



*Dipartimento di Impresa & Management
Cattedra Analisi del comportamento di acquisto*

***FOOD DELIVERY: LA CUSTOMER EXPERIENCE TRA INNOVAZIONE ED
OPPORTUNITÀ.
IL CASO FOODORA.***

RELATORE
Prof. Simona Romani

CORRELATORE
Prof. Valentina Pitardi

CANDIDATO
Jacopo Perrone
Matr. 670611

ANNO ACCADEMICO 2016 - 2017

Alla mia famiglia

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO I. Dal Food Delivery all' Online Food Delivery: l'evoluzione di un mercato florido in grande espansione.....	9
1.1 L'alimentazione traina la crescita in Europa.....	11
1.1.1 I consumi alimentari in Europa ed in Italia	12
1.2 Il mercato del <i>Food delivery</i>	13
1.2.1 Il mercato del Food delivery in Italia	14
1.2.2 L'evoluzione del mercato del Food Delivery	17
1.3 Modelli di business e fattori chiave dell'Online Food Delivery.....	22
1.3.1 Il Modello "Order Only"	23
1.3.2 Il Modello "Order + Delivery"	25
1.3.3 Il Modello "Order + Delivery": Customer behavior.....	27
1.3.4 La migrazione verso nuovi canali di trasmissione degli ordini	28
1.3.5 Il Modello "Fully Integrated"	30
1.3.6 I nuovi modelli: del "Cooking on-demand" al "Food Sharing"	31
2 CAPITOLO II. "L'Era del Consumatore": L'importanza della Customer experience e l'evoluzione del Customer Journey	34
2.1 Customer Experience	36
2.1.1 Le radici della <i>customer experience</i> nel marketing	39
2.2 La Customer Experience nell'era delle <i>Platfirm</i>	47
2.3 L'evoluzione del <i>customer journey</i>	49
2.4 I Punti di Contatto (o <i>Touch Points</i>) tra l'organizzazione e il customer	52
3 CAPITOLO III. La doppia sfida per l'Online Food Delivery. Il Caso foodora: Analisi del Customer Journey	55
3.1 Il Customer Journey nel modello "Order + Delivery".....	56
3.1.1 Il "viaggio" del consumatore	58
3.1.2 Il "viaggio" del ristoratore	61
3.2 Come migliorare l'esperienza di consumo nel food delivery?	61
3.2.1 <i>foodora</i>	63
3.2.2 <i>Delivery Hero</i>	66
3.3 La raccolta dei dati. Il Conversion Rate.....	67
3.3.1 CR3 VS. TripAdvisor KPI.....	69
3.4 Una nuova "lente" di osservazione per l'Online Food Delivery: Online Contro Offline.....	73
CONCLUSIONE.....	77

BIBLIOGRAFIA	77
SITOGRAFIA	80
APPENDICE A – DATABASE ANALISI.....	86
APPENDICE B – OUTPUT ANALISI.....	88

INTRODUZIONE

Il mercato che viene analizzato in questo lavoro di tesi è il mercato del *food delivery*. Andremo ad esaminare la sua evoluzione, gli scenari di crescita futura e destineremo una maggiore attenzione al sempre più forte segmento dell'*online food delivery*.

Secondo una ricerca del magazine *TechCrunch* (riportato nell'articolo "A Secular Shift To Online Food Ordering¹"), il settore del *food delivery* si aggirava nel 2015 attorno a un valore economico di 70 miliardi di dollari, di cui 9 generati dalle piattaforme di consegna *online*, con una crescita esponenziale avvenuta soprattutto nel giro di soli 5 anni. Un tempo breve se si pensa che il mercato dell'*online grocery* è stato esplorato già nel 1996 – *WebVan* e *Homegrocer* sono due esempi dei primi servizi lanciati – con un successo iniziale subito stroncato per cominciare poi una crescita continua, ma non particolarmente consistente, a partire dal 2000 in poi.

Il *trend* di crescita improvvisa in questo settore si è registrato anche in Italia: se nel 2009 corrispondeva appena all'1% circa degli acquisti effettuati *online*, nel 2016 – secondo quanto riportato da una ricerca sul mercato del *food/grocery delivery* condotta da luglio 2015 a maggio 2016 dall'Osservatorio Nazionale insieme a *GfK Eurisko*², che analizza proprio il comportamento degli italiani relativamente a consumo e consegna di alimenti a domicilio – è il 19% degli italiani a mostrare intenzioni di acquisto *online* proprio nel settore.

Il potenziale di crescita del settore è ancora enorme nel nostro Paese e lo sanno bene le varie *start-up* che si stanno facendo largo sul territorio. È soprattutto nei primi mesi del 2016 che è aumentata la diffusione, specie a Milano, di tre *startup* in particolare dedicate al settore specifico. Si tratta di:

- *foodora*³, nato a Monaco di Baviera nel 2014, è un *brand* di proprietà di *Delivery Hero*⁴. Nel 2017 viene quotata in borsa e viene valutato 4,4 miliardi di euro⁵ ;
- *Foodinho*, società 100% italiana e acquistata dalla società spagnola *Glovo*⁶;
- *Deliveroo*⁷, compagnia europea valutata oltre due miliardi di dollari e fondata a Londra nel 2012 dall'americano William Shu.

Anche nella nostra nazione, quindi, si segue il *trend* del *food delivery*, già sdoganato dal precursore *Just Eat*⁸, fondato nel 2001 in Danimarca.

I tre nuovi *player* hanno, però, una strategia differente rispetto al colosso danese (e anche rispetto ad altre realtà nell'ambito che si sono diffuse nel corso degli anni): la piattaforma *Just Eat* si occupa, infatti,

¹ <https://techcrunch.com/2015/05/07/a-secular-shift-to-online-food-ordering/>

² GfK Eurisko, 2016. "Osservatorio Nazionale sul mercato del Takeaway in Italia" in collaborazione con Just Eat

³ <https://www.foodora.it/>

⁴ <https://www.deliveryhero.com/>

⁵ http://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/06/29/news/foodora_va_in_borsa_il_colosso_del_cibo_a_domicilio_valutato_4_4_miliardi-169469834/

⁶ <https://glovoapp.com/it>

⁷ <https://deliveroo.it/it/>

⁸ <https://www.justeat.it>

esclusivamente di mettere in contatto i clienti e i ristoranti che già dispongono di un servizio di consegna a domicilio (modello “*Only Delivery*”); *foodora*, *Glovo* e *Deliveroo*, invece, offrono un servizio di *delivery* per i ristoranti che originariamente non prevedevano la consegna, grazie ad una propria flotta di fattorini gestiti da una logistica interna (modello “*Order + Delivery*”).

Dal punto di vista tecnico dell’offerta, queste piattaforme hanno come primo punto di forza la velocità, già a partire dall’ordine sul sito che è possibile effettuare in pochi secondi. Viene, inoltre, stabilita con il cliente una sorta di “promessa” per cui tutti e tre i *competitor*, una volta che il corriere ha valutato il luogo di provenienza dell’ordine decidendo di accettare la consegna, garantiscono la consegna del cibo ordinato entro un massimo di circa 30 minuti. Questo è possibile grazie ai *driver* dedicati, suddivisi nelle zone nevralgiche della città.

