



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Amministrazione, Finanza
e Controllo

Tesi di Laurea

Piattaforme digitali
Il caso delle applicazioni di consegna
del cibo

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Francesca Dal Mas

Laureando

Alessandro Mondin

Matricola 873171

Anno Accademico

2022 / 2023

Indice

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1: PIATTAFORME DIGITALI PER LA CONSEGNA DEL CIBO: UN'ANALISI STRUTTURATA DELLA LETTERATURA.....	7
1.1. METODOLOGIA	7
1.1.1. <i>Redazione del protocollo della revisione della letteratura e definizione delle domande a cui il presente studio si propone di rispondere.....</i>	8
1.1.2. <i>Determinazione della ricerca e realizzazione della revisione della letteratura</i>	8
1.2. RISULTATI.....	10
1.3. DISCUSSIONE	43
1.4. CONCLUSIONE DELL'ANALISI DELLA LETTERATURA.....	55
CAPITOLO 2: QUATTRO CASI AZIENDALI: DELIVEROO, GLOVO, JUST EAT TAKEAWAY.COM E UBER EATS	57
2.1. INTRODUZIONE AL CAPITOLO: UTILIZZO DELLE PIATTAFORME ONLINE NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE.....	57
2.2. CASE STUDY: DELIVEROO.....	58
2.2.1. <i>Presentazione dell'azienda</i>	58
2.2.2. <i>Business model dell'azienda.....</i>	59
2.2.3. <i>Commercianti.....</i>	60
2.2.4. <i>Clientela</i>	60
2.2.5. <i>Processi interni.....</i>	60
2.2.6. <i>Processi esterni</i>	61
2.2.7. <i>Proposta di valore</i>	61
2.2.8. <i>Strategia</i>	62
2.2.9. <i>Obiettivi attuati.....</i>	63
2.2.10. <i>Missione dell'azienda.....</i>	64
2.3. CASE STUDY: GLOVO	64
2.3.1. <i>Presentazione dell'azienda</i>	64
2.3.2. <i>Business model dell'azienda.....</i>	65

2.3.3. <i>Strategia</i>	66
2.3.4. <i>Proposta di valore</i>	66
2.3.5. <i>Processi interni</i>	67
2.3.6. <i>Processi esterni</i>	67
2.3.7. <i>Impatto sulla comunità e sostenibilità</i>	68
2.3.8. <i>Missione dell'azienda</i>	68
2.4. CASE STUDY: JUST EAT TAKEAWAY.COM.....	68
2.4.1. <i>Presentazione dell'azienda</i>	68
2.4.2. <i>Business model dell'azienda</i>	69
2.4.3. <i>Strategia dell'azienda</i>	70
2.4.4. <i>Aziende del gruppo Just Eat Takeaway.com</i>	70
2.4.5. <i>Processi interni</i>	70
2.4.6. <i>Processi esterni</i>	72
2.4.7. <i>Sostenibilità</i>	73
2.4.8. <i>Missione e visione dell'azienda</i>	73
2.5. CASE STUDY: UBER EATS	74
2.5.1. <i>Presentazione dell'azienda</i>	74
2.5.2. <i>Business model dell'azienda</i>	74
2.5.3. <i>Clientela</i>	75
2.5.4. <i>Proposta di valore</i>	75
2.5.5. <i>Processi interni</i>	76
2.5.6. <i>Processi esterni</i>	76
2.5.7. <i>Struttura dei costi e dei ricavi</i>	76
2.5.8. <i>Missione dell'azienda</i>	77
2.6. METODOLOGIA	77
2.7. RISULTATI	79
2.8. CONCLUSIONE	89
CONCLUSIONE.....	93
ELENCO DELLE FIGURE E DELLE TABELLE	95
BIBLIOGRAFIA.....	97

Introduzione

Il settore della ristorazione presenta continue sfide tra i vari concorrenti per l'ottenimento di una maggiore attenzione da parte dei consumatori affinché questi si trasformino in potenziali clienti del proprio locale. Nonostante i clienti abbiano la possibilità di non consumare continuamente cibi presso il medesimo ristorante, potendo liberamente scegliere di provare non soltanto ristoranti diversi ma anche cibi diversi, i ristoratori cercano di soddisfare al meglio i propri clienti al fine di aumentare la propria visibilità a nuovi clienti, attraverso principalmente il passaparola che viene a crearsi dalla clientela che ripone fiducia nel ristorante, comunicandola agli altri possibili clienti recensendo favorevolmente un determinato locale.

Per tale motivo, molti ristoratori si avvalgono di piattaforme digitali dove oltre a presentare le recensioni fornite dai propri clienti, possono proporre i propri menù ad una platea sempre più vasta di utilizzatori. In aggiunta, iscrivendosi ad una piattaforma digitale, la sfida principale su cui focalizzarsi riguarda il raggiungimento di quel segmento di mercato che preferisce acquistare il cibo per consumarlo comodamente nella propria abitazione, introducendo un proprio servizio di consegna a domicilio.

Il presente elaborato è volto alla comprensione delle opportunità che vengono a crearsi per le aziende operanti nel settore della ristorazione che decidono di iscriversi ad una piattaforma digitale per la consegna del cibo.

In particolare, nel primo capitolo viene affrontato il punto di vista dei ristoratori che già utilizzano o che vorrebbero accedere alle piattaforme e della clientela che ne fa uso, analizzando i vantaggi e gli svantaggi connessi all'utilizzo delle piattaforme dal lato sia dei consumatori che dei ristoratori, la posizione dei consumatori e dei ristoratori a riguardo delle innovazioni proposte e le varie problematiche che compaiono nell'utilizzo di tutti i giorni, fornendo soluzioni ad alcuni di essi. In sede della conclusione del capitolo vengono esposti dei suggerimenti da parte della letteratura analizzata riguardo dei cambiamenti da porre in atto per mantenere un'elevata qualità nel servizio, nonché vengono proposti alcuni argomenti sui quali si rende necessario focalizzarsi in futuro.

Infine, nel secondo capitolo, vengono messe in pratica le teorie osservate nel precedente capitolo, analizzando il punto di vista delle piattaforme. Nello specifico vengono presi in considerazione i quattro principali concorrenti operanti nel settore a livello mondiale,

osservando quale sia il loro modus operandi nei confronti del pubblico internazionale che nei confronti di consumatori ed esercenti nel contesto italiano, in virtù del fatto che nel precedente capitolo la letteratura analizzata affronti la situazione solo alcune zone del Mondo, fra cui non rientra però l'andamento del settore in Italia. Tali piattaforme vengono dunque confrontate sia sulla base della loro storia e del loro modo di agire, sia attraverso l'analisi di sei questioni chiave quali le motivazioni che portano un ristorante, e talvolta esercizi commerciali diversi da questi, ad essere presenti sulle varie piattaforme, i progetti futuri che i gestori delle piattaforme intendono mettere in atto, la clientela verso la quale le piattaforme rivolgono le proprie operazioni, il funzionamento delle consegne sotto il lato della gestione, la determinazione del prezzo per i servizi offerti e la diversificazione delle operazioni in settori diversi da quello della ristorazione.

Degna di nota è anche l'attenzione delle piattaforme nei confronti delle realtà locali, essendo queste spesso scettiche nei confronti delle piattaforme in quanto vengono spesso viste come realtà multinazionali, non spesso attente al mantenimento delle piccole imprese operanti a livello locale.

Capitolo 1: Piattaforme digitali per la consegna del cibo: un'analisi strutturata della letteratura

1.1. Metodologia

Il presente elaborato adotta una revisione strutturata della letteratura che trova come scopo principale quello di esaminare vecchie teorie e fornire basi per interventi o studi futuri (Petticrew & Roberts, 2008). Tale revisione è stata eseguita secondo lo schema prefissato proposto da Massaro et al., 2016, riassumibile nell'elenco proposto di seguito:

1. Scrivere un protocollo di revisione della letteratura;
2. Definire le domande a cui la revisione della letteratura si propone di rispondere;
3. Determinare il tipo di studi ed effettuare una ricerca bibliografica completa;
4. Misurare l'impatto degli articoli;
5. Definire un quadro analitico della ricerca;
6. Stabilire l'affidabilità della revisione della letteratura;
7. Provare la validità della revisione della letteratura;
8. Analizzare i dati raccolti attraverso il quadro analitico precedentemente definito;
9. Sviluppare approfondimenti e critiche sulla base dei dati elaborati;
10. Sviluppare punti di ricerca futuri.

Nei paragrafi seguenti viene esposto il protocollo di revisione della letteratura a cui fanno seguito le domande alla base della ricerca condotta a cui si cerca di trovare una risposta affidabile. Successivamente viene proposto un quadro analitico attraverso il quale sono stati raccolti, elaborati e valutati i dati utili alla conduzione della ricerca e, sulla base di quest'ultimo, vengono affrontati i dati raccolti, discutendo i punti di approfondimento e i punti di critica verso il modus operandi attuale del settore. Infine, nell'ultimo paragrafo, vengono presentate le limitazioni riscontrate nella ricerca, oltre ad alcune idee che possono essere considerate nello sviluppo di ricerche e approfondimenti futuri.

1.1.1. Redazione del protocollo della revisione della letteratura e definizione delle domande a cui il presente studio si propone di rispondere

È stato individuato un protocollo di ricerca per registrare i processi necessari alla determinazione dell'oggetto di analisi e allo sviluppo della revisione della letteratura, in modo tale da renderla efficace e affidabile.

Lo studio esamina e cerca di trovare una risposta alle seguenti domande di ricerca:

- D1: Quali sono le opportunità che vengono offerte dalle piattaforme?
- D2: Come possono queste ultime venire sfruttate dalle aziende già operanti nel settore?
- D3: Quali sono gli effetti e i benefici di tali opportunità nei confronti delle start up?

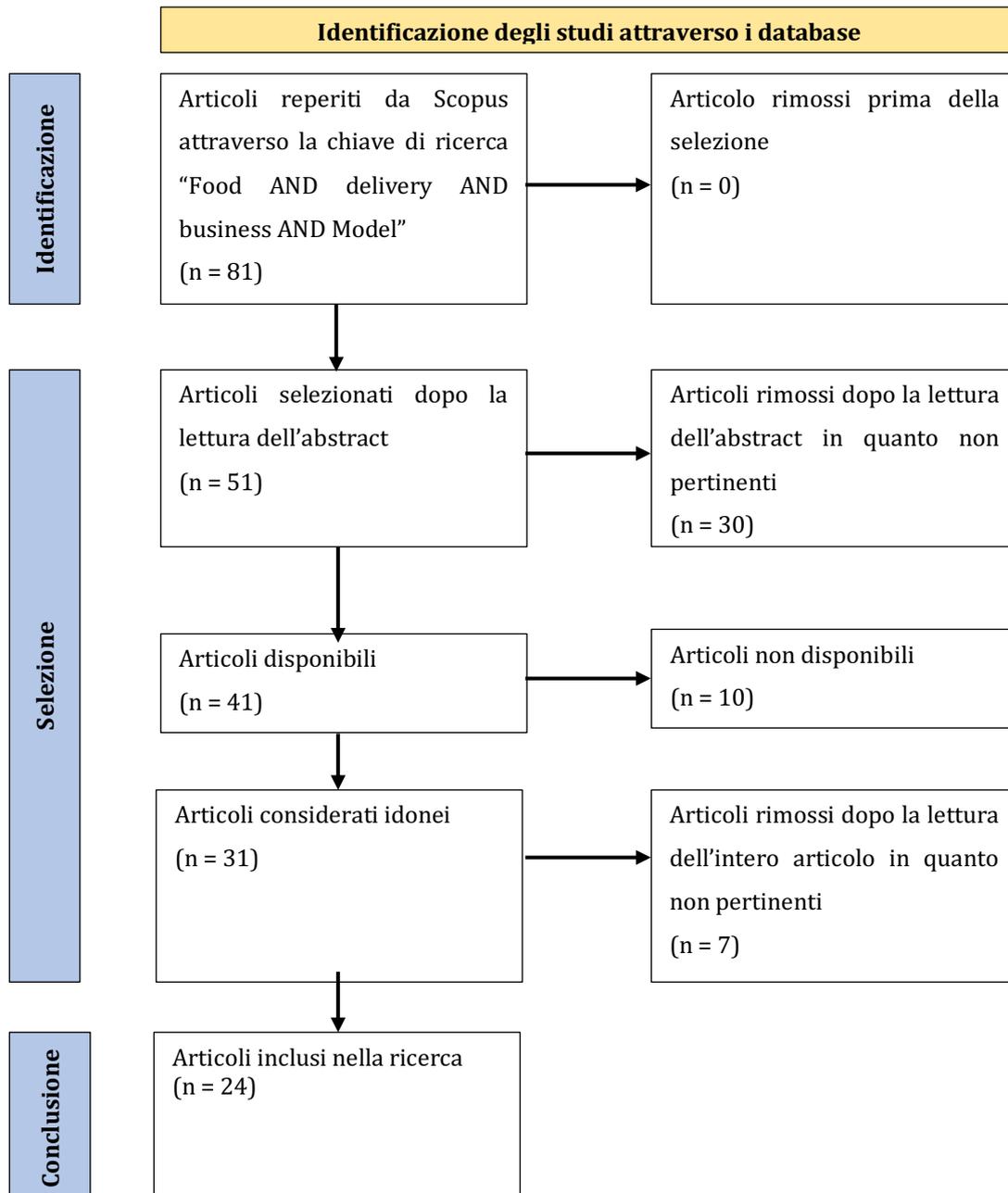
1.1.2. Determinazione della ricerca e realizzazione della revisione della letteratura

Gli articoli oggetto dell'analisi sono stati ricavati mediante l'utilizzo del database Scopus attraverso la chiave di ricerca riguardante i termini "Food AND delivery AND Business AND model" qualora essi siano stati contenuti nel titolo, nell'abstract o nelle parole chiave espresse dai contributi. La chiave di ricerca è stata successivamente limitata ai soli articoli (quale tipologia di documento) redatti in lingua inglese trattanti esclusivamente argomenti inerenti alla materia commerciale, di management e di contabilità. Tale ricerca, condotta il 14 novembre 2023, ha fatto emergere 81 articoli, dei quali 51 sono stati considerati idonei dopo la lettura dell'abstract, mentre i rimanenti 30 sono stati scartati a causa della non rilevanza con la chiave di ricerca precedentemente esposta. Difatti questi ultimi, sebbene trattassero di consegna di cibo, riguardavano però il lato produttivo nell'industria agroalimentare e non la mera consegna di cibi pronti presso i consumatori finali.

In seguito alla lettura completa dei vari articoli, il numero di articoli pertinenti all'interno dell'area della ricerca è stato limitato a 24, in quanto molti di essi risultavano non inerenti allo studio condotti e 10 contributi, seppur pertinenti all'argomento non erano disponibili per la lettura.

La seguente Figura 1.1 riporta nel dettaglio il processo attraverso il quale si è giunti alla selezione degli articoli inclusi definitivamente nella ricerca, utilizzando lo schema proposto dal metodo PRISMA (Page et al., 2021).

Figura 1.1. Processo di selezione degli articoli mediante il metodo PRISMA



Fonte: elaborazione propria (2024) seguendo (M.J. Page et al., 2021).

1.2. Risultati

Nella seguente Tabella 1.1 vengono riportati secondo l'ordine cronologico sulla base del periodo di pubblicazione a partire dal più recente i dettagli bibliografici dei precedentemente citati ventiquattro articoli inclusi nell'analisi della letteratura. Gli articoli selezionati sono stati pubblicati a partire dal 2018, inizialmente limitati ad un singolo articolo all'anno, mentre a partire dal 2021 è stato registrato un aumento annuale delle pubblicazioni, fino a raggiungere il massimo di 10 articoli annuali nel 2022 (pari al 42% del totale delle fonti selezionate).

Tabella 1.1. Dettagli bibliografici dei contributi inclusi nella ricerca.

#	Autori	Titolo	Anno	Publicato in	Riferimento
1	Pookulangara S., Wen H., Bharath J.	Consumer attitudes toward ordering from cloud kitchen: a gender and marital status perspective	2023	International Journal of Contemporary Hospitality Management	(Pookulangara et al., 2023)
2	Raza A., Asif M., Akram M.	Give your hunger a new option: Understanding consumers' continuous intention to use online food delivery apps	2023	International Journal of Consumer Studies	(Raza et al., 2023)

		using trust transfer theory			
3	Leung X.Y., Cai R., Zhang H., Bai B.	When causal attribution meets cuisine type: how consumer power and moral identity moderate virtual kitchen patronage	2023	International Journal of Contemporary Hospitality	(Leung et al., 2023)
4	Tsai P.-H., Hsiao W.-H., Chen C.-J.	Which food delivery platforms are winning the restaurant food delivery wars? Analysis from a consumer perspective	2023	International Journal of Consumer Studies	(Tsai et al., 2023)
5	Ashton M., Tuomi A., Backman P.	Ghost production: applying the Servuction model to establish a typology and propose a research agenda for on-demand	2023	Journal of Hospitality and Tourism Insights	(Ashton et al., 2023)

		restaurant food delivery			
6	Saqib N., Shah G.B.	Business Model Innovation through Digital Entrepreneurship: A Case of Online Food Delivery Start-Up in India	2022	International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation	(Saqib & Shah, 2022)
7	Li H.-C., Liang J.-K.	Service pricing strategy of food delivery platform operators: A demand-supply interaction model	2022	Research in Transportation Business and Management	(Li & Liang, 2022)
8	Alvarez-Palau E.J., Calvet-Liñan L., Viu-Roig M., Gandouz M., Juan A.A.	Economic profitability of last-mile food delivery services: Lessons from Barcelona	2022	Research in Transportation Business and Management	(Alvarez-Palau et al., 2022)
9	Traynor M., Bernard S., Moreo A., O'Neill S.	Investigating the emergence of third-party online food delivery in the U.S. restaurant industry: A	2022	International Journal of Hospitality Management	(Traynor et al., 2022)

		grounded theory approach			
10	Jitsoonthornchaikul M.	An empirical study on the service marketing factors influencing the need of consumers for an online food ordering delivery using subscription-based	2022	ABAC Journal	(Jitsoonthornchaikul, 2022)
11	Crivellari A., Beinat E., Caetano S., Seydoux A., Cardoso T.	Multi-target CNN-LSTM regressor for predicting urban distribution of short-term food delivery demand	2022	Journal of Business Research	(Crivellari et al., 2022)
12	Thongsri N., Warintarewej P., Chotkaew S., Seksan J.	A novel extended design thinking approach and predicting antecedents of food friend application	2022	Foresight	(Thongsri et al., 2022)

		acceptance during the COVID-19 outbreak			
13	Wang K., Zhou Y., Zhang L.	A Workload-Balancing Order Dispatch Scheme for O2O Food Delivery with Order Splitting Choice	2022	Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research	(Wang et al., 2022)
14	Wang H.T.	Analysis of a tripartite evolutionary game model of food delivery platform supervision and strategy selection	2022	Technology Analysis and Strategic Management	(Wang H.T., 2022)
15	Türkeş M.C., Stancioiu A.F., Baltescu C.A., Marinescu R.-C.	Resilience innovations and the use of food order & delivery platforms by the Romanian restaurants during the Covid-19 pandemic	2021	Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research	(Türkes et al., 2021)

16	Ma J., Webb T., Schwartz Z.	A blended model of restaurants deliveries, dine-in demand and capacity constraints	2021	International Journal of Hospitality Management	(Ma et al., 2021)
17	Dsouza D., Sharma D.	Online food delivery portals during COVID-19 times: an analysis of changing consumer behavior and expectations	2021	International Journal of Innovation Science	(Dsouza & Sharma, 2021)
18	Aslam W., Ham M., Arif I.	Technology at the Dining Table: Linking perceived value, service recovery, and continuous intention to use food delivery applications Tecnologia na mesa do jantar: Vinculando o valor percebido, a	2021	Revista Brasileira de Gestao de Negocios	(Aslam et al., 2021)

		recuperação do serviço contínua no uso de aplicativos de entrega de alimentos			
19	Bao Z., Zhu Y.	Why customers have the intention to reuse food delivery apps: evidence from China	2021	British Food Journal	(Bao & Zhu, 2021)
20	Zhao Y., Bacao F.	What factors determining customer continually using food delivery apps during 2019 novel coronavirus pandemic period?	2020	International Journal of Hospitality Management	(Zhao & Bacao, 2020)
21	Zhang S., Pauwels K., Peng C.	The Impact of Adding Online-to-Offline Service Platform Channels on Firms' Offline	2019	Journal of Interactive Marketing	(Zhang et al., 2019)

		and Total Sales and Profits			
22	Meenakshi N., Sinha A.	Food delivery apps in India: wherein lies the success strategy	2019	Strategic Direction	(Meenakshi & Sinha, 2019)
23	Fauzi A.A.	Critical factors on SME managers' adoption of online delivery service application	2019	International Journal of Business and Society	(Fauzi, 2019)
24	Kapoor A.P., Vij M.	Technology at the dinner table: Ordering food online through mobile apps	2018	Journal of Retailing and Consumer Services	(Kapoor & Vij, 2018)

Fonte: elaborazione propria (2024).

Dalla lettura dei ventiquattro articoli esposti sopra sono state ricavate quindici tematiche di supporto all'analisi, il cui ruolo è quello di affiancare la conduzione dell'analisi dei contributi avvalendosi di un'ulteriore analisi condotta nei confronti dei fattori che vengono esposti dai contributi stessi, che trovano elencazione nel decorso del paragrafo. La prima tematica riguarda la distinzione degli autori in base al ruolo da essi ricoperto; nello specifico, nella letteratura selezionata la suddivisione riguarda unicamente due categorie, ossia tra accademici e professionisti. Il secondo aspetto suddivide gli articoli sulla base dell'area geografica dove sono state condotte le varie ricerche. Il terzo punto distingue la metodologia di ricerca utilizzata, suddividendo gli articoli in analisi dei dati, esperimenti, revisioni della letteratura e case study. La quarta tematica verte invece sulle teorie utilizzate dagli autori per condurre le rispettive ricerche. Il quinto nodo espone le

innovazioni definite negli articoli, riguardando esclusivamente le applicazioni di consegna del cibo e le *cloud kitchen* (denominate in taluni casi *ghost kitchen* o *dark kitchen*). Il sesto e il settimo criterio elencano i vantaggi e gli svantaggi presentati nei vari articoli derivanti dall'utilizzo delle piattaforme, secondo una prospettiva sia degli utilizzatori finali che dei ristoratori. Nell'ottava tematica vengono presentate delle problematiche riscontrate dai vari autori e le eventuali modalità previste affinché tali problematiche vengano risolte. All'interno del nono punto si fa riferimento ai contributi in cui vengono menzionati i vari business models o le strategie definite che trovano applicazione nei casi esposti dagli autori. Il decimo e l'undicesimo punto riguardano rispettivamente la posizione dei ristoratori e dei gestori delle piattaforme nei confronti delle innovazioni proposte e l'approccio della clientela verso quest'ultime, con un importante sguardo verso la percezione della clientela. La dodicesima, la tredicesima e la quattordicesima tematica sono relative alle varie implicazioni riscontrate, rispettivamente con riferimento al lato pratico (ciò che gli articoli suggeriscono di mettere in pratica), al lato politico (azioni che le istituzioni dovrebbero intraprendere o che hanno intrapreso) e al ruolo svolto dagli autori rispetto alla letteratura esistente. Infine, come quindicesimo punto di analisi vi sono le tematiche aperte, ossia questioni o problematiche a cui la letteratura futura dovrebbe essere rivolta in modo tale da essere in grado di fornire una risposta oppure punti della ricerca che dovrebbero essere integrati e migliorati. Nella seguente Tabella 1.2. vengono esposti e suddivisi i risultati dell'analisi relativa alle tematiche.

