiamo fatto circa 3000 consegne da ottobre a gennaio. Andò molto bene, avevamo circa 4-6 rider assunti dalle due cooperative che lavoravano 4 ore al giorno. Il modello di business era un po' diverso rispetto alle piattaforme nel senso che noi garantivamo ai rider un compenso giornaliero mentre nelle piattaforme dipende dalle consegne che fai. Siamo arrivati a gennaio, la pandemia ha mollato la presa e abbiamo visto che le consegne cominciavano a calare per cui abbiamo rimodulato il progetto continuando nella parte più sociale e quindi tutt'ora continuiamo a consegnare i libri e in

due zone fragili di bologna portiamo il cibo a casa delle persone bisognose”.

Quando è stato il momento della fondazione ci sono state delle significative difficoltà nel radicarvi nel territorio?

“Noi non avevamo del budget per fare della comunicazione forte quindi ci siamo affidati al passaparola e poi abbiamo fatto un documentario molto bello che poi abbiamo caricato su YouTube dove l’idea era di dire “voi bolognesi potete utilizzare un servizio di delivery senza sfruttare il lavoro”. Non volevamo improntare la comunicazione dal lato del sociale o del solidale ma semplicemente dicendo la verità. Non siamo mai andati verso una campagna di comunicazione forte perché non avevamo i mezzi quindi non abbiamo neanche messo in atto delle promozioni ecc. anche perché adesso comunque il cliente non paga la consegna perché operiamo solo dal punto di vista sociale”

Facendo un confronto con le multinazionali, mi puoi dare tre caratteristiche che vi differenziano?

“Sì allora sicuramente il concetto di piattaforma 0% costi per i commercianti, 0 emissioni di CO2 e nove euro per i fattorini questi sono i tre pilastri dopodiché il fatto che siamo un modello cooperativo. E poi appunto bisogna tenere conto che Per ogni consegna con mezzo a combustione si producono circa 100 gr/km di CO2. Noi utilizziamo solo biciclette e cargo-bike portando a zero l’impatto ambientale quindi cerchiamo la sostenibilità dal punto di vista ambientale”

INTERVISTA 7

Piattaforma: Bevy

Data: 14 settembre 2022

Intervistato: Federica Lettieri, Co-founder

Intervista scritta

Quando e com'è nata l'idea di fondare Bevy?

“L'idea di fondare Bevy nasce a Dicembre 2021. Non riuscivamo a trovare un modo ‘smart’ di acquistare acqua in vetro o, più in generale, bevande e prodotti voluminosi. Bevy nasce dal desiderio di semplificare la vita quotidiana delle persone eliminando il fastidio di trasportare carichi pesanti. L'Italia è il mercato perfetto per lanciare questo servizio in quanto è il Paese con il più alto consumo di acqua in bottiglia pro capite in Europa. Vogliamo diventare il principale fornitore di bevande e di prodotti ingombranti”.

Il covid ha in qualche modo influito sul vostro business?

“Bevy è nata dopo il periodo dei lunghi lockdown, per cui dal punto di vista del consumatore l'impatto è stato relativamente basso. Tuttavia, il mondo della logistica ha subito forti complicazioni a causa dei rallentamenti nella produzione ed interruzioni nella value chain. Reperire veicoli commerciali elettrici, ad esempio, è stato particolarmente complesso a causa dei tempi di consegna estremamente lunghi”.

Quanto è grande la vostra realtà? Com'è composta?

“Ad oggi, contiamo un team di *driver* di circa 15 persone, ed altrettante tra magazzino e ufficio. Ruoli e dipartimenti sono fluidi e non “in silos”, come a volte può capitare in realtà più mature. Spesso si ragiona e opera per progetto più che per dipartimento – con task force e competenze specifiche per cui il contributo del singolo è fondamentale al raggiungimento degli obiettivi ed al successo del gruppo”.