Un secondo punto di forza è sicuramente la geo-localizzazione, che permette al cliente di controllare in tempo reale lo stato dell’ordine effettuato fino alla consegna dello stesso, poiché il corriere in servizio è connesso all’applicazione *mobile* che ne segue gli spostamenti.

Altro punto di forza è, poi, la facilità di pagamento, che avviene attraverso carta di credito o *PayPal*, con la possibilità di registrazione dei propri dati per facilitare eventuali futuri pagamenti.

Non bisogna però focalizzare l’attenzione solo sulla semplificazione e sulla rapidità, perché ci si affida a queste piattaforme di *food delivery* sia per i vantaggi che ne derivano, sia per il piacere che scaturisce da un’offerta alimentare di livello medio-alta, a cui corrisponde un costo di pari livello, ovviamente, che non rappresenta un limite per il *target* di riferimento.

Il *target* a cui si rivolgono le tre piattaforme è infatti differente rispetto ai *competitor* locali che effettuano consegne a domicilio, specie se lo si considera da un punto di vista economico e di *status* sociale, poiché il servizio è spesso utilizzato da una categoria di persone con una buona retribuzione. Poco tempo a disposizione da dedicare alla cucina, insomma, ma anche voglia di scoprire nuovi piatti o ordinare a casa prodotti che si potrebbero mangiare solo recandosi in determinati luoghi (ad esempio certi prodotti *gourmet* o di *fast food* di qualità)⁹.

I motivi che mi hanno spinto a focalizzare la mia attenzione su tale mercato sono legati all’interesse che ho nei confronti delle innovazioni e del mondo del *food&beverage*. Tale interesse, prima di iniziare tale elaborato, mi ha spinto a candidarmi per una posizione di *stage* come *Account Manager* presso *foodora*. Ad oggi rivesto ancora tale posizione all’interno di questa giovane e splendida azienda, che colgo l’occasione per ringraziare per la collaborazione e l’attivo interesse verso la stesura di questo lavoro di tesi.

I recenti investimenti che hanno coinvolto *foodora* ed altre aziende nel settore, la crescita del settore del *food* nel mondo e soprattutto nel nostro paese ed il continuo progresso tecnologico fanno pensare che il mercato del *online food delivery* debba meritare una maggiore attenzione della letteratura scientifica e soprattutto della ricerca manageriale. Per questo motivo ho deciso di focalizzare la mia attenzione su questo argomento e strutturare nel seguente modo il mio studio:

⁹ <https://www.insidemarketing.it/mercato-food-delivery-italia/>

- Nel **Capitolo I** inizieremo con esaminare in maniera dettagliata il mercato del *food delivery*, dapprima considerando tutti i paesi dell'Europa, successivamente dedicheremo un *focus* alla situazione italiana. Prima di procedere con la descrizione del mercato, è stata compiuta un'analisi dei consumi alimentari e della crescita del settore dell'alimentazione degli ultimi anni in modo tale da poter meglio comprendere le forti potenzialità del settore. Secondo poi, abbiamo esaminato più nel dettaglio il settore dell'*online food delivery*, descriveremo la sua storia, i suoi tre modelli di *business* attualmente utilizzati dalle grandi aziende del settore (*Only order*, *Order + Delivery* e *Fully integrated*), ed infine ipotizzeremo, osservando gli attuali *trend*, quelli che potranno essere gli sviluppi futuri del mercato in ambito di offerta al cliente, *experience* e di *business model*.
- Nel **Capitolo II** procedere ad analizzare il concetto di *customer experience* e di *customer journey*: due costrutti, come vedremo nel prosieguo del capitolo, strettamente collegati tra loro e strettamente collegati a loro volta al concetto di *online food delivery*. Partiremo con una revisione della letteratura scientifica di *marketing*, alla ricerca delle origini della *customer experience*. Delineeremo una storia evolutiva dello stesso nel corso degli ultimi anni condizionati dal cambiamento delle abitudini di consumo e dei desideri dei consumatori. Successivamente si passerà ad esaminare nel concetto di *customer journey*. Inizieremo con il descriverne il significato, per poi andare a studiare le nuove visioni del costrutto, nate alla luce del progresso tecnologico e grazie alla forte spinta della digitalizzazione. Concluderemo il capitolo definendo il concetto di *Touch point* e ne individueremo le varie tipologie.
- Nel **Capitolo III**, grazie allo studio condotto nei due capitoli precedenti, esamineremo nel dettaglio il modello *order + delivery*, e nello specifico studieremo l'azienda leader *foodora*. Partiremo con un'analisi del *customer journey* del modello di *business*, sia dal lato del cliente finale che dal lato del ristorante *partner*. Secondo poi, dopo un attento studio dell'azienda e della sua storia, procederemo con un'analisi volta a individuare i fattori di miglioramento dalla esperienza di entrambi i clienti coinvolti nel processo. Termineremo il capitolo ed il lavoro di tesi osservando e commentando i risultati ottenuti dall'elaborazione statistica dei dati raccolti ed infine suggerendo quelli che potrebbero essere dei futuri ambiti di osservazione e di ricerca volti al continuo studio verso il food delivery.

Per quanto riguarda gli obiettivi di questo lavoro di tesi, ogni capitolo mira a dimostrare uno specifico aspetto in relazione all'analisi svolta all'interno dello stesso.

- Il **Capitolo I** ha come obiettivo quello descrivere in maniera accurato il mercato del food delivery. Tale panoramica risulta fondamentale alla luce dell'analisi compiuta nel terzo capitolo.

- Il **Capitolo II**, come quello precedente, ha un ruolo introduttivo rispetto all'ultimo capitolo d'analisi. La descrizione compiuta all'interno di questo capitolo dell'era del consumatore ha il compito di introdurre il lettore del lavoro al contesto in cui le imprese del food delivery operano.
- Il **Capitolo III**, infine, vuole cercare di rispondere ad una semplice domanda: in che modo possiamo migliorare l'esperienza del consumatore che utilizza un servizio di online food delivery? È possibile individuare le caratteristiche che possono rendere un ristorante perfetto per la delivery? se sì, quali sono queste caratteristiche?

CAPITOLO I. Dal *Food Delivery* all' *Online Food Delivery*: l'evoluzione di un mercato florido in grande espansione.