Tabella 1.2. Analisi delle tematiche

Tematiche	Variabili	Risultati	%
Autori		24	
	- Accademici	23	96%
	- Professionisti (Data scientist)	1	4%
Area geografica della ricerca		24	
	Sì	20	83%
	- Asia	14	70%
	- America	3	15%
	- Europa	2	10%

	- Oceania	1	5%
	No	4	17%
Metodo di ricerca		24	
	Analisi dei dati	15	63%
	- Questionario	14	93%
	- Intervista	1	7%
	Esperimento	5	21%
	Revisione della letteratura	2	8%
	Case study	2	8%
Teorie utilizzate		24	
	Sì	20	83%
	- Modelli matematici	4	20%
	- Technology Acceptance Model (TAM: Theory of reasoned action + Theory of planned behavior)	3	15%
	- Modello UTAUT/UTAUT2	2	10%
	- Analisi di mercato	2	10%
	- Theory of consumption value (TCV)	1	5%
	- Teoria del trasferimento della fiducia	1	5%
	- Teoria dell'attribuzione causali/Situated focus theory of power	1	5%
	- Stochastic Vehicle Routing Problem (SVRP)	1	5%
	- Teoria dei vincoli della capacità produttiva	1	5%
	- Design thinking	1	5%
	- Analisi costi - benefici	1	5%
	- Teoria dei giochi	1	5%
	- E-commerce system success model (ECSS model)	1	5%

	No	4	17%
Spiegazione delle innovazioni		24	
	Sì	16	67%
	- Online food delivery service/app	13	81%
	- Cloud/ghost/dark kitchen	3	19%
	No	8	33%
Esposizione dei vantaggi		24	
	Sì	19	79%
	- Aumento dei profitti	3	16%
	- Aumento della conoscenza presso i clienti	3	16%
	- Maggiore collaborazione tra i soggetti	3	16%
	- Prezzo inferiore sulle piattaforme rispetto a pranzare/cenare in loco	2	11%
	- La soddisfazione derivante da un ordine avvenuto online può riversarsi in soddisfazione verso il ristorante	2	11%
	- Trend in aumento anche dopo la fine della pandemia	2	11%
	- Possibilità di esternalizzazione del servizio	1	5%
	- Le soluzioni adottate in questo settore si possono estendere anche ad altri settori	1	5%
	- Possibilità di fare un ordine presso più ristoranti	1	5%
	- Migliore impiego delle risorse a disposizione	1	5%
	No	5	21%

Esposizione degli svantaggi		24	
	Sì	16	66%
	- Un danno di immagine derivante da un ordine “sbagliato” si trasforma in un danno di immagine nei confronti del ristorante	4	25%
	- Le aziende con un valore per il cliente scarso non sono destinate a resistere	2	13%
	- Tempi di attesa troppo lunghi fanno diminuire la soddisfazione del cliente	2	13%
	- Continui cambiamenti richiedono una forte versatilità da parte delle aziende	2	13%
	- Aumento del traffico	1	6%
	- I dipendenti non spesso aderiscono ai valori dell’azienda	1	6%
	- Minaccia della concorrenza da parte delle ghost kitchen per via di costi fissi inferiori	1	6%
	- Difficoltà nel reperimento di risorse umane	1	6%
	- Diversa disponibilità di ristoranti rispetto alla piattaforma utilizzata	1	6%
	- Aumento della rivalità	1	6%
	No	8	33%
Problemi da risolvere ed eventuali modalità utilizzate per la loro risoluzione		24	

	Sì	24	100%
	- Percezione del cliente nell'uso delle piattaforme	11	46%
	- Problemi nella logistica	3	13%
	- Aumento delle collaborazioni tra aggregatori e ristoratori	3	13%
	- Ingresso di start up che sono dirompenti nel settore	2	8%
	- Scelta della piattaforma idonea da utilizzare	1	4%
	- Effetti sulle vendite e il loro impatto sui profitti	1	4%
	- Analisi del settore	1	4%
	- Gestione della capacità produttiva tra asporto e coperto	1	4%
	- Formulazione del prezzo	1	4%
Menzione ai business model o alla strategia		24	
	Sì	15	63%
	- Online to offline business model	5	33%
	- Digital business model	3	20%
	- E-commerce	2	13%
	- Piattaforme digitali	2	13%
	- Subscription business	1	7%
	- Business strategy innovation	1	7%
	- Strategie di prezzo	1	7%
	No	9	37%
Posizione dei ristoratori e degli aggregatori		24	

riguardo le innovazioni proposte			
	Sì	17	71%
	- Capacità manageriale nel mantenimento del rapporto con la clientela	8	47%
	- Spostamento verso nuove frontiere	4	24%
	- Diminuzione della domanda nei ristoranti tradizionali	2	11%
	- Nuove collaborazioni	1	6%
	- Nuovi costi	1	6%
	- Maggiore creatività	1	6%
	No	7	29%
Approccio dei clienti verso le innovazioni		24	
	- Prezzo	9	38%
	- Influenza sociale	7	29%
	- Varietà di scelta	5	21%
	- Performance	5	21%
	- Valore percepito	4	17%
	- Abitudini	4	17%
	- Sicurezza	4	17%
	- Facilità d'uso	4	17%
	- Qualità del servizio	3	13%
	- Empatia	2	8%
	- Motivazioni edoniche	2	8%
	- Design	2	8%
	- Localizzazione	2	8%
	- Ritardi	1	4%

	- Mancanza di un servizio di assistenza	1	4%
	- Sostenibilità ed impatto ambientale	1	4%
Implicazioni pratiche		24	
	Sì	23	96%
	- Fornisce nuove metodologie per il miglioramento del rapporto con la clientela	8	35%
	- Spiega quali sono i fattori o le opportunità sulle quali è necessario intervenire	6	26%
	- Suggerisce metodologie per aumentare le vendite o per coprire la domanda	5	22%
	- Fornisce soluzioni a problematiche esistenti	3	13%
	- Analisi della struttura del mercato	1	4%
	No	1	4%
Implicazioni politiche		24	
	No	13	54%
	Sì	11	46%
	- Implementazione di nuove normative	7	64%
	- Ruolo istituzionale	3	27%
	- Stimoli dal mercato	1	9%
Implicazioni della ricerca		24	
	Sì	22	92%
	- Contribuisce alla letteratura esistente apportando nuovi dati	8	36%

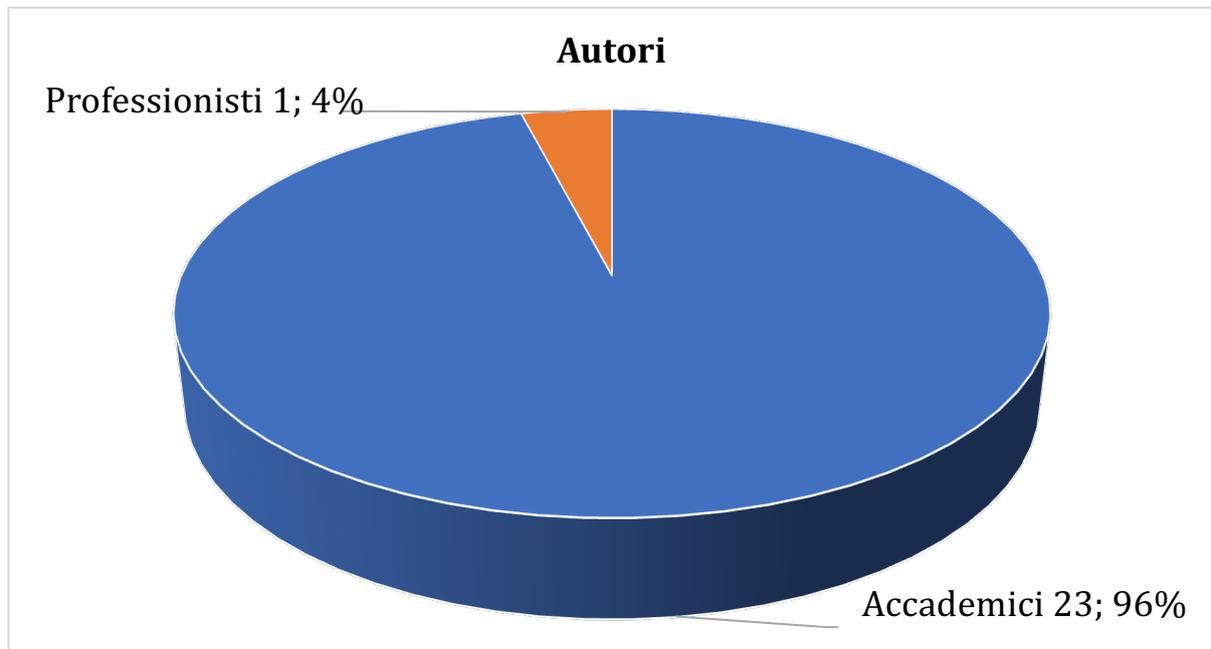
	- Introduce nuovi aspetti non ancora definiti	6	27%
	- Sviluppa nuove soluzioni e nuovi prodotti	5	23%
	- Fornisce delle modifiche a precedenti teorie	3	14%
	No	2	8%
Tematiche aperte		24	
	Sì	21	87%
	- Capacità di predire la domanda futura	5	24%
	- Impiego di metodologie diverse per la ricerca	4	19%
	- Studio dello sviluppo del trend nel futuro	3	14%
	- Alternative nelle scelte	3	14%
	- Miglioramento del rapporto con i clienti	2	10%
	- Nuove modalità di consegna rispetto alle attuali	1	5%
	- Mantenimento delle sinergie con le piattaforme	1	5%
	- Ulteriori variabili impattano sulle decisioni dei consumatori	1	5%
	- Implementazione di nuove strategie per abbassare i costi fissi	1	5%
	No	3	13%

Fonte: elaborazione propria (2024).

Per quanto riguarda la classificazione degli autori secondo il loro ruolo svolto, essi svolgono prevalentemente la professione di accademici con 24 contributi, suddividendo tale categoria tra professori e ricercatori universitari, mentre vi è un singolo articolo redatto da un professionista esterno al mondo accademico, svolgente la professione di

data scientist non venendo però collegato al ruolo di ricercatore universitario. Nella Figura 1.2 di seguito viene rappresentata la distribuzione degli autori secondo la professione svolta.

Figura 1.2. Autori



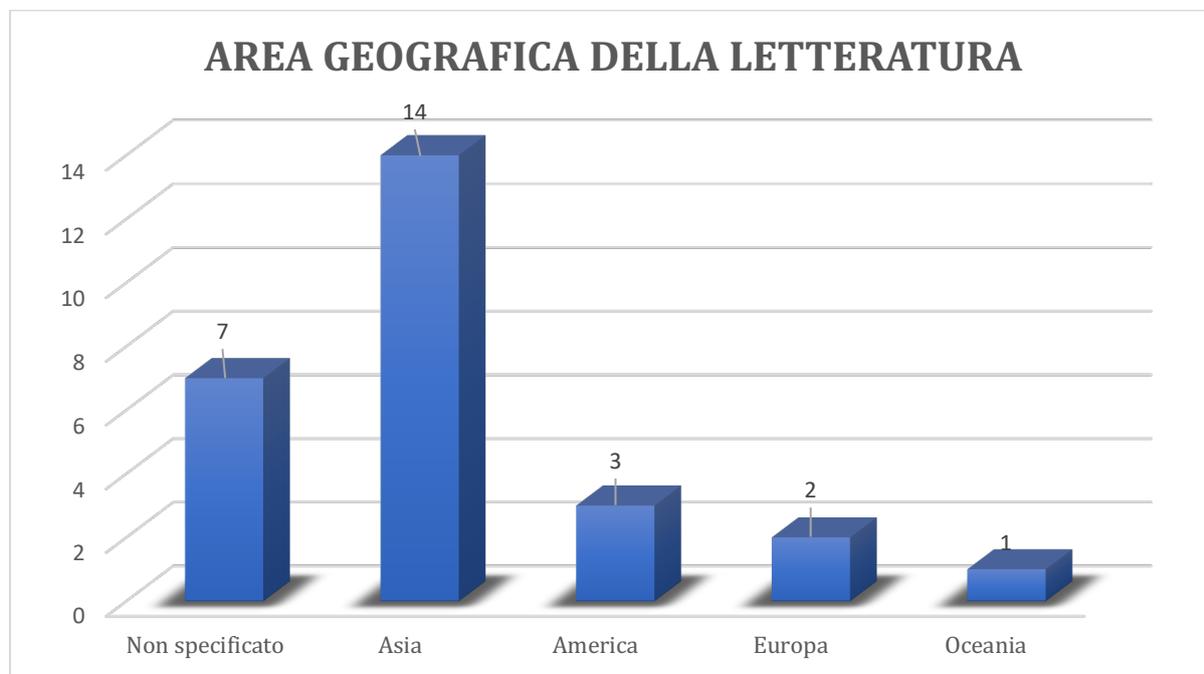
Fonte: elaborazione propria (2024).

In riferimento alla tipologia della letteratura, come esposto nella parte relativa alla definizione della chiave di ricerca utilizzata, i contributi selezionati come oggetto dell'analisi sono stati limitati unicamente agli articoli in qualità di tipologia di documento.

Per quanto riguarda l'area geografica in cui hanno avuto luogo le ricerche condotte, venti articoli riportano la provenienza, mentre i rimanenti quattro non espongono alcuna menzione ad essa, in quanto questi sono relativi ad aspetti prettamente teorici e non di analisi di casi o di comportamenti nell'utilizzo delle piattaforme e dei connessi servizi. Rispetto ai continenti geografici, la maggioranza dei contributi di cui si ha notizia dell'area geografica è relativa all'Asia (compreso il Medio Oriente), dove sono stati basati gli studi di quattordici articoli, seguiti dall'America (riferendosi unicamente agli Stati Uniti d'America) rappresentata da tre contributi, Europa con due articoli e Oceania da un singolo contributo. Da ciò si può riscontrare un'importante differenza a livello quantitativo tra la letteratura dei Paesi asiatici e quella riguardante il resto del Mondo. Per comprendere ulteriormente questo gap quantitativo viene di seguito proposta la

Figura 1.3 riportante un grafico inerente alla distribuzione degli articoli per continente. Successivamente, la Tabella 1.3 indaga la presenza di contributi per continente, andando ad elencare inoltre i Paesi oggetto delle analisi condotte nella letteratura.

Figura 1.3. Distribuzione delle pubblicazioni per continente geografico



Fonte: elaborazione propria (2024).

Tabella 1.3. Distribuzione delle pubblicazioni per Paese

Area geografica della letteratura		24
	NO	4
	Sì	20
	- <i>India</i>	4
	- <i>Cina</i>	4
	- <i>Stati Uniti d'America</i>	3
	- <i>Pakistan</i>	2
	- <i>Taiwan</i>	2
	- <i>Thailandia</i>	2
	- <i>Spagna</i>	1
	- <i>Indonesia</i>	1

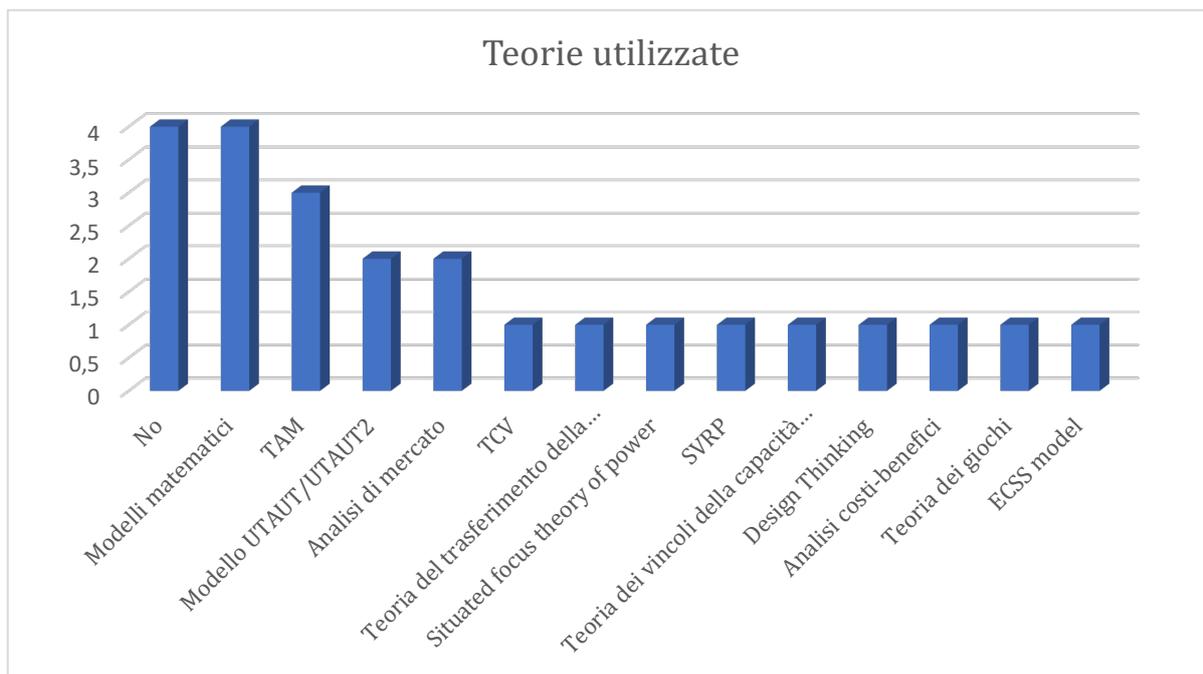
	- Romania	1
--	-----------	---

Fonte: elaborazione propria (2024).

Osservando il metodo di ricerca utilizzato, la maggior parte dei contributi è stato analizzato utilizzando prevalentemente analisi dei dati, suddivise a loro volta in questionari, componenti la maggioranza con quattordici casi e in interviste rappresentanti un singolo caso. Al secondo posto vi sono gli esperimenti con cinque contributi, seguiti dalle revisioni della letteratura e dai case studies, entrambi rappresentati da due articoli ciascuno.

In venti degli articoli analizzati vi è l'utilizzo da parte degli autori di una particolare teoria come ausilio all'analisi. I modelli matematici rappresentano la teoria maggiormente utilizzata con quattro contributi. Al secondo posto vi è il modello TAM (*Technology Acceptance Model*) presente in tre contributi. Due sono invece le volte in cui vengono proposti i modelli UTAUT (o UTAUT2) e le analisi di mercato. Le teorie che vengono trattate in un'unica occasione sono molteplici, tra le quali si riscontrano: teoria del valore di consumo (TCV), teoria del trasferimento della fiducia, teoria del focus situato sul potere accompagnata dalla teoria delle attribuzioni causali, una teoria riguardante la programmazione dei percorsi seguiti dai veicoli (SVRP), la teoria dei vincoli della capacità produttiva, una teoria relativa al Design thinking, l'analisi costi – benefici, un esempio di teoria dei giochi e modello ECSS (*E-Commerce system success model*). Ammontano invece a quattro i contributi ove non si ha menzione dell'utilizzo di una specifica teoria in qualità di approccio per condurre la ricerca. Nella Figura 1.4 è rappresentata la frequenza con cui le varie teorie vengono proposte, mentre nella sottostante Tabella 1.4 vengono specificatamente riportate nel dettaglio le teorie utilizzate.

Figura 1.4. Teorie utilizzate



Fonte: elaborazione propria (2024).

Tabella 1.4. Teorie utilizzate

Teorie utilizzate		24
	NO	4
	Sì	20
	Modelli matematici	4
	- <i>Modello della domanda dei consumatori</i>	1
	- <i>Funzioni di profitto</i>	1
	- <i>Analisi fattoriale confermativa (CFA)</i>	1
	- <i>Regressione CNN-LSTM multi-target focalizzato su serie temporali</i>	1
	TAM	3
	Modello UTAUT/UTAUT2	2
	- <i>Modello UTAUT</i>	1
	- <i>Modello UTAUT2</i>	1
	Analisi di mercato	2
	- <i>Analisi della quota di mercato</i>	1
	- <i>Teoria della capacità del canale</i>	1

	TCV	1
	Teoria del trasferimento della fiducia	1
	Situated focus theory of power/Teoria delle attribuzione causali	1
	Stochastic Vehicle Routing Problem (SVRP)	1
	Teoria dei vincoli della capacità produttiva	1
	Design Thinking	1
	Analisi costi-benefici	1
	Teoria dei giochi	1
	ECSS model	1

Fonte: elaborazione propria (2024).

Per quanto riguarda invece le innovazioni proposte, la letteratura propone due categorie: le applicazioni online di consegna del cibo e le cosiddette *cloud kitchen* (denominate nel corso della letteratura anche come *ghost kitchen* o *dark kitchen*). Le prime sono presenti in tredici dei contributi, mentre le seconde in tre. Gli ulteriori otto articoli non riportano alcuna spiegazione o riferimento delle innovazioni investigate.

In diciannove articoli vengono esposti i vantaggi derivanti dall'utilizzo di tali piattaforme, mentre in cinque contributi non viene fatta alcuna menzione. Tra i vantaggi maggiormente ricorrenti vi sono l'aumento dei profitti, l'aumento della conoscenza presso i clienti e la maggiore collaborazione tra i soggetti coinvolti, tutti e tre presenti in tre occasioni. A seguire, con due presenze ciascuno vi sono la possibilità di ottenere un prezzo inferiore acquistando attraverso le piattaforme rispetto all'acquisto per il consumo delle vivande in loco, la soddisfazione derivante da un ordine che si può riversare in soddisfazione nei confronti del ristorante e l'aumento della tendenza nonostante la conclusione della pandemia. Infine, con una sola presenza negli articoli vi è la possibilità di esternalizzare il servizio, la possibilità per la clientela di ricevere con un'unica consegna ordini effettuati presso più ristoranti, la possibilità di applicare le soluzioni adottate in questo settore anche ad ulteriori settori, oltre che ad un migliore impiego delle risorse a disposizione dei ristoratori. Nella Tabella 1.5 vengono ripresentati i vantaggi di cui sopra.

Tabella 1.5. Esposizione dei vantaggi

Esposizione dei vantaggi		24
	Aumento dei profitti	3
	Aumento della conoscenza presso i clienti	3
	Maggiore collaborazione tra i soggetti coinvolti	3
	Possibilità di ottenere un prezzo inferiore rispetto a pranzare/cenare in loco	2
	La soddisfazione derivante da un ordine si può trasferire in soddisfazione verso un ristorante	2
	Aumento del trend anche dopo il termine della pandemia	2
	Esternalizzazione del servizio	1
	Unica consegna per ordini effettuati presso diversi ristoranti	1
	Soluzioni adottate applicabili anche in altri settori	1
	Migliore impiego delle risorse a disposizione	1

Fonte: elaborazione propria (2024).

Nei confronti degli svantaggi connessi all'utilizzo e al relativo spostamento dei clienti e dei ristoratori da metodi tradizionali verso nuove frontiere quali le piattaforme, sedici articoli fanno riferimenti a tali effetti negativi, mentre otto articoli non ne fanno cenno. Lo svantaggio principale, rappresentando il venticinque per cento del totale degli aspetti riscontrati, consiste nella trasformazione del danno di immagine derivante da un ordine non soddisfacente in un danno di immagine nei confronti del ristorante o della piattaforma. Successivamente, con due contributi per svantaggio vi sono il pensiero che le aziende con uno scarso valore percepito dal cliente vengano considerate come non durevoli nel tempo, i lunghi tempi di attesa che portano ad una diminuzione della soddisfazione della clientela e i continui cambiamenti che richiedono una forte versatilità da parte delle aziende. Infine, con un'unica menzione vi sono i problemi relativi al traffico, la non adesione dei dipendenti ai valori aziendali, l'avversione della concorrenza nei confronti delle *cloud kitchen* che praticano dei prezzi maggiormente competitivi a causa dei costi fissi inferiori, la difficoltà nel reperimento di risorse umane, la non totale

copertura delle piattaforme rispetto ai ristoranti presenti in un determinato luogo e il continuo aumento della rivalità.

Un punto fondamentale della ricerca è rappresentato dalle problematiche da risolvere e l'eventuale approfondimento riguardo le modalità utilizzate per la loro soluzione. Ogni contributo analizzato presenta una problematica da risolvere. Di questi, undici riguardano la percezione del cliente durante l'utilizzo delle piattaforme. Tre sono invece i casi relativi ai problemi nella logistica e nelle consegne e all'aumento di collaborazioni tra piattaforme aggregatrici e ristoratori. A seguire con due menzioni viene fatto riferimento all'ingresso di start - up che sono dirompenti nel settore. In conclusione, si riscontrano i problemi che vengono citati una singola volta, comprendenti la scelta della piattaforma più idonea da utilizzare, la creazione di schemi per implementare le novità, la ripartizione della capacità contributiva tra la domanda d'asporto e la domanda dei coperti, l'effetto sulle vendite e il relativo impatto sui profitti, problemi inerenti all'analisi del settore e riguardanti la formulazione del prezzo. La seguente Tabella 1.6 espone in maniera analitica le varie sottocategorie relative alle problematiche sopra esposte.