Ci sono state delle significative difficoltà al momento della vostra fondazione? Ad esempio, difficoltà dal punto di vista economico o della percezione del servizio da parte del consumatore? Se sì come le avete affrontate?

“Sia il mercato del venture capital che i consumatori hanno accolto molto bene Bevy fin da subito (per fortuna!). Se ripenso alle principali difficoltà incontrate, riguardano la

percezione delle start up in Italia da parte di istituzioni, grandi multinazionali e fornitori di servizio di vario tipo.

Senza uno storico di almeno 2 anni di bilanci societari, diventa difficile farsi prendere sul serio. Vengono frequentemente imposte (e a volte non bastano) garanzie, depositi cauzionali molto elevati e pagamenti anticipati”.

Ho visto che al momento raccogliete gli ordini tramite sito web, in futuro pensate di creare anche una vostra applicazione?

“Sì, per iniziare ci siamo concentrati su:

1. “speed to market” - cioè la velocità con cui siamo entrati sul mercato (round di finanziamento chiuso a Marzo, sito avviato a Maggio).
2. Beta testing – partire con un prodotto economico e semplice per studiare e comprendere le esigenze del consumatore e le nostre necessità logistiche prima di investire tempo e risorse nello sviluppo di un nostro prodotto.

Per questi due motivi abbiamo deciso di utilizzare prima una piattaforma e-commerce preesistente. Ora stiamo lavorando al nostro prodotto, lanceremo presto la nostra app!”.

Bevy non è un classico intermediario nel servizio di delivery, come altre piattaforme che inviano l’ordine a un ristorante e poi lo vanno a ritirare. Siete voi riforniti già delle bevande e quindi una volta raccolto l’ordine lo consegnate? In tal caso si potrebbe definire il vostro business come modello fully-integrated?

“Il modello di delivery tradizionale si basa sulla logica della piattaforma, che collega da una parte i diversi provider/fornitori dall’altra i consumatori.

Queste piattaforme sono spesso soggette a quello che viene definito ‘chicken and egg dilemma’ – per avere utenti sulla piattaforma è necessario attrarre i provider, ma è difficile convincere il provider dei vantaggi di una piattaforma che non ha utenti...

Bevy non ha questa difficoltà perché opera con un proprio magazzino, con merce di proprietà”

A livello di marketing avete adottato delle particolari strategie?

“Per il marketing abbiamo una sola regola: test, test, test.

Nella fase in cui siamo ora, non bisogna legarsi troppo ad una proposizione di valore, ad uno stile o ad un approccio marketing in particolare. Sperimentiamo, studiamo i risultati, miglioriamo e ripetiamo”.

Facendo un confronto con realtà più grandi come, ad esempio, Glovo che fa consegne non solo food, come vi vedete? Quali sono le differenze che vi contraddistinguono e per le quali il cliente dovrebbe scegliervi?

“Non ci identifichiamo come competitor di Glovo o simili, ma ci posizioniamo come un servizio complementare al loro. Se fai la spesa o ordini la cena con Glovo, hai necessariamente bisogno di un servizio che ti porti quello che loro, per modello operativo, non possono consegnare. Tutti i provider che arrivano in bici (e spesso anche quelli di spesa online), hanno un limite sugli oggetti pesanti che è possibile ordinare e quindi anche l’acqua e le bevande”.

Dal punto di vista della sostenibilità, ci sono dei particolari comportamenti che implementate per salvaguardare l’ambiente?

“Utilizziamo veicoli 100% elettrici per le nostre consegne.

Ci impegniamo per minimizzare le differenze economiche e logistiche tra l’acqua in vetro ed in PET, affinché non sia troppo difficile/scomodo per il consumatore scegliere il vetro. Ci affianchiamo e supportiamo partner che la pensano come noi (es. la scelta di inserire Biova all’interno del nostro portafoglio prodotti). L’obiettivo è quello di arrivare ad avere un ecosistema virtuoso di partner e spingere un’economia circolare ma la strada è lunga!”.