L'E-Commerce ha superato la sua definizione tradizionale¹⁰. I consumatori apprezzano sempre di più le piattaforme di *e-commerce* che fungono da intermediari: infrastrutture digitali che gli permettono di poter fare shopping comodamente dalla propria poltrona di casa¹¹. Il grande successo dei *retailer online* è stato sicuramente sostenuto da una parte dall'esplosiva crescita di internet degli ultimi due decenni, dall'altra dagli stessi rivenditori del mondo *offline*, che videro negli *e-commerce* un modo per diversificare la propria offerta¹². Gli operatori del mercato del *food*, osservando una propensione del mercato verso la saturazione, hanno ritenuto valido diversificare la propria offerta, arricchendola con nuovi servizi come quello della consegna a domicilio. Solo i grandi *player* nel mercato, come le grandi catene di *fast food*, hanno saputo realizzare una propria logistica ed una propria piattaforma per il dispaccio degli ordini. I rivenditori di piccola e media dimensione invece, non avendo il potere economico di creare una propria struttura, hanno dovuto appoggiarsi o ai nuovi *provider* di *delivery service* oppure a piattaforme che svolgono funzione di intermediari.

*Foodora*¹³, *Deliveroo*¹⁴, *JustEat*¹⁵, *Glovo*¹⁶. Questi sono solo alcuni nomi delle aziende che oggi operano in tutto il mondo nel settore del "*Online food delivery*". Nascono dalla crescente necessità dei consumatori di accorciare i tempi da dedicare al pasto, dalle nuove modalità di consumo e dai ritmi della vita che ci costringono ad essere sempre più frenetici. La forza di questo *business* consiste inoltre, nella capacità di queste nuove piattaforme digitali di soddisfare contemporaneamente sia i clienti che ordinano, che i ristoratori, i quali riescono ad intercettare un *target* che da soli non sarebbero stati in grado di raggiungere.

L'Online Food Delivery descrive il processo attraverso il quale il cliente riesce ad ordinare cibo da asporto da un **ristorante**, attraverso una **piattaforma** digitale.

Il **ristorante** deve essere presente all'intero di una specifica area geografica, in quanto le consegne vengono effettuate nell'area in cui esso si trova oppure nelle aree limitrofe. La **piattaforma** è lo strumento mediante il quale viene effettuato l'ordine e inoltrato al ristoratore. Può essere rappresentata da un sito *web* oppure, più comunemente, da un *App*¹⁷ (utilizzabile da *smartphone* e *tablet*).

Come previsto dai più comuni processi di acquisto di beni di consumo *online*, la piattaforma prevede che il consumatore si debba registrare creando un proprio **account**, con l'intento di fidelizzarlo e di indirizzarlo verso

¹⁰ Jones, C., 2013. Ecommerce is Growing Nicely While Mcommerce is on a Tear. Forbes, England.

¹¹ Jiang, L.A., Yang, Z., Jun, M., 2013. Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. J. Serv. Manag. 24 (2), 191–214.

Kang, J., Park-Poaps, H., 2010. Hedonic and utilitarian shopping motivations of fashion leadership. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal. 14 (2), 312–328.

¹² Bressolles, G., Durrieu, F., Senecal, S., 2014. A consumer typology based on e-service quality and e-satisfaction. J. Retail. Consum. Serv. 21 (6), 889–896

¹³ <https://www.foodora.it> - il brand foodora prevede l'utilizzo della lettera minuscola anche per la prima lettera del nome. Per questo motivi, e nel rispetto dell'identità dell'azienda, in tutto l'elaborato il brand verrà citato come previsto dalle indicazioni aziendali.

¹⁴ <https://deliveroo.it/>

¹⁵ <https://www.justeat.it/>

¹⁶ <https://glovoapp.com/it>

¹⁷ <https://it.wikipedia.org/>

un nuovo acquisto. Una volta compiuto l'accesso, il cliente in alcuni casi può scegliere se ricevere la consegna tramite corriere oppure ritirare *take-away* il prodotto direttamente al ristorante. Il consumatore indicherà da quale ristorante ordinare e di quali *items* sarà formata l'ordinazione. In aiuto alla scelta, possono essere utilizzati dei filtri basati sulla geo-localizzazione del cliente, sul tipo di cucina, sul *budget* di spesa e persino su eventuali intolleranze o allergie.

Il processo d'acquisto si conclude con il pagamento dell'ordine, nella maggior parte dei casi attraverso carta di credito o *immediate payments*¹⁸ (come *Paypal*¹⁹, *Masterpass*²⁰ o *Apple Pay*²¹); in alternativa è possibile pagare al corriere in contanti, se previsto dal servizio²².

Tali piattaforme, oltre a ricevere una *delivey fee*²³ dal cliente finale come costo di consegna, trattengono una percentuale su ogni ordinazione dal proprio *partner*. Tale percentuale viene stabilita solitamente a seguito di una trattativa e può variare dal 10% fino a superare in alcuni casi il 40%. Cifre esorbitanti se considerate in valore assoluto; ma se pensiamo che tale percentuale viene trattenuta su un ricavo che altrimenti il ristoratore non avrebbe mai guadagnato, e viene trattenuta in cambio di un servizio di consegna, che ha i suoi costi per il gestore, allora la somma appare marginale. Tipologia di cucina, tipologia di servizio offerto e domanda da parte dei consumatori locali possono essere fattori che condizionano definizione di tale percentuale. La *delivery fee*, dal canto suo può essere inclusa nel prezzo dei singoli prodotti sotto forma di *mark-up*²⁴ oppure essere aggiunta successivamente, come costo *extra* rispetto alla somma dei valori degli *items* acquistati. L'ammontare del costo aggiuntivo inoltre può essere fisso o variabile²⁵.

Alcuni siti di *Online food delivery* vengono catalogati come **Social Commerce**, data la loro capacità di creare una vera e propria comunità di consumatori che, attraverso valutazioni²⁶ e recensioni, si scambiano pareri e consigli sulla loro esperienza con il servizio e con il ristorante.

In questo **primo capitolo** si esaminerà il mercato del **Food Delivery** in Europa.

In primo luogo, ci si soffermerà sulle abitudini di consumo alimentare in casa e fuori casa, su quanto vengano utilizzate le piattaforme di *food delivery*, sul fatturato, sulla digitalizzazione dei consumatori, sul tasso di conversione verso il canale digitale e infine sui tassi di crescita futuri dell'intero mercato. Tale analisi

¹⁸ Soluzioni elettroniche di pagamento retail disponibili 24 ore al giorno, sette giorni su sette, tutto l'anno che consentono nell'immediato o quasi immediato clearing interbancario della transazione con accredito sul conto del beneficiario e conferma al pagatore, il tutto entro pochi secondi dall'ordine di pagamento. Questo risultato non deve essere influenzato dallo strumento di pagamento utilizzato (bonifico, carta di debito o di pagamento), né dalle procedure sottostanti di *clearing* (*clearing* interbancario bilaterale o tramite infrastruttura) e di *settlement* (in tempo reale o con garanzie) che lo rendono possibile"

¹⁹ <https://www.paypal.com/it/home>

²⁰ <https://masterpass.com/#it-it/foreveryone>

²¹ <https://www.apple.com/it/apple-pay/>

²² Attualmente in Italia solo Just Eat permette il pagamento al corriere in contanti. Questo è possibile perché nella maggior parte dei casi il corriere, incaricato della consegna, è assunto dal ristorante al quale il cliente ha fatto ordinazione tramite la piattaforma digita. Quando invece i fattorini sono regolarmente assunti tramite un contratto di collaborazione continuata e collaborativa dalle società che si occupano anche della logistica, il controllo della cassa e della sicurezza dei corrieri è meno facile da gestire per le piattaforme (ad esempio Deliveroo e foodora).