Tabella 1.6. Problematiche da risolvere e modalità per la soluzione

Problemi da risolvere ed eventuali modalità utilizzate per la loro soluzione		24
	Percezione del cliente nell'uso delle piattaforme	11
	- <i>Motivazioni che portano a usufruire delle cloud kitchen</i>	2
	- <i>Motivazioni e fattori su cui lavorare affinché i clienti utilizzino le applicazioni di consegna</i>	9
	Problemi di logistica	3
	- <i>Allocazione delle risorse ottimale</i>	1
	- <i>Pianificazione della logistica attraverso previsioni</i>	1

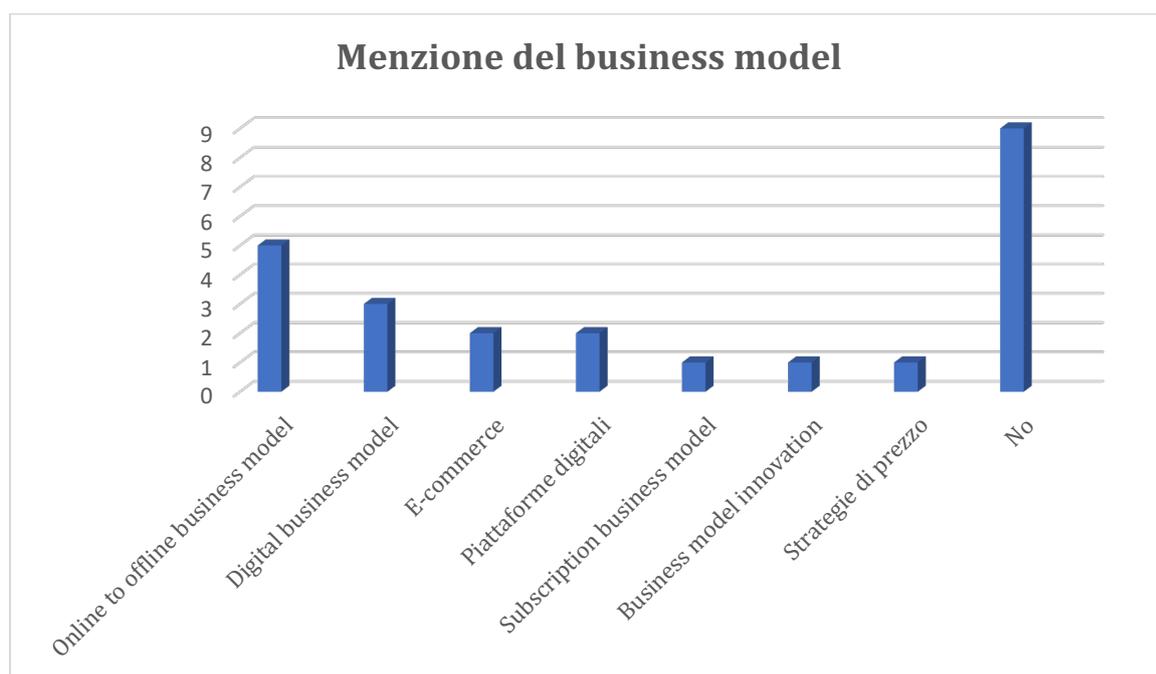
	- <i>Implementazione di uno schema per gestire le consegne</i>	1
	Aumento della collaborazione tra aggregatori e ristoranti	3
	- <i>Motivazioni che portano i ristoratori ad adottare nuovi canali di vendita</i>	2
	- <i>Supervisione di un soggetto sull'altro</i>	1
	Ingresso di start up dirompenti nel settore	2
	- <i>Modifiche nel business model per essere competitivi</i>	1
	- <i>Conseguenze derivanti dall'ingresso di un nuovo business model nel mercato</i>	1
	Scelta della piattaforma idonea da utilizzare	1
	- <i>Selezione degli attributi chiave che le applicazioni dovrebbero avere affinché vengano utilizzate dagli utenti</i>	1
	Gestione della capacità produttiva tra asporto e coperto	1
	- <i>Gestione delle scorte di magazzino in modo tale da garantire la copertura della domanda</i>	1
	Effetti sulle vendite e il loro impatto sui profitti	1
	Analisi del settore	1
	- <i>Comprensione dell'evoluzione, dello scenario competitivo attuale e della direzione da intraprendere</i>	1
	Formulazione del prezzo	1

Fonte: elaborazione propria (2024).

Con riguardo alla menzione dei business model negli articoli analizzati, nove contributi non riportano alcun risultato, mentre sono quindici contributi a riportare le varie tipologie di modelli di business presenti. Nello specifico, il business model più frequente è rappresentato dagli online-to-offline business model riportanti cinque menzioni. Vi sono poi con tre menzioni i business model digitali. A seguire si registrano a pari

frequenza l'e-commerce e le piattaforme digitali con due presenze ed infine con una sola presenza i modelli di business a sottoscrizione, le innovazioni di business model e le strategie di prezzo. Nella seguente Figura 1.5 viene rappresentata graficamente la frequenza con la quale vengono menzionati i business model nella letteratura analizzata, mentre nella Tabella 1.7 viene definita la distinzione dei vari business model menzionati.

Figura 1.5. Menzione del business model



Fonte: elaborazione propria (2024).

Tabella 1.7. Menzione al business model

Menzione del business model		24
	Online to offline business model	5
	Digital business model	3
	E-commerce	2
	- E-commerce	1
	- M-commerce	1
	Piattaforme digitali	2
	Subscription business model	1

	Business model innovation	1
	Strategie di prezzo	1
	No	9

Fonte: elaborazione propria (2024).

In sedici articoli viene fatto riferimento alle posizioni assunte dai ristoratori e dagli aggregatori riguardo alle innovazioni proposte: essi in sei casi mettono in dubbio la propria capacità manageriale nel mantenere il rapporto con il cliente, in quattro contributi essi guardano invece alla possibilità di spostarsi verso nuove frontiere per rimanere competitivi nel mercato. In due casi i ristoratori assumono una posizione di preoccupazione riguardo una diminuzione della domanda verso i ristoranti tradizionali e in ulteriori due casi valutano un'apertura verso nuove collaborazioni. Infine, in un solo contributo ciascuno, i ristoratori notano l'emergere di nuovi costi derivanti dall'utilizzo di nuove modalità di vendita e la necessità di mettere in pratica una maggiore creatività nella presentazione dei prodotti derivante da una sempre maggiore domanda verso cucine etniche. Al contrario, in otto contributi non viene riportato il parere dei ristoratori a proposito delle piattaforme online. La seguente Tabella 1.8 propone dettagliatamente la suddivisione delle varie posizioni assunte dai ristoratori e in taluni casi dagli aggregatori.

Tabella 1.8. Posizione assunta dai ristoratori e dagli aggregatori riguardo alle innovazioni proposte

Posizione assunta dai ristoratori e dagli aggregatori riguardo alle innovazioni proposte		24
	Capacità manageriale nel mantenimento dei rapporti con la clientela	8
	- <i>Comprensione delle esigenze dei clienti, anche sulla base dell'età degli utenti</i>	2
	- <i>Utilizzo di applicazioni in luogo della strategia di marketing</i>	1
	- <i>Aumento della fidelizzazione del cliente</i>	1

	- <i>Service recovery</i>	1
	- <i>Elementi di differenziazione rispetto ad altre aziende</i>	1
	- <i>Influenze sulle scelte dei consumatori</i>	1
	- <i>Focus continuo sulla gestione dei tempi di attesa</i>	1
	Spostamento verso nuove frontiere	4
	- <i>Utilizzo di canali distributivi diversi dai precedenti</i>	1
	- <i>Creazione di nuovi mercati grazie allo sviluppo delle tecnologie internet</i>	1
	- <i>Necessità di imparare rapidamente ad operare nel web</i>	1
	- <i>Difficoltà ad effettuare dei cambiamenti necessari a seconda della dimensione aziendale</i>	1
	Diminuzione della domanda nei ristoranti tradizionali	2
	Nuove collaborazioni	1
	- <i>Scelta del corriere ottimale da utilizzare</i>	1
	Nuovi costi	1
	- <i>Commissioni da corrispondere agli aggregatori</i>	1
	Maggiore creatività	1
	- <i>Elevata domanda per cucine diverse da quelle tradizionali</i>	1
	NO	7

Fonte: elaborazione propria (2024).

Verosimilmente al punto appena esposto, la tredicesima tematica analizzata verte sull'approccio della clientela verso l'utilizzo delle piattaforme. In particolare, vengono riportati i fattori chiave su cui i clienti si basano o percepiscono come importanti affinché

effettuino un ordine su una piattaforma online. La clientela mette al primo posto il prezzo quale fattore fondamentale per effettuare un ordine, con nove riferimenti al riguardo. Al secondo posto si riscontra l'empatia con sette menzioni. Con cinque menzioni vi sono la performance assicurata dalla piattaforma e dalla varietà di scelta presente sulle varie piattaforme. A seguire vi è il valore percepito dai clienti, accompagnato dalla facilità d'uso della piattaforma, le abitudini di acquisto e la sicurezza offerta dall'applicazione. In misura minore, venendo riportata tre volte, vi è la qualità del servizio offerto, seguita dall'empatia, dalle motivazioni edoniche, dalla localizzazione del ristorante e il design, ciascuna di esse riportata due volte. Come valori o problematiche percepite in misura minore dalla clientela vi sono i ritardi nelle consegne, la mancanza di un servizio di assistenza clienti e la sostenibilità nonché l'impatto ambientale, menzionati unicamente una volta.

Nella quasi totalità dei contributi, ovverossia ventitré articoli equivalenti al 96% della letteratura analizzata, gli autori forniscono agli utenti, in qualità sia di clienti che di ristoratori, dei consigli su cosa migliorare o dei punti sui quali focalizzarsi. Tale aspetto assume la denominazione di implicazione pratiche. Otto articoli forniscono ai ristoratori delle nuove metodologie per il miglioramento del rapporto con la clientela, mentre sei sono i contributi che suggeriscono ai fattori ed opportunità sulle quali è necessario intervenire. In cinque contributi vi sono suggerimenti riguardo l'incremento delle vendite o per migliorare la copertura della domanda. In tre contributi vengono fornite delle soluzioni a problematiche esistenti, mentre con un singolo contributo vi è l'analisi della struttura del mercato, in particolare dell'identificazione degli elementi di differenziazione. Un singolo articolo non presenta alcun riferimento ad implicazioni nel lato pratico. Di seguito, nella Tabella 1.9, vengono riportate nello specifico le varie suddivisioni delle implicazioni pratiche precedentemente illustrate.

Tabella 1.9. Implicazioni pratiche

Implicazioni pratiche	24
Fornisce nuove metodologie per il miglioramento del rapporto con la clientela	8

	- Sviluppo di un'interfaccia di utilizzo più semplice e intuitiva	3
	- Maggiore attenzione alla risoluzione delle controversie tra consumatori e ristoranti	2
	- Continuo monitoraggio della soddisfazione della clientela	2
	- Favorire le interazioni tra i clienti	1
	Spiega quali sono i fattori e le opportunità sulle quali è necessario intervenire	6
	- Lavorare sulla percezione dei clienti per aumentare l'interesse di questi ultimi ad usufruire delle piattaforme	2
	- Offrire servizi di consegna più flessibili ai clienti	1
	- Mantenimento della concentrazione sul segmento target	1
	- Maggiore sfruttamento delle opportunità offerte dalle piattaforme	2
	Suggerisce metodologie per incrementare le vendite e coprire la domanda	5
	- Posizionamento strategico del marchio del ristorante	1
	- Comprensione delle volontà della clientela	3
	- Usare di nuovi canali di distribuzione	1
	Fornisce soluzioni a problematiche esistenti	3
	- Innovazione del business model in contrapposizione all'innovazione del prodotto	1
	- Mancanza di dinamicità e sincronicità nell'adattamento della domanda rispetto ai metodi di pianificazione tradizionale	1

	- <i>Gestione della capacità produttiva nei momenti di punta</i>	1
	Analisi della struttura del mercato	1
	- <i>Identificazione degli elementi di differenziazione</i>	1
	NO	1

Fonte: elaborazione propria (2024).

Nella maggior parte dei contributi non si riscontrano implicazioni derivanti dalle organizzazioni governative o da normative, mentre vi sono tre categorie di implicazioni politiche. Esse riguardano principalmente l'implementazione di nuove normative per chiarire degli aspetti non ben definiti, aspetto che viene chiarito da sette contributi. Con tre contributi vi è il ruolo istituzionale, cioè le aspettative attese che vanno ad incidere sulle scelte da parte delle aziende. Infine, con un singolo contributo vi sono gli stimoli da parte del mercato, ossia le idee o le innovazioni che le aziende concorrenti presentano e che vengono conseguentemente adottate dagli altri soggetti economici operanti nello stesso settore. Nella Tabella 1.10 sottostante vengono espone dettagliatamente le varie implicazioni derivanti dalla legislazione o dalle organizzazioni governative, nonché quelle derivanti dal settore analizzato.

Tabella 1.10. Implicazioni politiche

Implicazioni politiche		24
	No	13
	Implementazione di nuove normative	7
	- <i>Normative riguardanti le limitazioni imposte dai Governi per contenere gli effetti della pandemia da Covid-19</i>	4
	- <i>Necessità di una licenza?</i>	1
	- <i>Normative riguardanti limitazioni sul consumo di determinati cibi o bevande</i>	1
	- <i>Decisione sull'inquadramento dei riders quali lavoratori autonomi o lavoratori subordinati</i>	1

	Ruolo istituzionale	3
	- <i>Maggiore supporto alle start up da parte degli Stati</i>	1
	- <i>Le istituzioni dovrebbero creare le condizioni affinché le imprese raggiungano i risultati attesi</i>	1
	- <i>I Governi dovrebbero implementare dei programmi di formazione per i manager</i>	1
	Stimoli dal mercato	1
	- <i>Aziende che non adottano metodi diversi da quelli tradizionali si trovano ad essere "obbligate" ad adottare metodi che non condividono</i>	1

Fonte: elaborazione propria (2024).

In riferimento al contributo fornito dalla ricerca condotta nei confronti della letteratura esistente, in ventidue contributi su ventiquattro, ovvero il 92% dei casi vi è la possibilità di registrare la presenza di un riferimento, andando quindi ad escludere due contributi che non riportano alcuna implicazione della ricerca. Nello specifico, otto articoli contribuiscono alla ricerca apportando nuovi dati. Sei contributi introducono nuovi aspetti precedentemente non definiti e in cinque pubblicazioni il focus della ricerca riguarda lo sviluppo di nuove soluzioni o nuovi prodotti. Tre sono infine i contributi che forniscono delle modifiche a precedenti teorie. Nella seguente Tabella 1.11 vengono analizzati nel dettaglio i riferimenti sovraesposti.

Tabella 1.11. Implicazioni della ricerca

Implicazioni della ricerca		24
	Contribuisce alla letteratura esistente apportando nuovi dati	8
	- <i>Fornisce nuove informazioni sugli attributi delle applicazioni online di</i>	2

	<i>consegna del cibo e i loro effetti sugli acquisti</i>	
	- <i>Identifica gli atteggiamenti dei consumatori</i>	2
	- <i>Applica la teoria del trasferimento della fiducia alla ricerca riguardo le consegne online di cibo nei paesi in via di sviluppo</i>	1
	- <i>Esplora il potenziale di modelli di business innovativi</i>	1
	- <i>Intenzione di continuare ad utilizzare le piattaforme durante un evento di emergenza quale la pandemia</i>	1
	- <i>I risultati degli studi contribuiscono allo sviluppo delle conoscenze portando ad una maggiore adozione delle applicazioni di servizi di consegna del cibo</i>	1
	Introduce nuovi aspetti non ancora definiti	6
	- <i>Identifica nuovi modelli di business e modelli operativi non ancora considerati in letteratura</i>	1
	- <i>Lo studio colma la lacuna riguardo le sfide che i ristoranti devono affrontare nel momento in cui passano ad una produzione di tipo "virtuale"</i>	1
	- <i>Lo studio propone delle strategie operative che potrebbero essere prese in considerazione dai ristoratori che cercano di instaurare un rapporto con gli aggregatori</i>	1
	- <i>Lo studio utilizza dei fattori di marketing per comprendere le esigenze della clientela</i>	1

	- <i>Si propone una linea guida per comprendere le reali intenzioni dei clienti, in modo tale da sviluppare il sistema informativo</i>	1
	- <i>Valuta l'impatto delle innovazioni sociali sull'intenzione di utilizzare le piattaforme</i>	1
	Sviluppa nuove soluzioni e nuovi prodotti	5
	- <i>Lo studio utilizza modelli analitici per esplorare le interazioni dinamiche dei partecipanti ed aiutare i decisori ad individuare la soluzione ottimale</i>	1
	- <i>Studio dell'effetto delle variabili indipendenti sul numero di ordine necessari per raggiungere la redditività</i>	1
	- <i>Lo studio esplora gli effetti della ricerca in seguito alla sua implementazione nella produzione</i>	1
	- <i>Viene valutato l'impatto dell'aggiunta del servizio di consegna per un ristorante tradizionale</i>	1
	- <i>La ricerca consiglia di identificare i mezzi di differenziazione per ottenere un vantaggio competitivo</i>	1
	Fornisce delle modifiche a precedenti teorie	3
	- <i>La ricerca richiede di essere condotta includendo maggiori variabili per analizzare in maniera ottimale le opportunità per le aziende</i>	1
	- <i>La ricerca approfondisce l'esplorazione introducendo l'influenza sociale informativa e l'influenza sociale normativa</i>	1

	- I risultati della ricerca mettono in discussione le precedenti ricerche riguardo gli effetti sulle vendite derivanti dall'apertura di nuovi canali di distribuzione	1
	No	2

Fonte: elaborazione propria (2024).

Infine, con riguardo alle tematiche aperte, ossia i punti nei confronti dei quali le ricerche condotte pongono delle questioni in sospeso da integrare oppure da modificare parzialmente o integralmente in futuro, esse sono riscontrabili in ventuno contributi. La maggior parte di queste sono relative alla capacità di predire la domanda futura, presente in cinque contributi. A seguire, con quattro articoli, vi è l'impiego di metodologie diverse da quelle applicate per condurre la ricerca. Lo studio dello sviluppo del trend in futuro è una questione presente in tre articoli, e in misura uguale si riscontra l'alternatività nelle scelte da parte dei clienti. Due contributi pongono invece l'interrogativo sul miglioramento continuo del rapporto con la clientela. Infine, con un singolo contributo ciascuno, tra le questioni aperte si registrano nuove modalità di consegna rispetto alle attuali, il mantenimento delle sinergie con le piattaforme, ulteriori nuove variabili che impattano sulle decisioni dei consumatori e l'implementazione di nuove strategie per diminuire i costi fissi. Di conseguenza risulta che in tre articoli, ossia il 13% dei casi analizzati, non vi è alcuna menzione alle tematiche aperte.

1.3. Discussione

Come precedentemente esposto, il presente studio è volto alla ricerca delle opportunità che vengono offerte dalle piattaforme online di consegna del cibo ai ristoratori. In particolare, questi ultimi vengono discriminati tra ristoratori tradizionali e realtà emergenti. Nel primo caso, si fa riferimento ad aziende già presenti sul mercato da anni, che recentemente hanno adottato le piattaforme quale canale di distribuzione aggiuntivo per incrementare le vendite o per creare una maggiore pubblicità presso nuovi clienti, i quali per l'appunto utilizzano le piattaforme per scoprire ristoranti nelle vicinanze. Nel secondo caso ci si riferisce invece ad aziende emergenti che utilizzano nuovi canoni di business model. In particolare, nella letteratura oggetto di analisi, si fa riferimento alle *cloud kitchen*, talvolta denominate anche *ghost kitchen* o *dark kitchen*, ossia dei locali

adibiti esclusivamente alla sola attività di cucina, effettuanti dunque il solo servizio di asporto anziché estendere la propria produzione anche a clienti che vorrebbero consumare sul posto il cibo acquistato.

I risultati della ricerca condotta evidenziano una pressoché totale redazione dei contributi da parte di accademici. Ciò trova fondamento dal fatto che i contributi analizzati sono in toto di recente pubblicazione, essendo il meno recente pubblicato nel 2018. Perciò, la materia trattata si rivela essere di trattazione attuale e dunque non rientra ancora tra gli oggetti di analisi da parte di soggetti diversi dal personale universitario, salvo un caso in cui vi è una ricerca condotta da parte di un professionista esterno, cioè da un data scientist. Inoltre, osservando il periodo temporale in cui i contributi sono stati pubblicati, si nota un significativo aumento delle pubblicazioni in concomitanza con l'inizio della pandemia da Covid-19, a partire dalla quale vi è stato un corrispettivo aumento anche nell'utilizzo delle piattaforme online come mezzo attraverso il quale è stato reso possibile il consumo di cibi diversi da quelli che si potevano preparare all'interno della propria abitazione. Tale punto trova fondamento sulla base delle restrizioni imposte dai vari Governi per cercare di contenere gli effetti della pandemia, che limitavano i cittadini non solo nelle uscite, ma anche nella possibilità di frequentare ristoranti e locali per il consumo di cibi e bevande.

Osservando l'area geografica in cui hanno trovato ambientazione le varie ricerche condotte, si nota come la maggioranza di contributi riportanti l'indicazione di un luogo abbia una notevole concentrazione in Asia. Questo motivo è riferibile al fatto che questo continente rappresenta un'area con una densità abitativa maggiore rispetto agli altri continenti. Inoltre, un altro fattore importante è inerente al fatto che nelle aree oggetto di analisi, la popolazione residente è composta prevalentemente da giovani la cui età è inferiore ai trent'anni (come a titolo esemplificativo il caso relativo al Pakistan) e quindi maggiormente propensa ad essere aperta all'utilizzo di innovazioni tecnologiche, tra le quali figurano le piattaforme online (Raza et al., 2023). Tuttavia, è stato riscontrato che nonostante le piattaforme operino in molti Stati di quest'area geografica, all'interno di essi vi sono molte aree che non sono coperte dall'operatività delle piattaforme stesse a causa dell'estensione territoriale di questi ultimi, motivo per cui non tutti i cittadini dello stesso territorio hanno le medesime possibilità di usufruire dei servizi di consegna del cibo gestiti dalle piattaforme (Thongsri et al., 2021).

In misura minore si registrano contributi riguardanti gli Stati Uniti d'America, mentre allo stesso modo vi sono solamente due contributi riguardanti il vecchio continente, con un caso in Spagna ed uno in Romania. Non sono state registrate analisi della situazione in Italia. Tale motivo potrebbe trovare spiegazione dal fatto che la popolazione italiana abbia un'età media molto più alta rispetto a quella dei Paesi precedentemente esposti (età media della popolazione, ISTAT, 2024), per cui non vi è ancora una chiara formulazione sui soggetti utilizzatori delle piattaforme. La mancanza di contributi relativi all'Italia non è infatti sinonimo dell'assenza di piattaforme nel territorio italiano. È pacifico che in Italia operino sia aggregatori presenti anche nel resto del Mondo, sia piattaforme di dimensioni ridotte operanti a livello locale, essendo delimitate a singole città, comprendenti non solo i capoluoghi di regioni e province, ma anche i paesi di provincia con un numero considerevolmente inferiore di abitanti.

Una questione che può essere sollevata riguarda la possibilità di applicare le soluzioni riscontrate nei contributi analizzati in determinati Paesi a situazioni che potrebbero venirsi a creare in Italia, così come negli altri Paesi dove non sono state condotte ricerche sull'argomento. A tale quesito parte della dottrina inclusa nella ricerca sembra rispondere in maniera negativa essendo le ricerche effettuate in un contesto di servizi di ristorazione online, settore in cui i mercati operano in maniera diversa a seconda del Paese analizzato, per cui non parrebbe corretto estendere le teorie applicate in un contesto ad altri diversi dal punto di vista demografico e per le differenti abitudini di consumo degli utilizzatori di piattaforme di consegna del cibo, nonché per il diverso modus operandi degli operatori economici (Dzousa & Sharma, 2021).