INTERVISTA 8

Piattaforma: Youfoodie

Data: 19 settembre 2022

Intervistato: Emanuele Costantini, fondatore

Durata: 34 minuti

Ciao Emanuele, grazie per la tua disponibilità. Mi piacerebbe iniziare chiedendoti quando e come è nata l'idea di fondare Youfoodie?

“L'idea è nata nel 2017 perché ho vissuto a Londra tanti anni e ho avuto anche un ristorante insieme altri soci che poi abbiamo venduto e in quel periodo nacque Deliveroo a Londra. Quindi poi quando abbiamo venduto il ristorante io sono tornato di base a Pescara e lì non c'era un servizio di food delivery come quello che io avevo visto a Londra, tranne Just Eat, che poi comunque sia Just Eat nelle piccole città era solo marketplace e non metteva a disposizione corrieri propri. Quindi in quel periodo c'era solo Just Eat come attore principale che però non provvedeva ad effettuare le consegne, non aveva anche una flotta di corrieri. Quindi ovviamente non è stato difficile approcciare i ristoranti dal momento in cui quando ci presentavamo a loro offrivamo, oltre alla una piattaforma, anche il servizio proprio di delivery a 360 °”.

Al momento della fondazione avete riscontrato delle particolari difficoltà?

“Certamente che sì. All'inizio sì anche perché sei un “signor sconosciuto” no? quindi ovviamente un po' le persone erano scettiche più che altro soprattutto a effettuare i pagamenti online. Poi ovviamente la differenza, a mio avviso per una piattaforma food delivery, la fa principalmente i partner con cui lavori quindi noi proprio come idea è stata approcciare insomma i partner e ristoranti principali della città da dove siamo partiti. Innanzitutto noi abbiamo preso esclusivamente ristoranti che non aveva Just Eat in modo da non andare a creare una competizione che avremmo senza dubbio perso; ma anche comunque cercare ristoranti che avevano già un loro portafoglio di clienti abbastanza elevato che però non effettuavano consegne a domicilio per il semplice fatto che non volevano avere loro una squadra di persone addette alla consegna. Quindi il lavorare con ristoranti “di nome” ovviamente poi ha fatto sì che lo scetticismo venisse comunque sia a calare perché poi le persone ovviamente dicevano: “se questa piattaforma lavora con un determinato ristorante e di questo ristorante noi ci fidiamo e siamo clienti allora ci possiamo fidare anche della piattaforma” quindi automaticamente

ci hanno visto con un occhio insomma migliore ecco. Quindi noi facciamo una certa selezione dei ristoranti con cui collaboriamo anche perché, per esempio, a livello logistico a prendere e avere non so 500 locali diventa a livello logistico incontrollabile perché poi basta pensare che per consegnare un ordine da ognuno dei singoli ristoranti si dovrebbe avere una flotta di persone che non basterebbero mai per effettuare consegne e per avere un servizio decente. Quindi fondamentalmente Facciamo una selezione di ristoranti che poi a livello economico ci danno garanzia ovvero ci danno anche lustro a noi. È un modo anche di farci pubblicità attraverso di loro e poi avendo ristoranti di un determinato livello innanzitutto hai un riscontro economico ma anche un riscontro di immagine perché vuoi o non vuoi vai subito ad attingere ai loro clienti”.

Essendo nati prima della pandemia, il covid come ha influito nella vostra attività?

“Il Covid è stato per noi, incredibilmente, un punto di vantaggio. All'improvviso più 1000%, 500% proprio è stata una cosa incredibile tanto che al primo lockdown eravamo anche impreparati perché non ci saremmo mai aspettati una cosa simile. È stata la cosiddetta “esternalità positiva”. Una cosa che tra l'altro abbiamo notato è che fondamentalmente il food delivery si è allargato a più fasce d'età. Mentre prima era circoscritto nella fascia 20-40 il covid, comunque sia per necessità, ha spinto anche la fascia 50-70 ad avvicinarsi a questo mondo”.