²³ Ossia un costo di consegna

²⁴ È il rapporto tra il prezzo di un bene o servizio e il suo costo e si distingue dal margine calcolato come differenza tra prezzo e costo ma rapportati al prezzo. Su queste piattaforme si concretizza in aumento del prezzo di listino, utilizzato dai ristoranti per recuperare i costi di gestione del servizio, oppure dalla piattaforma per recuperare i costi di gestione della logistica

²⁵ Spesso può variare in base alla distanza della consegna

²⁶ Spesso viene utilizzato il metodo delle valutazioni con stelline basandosi su di una *scala likert* da uno a cinque (ad esempio questo tipo di scala viene utilizzata da Just Eat)

preliminare è necessaria per confrontare l'evoluzione del mercato europeo rispetto alla situazione italiana, oggetto principale di analisi di questo capitolo.

Secondo poi, al fine di comprendere meglio il quadro attuale di mercato, si effettuerà un'analisi evolutiva del *food delivery*, andando ad individuare quattro periodi storici, caratterizzati ognuno da specifiche peculiarità che verranno illustrate di seguito.

Infine, verranno analizzati i tre principali modelli di *business* presenti ad oggi sul mercato: *Only order*, *Order + Delivery* e *Fully integrated* ed una breve panoramica dei nuovi modelli. Per ogni modello si presenteranno le caratteristiche principali, le differenze rispetto agli altri e infine degli esempi reali (es. *Deliveroo*, *Just Eat* etc.)

1.1 L'alimentazione traina la crescita in Europa

“La velocità del cambiamento è la principale caratteristica degli attuali mercati. [...] Uno scenario mutevole e frenetico, che impone alle imprese di adattarsi alla nuova domanda del consumatore. La crescita dei prodotti ad alto contenuto di servizio, il continuo sviluppo dei consumi salutistici, una sempre maggiore propensione alla digitalizzazione del customer journey, l'uscita dei prezzi dal terreno deflattivo dello scorso anno, la vivacità degli assortimenti proposti ai clienti e ai consumatori sono le principali evidenze del momento²⁷”.

Con queste parole l'amministratore delegato di *Nielsen*²⁸ Italia, Giovanni Fantasia, apre “*Linkontro*”, appuntamento annuale organizzato dalla multinazionale specializzata in ricerche di mercato, che ha l'intento di delineare i *trend* che caratterizzeranno il mercato nei prossimi anni, offrire spunti di riflessione e nuove proposte ai *manager*, con la partecipazione delle più grandi imprese operanti nel largo consumo²⁹. Quanto detto da Giovanni Fantasia conferma il comportamento delle multinazionali specializzate nell'*Online food delivery* e spiega la loro velocissima crescita: imprese di servizio la cui principale missione è la digitalizzazione del *customer journey* delle consegne a domicilio. Inoltre è forte l'attenzione mostrata verso la velocità di cambiamento delle abitudini alimentari e di consumo, fattori chiave per la definizione del loro *business*.

Confermano quanto affermato da Fantasia i dati forniti durante tale evento che per l'appunto indicano quanto ormai il settore dell'alimentazione stia trainando la crescita di tutta l'Europa:

- **Vendite:** nel periodo gennaio - aprile 2017 le vendite a valore hanno fatto registrare, rispetto lo stesso periodo dell'anno precedente, un incremento del +3,4%, cosa che non è accaduta per i prodotti non

²⁷ Giovanni Fantasia – Amministratore Delegato Nielsen Italia – Linkontro, Maggio 2017, Santa Margherita di Pula (CA)

²⁸ www.nielsen.com/it/

²⁹ [Http://www.linkontronielsen.it/](http://www.linkontronielsen.it/)

alimentari che invece hanno subito un decremento del -2,5%. La ricerca conclusa da Nielsen si sofferma inoltre nel considerare l'importantissimo contributo del mondo digitale e dell'*e-commerce*. Anche in Italia i dati parlano chiaro e si intravede una forte digitalizzazione e propensione verso i servizi *on-demand*.

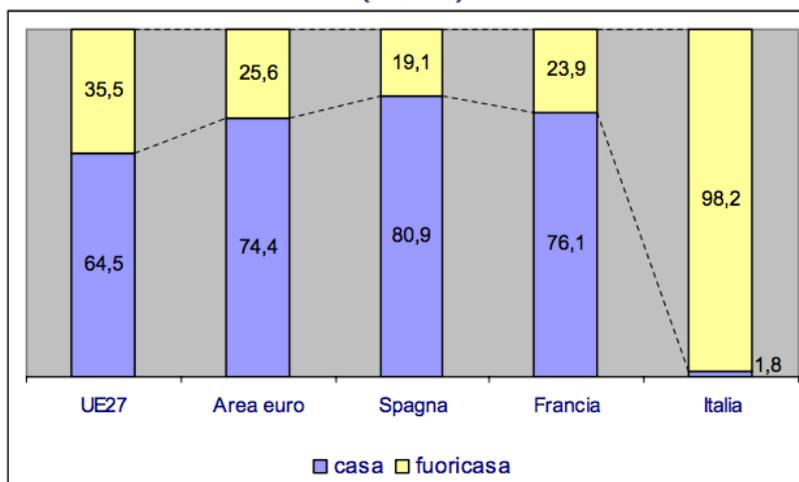
- **Users:** il popolo italiano è sempre più connesso anche grazie agli *smartphone* (26,2 milioni - +17,1% nel 2016 rispetto l'anno precedente). Più di 14 milioni di *user* visitano i siti dei *retailer* (9,4 milioni, +9%), degli aggregatori di promozioni (7 milioni, +2%), dei brand (6,6 milioni, +20%) per un totale complessivo di 14,4 milioni (+11%).
- **Fatturato:** 622 milioni di euro è il fatturato generato, solo nel 2016, dagli acquisti effettuati *online*, 45% in più rispetto all'anno precedente e con un'incidenza dell'1,1% del fatturato complessivo del largo consumo. Fattori che hanno trainare la crescita dell'*e-commerce* sono invece, l'incremento degli acquirenti (5,4 milioni, +39%) e della spesa media annua (pari a 115,5 euro, +4,2%)³⁰.

1.1.1 I consumi alimentari in Europa ed in Italia

I consumi alimentari in Europa, rimangono una delle voci più importanti della spesa per il cittadino. Se si considera solo l'Eurozona³¹ e si includono i consumi fuori casa, possiamo dire che la spesa alimentare oggi ha un valore che si aggira intorno ai 1.025 miliardi di Euro³². Inoltre tra il 2000 e il 2010 si è registrato un aumento costante dei consumi alimentari. La crescita è da attribuirsi per due terzi ai consumi alimentari in casa e per il restante terzo a quelli fuori casa. Davanti a questi dati, l'idea diffusa dell'inevitabile sviluppo del consumo fuori porta, sembra perdere quella certezza e quella forza di un tempo, lasciando lo spazio a nuove teorie che vedo nel consumo "*at-home*" il nuovo modo di consumare.