Tra i contributi analizzati prevale l'analisi dei dati quale metodo di ricerca maggiormente utilizzato, principalmente mediante la somministrazione di questionari e sondaggi, rivolti non solo ai clienti utilizzatori, ma anche ai ristoratori che si avvalgono delle piattaforme come nuova modalità di vendita e come metodo attraverso il quale ottenere una maggiore conoscenza presso il pubblico. Come accennato nella parte relativa all'area geografica di riferimento, la maggioranza dei questionari condotti ha avuto luogo in Asia, considerando un ampio numero di soggetti intervistati che utilizzano frequentemente le piattaforme per farsi recapitare cibo presso la propria abitazione. In aggiunta, tra i campioni scelti per i sondaggi condotti nel continente asiatico si nota che la maggioranza degli intervistati è rappresentata da giovani, in quanto risulta che tale fascia d'età abbia il maggior numero

di applicazioni installate nel proprio dispositivo mobile, fra le quali si inseriscono anche le applicazioni di consegna del cibo. Un'altra categoria di soggetti intervistati per i questionari è rappresentata dagli studenti universitari i quali, essendo in buona parte residenti in città diverse e spesso lontani dal loro paese originario, si trovano frequentemente a dover ordinare cibo già pronto, per esempio a causa della mancanza di tempo sufficiente per prepararsi il pranzo tra le varie lezioni, per la mancanza di spazi adeguati dove poter cucinare, vedasi ad esempio l'insufficienza di cucine rispetto ai posti letto in taluni dormitori universitari, oppure per il diverso costo da sostenere per il consumo di cibi e bevande all'interno dei locali in grandi città (Bao & Zhu, 2021). Un ulteriore gruppo di soggetti che viene presa in considerazione riguarda le famiglie dove entrambi i genitori e che dunque hanno poco tempo per cucinare sia per sé stessi che per i figli (Dsouza & Sharma, 2021). Per raccogliere i dati, i sondaggi sono stati somministrati, oltre che tramite le classiche piattaforme, anche mediante l'ausilio di modalità innovative come, ad esempio, social network tra cui Facebook, Whatsapp e LinkedIn, oppure attraverso dei form su Google (Aslam et al., 2021).

Gli esperimenti costituiscono invece il secondo metodo di ricerca maggiormente utilizzato, basando il loro contenuto su relazioni di causa – effetto ipotizzando determinati cambiamenti che potrebbero avvenire nel settore. Gli obiettivi di tali esperimenti sono diversi tra di loro e per tale motivo vengono di seguito presentati brevemente. In un contributo si indaga infatti la possibilità di riuscire a predire la domanda futura, in modo tale da essere in grado di trovare ex ante un perfetto equilibrio tra capacità produttiva prevista e domanda attesa dei consumatori. Inoltre, si cerca di comprendere quale sia il punto oltre il quale l'utilizzo delle piattaforme diventi vantaggioso, ovvero sia qual è il numero minimo ottimale di vendite avvenute attraverso gli aggregatori che sia tale da essere in grado di ripagare il costo sostenuto per essere presenti e pubblicizzati su tali piattaforme: si tratta del cd. Break-even point (o punto di pareggio), in quanto tale costo rappresenta un costo fisso per i ristoratori, dato atto che non aumenta o diminuisce in funzione del numero di ordini evaso attraverso l'utilizzo dell'aggregatore, ma rappresenta contrariamente una sorta di canone di locazione dello spazio digitale occupato all'interno della piattaforma da corrispondere al gestore della piattaforma stessa. Un ulteriore esperimento è volto alla comprensione del miglior schema di pianificazione delle consegne da implementare, dal momento che attualmente la gestione delle consegne presenta molti punti di debolezza e alcune carenze, causando assidui ritardi nelle

consegne, il cui tempo potrebbe venire impiegato ulteriormente in altre consegne (Alvarez-Palau et al., 2022) e (Wang et al., 2022). Il penultimo esperimento condotto pone in essere una serie di alternative utilizzando la teoria dei giochi per conoscere quale sia la strategia migliore da implementare; l'adozione della teoria dei giochi permettere di far pervenire in anticipo ai ristoratori quali saranno le reazioni degli altri soggetti economici coinvolti, oltre che a comprendere quali aspettative abbiano i consumatori rispetto al comportamento dei ristoratori. Infine, l'ultimo esperimento analizzato formula delle previsioni riguardo dei possibili cambiamenti derivanti dall'ingresso dei ristoratori in un nuovo canale distributivo. Quest'ultimo aspetto viene analizzato tenendo conto sia della prospettiva dei clienti, sia del punto di vista dei ristoratori.

Riguardo i case study, entrambe le situazioni proposte dalla letteratura interessano attività che stanno riscontrando enorme successo nel contesto indiano e all'interno del territorio taiwanese nonostante siano operanti in tali mercati da poco tempo, andando ad interrogare i fattori critici di successo e le motivazioni che spingono i clienti a scegliere piattaforme introdotte recentemente sul mercato (Saqib & Shah, 2022).

Con riferimento alle teorie utilizzate, molte analisi sono state condotte attraverso modelli matematici, utilizzati principalmente per comprendere la distribuzione della domanda, in quanto molti dei contributi analizzati studiano la tematica delle consegne attraverso piattaforme online dal punto di vista dei consumatori finali, lasciando minor spazio ad una prospettiva dei ristoratori o dei gestori delle piattaforme stesse. Un secondo focus sulle tematiche viene affrontato mediante il *Technology Acceptance Model* (TAM), il quale viene definito come una combinazione tra la Teoria dell'Azione Ragionata e la Teoria del Comportamento Pianificato (Davis, 1989), il cui scopo è di porre delle relazioni tra l'utilizzo di una determinata tecnologia e le intenzioni di acquisto degli utenti, andando a prendere in considerazione quattro costrutti fondamentali quali utilità percepita, facilità d'uso, attitudine all'uso e intenzione comportamentale relativa all'uso (Turkes et al., 2021). Un ulteriore teoria utilizzata è rappresentata dal modello UTAUT, a cui fa seguito una versione modificata della stessa teoria, il modello UTAUT2. Entrambe sono una derivazione del precedente *Technology Acceptance Model*, utilizzato per prevedere l'intenzione comportamentale degli utenti nell'utilizzo di nuovi sistemi tecnologici. In particolare, il modello UTAUT osserva l'effetto di quattro fattori: l'aspettativa di prestazione, l'aspettativa di sforzo, l'influenza sociale e le condizioni facilitanti offerte

dall'utilizzo (Venkatesh et al., 2003). Nell'estensione del modello, quindi nell'UTAUT2, ai precedenti fattori si aggiungono ulteriori tre fattori di analisi come la motivazione edonica, il prezzo e le abitudini dei consumatori (Venkatesh et al., 2012). L'analisi del settore riveste un ruolo fondamentale, dal momento che permette di analizzare le opportunità che si potrebbero cogliere entrando in un determinato mercato nel caso di analisi della quota di mercato e di vedere quanto il mercato sia saturo e di conseguenza decidere se andare ad operare in un precisato mercato attraverso la teoria della capacità del canale. Le rimanenti teorie trovano applicazione in un solo caso, andando quindi ad esprimere dei concetti trattati in misura minore e di conseguenza secondariamente condivisi dalla collettività. Tra queste ultime è interessante notare che un solo contributo faccia riferimento al Design Thinking quale metodologia utilizzata per l'analisi, in quanto tale teoria avrebbe rivestito un ruolo molto importante nella ricerca condotta a causa della sua diretta connessione con la progettazione, la realizzazione e la distribuzione di prodotti e servizi innovativi come risposta alle esigenze dei clienti, consentendo inoltre ai soggetti di osservare nuove metodologie per risolvere problemi (Thongsri et al., 2021).

In relazione alle varie innovazioni che vengono presentate nella letteratura, esse si suddividono in due categorie: da un lato le applicazioni mobili relative alle piattaforme online di consegna di cibo, dall'altro le cosiddette *cloud kitchen*. Le prime riguardano applicazioni da installare nel proprio dispositivo mobile dove un gestore (aggregatore) permette a imprese, in questo caso rappresentate da ristoranti e locali ad essi assimilabili, di essere presenti con i propri prodotti per essere acquistati dai clienti (Partridge et al., 2020). Al tempo stesso gli utilizzatori finali, ossia i consumatori, possono effettuare degli ordini ai vari ristoranti presenti sulle piattaforme e farsi recapitare il cibo presso la propria abitazione. Per quanto concerne la presenza dei ristoranti sulle piattaforme, la possibilità di essere pubblicizzati può derivare sia da una proposta dei ristoratori stessi, come avviene nel caso di piattaforme che operano in ambito internazionale, ma in taluni casi, specialmente ad un livello locale a differenza delle precedenti, può avvenire anche mediante una proposta della piattaforma, qualora essa sia di recente costituzione e necessiti di imprese iniziali per poter farsi conoscere ed avere una migliore reputazione presso gli altri esercizi commerciali della zona. In aggiunta, le consegne possono avvenire sia per mezzo di fattorini operanti per la piattaforma, sia per mezzo di lavoratori dipendenti dei ristoranti stessi, qualora questi ultimi abbiano un proprio servizio rivolto

all'asporto. Il secondo gruppo di innovazioni riguarda le *cloud kitchen*, talvolta denominate *ghost kitchen* o *dark kitchen*: esse costituiscono una novità, in quanto si tratta di locali dove non è presente uno spazio dedicato al consumo del cibo ivi prodotto da parte dei clienti, ma è occupato esclusivamente da un locale adibito al servizio di cucina, focalizzato su un unico tipo di produzione, rivolto in via esclusiva al servizio di asporto effettuato mediante fattorini e non direttamente attraverso il ritiro da parte dei consumatori finali (Reiley, 2020). Possono essere dunque intese come una sorta di locali destinati ad un esclusivo servizio di gastronomia. Tra i motivi che hanno portato al successo tali innovazioni, in primis si riscontrano le campagne pubblicitarie rivolte sia ai ristoratori che ai clienti tramite inserzioni sui vari social network come Facebook, Instagram, TikTok, Whatsapp, Twitter e YouTube, nonché tramite annunci sui vari forum e blog, andando dunque a farsi conoscere presso il pubblico di utenti suddiviso in base a fasce d'età a seconda dei vari canali pubblicitari sopra descritti utilizzati (Jitsoonthornchaikul, 2022).

Con un particolare occhio di riguardo alle problematiche esposte nei vari contributi, ovvero agli argomenti trattati all'interno di essi, il tema maggiormente condiviso riguarda quella serie di caratteristiche e fattori valoriali che impattano sulla percezione dei clienti affinché essi si avvalgano di determinate piattaforme. I consumatori infatti sono propensi ad utilizzare le piattaforme solamente se queste ultime soddisfano i requisiti che i clienti percepiscono come valori fondamentali. Un ulteriore argomento di rilievo che viene affrontato è inerente ai problemi di logistica, andando a spaziare dalla gestione delle consegne, fino all'impatto che tali consegne hanno sul traffico di tutti i giorni. Nello specifico, si notano frequenti ritardi nelle consegne, in parte da ritenersi dovuti all'aumento del traffico in orari di punta in cui si hanno al tempo stesso picchi di ordinazione da evadere, dato atto che molta gente usufruisca delle piattaforme quando termina il proprio turno di lavoro o al termine delle lezioni universitarie. A ciò si somma anche la posizione geografica in cui sono situati i ristoranti, trovandosi ad essere spesso nei pressi di nodi stradali molto trafficati. Tali ritardi si trasmettono quindi anche agli ordini successivi laddove vi sia una inferiore disponibilità di fattorini, dal momento che costoro si ritrovano ad essere ancora impiegati nelle consegne degli ordini già spediti. Si cerca dunque di implementare degli innovativi schemi di pianificazione delle consegne per evitare che un fattorino debba ritornare presso il ristorante di partenza per ritirare

nuove ordinazioni avvenute successivamente, portando anche ad un consumo eccessivo di carburante da parte del fattorino (Alvarez-Palau et al., 2022). Altri punti fondamentali della ricerca interessano la collaborazione tra ristoratori e aggregatori, l'ingresso di nuove start up nel settore e la ripartizione della capacità produttiva tra clienti che consumano all'interno dei locali e consumatori che acquistano cibo da asporto all'interno del medesimo ristorante. Il primo punto prevede un intensificarsi dei rapporti bidirezionali tra i ristoratori e i gestori delle piattaforme, a causa anche della necessità di un sistema di controlli dei secondi verso l'operato dei primi avendo la possibilità di raccogliere dati, ad esempio, attraverso le recensioni fornite dalla clientela, potendo dunque intervenire in situazioni in cui si registrano frequenti problematiche (Wang, 2022). Nel secondo punto si rende necessario una continua evoluzione nel modus operandi delle aziende già presenti nel settore a causa di una delle cinque forze espresse dal modello di Porter: la minaccia di nuovi entranti. In tal caso però, i nuovi entranti sono rappresentati da start up, le quali intervengono in maniera dirompente sul mercato apportando sia nuove innovazioni, sia un nuovo modo nell'impostare la gestione del proprio lavoro. Per tale motivo, le aziende devono cercare di far fronte alle sfide presentate dalle start up. La ripartizione della capacità produttiva a seconda della tipologia della clientela si pone come una problematica importante, data la complessità della decisione su quale sia il cliente da servire preferenzialmente. Nel caso in cui si decida di servire contemporaneamente entrambe le tipologie di consumatori, risulta necessario avere due separate linee di produzione, andando quindi a considerare dei maggiori costi dovuti ad una maggiore manodopera necessaria a coprire la domanda aggiuntiva, nonché i costi sostenuti per l'acquisto di ulteriori macchinari e attrezzature per permettere una maggiore capacità produttiva. Nello specifico, il contributo analizzato (Ma et al., 2021) affronta come problematica principale la gestione delle scorte di magazzino per una ottimale ripartizione della domanda tra clienti che acquistano cibi e bevande destinandoli al consumo sul posto e clienti che invece li destinano al consumo presso la loro abitazione. A tal proposito, un acquisto maggiore delle materie prime rispetto al fabbisogno necessario potrebbe trovare giustificazione nel fatto che tali merci, se in un determinato giorno dovesse esserci un calo della richiesta da parte di un certo tipo di clientela, verrebbero comunque utilizzate per far fronte ad un aumento della domanda degli uni o degli altri clienti.

È interessante notare come non tutta l'intera letteratura analizzata faccia uno specifico riferimento al business model, nonostante la chiave di ricerca impostata in Scopus abbia incluso al suo interno il termine "business model". Questo perché non viene fornita una specifica definizione in ciascuno dei contributi analizzati, come invece avvenuto per le spiegazioni delle varie innovazioni proposte.

Il business model maggiormente menzionato trova rappresentazione negli *online to offline business model*, i quali vengono definiti come un modello di business in rapida ascesa, in grado di collegare efficacemente i fornitori ai clienti, i processi aziendali alla logistica distributiva e i servizi online alla realtà offline (Wang et al., 2022). Su quest'ultimo aspetto, tali modelli di business permettono ai clienti che ordinano un prodotto o un servizio online di riceverlo rapidamente andando a soddisfare il bisogno di soddisfazione immediata dei clienti (Zhang et al., 2019). Ciò si trasforma anche in un'occasione per le aziende operanti offline dal momento che esse possono sviluppare una piattaforma di commercio elettronico (Aslam et al., 2021). L'e-commerce rappresenta un modello di business importante nell'ambito della ricerca condotta, visto il ruolo fondamentale che riveste riguardo alle innovazioni affrontate, essendo tutte le piattaforme online di consegna di cibi e bevande rientranti nella categoria del commercio elettronico. Nello specifico, si registra un'evoluzione dell'e-commerce, dovuta al sempre maggiore impiego di dispositivi mobili, tra cui vengono compresi smartphone e tablet, per finalizzare gli acquisti sulle piattaforme, prendendo il nome di m-commerce. Le innovazioni dei business model svolgono un ruolo cruciale per le prestazioni aziendali, in quanto tali innovazioni portano le aziende che ne beneficiano a competere con i rivali in termini di vendite, margini di profitto e flussi di cassa, oltre ad essere essenziale per la capacità di crescita e la redditività a lungo termine di un'azienda (Saqib & Shah, 2022). Nei modelli di business a sottoscrizione le aziende addebitano ai consumatori una tariffa periodica per avvalersi del servizio di fornitura e consegna di determinati prodotti o servizi direttamente a casa dei consumatori. Tale tariffa non varia in funzione del numero di ordini effettuati dalla clientela, ma viene formulata quale quota fissa di abbonamento in maniera tale da andare a fidelizzare i clienti ed incentivarli a effettuare un numero sufficientemente grande di ordini per il quale la clientela percepisca di aver sostenuto il costo di sottoscrizione proporzionale al numero di acquisti effettuati (Jitsoonthornchaikul, 2022).

Il principale punto condiviso dai ristoratori e dagli aggregatori riguardo le innovazioni proposte dalla letteratura riguarda la capacità manageriale nel mantenimento del rapporto con la clientela. Ciò riguarda principalmente, se non addirittura in maniera esclusiva, le difficoltà riscontrabili nell'assecondare le esigenze dei clienti che sono in continua evoluzione. Infatti, i ristoratori puntano continuamente a cercare di comprendere quali siano le aspettative della clientela che sono in continua evoluzione, cercando inoltre di coinvolgerli in nuovi canali di distribuzione andando quindi ad aumentare la loro fidelizzazione verso i ristoranti o le piattaforme. L'utilizzo di piattaforme e di siti web rappresenta difatti una nuova strategia di marketing e si utilizza tale metodologia per attirare nuovi clienti. Un ulteriore punto su cui i manager si focalizzano per mantenere la clientela riguarda la gestione dei tempi di attesa, in quanto tempi di attesa lunghi portano a una diminuzione dell'interesse dei clienti verso un determinato ristorante e come conseguenza i clienti insoddisfatti dal servizio possono pubblicare una recensione negativa nei confronti del ristorante, andando a minare l'opportunità di ottenere clienti aggiuntivi, che si basano spesso sulle recensioni per ricercare un ristorante presso il quale ordinare del cibo (Crivellari et al., 2022). Oltre a ciò, un altro importante fattore su cui si basano i ristoratori e gli aggregatori per impostare la propria attività è comprendere quale sia la clientela di riferimento sulla base di aspetti sociodemografici, tra cui l'età: risulta che i maggiori utilizzatori di piattaforme sono gli utenti che vengono identificati quali componenti delle cosiddette generazioni Millennials e Gen Z, i quali sono maggiormente propensi a consumare il cibo acquistato a casa, specialmente in compagnia, piuttosto di dover uscire per andare a mangiare, oltre al fatto che le nuove generazioni tendono a non prendere in considerazione il fattore della commissione dovuta alle piattaforme per farsi recapitare a casa il cibo ordinato nella scelta del luogo dove consumare il cibo e le bevande, essendo questo costo pari, se non addirittura inferiore, al compenso dovuto al ristorante in qualità di coperto o servizio (Traynor et al., 2022). Infine, un unico contributo riguarda il cosiddetto *service recovery*, ossia una pratica commerciale funzionale alla riconquista dei clienti non soddisfatti dal servizio ricevuto a causa di guasti e disservizi e al mantenimento del rapporto a lungo termine con tali clienti e a mantenerne la fedeltà (Maxham, 2001)

Il secondo fattore maggiormente percepito dai ristoratori concerne la necessità di operare uno spostamento verso nuove frontiere, per essere in grado di fronteggiare le innovazioni che pongono il mercato in costante cambiamento. In questo fattore si riscontra la

necessità di utilizzare di nuovi canali distributivi diversi dai precedenti per raggiungere fette di mercato ancora non raggiunte. In aggiunta, si fa riferimento alla possibilità che si riscontra oggigiorno per cui sia possibile creare nuovi mercati grazie allo sviluppo delle tecnologie internet, a cui si possono ricondurre le piattaforme digitali. A quest'ultimo punto si collega con fondamentale importanza alla necessità per i ristoratori di imparare rapidamente ad operare sul web, in modo tale da cogliere in maniera ottimale tutte le opportunità che siffatto strumento offre. Al tempo stesso, parte della letteratura afferma che non sempre sia possibile riuscire a far fronte ai continui cambiamenti imposti dal mercato, in quanto i ristoratori percepiscono che vi sia una notevole differenza all'interno del settore sulla base della dimensione dell'azienda, notando che aziende di grandi dimensioni siano più reattive ai cambiamenti preso atto della maggiore disponibilità di capitale e dalla pronta capacità di risposta alle tendenze di mercato, mentre al contempo le aziende di piccole e medie dimensioni affrontano una sfida maggiore per via di punti deboli tra cui competenze manageriali insufficienti, mancanza di accesso finanziario, ambiente imprenditoriale altamente competitivo e alta probabilità di fallimento (Fauzi, 2019).

Un ulteriore occhio di riguardo può essere volto al punto inquadrabile come maggiore creatività, in quanto parte della letteratura sostiene che la maggior parte degli ordini effettuati sulle piattaforme sia principalmente relativa alle cucine etniche, essendo queste presenti in misura minore nelle città rispetto alle cucine tradizionali, per cui molti ristoranti tradizionali al giorno d'oggi cercano di includere pietanze di diverse cucine nei propri menù, in modo da soddisfare le diverse esigenze nel caso in cui vi sia un ordine di gruppo in cui i clienti spesso si vedono costretti a dover optare per un ristorante diverso da quello inizialmente scelto a causa della mancanza di piatti che potrebbero piacere a uno o più componenti del gruppo (Leung et al., 2023). In questa tematica analizzata è possibile fornire una spiegazione anche alla mancanza di molti contributi che affrontano nello specifico l'argomento: molti dei contributi analizzati trattano infatti la tematica delle piattaforme dal punto di vista dei consumatori finali, in particolar modo riguardo ai fattori che ne influenzano l'utilizzo, mentre sono considerevolmente inferiori i contributi che affrontano lo studio secondo la prospettiva dei ristoratori o dei gestori delle piattaforme.

Analizzando dunque l'approccio dei consumatori nei confronti delle piattaforme online di consegna del cibo, traspare che il fattore che primariamente influisce sulle decisioni di

acquisto dei clienti è rappresentato dal prezzo: infatti i clienti utilizzano le piattaforme principalmente in quanto secondo il loro parere in esse i ristoratori praticerebbero un prezzo inferiore rispetto al prezzo praticato fisicamente nei locali. Secondariamente, i clienti percepiscono quali fattori chiave l'influenza sociale e la varietà di scelta. Il primo aspetto riguarda i casi in cui le azioni e i pensieri di un individuo vengono influenzati dalle azioni, dalle opinioni e dalle parole degli altri (Fu et al., 2020). Il secondo aspetto è inerente invece al fatto che le piattaforme permettono ai clienti di scorrere i cospicui menù dei diversi ristoranti che offrono diverse tipologie di cucina, per cui essi hanno la possibilità di ordinare cibi diversi, anche all'interno dello stesso ristorante. Altri importanti fattori riguardano il valore percepito e le abitudini dei consumatori: il primo riguarda i vantaggi che i consumatori percepiscono utilizzando le piattaforme anziché servirsi dei ristoranti tradizionali, mentre al tempo stesso il secondo punto esprime i fattori personali e psicologici che permettono al consumatore di utilizzare una determinata tecnologia per portare a termine i propri acquisti. Infine, un fattore molto sentito dai clienti riguarda la sicurezza, intesa come sicurezza dei dati personali degli utenti. Difatti è frequente che vi siano fughe di dati riguardanti i profili degli utenti nel mondo dell'internet, tra cui password e nome account, oltre all'impiego degli indirizzi e-mail o numeri telefonici, spesso utilizzati per poter creare un account tanto nelle piattaforme, quanto in qualsiasi sito web.

Le implicazioni pratiche corrispondono alle posizioni assunte dai ristoratori e dagli aggregatori dal momento che l'implicazione più frequente è inerente allo sviluppo di metodologie per migliorare il rapporto con la clientela, proprio come il fattore chiave su cui cercano di lavorare i vari ristoratori. In particolare, i gestori delle piattaforme dovrebbero sviluppare delle interfacce più semplici da utilizzare o una maggiore attenzione alla risoluzione delle controversie tra ristoratori e consumatori. Gli autori cercano poi di suggerire ai ristoratori dei fattori o delle opportunità su cui sarebbe provvidenziale lavorare, nello specifico uno degli aspetti chiave riguarda la percezione dei clienti, sulla quale gioca un ruolo fondamentale la strategia di marketing al fine di aumentare l'interesse della clientela verso le piattaforme, tuttavia al tempo stesso parte della dottrina sembra orientarsi sul mantenimento della concentrazione nei confronti del segmento di clienti target come un'opportunità su cui focalizzarsi. Infine, molta attenzione

viene prestata anche in riferimento all'incremento delle vendite, sempre con un ampio occhio di riguardo nei confronti delle esigenze della clientela.