Ad oggi quindi quanto è grande la vostra realtà e com'è composta? quanti ristoranti avete come partner?

“Allora ti dico ovviamente poi il covid ha permesso anche a livello strutturale di crescere. siamo abbastanza strutturati; ci sono persone che curano l'operatività, persone che curano la contabilità; una persona che cura i rapporti con i partner. Poi ovviamente c'è una squadra di ragazzi che sono in strada e comunque devi averne tanti a disposizione perché poi nel food delivery funziona così devi avere parecchi ragazzi a disposizione ogni sera per riuscire a garantire comunque un buon servizio. Poi chi diciamo fa il Raider la maggior parte delle volte lo fa anche come secondo lavoro quindi non sono sempre presenti, c'è chi ti da tre giorni di disponibilità, chi quattro, chi lo fa come primo lavoro anche 7/7 quindi la forza proprio in strada è costituita da una bella fetta di persone. Il covid poi ci ha aiutato anche perché prima noi non utilizzavamo le macchine e durante la pandemia essendo tutte le strade libere e avendo necessità di persone in maniera molto più elevata rispetto al normale abbiamo iniziato a utilizzarle e

ti dico che per quanto riguarda l'integrità del cibo che consegniamo è stata una scoperta incredibile, infatti anche adesso manteniamo utilizzo le macchine. Per quanto riguarda i ristoranti partner, noi operiamo in Abruzzo in varie sedi ovviamente la città più rappresentativa dell'Abruzzo è Pescara e a Pescara abbiamo in totale 80 all'incirca. Poi nelle altre città dove operiamo siamo intorno ai 20-25 e in tutto di comuni ne copriamo 6, tutti in territorio abruzzese”.

Ho visto che raccogliete gli ordini sia tramite sito che tramite applicazione. Volevo capire negli ordini fatti da uno o dall'altro mezzo c'è una significativa differenza?

“Non ho ancora controllato gli ultimi dati però ti posso dire che generalmente prendiamo più ordini dall'applicazione, penso che il numero di ordini vada distribuito in un 75% da applicazione e un 25% dal sito. Poi dipende anche da quanto fidelizzi il cliente perché il cliente fidelizzato scarica l'applicazione ma poi fidelizzare il cliente, almeno per una piattaforma locale, passa anche da quali ristoranti tu offri. Noi abbiamo per esempio dei ristoranti in esclusiva che usano solo noi e questa è una grande forza perché i clienti se vogliono ordinare da quel ristorante devono per forza passare da noi”.

Quale schema seguite per ordinare i ristoranti nell'applicazione o nel sito?

“Noi utilizziamo la distanza dal cliente fondamentalmente. Non c'è una graduatoria; volendo avremmo la possibilità di farlo a livello economico nel senso dare la possibilità ai ristoranti di pagare per essere primi nella lista ma noi non lo facciamo”.

A livello di marketing avete in messo in atto qualche promozione o quali strategie adottate, se ne adottate?

“Allora l'idea nostra è che non facciamo promozione, più che altro evitiamo un bazar di -25%, -30% ecc anche perché chi fa questo sono le grandi piattaforme no? Ma le grandi piattaforme quando fanno queste promozioni prendono i soldi dal ristorante quindi è il ristorante che fondamentalmente quando vedi -20% paga quel -20%. Poi ovviamente se capitano dei problemi con dei clienti o dei disguidi inviamo dei voucher di scuse da utilizzare in un prossimo ordine ecco. Dal punto di vista della pubblicità usiamo molto il Business Manager di Facebook collegato anche a Instagram con cui creiamo delle sponsorizzazioni a livello locale. Abbiamo fatto delle sponsorizzazioni da alcuni eventi quelli che abbiamo ritenuti idonei. Comunque, a mio avviso, la miglior pubblicità sono i locali con cui lavori. Lavorare con ristoranti il cui brand è forte sul mercato è la

migliore pubblicità che si può avere”.