I contributi alla crescita dei consumi alimentari nel decennio 1999/2009 (valori %)

Tabella 1 Fonte: Ufficio Studi Fipe – Federazione Italiana Pubblici Esercizi, *L'Europa al ristorante*, 15 febbraio 2011, A cura di Luciano Sbraga – Responsabile dell'Ufficio Studi Giulia Romana Erba



³⁰ <https://www.foodweb.it/2017/05/60899/>

³¹ Il complesso dei paesi dell'Unione europea che utilizzano come unità monetaria l'euro

³² Ufficio Studi Fipe – Federazione Italiana Pubblici Esercizi, *L'Europa al ristorante*, 15 febbraio 2011, A cura di Luciano Sbraga – Responsabile dell'Ufficio Studi Giulia Romana Erba

I primi segni forti di questo cambiamento si sono già registrati *in primis* in Germania, ma anche in Olanda e nel Regno Unito, con forti cali dei consumi extradomestici. L'unica eccezione nell'intero panorama europeo è rappresentata dall'Italia. I dati dimostrano che la crescita dei consumi alimentari è trainata per il 98,2% percento dal consumo fuori casa.

Secondo il *report* annuale³³ di *Agrifood Monitor*, piattaforma sull'*Agrobusiness* italiano nata come iniziativa di Nomisma³⁴ in *partnership* con *Crif*³⁵, rispetto al 2005 i consumi alimentari nel nostro paese sono aumentati complessivamente del +13% a valori correnti, una crescita imputabile principalmente ai consumi "away from home" (+30%), che rappresentano attualmente un terzo del totale dei consumi *Food & Beverage*. Si tratta di un peso nettamente inferiore rispetto a quello di paesi come Regno Unito e Spagna (dove l'*on-trade* arriva ad intercettare rispettivamente il 44% e il 46% dei consumi alimentari complessivi), ma superiore se confrontato con Germania e Francia, la cui crescita in tema di consumi alimentari risulta stazionaria, se non addirittura al ribasso. Questo vuol dire che in Italia il settore della ristorazione è riuscito a sopravvivere agli effetti della terribile crisi economica che ha colpito l'Europa negli ultimi dieci anni. Anzi è riuscita persino a crescere, a differenza di altri paesi, trainando l'economia del paese.

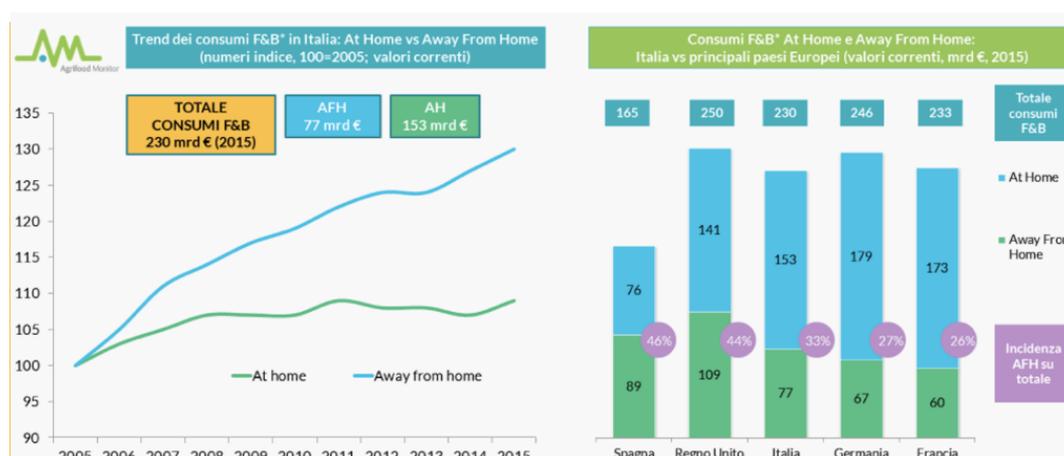


Tabella 2 Fonte: Elaborazione e stime Agrifood monitor su dati Istat e Eurostat

1.2 Il mercato del *Food delivery*

L'evoluzione del mercato del *Food Delivery* a livello internazionale è stata molto rapida. Negli ultimi 5 anni le consegne a domicilio di cibi pronti hanno avuto una crescita media del 51%.

Milioni di nuove piattaforme *online* hanno iniziato una corsa al mercato per poter acquisire il maggior numero di clienti lungo tutti i paesi del mondo, con cambiamenti significativi in termini di *business model*³⁶.

³³ <http://www.agrifoodmonitor.it/it/consumi-alimentari>

³⁴ *Nomisma* è una società indipendente che realizza attività di ricerca e consulenza economica per imprese, associazioni e pubbliche amministrazioni.

³⁵ *CRIF* è un'azienda globale specializzata in sistemi di informazioni creditizie (SIC) e di business information, servizi di outsourcing e processing e soluzioni per il credito.

³⁶ <https://www.hospitality-news.it/blog-interviste/1531-la-trasformazione-digitale-della-ristorazione-il-food-delivery.html>

Si è partiti da semplici *marketplace*, ossia piattaforme di ordinazioni *online* che mettono solamente in contatto domanda ed offerta di cibo a domicilio; per poi passare ad aziende che gestiscono anche la logistica, per poi finire con imprese che cercano di fornire un'esperienza ancora più integrata, assumendo il controllo dell'intera filiera alimentare. Queste nuove “*internet platform*” hanno attirato considerevoli investimenti ad alto valore. Basta considerare che le cinque piattaforme più importanti hanno un valore che supera il miliardo di dollari. Secondo una ricerca di *McKinsey* del 2016, compiuta in 16 paesi, il mercato del *food delivery* ha un valore pari a 83 miliardi di dollari, ossia 1% di tutto il mercato del *food* e il 4% del mercato del cibo venduto nei ristoranti o nei *fast food*. Anche se ha raggiunto un livello di maturità nella maggior parte dei paesi del mondo, si prevede un aumento annuale complessivo di almeno altri 3,5 punti percentuali nei prossimi 5 anni. Il 90% della quota di mercato è destinato alla forma tradizionale di consegna, che prevede che il cliente si metta in contatto direttamente con il ristoratore per richiedere la sua ordinazione, spesso – circa i tre quarti degli ordini – ancora tramite telefono³⁷.