Con riguardo alle implicazioni politiche invece, si segnala la numerosa implementazione di nuove normative con riguardo alle limitazioni messe in atto per contenere gli effetti della pandemia da Covid - 19. Tale aumento di normative trova fondamento dal fatto che in primis buona parte della letteratura presa in considerazione sia stata redatta in seguito allo scoppio dell'epidemia e in secondo luogo è stato registrato un aumento dell'utilizzo delle piattaforme proprio durante il periodo pandemico, visto che i locali potevano svolgere la propria attività inizialmente solo per un servizio di asporto e solo successivamente hanno potuto svolgere l'attività estendendo il servizio anche al consumo sul posto, anche se con limitazioni sulla capacità dei posti a sedere, rimasta parziale per alcuni mesi e limitazioni sulle fasce orarie di apertura dei locali (d.P.C.M. 13 ottobre 2020). Tali normative sono state applicate non in un singolo Stato, ma nella pressoché totalità del mondo, avendo a mero titolo esemplificativo fra le altre casistiche delle limitazioni attuate in Romania (Turkes et al., 2021) e in Thailandia (Thongsri et al., 2021). Solo secondariamente viene preso in considerazione il ruolo istituzionale svolto da parte dei Governi e delle istituzioni verso cui i ristoratori hanno principalmente riposto delle aspettative inerentemente all'argomento trattato, con particolare attenzione sulla necessità di un maggiore supporto alle imprese da parte delle istituzioni, nonché dell'incrementale bisogno di una formazione da somministrare ai manager delle aziende riguardo la conoscenza dei vantaggi e delle opportunità che si possono riscontrare dalla presenza su nuovi strumenti tecnologici come le piattaforme digitali.

1.4. Conclusione dell'analisi della letteratura

La letteratura analizzata offre molti contributi relativi all'utilizzo delle piattaforme online per la consegna del cibo. Tuttavia, si nota come la maggioranza dei contributi analizzati sia stata redatta seguendo una prospettiva dei clienti, andando dunque a considerare primariamente gli aspetti che conducono questi ultimi a utilizzare le applicazioni e a preferirle ai ristoranti tradizionali. I contributi futuri dovrebbero prendere in considerazione maggiormente la prospettiva dei ristoratori, in quanto attualmente si registra una scarsa disponibilità di essi. In aggiunta, dei ventiquattro contributi analizzati, la maggioranza prende in considerazione la situazione nei Paesi asiatici, mentre nei Paesi

europei vi è un numero non sufficiente da poter creare delle formulazioni considerevoli a riguardo dell'utilizzo delle piattaforme, oltre che ad analizzare i correlati punti di forza e di debolezza. Gli studi sul settore pubblicati in Italia, inoltre, trattano l'argomento delle piattaforme solamente a causa degli incidenti occorsi ai fattorini negli ultimi anni, dove le problematiche sollevate riguardavano esclusivamente l'implicito inquadramento dei fattorini quali lavoratori dipendenti subordinati alle piattaforme o quali lavoratori autonomi svolgenti attività lavorative nei confronti delle piattaforme.

È necessario, dunque, che vengano condotti ulteriori studi, specialmente nei territori ove questi sono mancanti, in maniera tale da registrare nuove esperienze a livello dei consumatori, nuovi punti di vista in favore dei ristoratori e nuovi scenari oggetto di studi. La ricerca condotta ha incontrato alcune limitazioni, oltre ai già sovraesposti punti di vista carenti e insufficienti contributi nell'area dove la presente ricerca è stata condotta, anche una limitazione relativa alle innovazioni proposte, le quali sono state suddivise unicamente in due categorie, senza tenere conto degli sviluppi futuri, dato atto che nel prossimo periodo nuove tecnologie potranno venire implementate, anche attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti, guardando soprattutto all'intelligenza artificiale che negli ultimi anni sta trovando sempre più un maggiore impiego nella vita di tutti i giorni. Per tale ultimo motivo, sarebbe interessante osservare quali sviluppi potrà portare l'intelligenza artificiale nel settore e, soprattutto, su quali fattori essa andrà ad incidere, sia nei confronti dei consumatori finali, sia in riferimento alle nuove opportunità che si andranno a creare per i titolari dei locali che effettuano servizio di cucina, non solo limitando gli effetti unicamente sulle consegne online di cibo e bevande, ma sull'intera gestione dei propri clienti.

Capitolo 2: quattro casi aziendali: Deliveroo, Glovo, Just Eat Takeaway.com e Uber Eats

2.1. Introduzione al capitolo: utilizzo delle piattaforme online nel settore della ristorazione

Il settore della ristorazione suddivide i propri clienti in due segmenti di mercato: il primo è rappresentato dai clienti che consumano il cibo ordinato all'interno del locale presso il quale è stato acquistato, corrispondendo al gestore del locale un prezzo relativo al servizio ricevuto, mentre il secondo riguarda invece i clienti che ordinano il cibo presso un ristorante per andare successivamente a ritirarlo fisicamente presso la filiale del negozio ad un orario prestabilito in sede di ordinazione. Negli ultimi anni si è assistito all'introduzione di un servizio svolto da diverse aziende che mira all'agevolazione dei clienti che ordinano cibo da asporto, occupandosi fisicamente del ritiro di quest'ultimo, consegnandolo nelle mani del consumatore finale presso la propria abitazione, dietro il pagamento di un corrispettivo per la ricezione di tale servizio. Questo servizio è attivabile da qualunque soggetto che possieda un computer o un dispositivo mobile e abbia accesso ad una connessione internet, che può registrarsi ad una qualsiasi piattaforma online di consegna del cibo, dove è possibile consultare liberamente le varie proposte di prodotto di uno qualsiasi degli innumerevoli ristoranti che vi prendono parte, per poi confermare l'ordinazione e procedere al pagamento del prezzo, comprensivo di una commissione che costituisce il compenso per il gestore della piattaforma, la quale si occupa quindi di trasmettere l'ordine effettuato dal cliente al ristorante che ne inizia la preparazione. Contestualmente a questa fase, la piattaforma comunica al cliente l'orario previsto in cui avverrà la consegna dell'ordine presso la propria abitazione. In taluni casi, il cliente può utilizzare la piattaforma unicamente per effettuare l'ordine e procedere al relativo pagamento, occupandosi poi di recarsi personalmente nel luogo indicato per il ritiro.

In molti altri casi, il ristorante presente nelle piattaforme può invece scegliere di far eseguire la consegna dai fattorini che vengono messi a disposizione dalla piattaforma, i quali utilizzano un loro mezzo personale per compiere la consegna, oppure di occuparsi direttamente della consegna, facendola effettuare per mezzo dei dipendenti del ristorante, utilizzando talvolta i veicoli messi a disposizione dal ristorante stesso.

Alla luce delle conclusioni riscontrate nel Capitolo 1, si è deciso di investigare il caso di quattro aziende che rappresentano i principali operatori nel settore a livello mondiale: Deliveroo, Glovo, Just Eat Takeaway.com e Uber Eats. Nell'analisi vengono presi in considerazione i vari fattori caratterizzanti delle aziende, in particolare i diversi modelli di business, le strategie e le proposte di valore, confrontando successivamente la situazione di un'azienda con le caratteristiche delle altre e cercando di fornire una risposta a delle questioni fondamentali relative agli elementi di differenziazione che permettono di costituire un vantaggio competitivo per ciascuna delle aziende analizzate.

2.2. Case study: Deliveroo

2.2.1. Presentazione dell'azienda

Deliveroo Ltd. è una società fondata nel 2013 a Londra nel Regno Unito da Will Shu. Il motivo principale che ha portato alla fondazione dell'azienda è relativo al fatto che nel momento in cui Will Shu si è trasferito a Londra, ha notato che nonostante in città e nelle zone limitrofe fossero presenti numerosi ristoranti, la maggioranza dei quali operanti in qualità di ristoranti etnici, molti di questi non effettuavano servizi di consegna a domicilio, nonostante la numerosa popolazione della città e vi fosse un'elevata richiesta riguardo la possibilità di ricevere a casa il cibo ordinato. Al giorno d'oggi l'attività comprende non solo il ritiro presso i ristoranti, ma anche presso supermercati, estendendo la propria presenza in oltre dieci diversi mercati internazionali, raggiungendo migliaia di ristoranti, supermercati e riders, trovando utilizzo da milioni di clienti. La maggior parte dei clienti di Deliveroo si distribuisce nel Regno Unito e in Irlanda, rappresentando il 57% del totale della clientela, mentre il restante 43% è distribuito nei restanti Paesi in cui l'azienda svolge la propria attività.

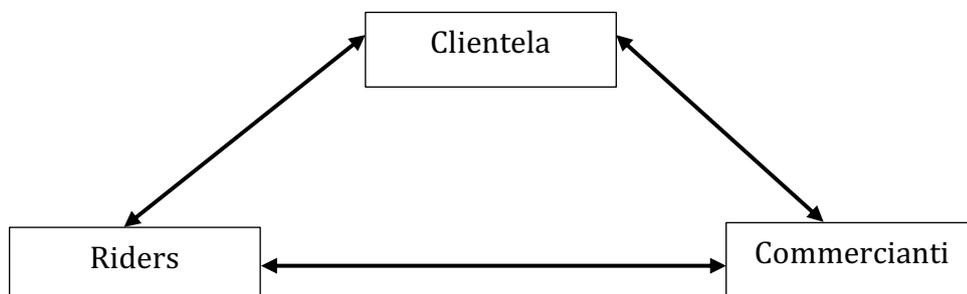
Tra le motivazioni principali che portano ad utilizzare tale piattaforma, vi è la possibilità di compiere rapidamente il proprio acquisto, facendo trascorrere al massimo trenta minuti dal momento in cui viene concluso l'ordine al momento in cui quest'ultimo giunge a casa del consumatore finale. In aggiunta, la piattaforma permette all'utente finale di seguire in tempo reale lo sviluppo della consegna dal proprio dispositivo mobile, sia relativamente alle fasi di preparazione dell'ordine, sia relativamente all'itinerario percorso dal fattorino.

In Italia la piattaforma di Deliveroo è presente dal maggio 2015 e registra oggi la propria attività in oltre duecento città italiane, permettendo ai clienti di ordinare cibo d'asporto e di ricevere la spesa a domicilio grazie alle numerose partnership con i principali supermercati presenti sul territorio italiano.

2.2.2. Business model dell'azienda

Le operazioni svolte da Deliveroo permettono di mettere in contatto tre categorie di soggetti: clienti, fattorini ed esercenti commerciali, i quali sono rappresentati da ristoratori e gestori di negozi di generi alimentari. I primi inviano la richiesta di un ordine agli esercenti tramite la piattaforma e ricevono l'ordine attraverso i fattorini. Gli esercenti, grazie alla piattaforma, ricevono l'ordine effettuato dai clienti e affidano l'ordine ai fattorini ed infine questi ultimi ricevono i prodotti da spedire ritirandoli presso il locale degli esercenti e li consegnano presso il domicilio della clientela. Deliveroo permette di far coesistere la globalizzazione con la presenza sul territorio, trattandosi di una realtà globale che opera a livello locale, in quanto i vari soggetti che vengono messi in connessione sono tra di loro vicini. Si tratta dunque di una rete iperlocale, come viene definita dall'azienda stessa, in quanto i consumatori, i negozi e i fattorini coesistono e operano all'interno di una stessa determinata area geografica, spesso identificabile come il proprio quartiere di appartenenza. Nella seguente Figura 2.1 viene raffigurato graficamente un modello di rete iperlocale, permettendo di mettere in evidenza i vari rapporti che intercorrono tra i vari soggetti interessati.

Figura 2.1. Modello di rete iperlocale proposta da Deliveroo



Fonte: elaborazione propria (2024).

2.2.3. Commercianti

I commercianti che usufruiscono della piattaforma sono rappresentati principalmente da ristoratori, negozi di generi alimentari e non solo. La piattaforma si pone l'obiettivo di far diventare sempre più elevata la domanda verso gli esercenti, oltre che a fornire ad essi gli strumenti adeguati ad aumentare la redditività e far crescere il loro business, proponendo al tempo stesso innovazioni funzionali al futuro del settore delle consegne online di cibo.

2.2.4. Clientela

Ai clienti viene messa a disposizione un'ampia gamma di prodotti proposti dai commercianti, oltre che ad ottenere la disponibilità di consegne rapide e affidabili, potendo inoltre scoprire costantemente nuovi prodotti di cui non hanno avuto opportunità di acquisto precedentemente. La piattaforma cerca inoltre di offrire un miglioramento continuo dell'esperienza della clientela, migliorando costantemente la ricerca in-app e la relativa fase di ordinazione rendendo nel frattempo maggiormente reattiva l'assistenza verso i clienti. La fiducia che i clienti ripongono in Deliveroo è fornita da un valore aggiuntivo che i clienti dimostrano attraverso la sottoscrizione ad un servizio di abbonamento denominato Deliveroo Plus, in quanto i clienti sono disposti a corrispondere una quota di sottoscrizione in cambio dell'ottenimento della garanzia di un servizio ancor più efficace.

2.2.5. Processi interni

Il modus operandi di Deliveroo viene gestito principalmente utilizzando l'algoritmo creato dall'azienda stessa, Frank. Tale algoritmo, definito quale algoritmo ad apprendimento automatico, consente alla rete aziendale di migliorare costantemente l'esperienza delle tre tipologie di utenti precedentemente esposti: commercianti, consumatori e fattorini. Ciò porta ad un aumento dei benefici per ciascuna delle tre categorie: i commercianti guadagnano in maggiore efficienza, i fattorini vedono una maggiore produttività ed un relativo maggiore potenziale di guadagno e i consumatori godono infine di una migliore esperienza nell'utilizzo della piattaforma. In aggiunta, Deliveroo è una delle poche aziende a livello globale in grado di gestire la logistica in funzione delle richieste avanzate dai consumatori, grazie a capacità interne che sono frutto dell'esperienza, nonché di una profonda conoscenza del settore. Simultaneamente,

la comprensione delle richieste dei clienti rappresenta un fattore fondamentale ma non sufficiente per il buon funzionamento della piattaforma, in quanto deve essere rafforzata anche la proposta nei confronti dei consumatori, migliorando allo stesso tempo la gestione della rete logistica, generando inoltre un maggior valore per ciascuna tipologia di utente. Relativamente all'ultimo punto esposto, il valore incrementa unicamente se i diversi utenti interagiscono tra di loro, andando quindi a rafforzare gli interessi di ciascuna componente della rete iperlocale: i ristoratori massimizzano le proprie vendite, i riders aumentano il potenziale di guadagno e i consumatori ricevono il prodotto desiderato entro le tempistiche espresse dalla piattaforma.

2.2.6. Processi esterni

Per farsi conoscere presso il pubblico, sia dal lato dei consumatori, sia nei confronti dei ristoratori, Deliveroo crea delle campagne pubblicitarie apposite utilizzando spot televisivi, radiofonici, nonché inserzioni mirate nei vari siti web. Inoltre, utilizza canali social come Instagram, Facebook, LinkedIn e X (precedentemente conosciuto come Twitter) per le proprie comunicazioni.

Sono inoltre attive forme di collaborazione con supermercati in tutto il mondo, tra cui Conad, Fresco Market e Carrefour in Italia, mentre relativamente ai ristoranti vi sono collaborazioni con le principali catene di fast-food operanti in tutto il mondo come McDonald's, Burger King e KFC, nonché con ristoranti e locali presenti in limitate zone del Mondo o di determinati Paesi.

2.2.7. Proposta di valore

La proposta di valore di Deliveroo è articolata nei seguenti fattori:

- 1) Disponibilità: la piattaforma dovrebbe essere disponibile quando e dove i consumatori desiderano ordinare, per ottenere maggiori occasioni di consegnare un pasto ai consumatori;
- 2) Selezione: si rende necessario fornire l'accesso ai locali preferiti dai consumatori e alle principali catene nazionali e internazionali di ristorazione e di commercio di generi alimentari, fornendo inoltre contenuti esclusivi per ciascuna zona delle città in cui opera la piattaforma;
- 3) Esperienza del consumatore: la piattaforma si impegna ad offrire ai consumatori un'esperienza fluida, fornendo una migliore esperienza all'interno

dell'applicazione, attraverso consegne affidabili e un miglior servizio di assistenza ai clienti;

- 4) Prezzo: viene fornito l'accesso ad un'ampia gamma di prezzi, tariffe e promozioni per soddisfare le aspettative di valore dei clienti;
- 5) Brand: i consumatori che scelgono di effettuare un ordine tramite Deliveroo sono a conoscenza di ciò che tale piattaforma rappresenta, motivo per cui l'immagine dell'azienda riveste un ruolo fondamentale nella decisione sulla piattaforma da utilizzare.

2.2.8. Strategia

Le operazioni di Deliveroo si articolano sulla base di tre strategie fondamentali, ossia l'investimento in proposte di valore differenziate, il perseguimento di obiettivi sostenibili e il rafforzamento delle leve di redditività.

La prima strategia proposta racchiude degli obiettivi da raggiungere per il miglioramento del rapporto con le tre tipologie di utenti della piattaforma, ossia consumatori, fattorini e commercianti. Nei confronti dei consumatori viene fornito l'accesso ad un'ampia selezione di prodotti, fornendo un'esperienza continua che va a promuovere aspettative verso nuove tipologie di cucine. Ai commercianti viene convogliata una maggiore domanda, fornendo ad essi una serie di innovazioni e approfondimenti che guidano verso una crescita sostenibile della propria attività. Infine, ai fattorini viene offerta una possibilità di remunerazione assicurando al tempo stesso flessibilità e sicurezza nello svolgimento del proprio lavoro, garantendo anche opportunità di sviluppo della crescita personale.

Relativamente alla seconda strategia, l'obiettivo principale perseguito dall'azienda riguarda il raggiungimento di una posizione leader nel mercato attraverso l'estensione della copertura e l'aumento della penetrazione nel mercato, andando al contempo ad incrementare la consapevolezza verso i consumatori e l'attuale quota di mercato. Per fare ciò, si rende necessario fornire costanti innovazioni relative sia ai prodotti alimentari che vengono forniti ai consumatori, sia nella creazione di nuovi modelli commerciali anche con aziende non operanti nel settore della ristorazione.

Infine, riguardo al rafforzamento delle leve di redditività, l'azienda punta ad aggiungere ulteriori flussi di entrate ad alto margine, mediante l'impiego ad esempio di nuova pubblicità. Inoltre, preso atto che i soggetti interessati dall'operatività dell'azienda

compongano una rete definita come iperlocale, la rete logistica dovrà essere più efficiente possibile. Le efficienze dell'azienda vengono create attraverso tecnologie generate sia dal mercato che delle operazioni stesse dall'azienda. In aggiunta, l'azienda cerca di promuovere la propria leva operativa mediante l'utilizzo di scale, puntando a raggiungere un margine EBITDA pari o superiore al 4% entro il 2026.

2.2.9. Obiettivi attuati

Relativamente all'applicazione delle strategie appena descritte, Deliveroo si propone degli obiettivi da raggiungere nel breve periodo. Attualmente tali strategie sono state attuate in parte, apportando le seguenti modifiche nei confronti delle operazioni messe in atto dall'azienda.

Con riferimento alla prima strategia evidenziata, sono state avviate collaborazioni con nuovi partner, ottenendo anche un'importante partnership strategica a lungo termine con McDonald's a livello globale. Si è assistito ad un'evoluzione della strategia legata alla sostenibilità, aggiungendo nel proprio programma ulteriori piani e azioni a sostegno degli stakeholders e delle comunità nelle quali l'azienda opera. Nel Regno Unito i fattorini sono stati riconosciuti come lavoratori autonomi, prevedendo comunque una contrattazione collettiva riguardo la contribuzione e benefici relativi alla salute, alla sicurezza e al benessere dei lavoratori. Nonostante l'elevata attrazione e fiducia dimostrata dagli attuali addetti alle spedizioni, si registra tuttavia un elevato numero di posti di lavoro mancanti. All'interno dell'azienda Deliveroo sono state attuate campagne per contrastare la disuguaglianza di genere.

Riguardo alla seconda strategia esposta, l'azienda mira invece ad aumentare la crescita in alcuni mercati chiave come Italia, Francia e Regno Unito, dove verrà introdotto Deliveroo Hop, il servizio rivolto esclusivamente ai ristoranti che operano unicamente come *dark kitchen*. L'azienda cerca inoltre di ampliare la propria attività verso i Paesi del Medio Oriente, attraverso l'apertura di nuove unità in Qatar andando contemporaneamente a consolidare la propria posizione nei mercati degli Emirati Arabi Uniti e del Kuwait. Sono di fondamentale importanza anche le collaborazioni con le aziende locali, come quelle con negozi di generi alimentari, come Auchan in Francia, Esselunga in Italia e Sainsbury's e Waitrose nel Regno Unito, nonché attraverso collaborazioni in nuovi settori, come accaduto con vari negozi di salute e bellezza. Inoltre, si cerca di aumentare il numero di

utenti che sottoscrivono il servizio ad abbonamento Plus, grazie ad iniziative in collaborazione con il servizio Prime di Amazon.

Per raggiungere gli obiettivi della terza strategia, ossia il rafforzamento delle leve di redditività, è stata lanciata una nuova piattaforma pubblicitaria che consente ai consumatori di ricevere inserzioni relative a prodotti di largo consumo attraverso nuovi formati all'interno delle applicazioni o online. Viene inoltre perfezionato il tempo che i fattorini attendono nei ristoranti in attesa che l'ordine finisca di essere preparato, fornendo nuove metodologie che permettono una riduzione nelle tempistiche di preparazione dei pasti. Grazie alla sperimentazione viene ottimizzato anche l'utilizzo della leva dei prezzi, comprendendo tra questi ultimi le spese di consegna, le commissioni di servizio e i valori minimi degli ordini. Sono stati presentati nuovi layout delle applicazioni per agevolare i consumatori nella scelta dei prodotti da acquistare, mettendo in primo piano articoli consigliati ai consumatori secondo le proprie abitudini d'acquisto. Infine, sono state dismesse le attività operative in Australia e nei Paesi Bassi, in quanto sono risultate scarsamente redditive, preferendo concentrare le risorse continuando ad operare nelle posizioni di mercato che supportano il percorso dell'azienda verso la redditività.

2.2.10. Missione dell'azienda

La missione dell'azienda riguarda la trasformazione del modo in cui le persone compiono acquisti e mangiano, portando gli esercizi commerciali alle porte di casa, collegando ulteriormente ristoratori, negozi, consumatori e fattorini.

2.3. Case study: Glovo

2.3.1. Presentazione dell'azienda

Glovo è un'azienda spagnola fondata nel 2014 da Oscar Pierre, dopo aver sviluppato un'applicazione inizialmente chiamata Globo. Dopo aver cambiato il nome dell'applicazione in Glovo e in seguito all'incontro con Sacha Michaud, inizia la ricerca di finanziatori affinché fosse possibile lo sviluppo della propria idea. Inizialmente l'attività prevedeva unicamente due alternative nell'applicazione, ovvero la spedizione di un oggetto e la possibilità di acquistare un prodotto, ricevendo complessivamente poco più di dieci ordini al giorno, molti dei quali venivano effettuati dal gruppo di sviluppo stesso, i quali erano connessi al servizio per ventiquattro ore al giorno durante l'intera settimana.

Nel 2016, per migliorare la situazione finanziaria, è stata presa la decisione di creare un aggregatore a livello locale rivolto alle aziende presenti a Barcellona. Il primo ristorante ad avviare una collaborazione con Glovo è stato un ristorante indiano a Barcellona. Nel 2017 l'attività aumenta la propria presenza in dieci città, però a seguito del rifiuto di alcuni investitori la società ha incontrato una situazione di dissesto riscontrando numerose perdite. Per questo motivo l'azienda ha cercato di espandere la propria attività anche in alcuni paesi sudamericani, dove è diventata molto popolare. Nel 2018, molte aziende concorrenti hanno iniziato ad espandersi in nuovi mercati e per Glovo è divenuto necessario agire in tempi rapidi per non perdere il vantaggio competitivo appena conquistato. Tuttavia, a causa delle ridotte dimensioni dell'azienda, non vi erano risorse sufficienti e risultava difficoltoso dal punto di vista della sostenibilità finanziaria effettuare investimenti impegnativi per essere presenti contemporaneamente in diversi Paesi. Per questo motivo è stato necessario procedere alla dismissione dell'attività operativa in Brasile, aprendo al tempo stesso la prima cucina a Barcellona. Nel 2019 l'azienda introduce un gruppo di lavoro dedicato alla gestione dell'impatto sociale, rendendo dunque Glovo un'azienda socialmente responsabile e guidata dall'impatto verso l'ambiente. A livello finanziario, nel medesimo anno l'azienda raggiunge per la prima volta un margine operativo positivo. Con l'avvento della pandemia da Covid - 19, l'azienda estende il proprio operato in diciannove diversi mercati e la quota di negozi che non rientrano nella categoria dei ristoranti passa dal 2% al 12% della totalità degli esercizi commerciali presenti nella piattaforma. Inoltre, Glovo ritorna ad operare nei Paesi del Sudamerica. Nel 2021 Glovo adotta una legge che permette di tutelare i fattorini, offrendo maggiori diritti sociali e benefici ai lavoratori presenti in tutto il Mondo. In Italia Glovo è operativo dal 2016 ed è presente attualmente con i propri servizi in circa trecento città italiane, comprendendo sia grandi città che comuni più piccoli all'interno delle province.