Per quanto riguarda le tutele dei rider, voi quali soluzioni adottate in merito?

“Allora primo punto Noi paghiamo ad ora cosa che le piattaforme più grandi non fanno perché pagano a consegna. Per di più abbiamo previsto, per ogni consegna effettuata, un rimborso per usura del mezzo e per la benzina perché i rider utilizzano mezzi propri. Dopodiché utilizziamo varie forme contrattuali: c’è chi ha la partita IVA quindi fondamentalmente sono loro che fatturano a noi e noi bonifichiamo di conseguenza; poi c’è quello che va per la maggiore, soprattutto per chi utilizza mezzi tipo motorini, che è il contratto di collaborazione coordinata e continuativa ovvero il Co.co.co. con cui il rider è inquadrato come lavoratore parasubordinato cioè non è propriamente subordinato ma comunque sia hai la libertà te di decidere quando svolgere la tua collaborazione e in più, cosa principale, si è coperti da INAIL. E comunque il Co.Co.Co. non è il contratto di collaborazione occasionale perché con il Co.Co.Co tu comunque sia ricevi una paga a fine mese”.

Rispetto alle piattaforme multinazionali come vi vedete? Sapresti dirmi 3 aggettivi che vi caratterizzano in particolare?

“Fondamentalmente evitiamo di prendere meno spunto possibile da loro. Il semplice fatto che ci sono, comunque sia, dinamiche completamente ed eccessivamente diverse nonché poi lo scopo finale è lo stesso ma secondo me il vantaggio che può avere una piattaforma locale, rispetto ad una multinazionale è anche nei rapporti nel senso ci sono rapporti umani o almeno questo è quello che i ristoranti dicono a noi cioè ci dicono “guarda preferiamo lavorare con voi piuttosto che con una grande azienda perché se abbiamo un problema voi lo risolvete subito, voi ci mettete un giorno là dove loro ce ne mettono 10”. Quindi anche a livello locale noi siamo più efficienti data anche la minor complessità e dimensione rispetto a loro. Poi se per esempio chiami il servizio clienti, da loro risponde un robot mentre se chiami noi ti risponde un essere umano. Poi riguardo ai 3 aggettivi faccio un po’ fatica, posso dirti che quello che cerchiamo di fare è essere efficienti, di tenere un buon livello di competitività e di essere adatti al mercato dove siamo”.

Essendo voi una piattaforma locale, radicata quindi in uno specifico territorio, adottate dei comportamenti particolari che vadano a valorizzarlo?

“Guarda fondamentalmente ti dovrei rispondere sì ma devo dire di no. Abbiamo un rapporto e veniamo presi in considerazione per essere un’azienda locale ma dopodiché questo rapporto con il territorio poi non c’è fondamentalmente. Questo anche perché tutti i comuni dove operiamo sono comuni a sé che spesso sono in rivalità fra loro quindi diventa anche complicata come cosa”.

Per concludere, perché un ristoratore dovrebbe scegliervi? E allo stesso modo il consumatore?

“Allora, ti dico, per quanto riguarda il ristoratore uno dei motivi principali è quello che ti ho appena detto ossia l’assistenza e la vicinanza che noi garantiamo. Dopodiché sono due gli elementi che un ristoratore considera: la percentuale che prendi sugli ordini e l’affidabilità che hai nelle consegne. Quindi da un lato ovviamente possiamo permetterci delle percentuali leggermente inferiore quindi di chiedere il 2-3% in meno rispetto alle multinazionali ma non è che possiamo permetterci chissà quali percentuali inferiori a loro perché poi insomma abbiamo dei costi elevati anche noi. Dall’altro però ciò che fa molto la differenza sta nell’affidabilità delle consegne perché essendo più piccoli riusciamo a gestire l’operatività molto meglio rispetto a un’azienda grande e gestire l’operatività significa essere più efficienti, significa portare le consegne in orario. Dal punto di vista della scelta del consumatore penso dipenda molto dall’offerta di ristoranti che offriamo e dall’efficienza che la piattaforma ha. Se non ci fossimo diversificati nella selezione dei ristoranti e avessimo fatto un bazar avremmo perso perché vai a competere con dei colossi che ti mangiano ma questa strategia ti dà anche una certa consapevolezza del brand da parte del cliente”.