1.2.1 Il mercato del *Food delivery* in Italia

4800 ristoranti affiliati, più di 400 comuni serviti in 19 regioni ed un incremento di clienti del 200% solo nel 2016. Questi sono solo alcuni dei numeri del mercato del *food delivery* in Italia. Mercato che sta raggiungendo vette mai vista in nessun altro settore prima di adesso. A trasmettere questi dati è *GfK Eurisko*³⁸, che all'interno del primo “*Osservatorio Nazionale sul mercato del Takeaway in Italia*³⁹”, realizzato in collaborazione con il *leader* del settore *Just Eat*, afferma che solo in Italia il valore complessivo di tale mercato si aggira intorno ai 40 miliardi di euro⁴⁰, e che nei prossimi tre anni si arriverà addirittura a circa 90 miliardi di euro.

Cifre incredibili se si pensa che solo 4 anni fa entravano nel mercato italiano colossi del settore come *Delivery Hero*⁴¹ (alias *foodora*) e *Deliveroo*, per giunta solo in 3 città italiane (entrambe prima Milano, e poi in momenti diversi ed alterni Roma e Torino).

Inoltre, in base ai dati raccolti, *GfK Eurisko* afferma che il 51% dei richiedenti di consegne a domicilio ritira l'ordine personalmente, il 39% compie l'ordinazione telefonicamente e ancora solo il 2% attraverso il digitale⁴². Questo a testimonianza del fatto che l'*Online Food Delivery* rimane ancora un mercato circoscritto ad uno specifico *target* di mercato. Un mercato di nicchia che deve combattere contro una cultura molto radicata nella mente del consumatore italiano.

Rispetto ad altri paesi europei come Inghilterra e Germania, il settore dell'*Online Food/Grocery Delivery* in Italia, nel 2009, rappresentava solo una piccolissima percentuale degli acquisti *online* (intorno al 1%), ma si

³⁷ Carsten Hirschberg, Alexander Rajko, Thomas Schumacher, and Martin Wrulich - The changing market for food delivery – Novembre 2016 – McKinsey&Company

³⁸ <http://www.gfk.com/it/>

³⁹ GfK Eurisko, 2016. “Osservatorio Nazionale sul mercato del Takeaway in Italia” in collaborazione con Just Eat

⁴⁰ <http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/food-delivery-via-app-milano-foodora-approda-torino-131730.shtml?uid=ADMZxCIB>

⁴¹ <https://www.deliveryhero.com/>

⁴² http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/conad/2016/06/28/news/cibo_a_domicilio_gli_italiani_scoprono_il_bello_della_rete-142996743/

è poi espanso fortemente negli ultimi anni, raggiungendo oggi un potenziale di 7 milioni di persone ed un 19% di italiani che dimostrano un “*intention of buy*”. D'altra parte è interessante riscontrare come sia invece diversa la frequenza media d'utilizzo: circa 4/5 volte al mese contro una o due volte al mese dell'ordinazione di persona e di quella per telefono, e la spesa media, con circa 97 euro al mese contro i 32 e 37 euro dell'ordine personale e telefonico⁴³. Tutti questi dati sono davvero sconcertanti se contestualizzati nella realtà italiana caratterizzata da una glorificazione del “fatto in casa”, dove il confronto da battere è quello con la classica “ricetta della nonna fatta in casa”⁴⁴.

Inoltre il mercato dell'ordinazione del cibo a domicilio *online* è in questo momento uno dei settori con i margini più interessanti e con un enorme potenziale dato che è tutt'altro che saturo. È testimonianza il fatto che fino al 2015 soltanto il 15% dei ristoratori hanno adottato un servizio a domicilio⁴⁵.

Ad oggi, secondo un recente studio, i tre colossi che si contendono il mercato in Italia sono: *Just Eat*, *foodora* e *Deliveroo*. Arricchiscono il mercato varie *start-up* locali, come *Foodracers*⁴⁶, che ha puntato più sulle piccole città di provincia che sulle grandi città, e *Moovenda*⁴⁷, giovane *start-up*, *first moover* su Roma, che dopo aver acquisito un certo potere sul mercato della capitale e di Viterbo e di Ostia, ha deciso di affrontare prima quello di Napoli, sfruttando il lavoro già svolto in una realtà locale mai decollata realmente e precedentemente acquisita⁴⁸ e successivamente quello di Cagliari, diventando la prima *start-up* locale ad aver attivato il proprio servizio in Sardegna.

Nel 2016 inoltre, prima sul mercato di Milano, e dal 2017 sul mercato di Roma, ha accettato la sfida italiana anche *Glovo*, *start-up* spagnola, con sede a Barcellona, che non si occupa solo di consegne di cibo pronto, ma di qualsiasi cosa sia trasportabile in bici: medicine, sigarette, cose dimenticate (fanno persino la spesa al posto tuo!). La rapida crescita di questo servizio, soprattutto sulla città di Milano, è stato possibile anche grazie all'acquisizione della *start-up* 100% italiana, *Foodinho*. A livello di *business model* la particolarità di questo servizio è che per poter ordinare da un determinato ristorante, non è necessario che quest'ultimo abbia stipulato un accordo di *partnership* con *Glovo*⁴⁹. Il fattorino si sostituisce al cliente ed effettua l'acquisto, poi lo porta a casa del cliente. Potremmo dire che il principio di base a questo servizio è quello della sostituzione: “tu non puoi andarci? Andrò io per te!”⁵⁰. Ulteriore testimonianza della crescita di questo servizio e la rapida apertura nel 2018 di ben altre 6 città: Palermo, Verona, Bologna, Firenze, Catania, Genova.

Per capire bene quali sono le caratteristiche e i gusti del consumatore lungo tutto lo stivale, nel 2017 *Just Eat*, in collaborazione con ICRIOS – Bocconi, ha pubblicato una particolare mappa del cibo a domicilio. Nella ricerca sono state esaminate 18 città italiane, con l'obiettivo di comprendere in primo luogo il vero potenziale

⁴³ <https://www.wired.it/economia/business/2016/10/07/justeat-foodora-consegne/>

⁴⁴ <https://jeme.it/portfolio-posts/food-delivery-in-italia/>

⁴⁵ <https://jeme.it/portfolio-posts/food-delivery-in-italia/>

⁴⁶ <http://www.foodracers.com/it>

⁴⁷ <https://www.moovenda.com>

⁴⁸ <http://thefoodmakers.startupitalia.eu/58516-20170323-moovenda-arriva-napoli-si-tinge-arancio>

⁴⁹ <https://glovoapp.com/it>

⁵⁰ <http://www.lastampa.it/2016/12/21/tecnologia/prove/la-prova-di-glovo-lapp-per-consegne-a-gradi-hRjd3okb6Uu8T46KVJ5VvM/pagina.html>

del mercato, secondo poi, come il *food delivery* stia cambiando le dinamiche e le preferenze della ristorazione. I dati provengono da una ricerca compiuta sulle ordinazioni totali di oltre 400 ristoranti *partner* e su un campione di 16,000 utenti della piattaforma, di ambo i sessi, con un'età compresa tra i 18 e i 50 anni⁵¹. Se da una parte i *millennials*, cioè i ragazzi tra i 18 e i 35 anni, sono quelli che ordinano di più (70% rispetto alla generazione X al 22% e gli *over 45* all'8%), le persone più adulte risultano invece essere più curiosi di sperimentare particolari cucine, soprattutto quelle asiatiche ed orientali. Contro ogni aspettativa, i veri amanti del *food delivery* non sono gli studenti (34% degli intervistati), bensì, con il 40% del totale degli ordini, gli impiegati e liberi professionisti, che spendono una media di 647 euro all'anno solo in sushi (il prodotto più acquistato dalla categoria)⁵².