2.3.2. Business model dell'azienda

Il business model di Glovo si basa sulla possibilità di ricevere letteralmente qualsiasi cosa, permettendo quindi l'ordinazione di un prodotto presso qualsiasi negozio o ristorante disponibile nella propria città di residenza o in cui ci si trova temporaneamente per poterlo ricevere comodamente a casa in pochissimo tempo. I prodotti diversi dai cibi preparati dai ristoranti includono tra gli altri latte, mele, carta igienica, abbigliamento,

articoli di gioielleria e occhiali da sole. L'azienda fornisce un particolare servizio di consegna denominato Glovo Concepts, rivolto ai ristoratori che operano perseguendo un'ottica di *cloud kitchen*. In tal caso, Glovo si occupa di fornire alle aziende le varie proposte di menù che possono venire somministrate agli avventori, gli ingredienti necessari alla loro preparazione, un servizio di marketing dedicato e un addestramento necessario per poter operare al meglio nel settore. Ai commercianti viene infine concessa la possibilità di offrire i propri prodotti ovunque nelle città in cui sono presenti, potendo inoltre personalizzare i propri servizi secondo le proprie esigenze, istituendo diversi punti di ritiro nelle città e ulteriori opzioni su discrezione del commerciante.

2.3.3. Strategia

Glovo si pone l'obiettivo di diventare un punto di svolta sociale nel settore tecnologico. Per fare ciò, è stata sviluppata un'applicazione perseguendo come obiettivo principale quello di trasformare il modo in cui gli utenti ottengono ciò di cui hanno bisogno, connettendo maggiormente le attività con la comunità di una determinata città. L'azienda cerca quindi di offrire agli utenti un facile accesso a qualsiasi prodotto presente nella propria città, osservando al tempo stesso il rispetto di un impatto positivo sull'ambiente, sulla società e sull'economia. L'azienda si considera come una realtà innovativa, tecnologica e consapevole.

2.3.4. Proposta di valore

Glovo rappresenta un collegamento tecnologico tra utenti, aziende e fattorini. Attraverso la piattaforma che permette di ottenere una soluzione di commercio rapido è possibile avere accesso a qualsiasi prodotto desiderato dal cliente nel giro di pochi minuti. In primis, i ristoratori hanno la possibilità di estendere la propria offerta alimentare aumentando al tempo stesso la ricezione di una quantità sempre maggiore di ordini da evadere.

Riguardo ai clienti, l'esperienza sulla piattaforma di Glovo dovrebbe essere percepita come un risparmio di tempo, preso atto che il tempo impiegato per portare a termine un ordine debba essere minore rispetto al tempo che si impiegherebbe a compiere un ordine presso la sede fisica del ristorante. Simultaneamente, il servizio deve essere percepito come una soluzione accessibile, in quanto è possibile in aggiunta accedere a tutti i prodotti

desiderati ed infine comoda, visto che è possibile effettuare un ordine rimanendo presso la propria abitazione.

Glovo offre la possibilità di digitalizzare e aumentare la presenza online degli esercenti, che possono dunque ampliare la propria base di clienti avendo inoltre la possibilità di espandere la propria attività in ulteriori città dove tali aziende non opererebbero da sole. Oltre ad ammettere i ristoranti ad operare sulla piattaforma, Glovo fornisce ulteriori servizi ai commercianti come le opportunità di marketing e soluzioni di pagamento elettroniche.

I fattorini, che rappresentano un collaboratore chiave di Glovo, offrono il proprio servizio a clienti e ad imprese, potendo decidere liberamente il momento e il luogo in cui connettersi alla piattaforma senza alcun vincolo.

2.3.5. Processi interni

Glovo gestisce le proprie operazioni utilizzando un algoritmo denominato Jarvis che permette di affidare gli ordini ai corrieri affinché il servizio sia il più efficiente e veloce possibile. In particolare, l'algoritmo analizza tramite un processo automatizzato gli ordini prima che questi vengano affidati agli addetti alle consegne, rendendo le spedizioni più efficienti e assicurando un'elevata sicurezza agli operatori mentre svolgono la propria mansione durante la consegna. Per assicurare un'elevata qualità nel servizio, l'algoritmo riceve costantemente informazioni sulla quantità di ordini evasi nell'arco temporale di riferimento e sulla disponibilità dei fattorini, ricevendo inoltre informazioni sulla situazione del traffico veicolare in tempo pressoché reale. L'intelligenza artificiale trova ulteriori impieghi mediante algoritmi che vengono utilizzati per la gestione della logistica, per la creazione di contenuti promozionali dedicati ai commercianti, per il miglioramento dell'esperienza dell'utente e la progettazione di nuovi prodotti.

2.3.6. Processi esterni

Glovo utilizza diversi canali social per far pervenire le proprie comunicazioni agli utenti. L'azienda genera infatti contenuti destinati ai clienti pubblicandoli su Facebook, Instagram, YouTube e X, mentre una serie di contenuti relativi alle opportunità di lavoro possono essere riscontrati su LinkedIn e Glassdoor, un social network dove i dipendenti possono recensire in maniera anonima l'azienda presso la quale lavorano e i propri superiori.

2.3.7. Impatto sulla comunità e sostenibilità

Glovo si impegna a perseguire il raggiungimento degli standard legati a tematiche ambientali, sociali e di governance. Uno degli obiettivi maggiormente percepiti dall'azienda è quello di affiancare le comunità nella crescita e prosperazione all'interno del mondo digitale. Un ulteriore obiettivo riguarda la salvaguardia delle piccole aziende che operano a livello locale: affinché ciò accada, Glovo cerca di inserire il più alto numero possibile di aziende presenti localmente che rispettano tali dimensioni, facendo in modo che queste abbiano pari opportunità di competere con aziende di dimensioni superiori presenti nel mercato virtuale che si riscontra all'interno delle piattaforme.

L'azienda cerca di avere un basso impatto ambientale mentre compie le proprie operazioni, riducendo a zero le emissioni di carbonio, promuovendo inoltre ulteriori pratiche che portano ad una più veloce transizione verso la sostenibilità ambientale, tra cui la promozione di imballaggi sostenibili e la riduzione delle emissioni dei veicoli e degli sprechi alimentari.

Infine, un ulteriore aspetto fondamentale riguarda la sicurezza dei lavoratori, verso i quali vengono migliorate ed integrate le tutele sul posto di lavoro, ricevendo al tempo stesso nuove opportunità di apprendimento e di miglioramento delle proprie competenze.

2.3.8. Missione dell'azienda

La missione posta alla base dell'organizzazione di Glovo riguarda la possibilità di offrire a tutti un facile accesso a qualsiasi cosa nella loro città.

2.4. Case study: Just Eat Takeaway.com

2.4.1. Presentazione dell'azienda

La società Just Eat Takeaway.com, con sede ad Amsterdam, nasce nel gennaio 2020 in seguito alla fusione tra due precedenti aziende che operavano in una posizione di leader nel mercato delle consegne online relative al settore della ristorazione, Just Eat e Takeaway.com.

Just Eat è stata fondata nel 2001 in Danimarca, a cui è seguita nel 2006 l'apertura di una filiale nel Regno Unito, dove trasferisce quindi la propria sede legale. Nel 2009 riceve un primo finanziamento di dieci milioni di sterline attraverso il fondo d'investimento Index Ventures. Nel 2014 avviene la quotazione presso la Borsa di Londra e nel 2015 avviene la prima acquisizione di un'altra azienda, Menulog, società di consegne di cibo operante in

Australia. Nel 2016 viene perfezionata l'acquisizione di SkipTheDishes con sede in Canada e nel 2018 di Hungry House nel Regno Unito.

La fondazione di Takeaway.com risale invece al 2000, quando nei Paesi Bassi Jitse Groen getta le basi per la propria realtà aziendale attraverso la denominazione iniziale di Thuisbezorgd.nl. Nel 2007 estende la propria attività nei vicini mercati di Germania e Belgio, cambiando successivamente denominazione in quella utilizzata attualmente nel 2011. L'anno successivo riceve un primo finanziamento esterno di tredici milioni di euro attraverso un'operazione condotta da Prime Ventures, una società d'investimento olandese. Nel 2014 acquisisce ulteriori due aziende specializzate nelle consegne di cibo: un'azienda tedesca, Lieferando.de e una polacca, Pyszne.pl. Nel 2016 viene quotata presso la Borsa di Amsterdam e nel 2018 acquista la proprietà di 10bis, società israeliana operante nel settore della ristorazione, la quale rivolge la propria attività verso un segmento di mercato business to business. Nel 2019 completa l'acquisizione di Lieferheld, Pizza.de e Foodora, precedentemente appartenute alla multinazionale tedesca Delivery Hero. Just Eat Takeaway.com è oggi leader mondiale nel settore delle consegne di cibo, registrando circa 680.000 diversi ristoratori che utilizzano il servizio per consegnare i propri pasti ai consumatori. In seguito alla fusione tra le due società, nel 2021 il gruppo Just Eat Takeaway.com acquisisce la piattaforma statunitense Grubhub.

In Italia Just Eat opera a partire dal 2011 e attualmente registra la presenza della propria piattaforma in oltre duemila comuni della penisola, venendo utilizzata come canale alternativo di distribuzione da oltre 28.000 locali.

2.4.2. Business model dell'azienda

Just Eat Takeaway.com si occupa di facilitare i clienti finali attraverso l'ordinazione online, il successivo pagamento e nei confronti dei ristoratori, agevolando l'evasione degli ordini. Il modello proposto dall'azienda è considerato come un modello ibrido, in quanto si rivolge sia ai ristoratori in grado di procedere con mezzi propri alla gestione della consegna, sia a ristoratori che non possedendo proprie capacità di consegna, si avvalgono dei servizi di consegna forniti dalla piattaforma stessa. Attraverso questo modello, ai clienti viene fornito il più alto numero possibile di ristoranti presso i quali ordinare.

2.4.3. Strategia dell'azienda

All'interno della strategia di Just Eat Takeaway.com si riscontra prevalentemente un approccio consistente nella gestione di un'identità monomarca in ciascun Paese in cui la piattaforma opera. Nel dettaglio, in ogni singolo Paese la piattaforma opera come singola azienda senza perseguire un'ottica di gruppo, utilizzando ad esempio marchi acquistati dal gruppo che erano presenti nella stessa area geografica antecedentemente all'acquisizione. Tale approccio permette all'azienda di apparire più efficienti ed efficaci nei confronti dei consumatori, dimostrando ad essi una maggiore trasparenza nelle operazioni svolte. L'efficienza trova fondamento dal fatto che la piattaforma è in grado di concentrare tutti gli sforzi di marketing attorno ad un unico marchio utilizzando un'organizzazione limitata, senza la dispersione di ingenti risorse. L'efficacia si riscontra invece offrendo ai consumatori la più ampia selezione di ristoranti e rivenditori, andando ad attrarre l'intero pubblico, ricoprendo in tal modo le varie preferenze espresse dalla clientela.

2.4.4. Aziende del gruppo Just Eat Takeaway.com

Just Eat Takeaway.com rappresenta il gruppo di aziende che opera a livello mondiale, ma che nello specifico opera in venti Paesi attraverso dieci diversi marchi. Di seguito vengono presentati nel dettaglio i vari marchi e i Paesi nei quali essi sono presenti:

- Just Eat: Regno Unito, Irlanda, Danimarca, Francia, Spagna, Svizzera, Italia;
- Thuisbezorgd.nl: Paesi Bassi;
- Takeaway.com: Belgio, Lussemburgo, Bulgaria;
- Lieferando: Germania, Austria;
- Pyszne.pl: Polonia;
- Bistro.sk: Slovacchia;
- 10bis: Israele;
- Menulog: Australia, Nuova Zelanda;
- SkipTheDishes: Canada;
- Grubhub: Stati Uniti d'America.

2.4.5. Processi interni

L'obiettivo di Just Eat è di mostrare ai propri clienti il numero più elevato possibile di ristoranti presso i quali è possibile effettuare un ordine. Tali ristoranti vengono mostrati

perseguendo un criterio di equità che vada ad ottimizzare l'esperienza nell'ordinazione. Per tale motivo, la piattaforma ha sviluppato un algoritmo di classificazione che permette di soddisfare contemporaneamente le esigenze dei clienti, dei ristoratori che si avvalgono delle piattaforme e dei fattorini che prestano il proprio lavoro a disposizione della piattaforma. Gli obiettivi per queste tre categorie di soggetti devono essere perfettamente bilanciati e riguardano nello specifico la soddisfazione del cliente, il successo commerciale del ristorante e l'efficienza operativa di Just Eat stesso. Inerentemente al soddisfacimento della clientela, l'utilizzo dell'algoritmo permette di mostrare i ristoranti che meglio si combaciano con i gusti personali della clientela, che deve sentirsi soddisfatta portando con sé il desiderio di voler ripetere l'esperienza di acquisto presso la piattaforma. Con riguardo al successo dei ristoranti, a questi deve essere garantita un'equa possibilità di prosperare sulla piattaforma, e per tale motivo la piattaforma deve accompagnarli nel mondo digitale per essere scoperti dai clienti e supportarli nella crescita della propria attività locale. L'efficienza operativa all'interno di Just Eat include inoltre l'efficienza della rete logistica e il carico di lavoro che si presenta attraverso i vari call center.

Affinché questi obiettivi vengano raggiunti, l'algoritmo viene influenzato da innumerevoli fattori, tra cui:

- Preferenze dei clienti: l'elenco dei ristoranti che viene mostrato ai clienti appare sulla base della cronologia recente delle ricerche effettuate dai clienti, in modo da far apparire per primi i ristoranti che maggiormente si avvicinano alle preferenze dei clienti stessi e i ristoranti presso i quali sono avvenuti gli ultimi ordini dei clienti;
- Distanza dal cliente: vengono mostrati per prima i ristoranti più vicini alla posizione del cliente e successivamente quelli più lontani, in modo tale da ridurre i tempi di attesa e l'efficienza dei fattorini, oltre ad una maggiore qualità nella consegna;
- Prestazioni operative dei ristoranti: le prestazioni dei ristoranti vengono misurate attraverso fattori come il volume degli ordini, il tasso di riordino da parte degli stessi clienti, gli ordini andati a buon fine e l'accuratezza degli aggiornamenti inerenti agli ordini effettuati dei clienti nel caso in cui vi siano problemi durante la preparazione o la consegna. Le prestazioni migliori permettono che un ristorante compaia tra i primi qualora un cliente effettui una ricerca. Ciò trova un

collegamento alla probabilità che un ordine verso i ristoranti con prestazioni migliori si concluda senza problemi;

- Nuovi ristoranti: i ristoratori che si aggiungono recentemente tra quelli già presenti sulla piattaforma rimangono tra i primi risultati di ricerca per le prime due settimane a partire dal momento in cui il ristorante si iscrive nella piattaforma, ottenendo l'opportunità di creare una base di clienti e a guadagnare un punteggio per le prestazioni operative;
- Efficienza della logistica: i ristoranti che registrano difficoltà nelle consegne, con frequenti ritardi, hanno maggiori probabilità di arretrare nella lista dei ristoranti che compaiono nelle ricerche degli utenti. Inoltre, da parte dei ristoratori e della piattaforma stessa può avvenire la decisione di chiudere temporaneamente un ristorante qualora questo registri un'elevata affluenza in un determinato periodo in modo tale da sviare la domanda verso altri ristoranti nelle pertinenze del locale. Per le catene di ristoranti vengono invece mostrati preferenzialmente le filiali più vicine alla posizione attuale del cliente;
- Posizionamento: i ristoratori possono accedere ad un servizio a pagamento mediante il quale viene migliorata la visibilità sulla piattaforma in una determinata area;
- Collaborazioni strategiche: da parte della piattaforma, può essere avviata la promozione di un limitato numero di ristoranti sulla base di collaborazioni che vengono definite strategiche;
- Altri fattori: i ristoranti possono apparire in maniera diversa qualora il cliente attivi l'impostazione di filtri, ordinazioni e ricerche. Inoltre, vengono mostrati per primi i ristoranti che aderiscono al programma Local Legend;
- Test: la posizione dei ristoranti sulla piattaforma può essere temporaneamente influenzata da verifiche ed esperimenti che hanno lo scopo di monitorare e migliorare continuamente il servizio.

2.4.6. Processi esterni

Esternamente, Just Eat si avvale di campagne pubblicitarie principalmente televisive e radiofoniche, avvalendosi inoltre di campagne sui vari social network per raggiungere l'attenzione e di conseguenza l'interesse dei consumatori ad acquistare presso la propria piattaforma. L'azienda è inoltre presente con i propri canali ufficiali su social network

come Instagram, LinkedIn, Pinterest e X, social network che recentemente ha sostituito Twitter.

2.4.7. Sostenibilità

L'azienda cerca di operare in modo responsabile, in maniera tale da avere un impatto positivo sulle comunità e sul pianeta. Ciononostante, l'impronta sociale ed ambientale non riguarda unicamente le operazioni svolte, però l'azienda ha l'opportunità di influenzare gli altri nel settore delle consegne del cibo, settore questo che è caratterizzato da un'elevata dinamicità e diversità nelle scelte. A tal proposito l'azienda ha creato un quadro analitico per mettere in evidenza gli impatti diretti e indiretti relativi alle operazioni dell'azienda e le principali aree di interesse inerenti all'ambito della sostenibilità. In tale schema vengono espone le azioni che possono essere intraprese direttamente da Just Eat e le azioni che derivano dal comportamento dei soggetti collegati alla piattaforma, sui quali viene esercitata una posizione di influenza nei loro confronti. Tali azioni si riferiscono in particolare all'impatto sul pianeta, sulla produzione del cibo e sulla società. Con riferimento in primis al pianeta, l'azienda, attraverso le proprie operazioni, può direttamente ridurre l'impatto dei rifiuti derivanti dalle operazioni svolte e l'impatto che gli spostamenti dei veicoli hanno sull'ambiente, oltre che contribuire alla riduzione dell'impronta carbonica, mentre può influenzare il comportamento degli altri soggetti connessi riducendo ad esempio l'impatto ambientale degli imballaggi che vengono utilizzati dai ristoratori. In riferimento al cibo, l'azienda può proporre risposte ai cambiamenti delle diete e consentire numerose scelte e un'adeguata trasparenza, mentre può sensibilizzare la comunità attivando campagne contro lo spreco del cibo e la povertà alimentare. Infine, riguardo la società e le persone, l'azienda può conferire maggiore potere alle persone, supportando le persone in ciò che fanno, migliorando le condizioni di lavoro, incorporando al tempo stesso inclusione, diversità e appartenenza e promuovendo il coinvolgimento e il benessere del personale dipendente.

2.4.8. Missione e visione dell'azienda

La missione dichiarata da Just Eat Takeaway.com è quella di essere al centro di un ecosistema virtuoso che diffonde vantaggi e sviluppo in tutte le comunità ogni giorno, generando opportunità di business, esperienze personali su misura per ogni cliente, in ogni luogo, e per ogni passione, desiderio, stile di vita e umore.

La visione dell'azienda concerne invece il potenziamento della convenienza quotidiana derivante dall'uso della piattaforma: dalla classica cena d'asporto del venerdì sera alla pausa pranzo in ufficio, passando per l'organizzazione delle feste per un membro della famiglia.

2.5. Case study: Uber Eats

2.5.1. Presentazione dell'azienda

L'azienda Uber, attiva principalmente nel settore del trasporto di persone ha iniziato la propria attività nel 2009, venendo fondata a Santa Monica, in California nel 2009 da Garrett Camp e Travis Kalanick. A partire dal 2014 l'azienda inizia ad operare nel settore della consegna online di cibo attraverso la divisione UberFRESH, successivamente denominata Uber Eats nel 2015, utilizzando uno specifico software per la gestione delle consegne, le quali erano inizialmente limitate alle sole città di Toronto, Londra e Parigi, implementando in aggiunta una nuova applicazione, separata completamente dalla precedente applicazione relativa ai servizi di trasporto. L'applicazione di Uber Eats è stata introdotta in Italia nel 2016, dove l'attività è stata inizialmente limitata alla sola città di Milano, per andare successivamente ad estendere la propria presenza in oltre sessanta città italiane. L'azienda è rimasta attiva nella penisola italiana fino al 2023, anno in cui è stata presa la decisione di abbandonare l'attività in Italia, dopo aver preso atto che la crescita del modello di business non era in linea con le aspettative iniziali e gli obiettivi prefissati dall'azienda (Il Sole 24 Ore, 15 giugno 2023).

2.5.2. Business model dell'azienda

Il modello di business di Uber Eats si basa su una piattaforma multilaterale, in quanto ingloba sia i consumatori che i commercianti, la quale svolge il ruolo di aggregatore comprendendo modelli di business adattabili a seconda della richiesta del mercato. Riguardo la multilateralità, su tale piattaforma avviene infatti l'incontro tra tre diverse parti: clienti finali, ristoratori e addetti alla consegna. I ristoratori propongono sulla piattaforma il proprio menù, i clienti consultano il menù e sulla base di questo effettuano un ordine e il relativo pagamento ed infine gli addetti alle consegne prendono in carico l'ordine dai ristoranti e lo consegnano al cliente finale.

2.5.3. Clientela

Uber Eats offre il proprio servizio a due categorie di clientela, rivolgendosi sia a persone giuridiche che a persone fisiche. Attraverso uno scambio B2B, ossia business - to - business la piattaforma si mette in contatto con i ristoratori e attraverso un rapporto B2C, ossia business - to - consumers vengono create delle transazioni con gli utenti finali. I ristoratori mettono in pratica i prezzi dei propri prodotti che espongono nel mercato virtuale della piattaforma, i quali in tal caso possono differire dai prezzi praticati nell'esercizio fisico. I clienti sono invece i soggetti che previa creazione di un account possono ordinare cibo da una selezione di ristoranti locali grazie alla connessione internet stabilita tramite un dispositivo mobile. I fattorini (o riders) sono rappresentati da professionisti indipendenti, in quanto sono liberi nella decisione se effettuare un ordine disponibile o meno, che ricevono il pasto da servire presso la sede dei vari ristoratori e lo consegnano nelle mani del cliente, ricevendo un compenso in base alla quantità di consegne svolte.

2.5.4. Proposta di valore

Le proposte di valore di Uber Eats variano in funzione del soggetto a cui sono rivolte. In particolare, i ristoratori ottengono l'opportunità di offrire il servizio di consegna ai clienti, ampliando al tempo stesso la platea di clienti ottenendone di nuovi, motivi per cui l'utilizzo della piattaforma rappresenta un significativo strumento di marketing e un importante mezzo di pubblicità, esonerando dunque i commercianti dalla gestione di un proprio servizio di consegna, senza dover allocare ulteriori risorse in nuovi gruppi di lavoro. I clienti finali hanno a portata di mano i vari menù dei ristoranti con i relativi prezzi aggiornati frequentemente, ottenendo sia previsioni affidabili sull'orario in cui avverrà la consegna dell'ordine, che la possibilità di monitorare in tempo reale l'avanzamento della preparazione dell'ordine. Un ulteriore vantaggio derivante dall'utilizzo delle piattaforme risiede nel fatto che l'ordine avviene unilateralmente dal consumatore finale, senza dover avvalersi di un altro soggetto al quale comunicare le proprie intenzioni di acquisto, facendo diminuire eventuali errori dovuti a tale passaggio di comunicazioni. Infine, per quanto concerne i fattorini, essi ottengono un'opportunità di lavoro senza essere vincolati ad un orario prestabilito in cui essere disponibili ad operare e ad un unico posto di lavoro.

2.5.5. Processi interni

In virtù dell'attività svolta, l'azienda deve avvalersi di tecnologie quali servizi di tracciamento GPS, sistemi di pagamento, servizi di archiviazione dei dati e servizi di analisi dei dati per migliorare il proprio servizio svolto. Le operazioni svolte all'interno di Uber Eats consistono inoltre nello sviluppo e nel mantenimento della piattaforma e degli algoritmi utilizzati, apportando continue innovazioni e modifiche per essere in grado di competere con i principali concorrenti a livello globale.