INTERVISTA 9

Piattaforma: ISeat

Data: 20 settembre 2022

Intervistato: Antonino Melfi, co-founder

Intervista scritta

Quando e com'è nata l'idea di creare una piattaforma locale come iseat, distaccandosi dalle multinazionali come justeat o deliveroo?

“La premessa per rispondere alla domanda è specificare che questa piattaforma nasce e viene gestita da 2 amici. Come spesso succede, chiacchierando ci siamo resi conto della comodità dei servizi di delivery e della mancanza di tale servizio in un centro che, seppur piccolo, richiedeva un servizio del genere”.

Che impatto ha avuto il covid sulla vostra attività? Avete risentito della crisi pandemica o al contrario ha portato a un aumento nel numero degli ordini?

“Il fenomeno del covid-19 ha certamente influenzato la nascita dell'attività, poiché avviando la fase di studio e progettazione dell'attività abbiamo subito rallentamenti burocratici e di pubblicazione dell'app stessa sui vari portali. Successivamente invece ha dato un impulso al servizio facendo avvicinare le persone anche per causa di forza maggiore»”.

Quanto è grande la vostra realtà? Com'è composta? Quanti ristoranti avete come partner?

“La città in cui operiamo è Isernia, cittadina con circa 20mila persone. Siamo arrivati ad operare anche con quasi 30 ristoranti”.

Ci sono state delle significative difficoltà al momento della vostra fondazione? Esempi di difficoltà possono essere la percezione limitata da parte degli utenti oppure limiti legati all'ambiente in cui nasce la piattaforma.

“Essendo nati in concomitanza con la crisi causata dal covid-19, quindi con l'aumento dell'utilizzo delle piattaforme digitali siamo stati agevolati nel far comprendere rapidamente alle persone, di quasi tutte le età, la comodità di un servizio del genere”.

Le consegne le effettuate in bici o anche con mezzi motorizzati?

“Principalmente con mezzi motorizzati”.

In qualità di piattaforma locale, siete, immagino, legati al territorio in cui nascete.

Mettete in pratica azioni o iniziative per valorizzarlo?

“Assolutamente sì, innanzitutto l’attività nasce proprio con l’intento di colmare una mancanza di un servizio che sul territorio mancasse e successivamente tramite le pagine social collegate all’attività abbiamo cercato di far conoscere sia il territorio che le ricchezze che questo a da offrire”

Riscontrate un effettivo successo dall’applicazione? Quanti ordini ottenete in media tramite essa?

“Abbiamo riscontrato un effettivo successo poiché molti di coloro che hanno iniziato ad ordinare sono poi diventati dei clienti abituali. Il numero di ordini varia in base al periodo, nelle stagioni invernali vi è un aumento considerevole del volume di ordini”.

C’è un particolare sistema che gestisce l’ordine con il quale vengono proposti i ristoranti all’utente nell’app? Devono pagare per essere in alto o in base a quale criterio vengono ordinati?

“L’unico criterio d’ordine previsto è la distanza dei locali rispetto alla posizione di chi ordina. Per ogni utente è pertanto differente”.

A livello di marketing, avete messo in atto delle strategie particolari? Ad esempio, promozioni, concorsi, pubblicità sui social, brandizzazione degli indumenti ecc.

“Possiamo dire che le uniche strategie adottate sono state legate alla pubblicizzazione del servizio sia tramite social che con pubblicità a livello territoriale (cartellonistica, volantinaggio ecc), soprattutto nella fase iniziale. Dopo un certo periodo ci siamo resi conto che, come spesso accade, è il passaparola la miglior pubblicità, aspetto tipico di un piccolo centro”.