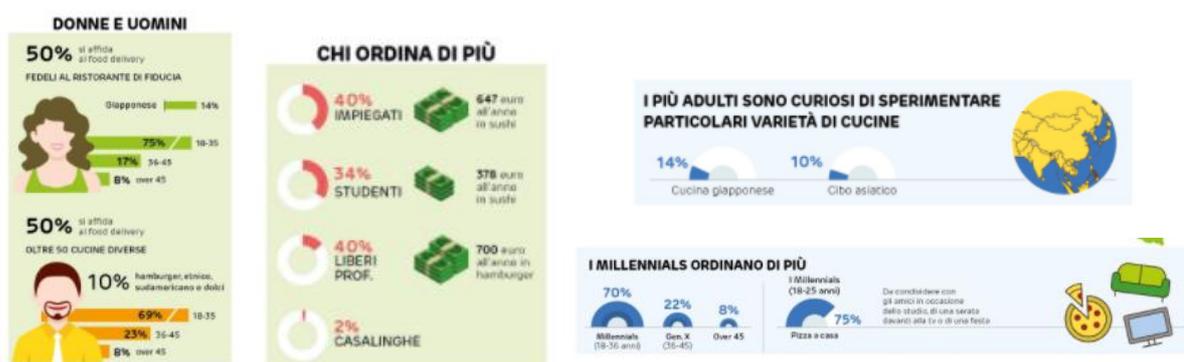


Figura 1 Estratto della "Mapa dei Consumi" di Just Eat

Fonte: <http://thefoodmakers.startupitalia.eu/59599-20170705-da-nord-a-sud-la-geografia-del-cibo-a-domicilio-la-mappa-di-just-eat>

La ricerca fa emergere un grande *trend*: il 74% del campione sente il forte bisogno di variare cibo e ristoranti, e scoprirne di nuovi, possibilmente di culture diverse. Ne è conferma l'incremento in valore del 56% della spesa media in ristoranti di etnie diverse rispetto alla spesa media globale.

Dalle proiezioni su base annua inoltre, la "varietà" genera un volume di affari per i diversi ristoranti di *Just Eat* pari a €29,6 milioni di euro, mentre la "scoperta" genera un volume di 20,4 milioni di euro, per un totale di €50 milioni. Tutti questi dati spiegano la tendenza negli ultimi anni, manifestata in maniera del tutto chiara da *Just Eat* in occasione del *rebranding* del 2017, verso una dimensione valoriale ed edonistica della *delivery*. A tal proposito Barnaby Dawe, Global Chief Marketing Officer di *Just Eat Group*, spiega che:

"Il cambiamento di immagine del marchio segna un'evoluzione importante del nostro approccio e modalità di soddisfare le aspettative in evoluzione dei nostri clienti e di generare valore nella relazione con i nostri ristoranti partner. Trasformare la scoperta del cibo in un'esperienza emozionante significa offrire varietà e rendere più semplice la scelta sia del cibo che già amiamo e sia per trovarne di nuovi"

⁵¹ <http://thefoodmakers.startupitalia.eu/59599-20170705-da-nord-a-sud-la-geografia-del-cibo-a-domicilio-la-mappa-di-just-eat>

La percezione del cibo per il consumatore risulta più strettamente correlata a uno stile di vita ricco di socialità e desiderio di condivisione di esperienze e momenti con gli amici (il 76% valuta importante l'attività fisica) che parallelamente si manifesta nel bisogno di variare cibo e ristoranti (83%), e scoprirne di nuovi (76,5%). Il consumatore digitale, grande utilizzatore di servizi che garantiscono efficienza e velocità, perennemente collegato a *community* e *social network* per diffondere le proprie esperienze ed esigenze, sempre alla ricerca della continua personalizzazione del prodotto, rappresenta il *customer* ideale per questo *trend*. Per questo le aziende *leader* nel settore stanno cercando di creare delle vere e proprie *Food Community* intorno alla loro piattaforma: il cibo al centro come bene edonistico e di aggregazione sociale⁵³. Il primo passo compiuto da molte società, ad esempio, è stato quello di aprire un *blog* aziendale. Questi, utilizzando il *core* del *business* come argomento dei vari *post* – ossia il cibo – cercano di riunire intorno al brand milioni di consumatori. Il *blog* inoltre rappresenta anche un buon veicolo per informare i *follower* di promozioni, iniziative legate al sito oppure novità legate al servizio.

1.2.2 L'evoluzione del mercato del *Food Delivery*

L'evoluzione del mercato del *Food Delivery* a livello internazionale è stata molto rapida. Negli ultimi 5 anni le consegne a domicilio di cibi pronti hanno avuto una crescita media del 51% con significati cambiamenti in termini di *business model*⁵⁴. Si è passati da semplici *marketplace*, ossia piattaforme di ordinazioni online, ad aziende che gestiscono anche la logistica, per finire con imprese che cercano di fornire un'esperienza ancora più integrata, assumendo il controllo dell'intera filiera alimentare.

Se volessimo analizzare l'evoluzione del mercato del *food delivery*, con un occhio di riguardo all'*Online Food Delivery*, potremmo indicare quattro macro periodi chiave, che hanno segnato la storia di questo settore e che possono risultare utili per capire come siamo giunti alla situazione attuale:

- Prima del 1996 – Prima della rivoluzione digitale del servizio
- Dal 1996 al 2001 – Nascita dei primi servizi di *Online Grocery*
- Dal 2001 al 2010 – Nascita dell'*Online Food Delivery*
- Dal 2011 ad oggi – L'*Online Food Delivery* 2.0 & la nascita delle *App*

Prima della rivoluzione digitale del servizio

⁵³ <http://www.ayrion.it/2017/food-delivery-un-mercato-con-un-potenziale-di-177-miliardi-di-euro/>

⁵⁴ <https://www.hospitality-news.it/blog-interviste/1531-la-trasformazione-digitale-della-ristorazione-il-food-delivery.html>

È realmente difficile dare una data di nascita delle consegne a domicilio. Da sempre in Italia, come nel resto del mondo, i ristoratori hanno arricchito i propri profitti, affiancando al servizio in loco, quello del *take-away* oppure quello delle consegne, assumendo ed utilizzando propri fattorini. Dopo tanti anni il processo rimane sempre lo stesso: i ristoratori ricevono telefonicamente le ordinazioni dei clienti; dopo aver preparato la comanda, un giovane fattorino, munito di moto o bici, si reca presso l'indirizzo indicato, consegna il cibo e ritira il pagamento.