2.5.6. Processi esterni

L'azienda, operando costantemente a contatto con il pubblico, deve essere in grado di fornire un adeguato servizio di marketing verso i ristoratori e i clienti, mostrando e permettendo il relativo acquisto a questi ultimi dell'intera gamma di prodotti che vengono offerti dai primi. Uber Eats deve inoltre sostenere un'elevata e continua comunicazione con i propri partner, fornendo in aggiunta un servizio ad elevati standard di qualità nell'assistenza clienti rivolto a coloro che incontrano difficoltà nell'utilizzo della piattaforma oppure che non sono soddisfatti dal servizio ricevuto, migliorando costantemente il servizio di marketing per attrarre nuovi clienti e lavorando sulla gestione delle consegne affinché queste raggiungano la massima efficienza possibile, andando a ridurre al minimo eventuali carenze e problematiche tecniche nella gestione, evitando di prolungare inutilmente i tempi di attesa per la consegna, sia nei confronti dei clienti finali che nei confronti degli addetti alle consegne.

2.5.7. Struttura dei costi e dei ricavi

La struttura dei costi di Uber Eats, considerando il settore in cui opera, è composta principalmente da costi relativi al mantenimento della piattaforma e da costi per il marketing necessario a raggiungere nuovi clienti, sia in veste di consumatori finali che di ristoratori che cercano un canale alternativo di distribuzione. In aggiunta i servizi di marketing si rendono di fondamentale importanza poiché permettono di ottenere l'interesse da parte di eventuali nuovi dipendenti, sia all'interno dell'area della gestione dell'azienda (area amministrativa, area di gestione della logistica, ufficio marketing), sia come addetti alle consegne. A questi costi si aggiungono poi le spese legali, le risorse investite in ricerca e sviluppo, le commissioni sui pagamenti attraverso carte di credito e le spese derivanti dall'implementazione di un servizio rivolto all'assistenza clienti.

I ricavi derivano principalmente dai prezzi praticati, i quali sono classificabili in quattro ordini di tariffe:

- Commissioni di servizio: il guadagno di Uber Eats deriva da una commissione applicata ai ristoratori sul costo totale di ogni ordine che avviene utilizzando la piattaforma;
- Spese di consegna: le spese di consegna sono formate dalla somma di tre diverse tariffe: tariffa di ritiro, tariffa di consegna e tariffa per la distanza percorsa. Del totale delle spese, il 25% viene trattenuto da Uber Eats. Alle precedenti tariffe si aggiunge inoltre una commissione da corrispondere nel caso in cui l'importo dell'ordine non sia superiore ad una determinata soglia;
- Promozioni: alcuni ristoratori sottoscrivono particolari contratti, essendo disposti a corrispondere delle commissioni maggiori per accedere a promozioni esclusive sulle piattaforme, in modo tale da incrementare la platea di clienti;
- Aumento dei prezzi: qualora vi sia un incremento della domanda in un determinato periodo, a causa del quale il ristorante non riesce a garantire una rapida evasione dell'ordine, la piattaforma potrà aumentare temporaneamente le tariffe per le consegne da quel determinato ristorante, considerando fattori come la domanda, il numero di ordini effettuati nelle vicinanze e la disponibilità dei fattorini.

2.5.8. Missione dell'azienda

La missione dell'azienda, ossia la motivazione sulla base della quale l'azienda stessa esiste, è di fare in modo che mangiare bene sia facile per tutti, ovunque.

2.6. Metodologia

Per condurre la ricerca sono stati presi in considerazione i dati qualitativi relativi alle varie questioni successivamente espone, i quali sono stati raccolti consultando i siti web delle quattro maggiori aziende del settore operanti a livello globale, esaminando sia i siti ufficiali redatti in lingua inglese, sia i siti delle medesime aziende che riportano in particolare l'attività svolta in Italia.

La seguente Tabella 2.1 rappresenta le fonti presso le quali sono stati raccolti i dati utili all'analisi, impiegati dunque per fornire una risposta alle questioni sollevate.

Tabella 2.1. Fonti presso le quali sono stati raccolti i dati

Metodologia	Fonte
Analisi qualitativa	Sito ufficiale di Deliveroo in lingua inglese
	Sito ufficiale di Deliveroo in lingua italiana
	Sito ufficiale di Glovo in lingua inglese
	Sito ufficiale di Glovo in lingua italiana
	Sito ufficiale di Just Eat Takeaway.com in lingua inglese
	Sito ufficiale di Just Eat Takeaway.com in lingua italiana
	Sito ufficiale di Uber Eats in lingua inglese

Fonte: elaborazione propria (2024)

La Tabella 2.2 che viene presentata di seguito espone nella prima colonna le sei questioni sulla base delle quali è stata condotta la presente ricerca, fornendo in aggiunta nella colonna di destra anche il riferimento nella letteratura analizzata all'interno del Capitolo 1, nel quale veniva introdotto teoricamente il problema che viene ora affrontato applicando in concreto i vari concetti espressi nei confronti di diverse realtà aziendali. Come precedentemente accennato, le risposte a tali questioni sono state ricercate all'interno delle varie pagine web dei siti ufficiali delle aziende in precedenza esaminate.

Tabella 2.2. Protocollo di ricerca

Questioni	Riferimenti
1. Motivazioni che spingono un locale ad essere presente sulle piattaforme online di consegna del cibo	(Traynor et al., 2022) (Fauzi, 2019) (Kapoor & Vij, 2018)
2. Futuri progetti delle aziende	(Meenakhsi & Sinha, 2019) (Ashton et al., 2023) (Thongsri et al., 2022) (Zhang et al., 2019)

	(Zhao & Bacao, 2020)
3. Clientela di riferimento	(Turkes et al., 2021) (Dsouza & Sharma, 2021) (Aslam et al., 2021) (Bao & Zhu, 2021)
4. Funzionamento del business model: come avviene la gestione delle consegne?	(Saqib & Shah, 2022) (Wang et al., 2022) (Crivellari et al., 2022) (Ma et al., 2021)
5. Determinazione del prezzo del servizio	(Li & Liang, 2022)
6. Servizi aggiuntivi offerti dalle piattaforme	

Fonte: elaborazione propria (2024)

2.7. Risultati

Nel presente paragrafo vengono riportate le risposte alle precedenti questioni sollevate, riscontrandole analizzando i vari siti web precedentemente dichiarati, esponendo in primis nella seguente Tabella 2.3 una breve descrizione sintetica delle risposte trovate, mentre in seguito vengono riportate analiticamente, osservando le diverse vicissitudini che si riscontrano da azienda ad azienda, andando quindi a confrontare le innovazioni e le motivazioni che trovano diversa risposta a seconda dell'azienda analizzata.

Tabella 2.3. Analisi delle questioni sollevate

Questioni	Risposte
1. Motivazioni che spingono un locale ad essere presente sulle piattaforme online di consegna del cibo	<ul style="list-style-type: none"> - Clientela più ampia (Deliveroo) - Incremento del numero di clienti (Deliveroo); - Possibilità di spedire non unicamente cibo (Glovo);

	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilità per le attività locali di diventare digitali (Glovo); - I clienti si fidano delle recensioni di altri clienti per mettere in atto i propri acquisti (Just Eat Takeaway.com).
2. Futuri progetti delle aziende	<ul style="list-style-type: none"> - Servizi ad abbonamento per i consumatori (Glovo e Deliveroo); - Consegna rapida della spesa (Deliveroo); - Suddivisione dei ristoratori sulla base della modalità attraverso la quale operano, nello specifico offrendo nuove opportunità per i ristoranti che effettuano unicamente servizi di asporto (Deliveroo e Glovo); - Istituzione di un credito per i dipendenti di aziende che fanno richiesta di specifiche convenzioni (Deliveroo e Just Eat Takeaway.com); - Abbonamento per i ristoratori (Uber Eats); - Dismissione dell'attività in Italia a causa della crescita non in linea con le aspettative (Uber Eats).
3. Clientela di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> - Consumatori finali e ristoratori (Deliveroo, Glovo, Just Eat Takeaway.com, Uber Eats); - Offerte speciali riservate ai dipendenti di aziende

	<p>convenzionate (Deliveroo e Just Eat Takeaway.com).</p>
<p>4. Funzionamento del business model: come avviene la gestione delle consegne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ritiro, raggruppamento di più ordini da consegnare tramite il medesimo corriere, affidamento degli ordini ai vari corrieri ottimizzando diversi fattori, evasione dell'ordine a seconda della disponibilità del corriere (Glovo); - Utilizzo di nuove tecnologie come il Machine learning (Deliveroo); - Ricezione dell'ordine da parte del ristorante, trasmissione dell'ordine in cucina e consegna. Ricerca dei ristoranti disponibili da parte della clientela, effettuazione dell'ordine e consumo del cibo (Just Eat Takeaway.com); - Ordine, accettazione dell'ordine da parte del ristorante, ritiro e consegna dell'ordine al cliente finale (Uber Eats).
<p>5. Determinazione del prezzo del servizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prezzo prestabilito in base ad accordi con il locale, oltre a vari supplementi, variando comunque in funzione della distanza: più questa è breve, meno costa (Glovo); - Spese di consegna, spese di servizio, supplemento (Deliveroo); - Diversi prezzi per i ristoratori a seconda dell'abbonamento sottoscritto (Uber Eats);

	<ul style="list-style-type: none"> - Commissione diverse a seconda del tipo di consegna del quale si usufruisce e della città in cui si opera (Glovo).
6. Servizi aggiuntivi offerti dalle piattaforme	<ul style="list-style-type: none"> - Servizi di pagamento online, vendita di merci e di imballaggi, servizi di promozione e di posizionamento (Just Eat Takeaway.com); - Consegna della spesa a domicilio (Deliveroo); - Consegna di qualsiasi prodotto oltre alla consegna di cibo (Glovo); - Trasporto di persone e merci, servizi di mobilità (Uber).

Fonte: elaborazione propria (2024)

La prima questione, relativa alle motivazioni che spingono un locale ad essere presente sulle piattaforme online di consegna del cibo, trova diverse risposte in funzione della piattaforma utilizzata. In primis, Deliveroo ritiene che la presenza dei ristoratori sulla propria piattaforma possa giovare a questi ultimi in quanto così facendo raccoglierebbero una clientela sempre più ampia, il che porterebbe ad un incremento direttamente proporzionale del numero di ordini ricevibili. Glovo sostiene invece che attraverso l'utilizzo delle piattaforme vi sia la possibilità di rendere digitali le attività operanti a livello locale e che queste possano sfruttare le piattaforme non unicamente per la consegna di cibo, ma anche per la spedizione di ulteriori prodotti come, ad esempio, per effettuare la consegna della spesa a domicilio. Infine, secondo Just Eat Takeaway.com, il fatto che le piattaforme rendano possibile l'ottenimento in simultanea di opinioni degli utenti, permette che i clienti si fidino delle recensioni pubblicate da altri clienti, sulla base delle quali vengono posti in essere gli acquisti degli utenti stessi.

La seconda questione evidenziata riguarda i progetti futuri delle aziende analizzate. In particolare, vengono messi in luce gli aspetti innovativi che vengono inquadrati quali elementi di differenziazione che permettono a tali aziende di ottenere un vantaggio

competitivo sui concorrenti. Deliveroo permette ai propri clienti di poter ricevere rapidamente la spesa a domicilio attraverso il servizio Deliveroo Hop, grazie ad accordi commerciali con alcuni supermercati operanti sui vari territori nazionali in cui si registra la presenza della piattaforma. Inoltre, la medesima azienda dedica un apposito spazio virtuale ad aziende operanti esclusivamente in qualità di *dark kitchen*, tramite il servizio Deliveroo Editions, connettendo le attività di questo mercato emergente con i clienti che sono interessati a sperimentare tale servizio innovativo. Anche Glovo, attraverso il servizio Glovo Concepts prevede un'applicazione dedicata in maniera esclusiva alle consegne relative ai ristoranti che operano nel mercato delle *cloud kitchen* (talvolta denominate *cloud restaurant*). Just Eat Takeaway.com ha invece introdotto un servizio di consegna riservato ai lavoratori dipendenti di aziende utilizzando il servizio Just Eat for Business, mediante il quale le aziende hanno la possibilità di fornire ai propri dipendenti un credito spendibile sulla piattaforma di Just Eat, permettendo l'ordinazione del cibo dall'ufficio, potendolo poi consumare presso il proprio posto di lavoro in pausa pranzo. Tale servizio rappresenta un'evoluzione dei cosiddetti buoni pasto che vengono concessi dalle aziende quale benefit ai dipendenti. Un medesimo servizio di credito per i dipendenti viene proposto anche da Deliveroo, attraverso un progetto denominato Deliveroo for Business. Uber Eats propone invece alle aziende presenti sulla propria piattaforma di sottoscrivere tre diverse tipologie di abbonamento. Al tempo stesso, la stessa piattaforma nel 2023 ha assunto la decisione di dismettere la propria attività sul suolo italiano, in quanto l'utilizzo della stessa non rispecchiava le aspettative di crescita fissate dall'azienda per garantire alla stessa un business sostenibile dal punto di vista finanziario nel lungo periodo. Infine, Glovo e Deliveroo, rispettivamente mediante Glovo Prime e Deliveroo Plus, forniscono ai consumatori finali la possibilità di accedere a servizi ad abbonamento. Il primo, previo pagamento di una quota mensile pari a 5,99€, permette l'accesso a consegne gratuite illimitate, senza dover corrispondere un sovrapprezzo in caso di consegna durante condizioni meteo avverse, trattandosi inoltre di un servizio non vincolante, avendo la possibilità di annullare la sottoscrizione in qualsiasi momento. Il secondo prevede invece due piani di abbonamento con diversi servizi ad essi collegati: il piano Silver, attraverso una quota di 2,99€ al mese, consente di accedere a consegne gratuite per gli ordini superiori a 25€, mentre il piano Gold, al quale si accede sottoscrivendo un abbonamento mensile di 5,99€, oltre a permettere consegne gratuite per acquisti superiori a 10€, prevede un rimborso di 5€ nel caso in cui l'ordine venga

ricevuto in ritardo rispetto all'orario previsto in sede del completamento dell'ordine sulla piattaforma.

La terza questione analizza la clientela di riferimento per le varie aziende. Risulta pacifico il fatto che il servizio sia rivolto ai consumatori finali, in veste sia di privati cittadini che in qualità di dipendenti di determinate aziende che aderiscono alle campagne di credito simil buoni pasto, come esposto precedentemente per i progetti Just Eat for Business e Deliveroo for Business. Secondo Deliveroo, l'offerta proposta cerca di rispecchiare i vari gusti delle persone ovunque si trovino, esprimendo il fatto che vi sia la possibilità di trovare in tutte le aree geografiche in cui tale piattaforma opera un ristorante che soddisfa al meglio le esigenze di ciascun tipo di cliente. Un'ulteriore fascia di clientela è rappresentata non solo dai ristoratori, ma anche dagli esercenti, i quali utilizzano le piattaforme come un ulteriore canale distributivo per i propri prodotti. Le varie piattaforme differiscono però relativamente all'area geografica in cui esse operano. Glovo opera difatti in Portogallo, Spagna, Marocco, Italia, Tunisia, Slovenia, Croazia, Serbia, Bosnia Erzegovina, Montenegro, Bulgaria, Romania, Moldavia, Ucraina, Polonia, Georgia, Armenia, Kirghizistan, Kazakistan, Kenya, Uganda, Nigeria, Costa D'Avorio e Ghana. Deliveroo opera invece in Belgio, Francia, Hong Kong, Italia, Irlanda, Kuwait, Qatar, Singapore, Emirati Arabi Uniti e Regno Unito. Just Eat Takeaway.com fornisce servizi ai cittadini di Stati Uniti d'America, Regno Unito, Germania, Canada, Paesi Bassi, Australia, Austria, Belgio, Bulgaria, Danimarca, Francia, Irlanda, Israele, Italia, Polonia, Lussemburgo, Nuova Zelanda, Slovacchia, Spagna e Svizzera. Infine, Uber Eats è presente nei seguenti Paesi: Australia, Belgio, Canada, Cile, Costa Rica, Repubblica Dominicana, Ecuador, El Salvador, Francia, Germania, Guatemala, Irlanda, Italia (fino al 2023), Giappone, Kenya, Messico, Paesi Bassi, Nuova Zelanda, Panama, Polonia, Portogallo, Sudafrica, Spagna, Sri Lanka, Svezia, Svizzera, Taiwan, Regno Unito e Stati Uniti d'America.

La quarta questione proposta è rappresentata dal funzionamento del business model della piattaforma, con particolare occhio di riguardo alla gestione sulle consegne. Il modus operandi delle consegne evidenzia degli elementi in comune a tutte le piattaforme analizzate, presentando tuttavia degli elementi di differenziazione dal lato della gestione delle stesse. In Glovo, il ciclo operativo si articola nelle seguenti fasi, che vengono gestite attraverso un algoritmo denominato Jarvis:

1. Raccolta: vengono selezionati e analizzati i dati su tutti gli ordini e i corrieri disponibili;
2. Raggruppamento: vengono concentrati più ordini da consegnare tramite lo stesso corriere a seconda della presenza in una determinata zona;
3. Abbinamento: i corrieri vengono abbinati agli ordini ottimizzando diversi fattori, quali tempo di preparazione dell'ordine, traffico istantaneo, tipologia di veicolo utilizzato dal corriere per effettuare la consegna, incremento stagionale della domanda, situazioni eccezionali come condizioni meteo avverse, proteste e strade chiuse al traffico;
4. Impilamento e spedizione: l'ordine viene immagazzinato oppure viene preparato alla spedizione in funzione della disponibilità del corriere.

Per la gestione della logistica, Deliveroo utilizza quale tecnologia innovativa un metodo di machine learning, attraverso un algoritmo denominato Frank, con il fine di rendere il servizio più efficiente migliorando costantemente ogni aspetto delle consegne, mettendo in connessione rider, ristoranti e clienti per portare l'azienda ad assumere una posizione di leader all'interno del settore delle piattaforme digitali di consegna nel mondo della ristorazione, utilizzando dati sempre più precisi come il tempo necessario affinché un ristorante concluda la preparazione di un piatto o la stima del tempo di percorrenza per un determinato itinerario in diversi momenti della giornata, comprendendo tutti i fattori che possono influenzare la rapidità nel portare a compimento la consegna.

Attraverso la piattaforma di Just Eat Takeaway.com, i consumatori effettuano un ordine al ristorante procedendo al relativo pagamento e contestualmente la piattaforma trasmette l'ordine al ristorante, prevedendo dunque un modello di approccio sia per i clienti, sia per i ristoratori. Per i primi, esso si compone delle seguenti fasi:

- 1) Ricerca sulla piattaforma del ristorante presso il quale effettuare l'ordine e scelta dei prodotti da ordinare tra quelli proposti dai ristoratori;
- 2) Effettuazione dell'ordine e del pagamento sulla piattaforma;
- 3) Consumo dei prodotti da parte dei clienti a casa o sul posto di lavoro.

Per i ristoratori, le fasi in cui si articola l'avanzamento dell'ordine sono invece le seguenti:

- 1) Ricezione dell'ordine che viene trasmesso al ristorante attraverso hardware di proprietà dell'azienda o direttamente attraverso il sistema POS fornito dalla piattaforma;
- 2) L'ordine viene trasmesso in cucina e viene dunque preparato per essere spedito;

- 3) L'ordine può venire consegnato ai clienti utilizzando i mezzi propri del ristorante. Alternativamente può essere spedito attraverso le soluzioni di consegna proposte da Just Eat Takeaway.com oppure può essere ritirato direttamente dal consumatore finale presso la sede del ristorante.

Infine, il modello di business Uber Eats è composto dalle seguenti tre fasi:

- 1) Effettuazione dell'ordine sulla piattaforma;
- 2) Accettazione dell'ordine da parte del ristorante;
- 3) Consegna dell'ordine al cliente o ritiro da parte dello stesso.

In riferimento alla determinazione del prezzo del servizio che rappresenta la quinta tematica oggetto di analisi, nel caso di consegne tramite l'applicazione di Glovo, il costo della consegna applicato al consumatore finale viene prestabilito in base ad accordi con i locali, a cui si aggiungono vari supplementi, ad esempio nel caso di consegne effettuate in determinate fasce orarie, come avviene per le consegne richieste durante l'orario notturno. Tale costo è comunque ottimizzato in funzione della distanza tra il locale e il consumatore: più tale distanza è breve, meno costa. Vi sono casi in cui il prezzo di un prodotto riportato nella piattaforma differisca dal prezzo reale dello stesso praticato in un determinato momento: in tal caso, se la differenza tra i prezzi è inferiore al 30%, Glovo procederà automaticamente all'acquisto del prodotto e alla relativa spedizione, se invece la differenza è superiore al 30%, la piattaforma richiederà ulteriormente al consumatore se è comunque ancora intenzionato a procedere nell'acquisto. Per quanto concerne invece le commissioni applicabili agli esercenti presenti sulla piattaforma, esse si distinguono in tre categorie per altrettanti servizi: al servizio di consegna utilizzando gli addetti alle consegne propri dell'esercizio commerciale viene applicata una commissione del 15%; al servizio di asporto, mediante il quale è il consumatore stesso a recarsi presso il negozio per ritirare il prodotto viene addebitata all'esercente una commissione pari al 15% sul valore totale dell'ordine effettuato; infine, al servizio di consegna che viene effettuato usufruendo dei fattorini messi a disposizione da Glovo, la commissione ammonta al 30%. Tuttavia, tali commissioni variano comunque a seconda della città nella quale si opera. Deliveroo suddivide il prezzo praticato in tre categorie. Le prime sono rappresentate dalle spese di consegna, le quali variano in funzione della distanza tra il cliente e l'esercente del negozio. Vi sono poi le spese di servizio calcolate in percentuale proporzionalmente al valore dell'ordine effettuato variando in una forbice compresa tra un valore minimo e un

valore massimo. Infine, vi è una tariffa suppletiva da corrispondere qualora il valore dell'ordine non raggiunga l'importo di spesa minima fissata per il ristorante o il supermercato specifico: in questo caso l'ordine viene comunque spedito, dovendo però corrispondere tale supplemento.

Uber Eats determina il proprio prezzo permettendo agli esercenti presenti sulla propria piattaforma di sottoscrivere tre diverse tipologie di abbonamento:

- Abbonamento Lite: una commissione del 15% per le consegne a domicilio effettuate mediante un fattorino di Uber Eats e una commissione del 6% nel caso di ritiro da parte del cliente stesso. Attraverso questo piano di abbonamento, l'esercizio commerciale viene mostrato ai clienti solamente se questi ultimi ricercano il nome dell'esercizio nella piattaforma;
- Abbonamento Plus: una commissione del 25% per le consegne a domicilio effettuate mediante un fattorino di Uber Eats e una commissione del 6% nel caso di ritiro da parte del cliente stesso. Utilizzando tale piano di abbonamento, il locale viene mostrato ai clienti nella home page dell'applicazione e tra i risultati di ricerca;
- Abbonamento Premium: una commissione del 30% per le consegne a domicilio effettuate attraverso un fattorino di Uber Eats e una commissione del 6% nel caso di ritiro da parte del cliente stesso. Sottoscrivendo quest'ultimo piano di abbonamento, il locale apparirà ai clienti tra i primi mostrati nella home page dell'applicazione e tra i risultati di ricerca. Inoltre, vi è la possibilità di ottenere un beneficio quale il mancato pagamento delle commissioni qualora non si raggiungano almeno venti ordinazioni nell'arco di sei mesi dalla sottoscrizione.

I ristoratori che sottoscrivono un abbonamento Plus o Premium sono inoltre esenti dal far applicare commissioni di consegna e possono offrire prezzi ribassati ai clienti membri di Uber One, un abbonamento mensile disponibile per i clienti. A queste tre tipologie di abbonamento, si aggiunge un'ulteriore possibilità riguardo il self – delivery, ossia la situazione in cui il ristoratore si avvalga di fattorini personali facenti capo all'azienda e non faccia dunque affidamento ad un rider fornito da Uber Eats. In quest'ultimo caso le commissioni ammontano al 15% nel caso in cui venga effettuata la consegna dei prodotti presso il domicilio del cliente e al 6% nel caso in cui quest'ultimo provveda al ritiro in negozio.

Utilizzando invece i servizi offerti da Just Eat Takeaway.com, ad ogni ordine viene applicata una commissione ai ristoratori compresa tra un minimo del 15% e un valore massimo del 25%, qualora si decida di optare per far svolgere la consegna ai fattorini impiegati dalla piattaforma.