Facendo un confronto con le piattaforme multinazionali come vi vedete? Sapreste dirmi 3 aggettivi che descrivano la differenza fra loro e la vostra realtà?

“Riteniamo che la differenza sia così ampia che è impossibile paragonare le diverse realtà. Sicuramente sono state un modello di riferimento”.

In ottica di tutele per i rider come vi ponete? Li assumete come vostri dipendenti o vengono considerati come liberi professionisti?

“Le consegne vengono effettuate da noi che siamo anche i fondatori prevalentemente, ma nel caso dovesse essere qualcuno di esterno a effettuarle si applica la prestazione occasionale per quella volta che viene prestato il servizio”

Per concludere, perché un ristoratore dovrebbe scegliere voi come partner? E allo stesso modo anche il consumatore?

“Essendo questo un fattore legato alla concorrenza, ed essendo in una realtà in cui la concorrenza si può dire che non c'è, il cliente sceglie solo in base all'affidabilità che ha riscontrato ordinando, quindi scegli se o meno utilizzare il servizio. Idem i ristoratori, decidono in base all'affidabilità riscontrata”.

Ringraziamenti

Al termine di questa tesi vorrei ringraziare le persone che sono state parte del mio percorso e hanno contribuito alla realizzazione di questo importante traguardo.

Grazie ai miei genitori, mi avete dato la possibilità di mettermi in gioco e avete sempre creduto in me, anche quando la prima a non farlo ero proprio io. Grazie mamma per la tua dolcezza e la tua sensibilità, per avermi sempre ascoltato e capito anche nei momenti peggiori. Grazie papà per tutte le volte in cui mi hai detto: “Devi credere un po’ di più in te stessa”, per tutte le sere quando finito allenamento arrivo a casa e tu ti svegli per farmi compagnia mentre ceno. Siete il miglior esempio di genitori che una figlia possa desiderare.

Grazie a mia sorella Laura. Fin da quando ero piccola sei sempre stata per me un esempio da seguire, grazie per tutte le volte in cui ti ho chiesto aiuto e tu sei sempre stata lì, pronta, come una vera sorella maggiore, a prendersi cura di me. So che qualsiasi cosa la vita potrà metterci davanti, noi saremo sempre lì a tenerci per mano.

Grazie al mio amore, Giacomo. Grazie per l’allegria e la positività con cui colori da cinque anni la mia vita. Grazie per tutte le risate, per la nostra complicità, per i tuoi “non preoccuparti”. Grazie per essere semplicemente la miglior persona che potessi avere al mio fianco.

Grazie a tutte le mie amiche e amici. In particolare, grazie Sara, da quando siamo piccole sei e sarai sempre una costante nella mia vita, ed Elena, perché con la tua sensibilità ed empatia riesci ad avere sempre la parola giusta nel momento giusto.

Grazie alle mie compagne di squadra. Siete diventate per me una grande famiglia con cui condividere gioie e dolori. Grazie per tutte le volte in cui mi avete chiesto: “Tutto a posto?”. per il divertimento e la spensieratezza che mi trasmettete ad allenamento, per le chiacchiere in spogliatoio. Grazie perché con voi posso essere me stessa. Siete diventate per me delle vere amiche, prima che compagne di squadra.

Ringrazio la Professoressa Colapinto per avermi guidato nella stesura di questo elaborato

e avermi accompagnato nella fase più importante del mio percorso accademico.

Un sentito grazie va anche a Lorenza, Silvia e Margherita. Grazie per avermi accolto nella vostra realtà, per la pazienza che avete avuto nell'insegnarmi il vostro lavoro e per la fiducia che avete riposto in me. Siete diventate più che semplici colleghe per me.

Infine, ringrazio Simone, Nadim, Alessandro, Andrea, Giovanni, Lucia, Michele, Federica, Emanuele e Antonino, per la loro disponibilità nel fornirmi tutte le informazioni di cui avevo bisogno per la mia ricerca.