Infine, l'ultima questione è relativa ai servizi aggiuntivi che vengono offerti dai gestori delle piattaforme. Infatti, queste non si occupano unicamente della consegna a domicilio di cibo, ma la loro attività viene estesa anche ad altri campi. Nel caso di Just Eat Takeaway.com, le entrate principali derivano dalle commissioni che vengono addebitate ai propri partner, però in misura minore si riscontrano anche entrate che derivano da servizi online di pagamento, vendita di merci e imballaggi, nonché da servizi di promozione e di posizionamento strategico offerti ai commercianti. Deliveroo non consegna unicamente cibi pronti, ma permette anche la consegna a domicilio della spesa effettuata in determinati supermercati con i quali sono state sottoscritte convenzioni. Glovo offre la possibilità di consegnare non solo cibo, ma anche a titolo esemplificativo prodotti farmaceutici, generi alimentari, abbigliamento, pacchi, mazzi di chiavi. L'azienda si occupa dunque della spedizione di qualsiasi articolo purché questo abbia un peso inferiore ai nove chilogrammi e raggiunga al massimo una dimensione di quaranta centimetri di lunghezza, quaranta centimetri di larghezza e trenta centimetri di altezza. Tra gli articoli che è possibile spedire non rientrano gli animali, vista la difficoltà nel trasportare questi con mezzi quali i motorini e la mancanza di una copertura assicurativa in caso di danni ad essi. Nonostante Uber Eats si occupi unicamente della consegna di cibo e abbia dismesso la propria attività in Italia come già accennato, l'azienda rientra all'interno del gruppo Uber, il quale è attivo anche in Italia occupandosi di trasporto di persone, nello specifico di noleggi con conducente (NCC) tramite i servizi UberX rivolto ad un pubblico in cerca di trasporti economici e Uber Black nel quale vengono utilizzate autovetture di lusso, e di noleggio di monopattini e biciclette elettriche nelle grandi città grazie ad una collaborazione con l'azienda Lime. Infine, l'azienda è presente anche nel settore del trasporto di merci mediante il servizio Uber Freight, attraverso il quale vengono fornite alle aziende operanti nel settore della logistica dei pacchetti di software nei quali viene impiegata l'intelligenza artificiale per potenziare e semplificare le operazioni.

2.8. Conclusione

I risultati ottenuti attraverso le risposte alle sei questioni esposte nel precedente paragrafo dimostrano come le aziende analizzate, che rappresentano le quattro principali realtà operative nel settore delle piattaforme online di consegna del cibo a livello globale, utilizzino tecnologie molto simili tra loro, spesso implementando anche il medesimo modello di business. Nello specifico infatti, l'introduzione di abbonamenti da sottoscrivere per gli utenti, la creazione di specifiche piattaforme in cui vengono raccolte esclusivamente le *cloud kitchen* o l'istituzione di particolari crediti per i dipendenti di talune aziende affinché questi possano usufruire di un servizio di pasti a lavoro rientrano tra gli elementi in comune che si riscontrano tra le quattro aziende analizzate, i quali sono stati introdotti inizialmente da una sola azienda in modo tale da ottenere un vantaggio competitivo sulle altre aziende operanti nel settore, le quali hanno replicato a tale manovra adottando le stesse innovazioni per rimanere competitive nel mercato, andando quindi a perseguire i medesimi obiettivi.

Le piattaforme che hanno come oggetto la consegna di cibo stanno riscontrando sempre più un maggior successo nella vita di tutti i giorni, trovando fondamento nella comodità nell'effettuare un'ordinazione da parte degli utenti finali, a cui si associa l'opportunità di ottenere una maggiore clientela da parte degli esercenti commerciali, che si trasforma conseguentemente nella possibilità di riscuotere maggiori ricavi. Precedentemente alla pandemia da Covid - 19, era possibile registrare un notevole utilizzo nelle piattaforme, specialmente nelle grandi città. Con l'avvento della pandemia, a causa delle restrizioni imposte dai vari Governi nazionali per contenere gli effetti del contagio, sono incrementati i consumatori finali ai quali veniva offerta la possibilità di ordinare cibo da asporto, permettendo al contempo ai ristoratori di continuare ad operare effettuando solamente un servizio d'asporto, avendo preso atto che non era consentito alla clientela di consumare cibi e bevande all'interno dei locali. Inoltre, il servizio di consegna da parte delle piattaforme è stato esteso anche in città aventi una popolazione minore rispetto a quelle in cui il servizio era inizialmente disponibile. Nonostante al giorno d'oggi la pandemia da Covid - 19 sia giunta al termine, le piattaforme rimangono ancora fortemente utilizzate, in maniera particolare dai soggetti che sono impossibilitati alla preparazione di cibi nella propria abitazione a causa della mancanza di tempo e da persone che non hanno libero accesso ad un locale in cui sia possibile cucinare, nonché

tutte quelle persone che si trovano in una determinata città per un breve lasso di tempo. Un'idea per il futuro potrebbe essere quella di promuovere tale possibilità in modo tale da rendere maggiormente agevole la ricezione a domicilio di cibo pronto da parte dei ristoranti e della spesa da parte di negozi e supermercati per coloro che sono impossibilitati fisicamente, a causa per esempio di temporanee indisposizioni di salute o per persone che non riescono ad uscire di casa per sbrigare delle commissioni personali.

Tuttavia, l'utilizzo delle piattaforme di consegna online incontra tuttora un limite rappresentato dalla non completa copertura dell'area geografica in cui le aziende analizzate svolgono la propria attività. Difatti, nonostante spesso le stesse piattaforme coesistano nelle medesime città, in molte città non si registra la presenza di nessuna delle quattro grandi aziende, andando talvolta a riscontrare l'operatività di piattaforme più piccole, presenti solamente a livello locale, oppure il servizio di consegna viene frequentemente svolto dal ristorante, e talvolta da alcuni supermercati, però in tal caso la richiesta della consegna a domicilio dell'ordine avviene contattando direttamente il negozio o il ristorante, senza l'ausilio di una piattaforma che metta in connessione l'acquirente con il venditore.

Con riferimento sempre all'analisi dell'area geografica, stavolta da un livello globale e non delle singole città, le quattro aziende prese in considerazione si ritrovano frequentemente a competere nei medesimi Stati, però al tempo stesso alcune di queste aziende operano anche in Paesi che non sono servite dalle altre, spesso da tutt'altra parte del Mondo, come a titolo esemplificativo nel caso delle ex repubbliche sovietiche, degli Emirati Arabi Uniti, del Lussemburgo e del Giappone, servite rispettivamente da Glovo, Deliveroo, Just Eat e Uber Eats, in maniera esclusiva, non essendoci in tali Paesi situazioni di concorrenza diretta tra le aziende appena menzionate.

Si riscontrano divergenze anche nel punto di vista delle motivazioni che spingono gli utenti ad utilizzare le piattaforme, nonostante queste siano rivolte agli stessi segmenti di mercato, presentando però motivazioni diverse a seconda della piattaforma analizzata. Difatti, la maggioranza delle aziende fornisce come motivazione principale per i ristoratori l'incremento della clientela, però mentre Glovo sostiene che siano le aziende a dover cambiare per attrarre nuovi clienti facendo leva sullo spostamento delle realtà locali verso il digitale, Just Eat sostiene che siano i clienti tramite il loro passaparola ad aumentare il numero di clienti che andranno ad utilizzare una determinata piattaforma.

Inoltre, tutte le aziende sono accomunate nel funzionamento del modello di business, ossia nella gestione delle operazioni, con un particolare occhio di riguardo nei confronti della gestione delle consegne, venga affrontata mediante l'impiego di un algoritmo. Ciò avviene in virtù della facilità con cui viene reso possibile l'affronto delle diverse problematiche, con maggiori possibilità riguardo la capacità di predire la domanda futura, oltre che seguire in tempo reale le varie fasi della preparazione degli ordini, essendo in grado al tempo stesso di fornire una rapida risoluzione di eventuali controversie. Nonostante il modus operandi sia pressoché identico per la quasi totalità delle aziende analizzate, l'algoritmo però differisce a seconda dell'azienda in cui viene impiegato, essendo questi sviluppati da team diversi di programmazione e di ricerca e sviluppo, prendendo considerazione infine delle differenti esigenze richieste dalle diverse piattaforme.

In riferimento al prezzo praticato, le piattaforme operano inglobando nel prezzo da far corrispondere ai consumatori finali una quota relativa al servizio, una quota relativa al costo sostenuto per percorrere la distanza tra il locale e l'utente finale e dei vari supplementi. Ogni piattaforma applica però dei prezzi diversi per ciascuna di queste quote. Alcune di queste inoltre permettono la sottoscrizione di varie tipologie di abbonamento per i ristoratori che intendono usufruire dei servizi offerti dalla piattaforma che differiscono a seconda del livello scelto.

Infine, relativamente ai servizi aggiuntivi proposti dalle aziende, la totalità delle piattaforme mette in atto ulteriori modelli di business attraverso i quali diversificare la propria attività, in modo tale da consentire in primis ai consumatori la possibilità di approvvigionarsi di diverse tipologie di prodotti e in secondo luogo garantendo alle stesse piattaforme di avere ulteriori settori sui quali investire nel caso in cui il settore principale di operatività dell'azienda non risulti ulteriormente sostenibile secondo una prospettiva finanziaria.

Conclusione

I casi aziendali presentati precedentemente dimostrano che sebbene non tutti i ristoratori abbiano preso in considerazione la possibilità di adottare l'utilizzo delle piattaforme come un nuovo metodo per incrementare le vendite, queste hanno comunque riscontrato un notevole successo tra i commercianti che hanno adottato questa metodologia, non avendo registrato casi di locali che abbiano disdetto la sottoscrizione in un momento successivo all'iscrizione. Inoltre, tutte le piattaforme, salvo il caso di Uber Eats che ha dismesso le proprie attività in Italia nello scorso anno, cercano di offrire un servizio costantemente aggiornato, implementando nuove innovazioni che permettono ai ristoratori di aggiungere una quantità sempre maggiore di prodotti da includere nel proprio assortimento di prodotti che vengono proposti ai propri clienti, rendendo possibile anche il raggiungimento di clienti che ancora non utilizzano le piattaforme perché non sono a conoscenza della loro presenza, perché non sanno come effettuare un ordine sulle varie piattaforme oppure perché non si registra la presenza di alcun tipo di piattaforma digitale che opera in questo settore nella propria zona di residenza.

Ulteriori ricerche condotte in futuro dovrebbero prendere in considerazione l'analisi di piattaforme che rappresentano realtà locali che operano all'interno delle comunità. Infatti, in futuro le aziende principali che operano in tutto il Mondo dovranno competere con sempre più aziende piccole presenti unicamente in determinate zone del Mondo.

I ristoratori dovrebbero continuare ad investire sulla propria presenza all'interno delle piattaforme, facendo leva sull'opportunità di rimanere continuamente aggiornati sulle dinamiche del mercato, per non farsi cogliere impreparati da eventuali cambiamenti nel modo di competere tra le varie aziende. Inoltre, è pacifico il fatto che attraverso le piattaforme i ristoratori riescono a incrementare la propria platea di clienti, andando dunque ad adottare ulteriori campagne di marketing necessarie a mantenere nel tempo questo beneficio.

Il presente studio ha incontrato alcune limitazioni. In primis sono state riscontrate dagli utilizzatori unicamente opinioni in favore dell'utilizzo delle piattaforme digitali di consegna del cibo, senza rilevare pareri discordanti sull'argomento. In futuro dovrebbero essere perciò prese in considerazioni anche argomentazioni in favore dell'antitesi. In

secondo luogo, nell'analisi della letteratura prevalgono i contributi relativi ai Paesi asiatici, presentando in misura nettamente inferiore articoli da altre parti del Mondo, registrando la totale mancanza di contributi riguardanti l'Italia, motivo per cui sarebbe importante una maggiore redazione di articoli riguardanti la situazione delle piattaforme digitali nel settore della ristorazione nel nostro Paese. Infine, con il continuo sviluppo di tecnologie come l'intelligenza artificiale, sarebbe interessante vedere come gli sviluppi futuri di tale tecnologia potrebbero influenzare non solo il modus operandi delle piattaforme e dei commercianti che le utilizzano, ma anche le abitudini di acquisto dei consumatori finali.

Elenco delle figure e delle tabelle

FIGURA 1.1. PROCESSO DI SELEZIONE DEGLI ARTICOLI MEDIANTE IL METODO PRISMA.....	9
TABELLA 1.1. DETTAGLI BIBLIOGRAFICI DEI CONTRIBUTI INCLUSI NELLA RICERCA.....	10
TABELLA 1.2. ANALISI DELLE TEMATICHE.....	18
FIGURA 1.2. AUTORI.....	26
FIGURA 1.3. DISTRIBUZIONE DELLE PUBBLICAZIONI PER CONTINENTE GEOGRAFICO	27
TABELLA 1.3. DISTRIBUZIONE DELLE PUBBLICAZIONI PER PAESE.....	27
FIGURA 1.4. TEORIE UTILIZZATE.....	29
TABELLA 1.4. TEORIE UTILIZZATE.....	29
TABELLA 1.5. ESPOSIZIONE DEI VANTAGGI.....	31
TABELLA 1.6. PROBLEMATICHE DA RISOLVERE E MODALITÀ PER LA SOLUZIONE	32
FIGURA 1.5. MENZIONE DEL BUSINESS MODEL	34
TABELLA 1.7. MENZIONE AL BUSINESS MODEL.....	34
TABELLA 1.8. POSIZIONE ASSUNTA DAI RISTORATORI E DAGLI AGGREGATORI RIGUARDO ALLE INNOVAZIONI PROPOSTE.....	35
TABELLA 1.9. IMPLICAZIONI PRATICHE.....	37
TABELLA 1.10. IMPLICAZIONI POLITICHE.....	39
TABELLA 1.11. IMPLICAZIONI DELLA RICERCA	40
FIGURA 2.1. MODELLO DI RETE IPERLOCALE PROPOSTA DA DELIVEROO.....	59
TABELLA 2.1. FONTI PRESSO LE QUALI SONO STATI RACCOLTI I DATI.....	78
TABELLA 2.2. PROTOCOLLO DI RICERCA	78
TABELLA 2.3. ANALISI DELLE QUESTIONI SOLLEVATE	79

Bibliografia

- ALVAREZ – PALAU, E.J., CALVET – LINAN, L., VIU – ROIG, M., GANDOUZ, M., & JUAN, A.A. (2022). *Economic profitability of last-mile food delivery services: Lessons from Barcelona*. Research in Transportation Business and Management. Vol. 45, parte A. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100659>
- ASHTON, M., TUOMI, A., & BACKMAN, P. (2023). *Ghost production: applying the Servuction model to establish a typology and propose a research agenda for on-demand restaurant food delivery*. Journal of Hospitality and Tourism Insights. Vol. 6, fasc. 5, pp. 1730 – 1754. <https://doi.org/10.1108/JHTI-04-2022-0134>
- ASLAM, W., HAM, M., & ARIF, I. (2021). *Technology at the Dining Table: Linking perceived value, service recovery, and continuous intention to use food delivery applications | Tecnologia na mesa do jantar: Vinculando o valor percebido, a recuperação do serviço*. Revista Brasileira de Gestao de Negocios. Vol. 23, fasc. 4, pp. 600 – 618. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i4.4135>
- BAO, Z., & ZHU, Y. (2021). *Why customers have the intention to reuse food delivery apps: evidence from China*. British Food Journal. Vol. 124, fasc. 1, pp. 179 – 196. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2021-0205>
- CRIVELLARI, A., BEINAT, E., CAETANO, S., SEYDOUX, A., & CARDOSO, T. (2022). *Multi-target CNN-LSTMS regressor for predicting urban distribution of short-term food delivery demand*. Journal of Business Research. Vol. 144, pp. 844 – 853. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.039>
- DAVIS, F.D., BAGOZZI, R.P., & WARSHAW, P.R. (1989). *User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models*. Management Science. Vol. 35, fasc. 8, pp. 982 – 1003. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982>
- DELIVEROO. *Our Path to profitability: Annual Report 2022*.
- D.P.C.M. (DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI) del 11 marzo 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*. Pubblicato in Gazzetta Ufficiale, Serie Generale, n. 64 del 11 marzo 2020. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/11/20A01605/sg>

- D.P.C.M. (DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI) del 13 ottobre 2020. *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020 n. 19, convertito, con modificazioni, dalla legge 25 maggio 2020, n. 35, recante “Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19”, e del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 luglio 2020, n. 74, recante “Ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19”*. Pubblicato in Gazzetta ufficiale, Serie Generale, n. 253 del 13 ottobre 2020. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/10/13/20A05563/sg>
- DSOUZA, D., & SHARMA, D. (2021) *Online food delivery portals during COVID-19 times: an analysis of changing consumer behavior and expectations*. International Journal of Innovation Science. Vol. 13, fasc. 2, pp. 218 – 232. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0184>
- FAUZI, A.A. (2019). *Critical factors on SME managers' adoption of online delivery service application*. International Journal of Business and Society. Vol. 20, fasc. 3, pp. 1130 – 1148.
- FU, J.R., LU, I.W., CHEN, J.H.F., & FARN, C.K. (2020). *Investigating consumers' online social shopping intention: an information processing perspective*. International Journal of Information Management. Vol. 54, p. 102189.
- ISTAT (2024). *Popolazione residente comunale per sesso, anno di nascita e stato civile al 1° gennaio: Per fascia d'età*. Dati estratti il giorno 11 gennaio 2024. <http://dati.istat.it/#>
- JITSOONTHORNCHAIKUL, M. (2022). *An empirical study on the service marketing factors influencing the need of consumers for an online food ordering delivery using subscription-based model*. ABAC Journal. Vol. 42, fasc. 3, pp. 17 – 37.
- KAPOOR, A.P., & VIJ, M. (2018). *Technology at the dinner table: Ordering food online through mobile apps*. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 43, pp. 342 – 351. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.04.001>
- LEUNG, X.Y., CAI, R., ZHANG, H., & BAI, B. (2023). *When casual attribution meets cuisine type: how consumer power and moral identity moderate virtual kitchen patronage*. International Journal of Contemporary Hospitality. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2022-1554>

- LI, H.C., & LIANG, J.K. (2022). *Service pricing strategy of food delivery*. Research in Transportation Business and Management. Vol. 45, parte C, pp. 1 – 9. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2022.100904>
- MA, J., WEBB, T., & SCHWARTZ, Z. (2021). *A blended model of restaurants deliveries, dine-in demand and capacity constraints*. International Journal of Hospitality Management. Vol. 96. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102981>
- MASSARO, M., DUMAY, J., & GUTHRIE, J. (2016). *On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting*. Accounting, Auditing and Accountability Journal. Vol. 29, fasc. 5, pp. 767 – 801. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939>
- MAXHAM, J.G. (2001). *Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions*. Journal of Business Research. Vol. 54, fasc. 1, pp. 11 – 24. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00114-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00114-4)
- MEENAKSHI, N., & SINHA, A. (2019). *Food delivery apps in India: wherein lies the success strategy*. Strategic Direction. Vol. 35, fasc. 7, pp. 12 – 15. <https://doi.org/10.1108/SD-10-2018-0197>
- PAGE, M.J., MCKENZIE, J.E., BOSSUYT, P.M., BOUTRON, I., HOFFMANN, T.C., MULROW, C.D., SHAMSEER, L., TETZLAFF, J.M., AKL, E.A., BRENNAN, S.E., CHOU, R., GLANVILLE, J., GRIMSHAW, J.M., HROBJARTSSON, A., LALU, M.M., LI, T., LODER, E.W., MAYO – WILSON, E., MCDONALD, S., MCGUINNESS, L.A., STEWART, L.A., THOMAS, J., TRICCO, A.C., WELCH, V.A., WHITINGH, P., MOHER, D. (2021). *The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews*. BMJ, n. 71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- PARTRIDGE, S.R., GIBSON, A.A., ROY, R., MALLOY, J.A., RAESIDE, R., JIA, S.S., SINGLETON, A.C., MANDOH, M., TODD, A.R., WANG, T., & HALIM, N.K. (2020). *Junk food on demand: a cross-sectional analysis of the nutritional quality of popular online food delivery outlets in Australia and New Zealand*. Nutrients. Vol. 12, fasc. 10, p. 3107. <https://doi.org/10.3390/nu12103107>
- PETTICREW, M., & ROBERTS, H. (2008), *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. Kindle ed., Wiley-Blackwell, Oxford.
- POOKULANGARA, S., WEN, H., & BHARATH, J. (2023). *Consumer attitudes toward ordering from cloud kitchen: a gender and marital status perspective*. International

Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 35, fasc. 5, pp. 1859 – 1879.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0310>

- RAZA, A., ASIF, M., & AKRAM, M. (2023). *Give your hunger a new option: Understanding consumers' continuous intention to use online food delivery apps using trust transfer theory*. International Journal of Consumer Studies. Vol. 47, fasc. 2, pp. 474 – 495. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12845>
- REILEY, L. (2020). *A pandemic surge in food delivery has made ghost kitchen and virtual eateries one of the only growth areas in the restaurant industry*. Washington Post, pubblicato il 17 settembre 2020.
www.washingtonpost.com/business/2020/09/17/virtual-ghost-kitchen-restaurants/
- SAQIB, N., & SHAH, G.B. (2022). *Business Model Innovation through Digital Entrepreneurship: A Case of Online Food Delivery Start-Up in India*. International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation. Vol. 13, fasc. 1, pp. 1 – 20.
<https://doi.org/10.4018/IJEEI.315294>
- THONGSRI, N., WARINTAREWEJ, P., CHOTKAEW, S., & SEKSAN J. (2022). *A novel extended design thinking approach and predicting antecedents of food friend application acceptance during the COVID-19 outbreak*. Foresight. Vol. 24, fasc. 3-4, pp. 408 – 428. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0021>
- TRAYNOR, M., BERNARD, S., MOREO, A., & O'NEILL, S. (2022). *Investigating the emergence of third-party online food delivery in the U.S. restaurant industry: A grounded theory approach*. International Journal of Hospitality Management. Vol. 107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103299>
- TSAI, P.H., HSIAO, W.H., & CHEN, C.J. (2023). *Which food delivery platforms are winning the restaurant food delivery wars? Analysis from a consumer perspective*. International Journal of Consumer Studies. Vol. 47, fasc. 1, pp. 155 – 176.
<https://doi.org/10.1111/ijcs.12816>
- TURKES, M.C., STANCIOIU, A.F., BALTESCU, C.A., & MARINESCU, R.C. (2021). *Resilience innovations and the use of food order & delivery platforms by the Romanian restaurants during the Covid-19 pandemic*. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. Vol. 16, fasc. 7, pp. 3218 – 3247.
<https://doi.org/10.3390/jtaer16070175>

- UGGERI, G., Uber Eats lascia l'Italia: crescita non in linea con le aspettative. Il Sole 24 Ore, 15 giugno 2023.
<https://www.ilsole24ore.com/art/uber-eats-lascia-l-italia-crescita-non-linea-aspettative-AE7y2vhD>
- VENKATESH, V., MORRIS, M.G., DAVIS, G.B., & DAVIS, F.D. (2003). *User acceptance of information technology: Toward a unified view*. Management Information Systems Quarterly. Vol. 27, fasc. 3, pp. 425 – 478.
- VENKATESH, V., THONG, J.Y.L., & XU, X. (2012). *Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology*. Management Information Systems Quarterly. Vol. 36, fasc. 1, pp. 157 – 178.
- WANG, H.T. (2022). *Analysis of a tripartite evolutionary game model of food delivery platform supervision and strategy selection*. Technology Analysis and Strategic Management. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2090329>
- WANG, K., ZHOU, Y., & ZHANG, L. (2022). *A Workload – balancing order dispatch scheme for O2O food delivery with order splitting choice*. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. Vol. 17, fasc. 1, pp. 295 – 312.
<https://doi.org/10.3390/jtaer17010015>
- ZHANG, S., PAUWELS, K., & PENG, C. (2019). *The Impact of Adding Online-to-Offline Service Platform Channels on Firms' Offline and Total Sales and Profits*. Journal of Interactive Marketing. Vol. 47, fasc. 1, pp. 115 – 128.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.03.001>
- ZHAO, Y., & BACAO, F. (2020). *What factors determining customer continuingly using food delivery apps during 2019 novel coronavirus pandemic period?* International Journal of Hospitality Management. Vol. 91.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102683>