Non bisogna pensare che, con l'avvento dell'*Online Food Delivery* e con la conseguenziale evoluzione del mercato, questo processo di evasione degli ordini a domicilio sia scomparso. Possiamo dire che le nuove aziende che fondano la loro intera attività sul *web* (come ad esempio *foodora*), in alcuni casi hanno permesso ai ristoratori di perfezionare il proprio servizio, dando a loro volta l'opportunità ai propri clienti di poter ordinare non soltanto telefonicamente ma anche tramite *App*, velocizzando così il processo di evasione dell'ordine.

Ancora oggi milioni di ristoranti utilizzano i propri corrieri per le consegne. Soprattutto in un paese come l'Italia, molto legato alle vecchie tradizioni e dove le persone non sono fortemente digitalizzate⁵⁵, questi servizi stanno crescendo, ma con un ritmo assai più lento rispetto al resto del mondo.

Nascita dei primi servizi di *Online Grocery*

I primi passi verso la digitalizzazione del servizio della consegna a domicilio si sono avuti solo nel 1996 con la nascita delle prime piattaforme di *Online Grocery*. Tali piattaforme offrono la possibilità di poter fare la propria spesa, comodamente da casa, indicando cosa voler acquistare tramite un sito di *e-commerce*. Quanto richiesto e pagato viene consegnato nel giro di poche ore tramite fattorini al domicilio indicato al momento del pagamento. Siti come *Homegrocer* o *Webvan*⁵⁶ sono stati precursori di questo mercato e da subito, soprattutto nel resto del mondo, hanno riscosso un grandissimo successo, tanto da portare la quotazione in borsa di alcuni di essi. In questi anni, che vanno dal 1996 al 2000, abbiamo anche la nascita dei primi servizi di *Online Food Delivery*: ad esempio il colosso *Pizza Hut*⁵⁷, specializzato nella vendita di pizza al taglio in tutto il mondo, crea la prima piattaforma proprietaria per gli ordini online *PizzaNet*⁵⁸. Tuttavia, dopo un primo periodo florido (dal 1996 al 2000), dal 2000 in poi, con il calo delle vendite e lo scoppio della bolla tecnologica, molte di queste aziende fallirono⁵⁹.

Nonostante questi eventi però, a partire da questa data, nuove tipologie di servizi hanno permesso alla rivoluzione tecnologia del *food delivery* di non arrestarsi. Infatti già alla fine degli anni '90, molte grandi

⁵⁵ http://www.repubblica.it/tecnologia/2016/11/14/news/cresce_la_digitalizzazione_ma_l_italia_e_ancora_terzultima_in_europa-151974188/

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

⁵⁶ <http://money.cnn.com/2001/07/09/technology/webvan/>

⁵⁷ Pizza Hut è una catena di ristorazione statunitense con sede a Dallas, in Texas, nel quartiere settentrionale di Addison, fondata nel 1958 dai fratelli Dan e Frank Carney. Pizza Hut è una delle insegne di proprietà della Yum! Brands. Dispone di oltre 16.000 ristoranti in oltre 100 paesi, in Italia Pizza Hut non è presente.

⁵⁸ <http://www.restaurantnews.com/pizza-hut-celebrates-20th-anniversary-of-worlds-first-online-purchase-with-50-percent-off-online-deal-for-hut-lovers-members/>

⁵⁹ <http://www.sfgate.com/news/article/Webvan-goes-under-Online-grocer-shuts-down-2901586.php>

aziende della GDO (Grande Distribuzione Organizzata), hanno deciso di adottare nuovi canali di distribuzione *online*, creando delle piattaforme di *e-commerce* proprietarie per la vendita via internet. In Italia i primi a seguire questo *trend* sono stati Coop⁶⁰ ed Esselunga⁶¹, riscuotendo un enorme successo soprattutto nelle grandi città come Milano e Roma. In questo modo non solo si poteva raggiungere un *target* di clientela che difficilmente si sarebbe recata al negozio fisico a comprare: pensiamo a tutti gli anziani, i disabili oppure le donne in carriera. Inoltre si riusciva a fidelizzare ancora di più il cliente e a fortificare l'immagine del *brand*. Dall'altra parte, per poter garantire alti *standard* di servizio, i supermercati hanno dovuto investire ingenti somme di denaro per sostenere gli investimenti necessari. Tale necessità ha portato ad un conseguente assottigliamento dei margini di guadagno stimati dal mercato dall'introduzione delle consegne a domicilio. Ad oggi, il colosso mondiale nel settore dell'*online grocery* è sicuramente Amazon.com⁶², che con i suoi numerosi servizi di *delivery* può essere considerato l'*e-commerce* numero uno al mondo. Tra le numerose iniziative di Amazon.com per avvicinare il consumatore all'*online grocery*, abbiamo ad esempio il servizio Amazon Prime Now⁶³, attraverso il quale il cliente può scegliere tra milioni di articoli per la casa e riceverli entro un'ora (attualmente disponibile solo su Milano in Italia). Tempistiche impensabili fino a pochi anni fa. Inoltre ultima novità del 2017 è il nuovo servizio: Amazon Pantry⁶⁴, dedicato prevalentemente alle famiglie, che permette di comprare prodotti di prima necessità e per la casa e riceverli entro 2-3 giorni (in tutte le città italiane).

Nascita dell'Online Food Delivery

La terza era del *food delivery* ha inizio nel 2001, con la nascita dell'azienda danese, fondata da Jesper Buch ed attuale leader nel mercato: *Just Eat*.⁶⁵

Con la nascita di questo colosso delle consegne a domicilio, iniziano a proliferare nel mondo numerose *start-up* locali che cercano di emulare l'azienda danese (se dovessimo definire un arco temporale potremmo considerare il decennio 2001 e il 2010). In questi stessi anni abbiamo la nascita di un altro grande gigante del settore. Quando Matt Maloney and Mike Evans, cercando un metodo alternativo al menù cartaceo, fondano *GrubHub*⁶⁶. Oggi con base a Chicago, *GrubHub* ha più di 55,000 ristoranti affiliati in più di 1,100 città tra gli Stati Uniti ed il Regno Unito. *GrubHub* inizialmente aveva solo funzione di *marketplace*, cioè di permettere ai singoli ristoranti *partner* di sfruttare la piattaforma per ricevere ordini, ma l'onere della consegna rimaneva in capo al ristoratore; dal 2014⁶⁷ invece, ha messo in piedi una gigantesca flotta di fattorini, riuscendo ad

⁶⁰ <https://www.easycoop.com>

⁶¹ <https://www.esselunga.it/cms/homepage.html>

⁶² <https://www.amazon.it/>

⁶³ <https://primenow.amazon.it/>

⁶⁴ <https://www.amazon.it/Amazon-Pantry/b?ie=UTF8&node=10547410031>

⁶⁵ <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-02-05/startup-just-eat-compra-l-italiana-pizzabo-rocket-internet-103743.shtml?uuid=AC6AnGOC>

⁶⁶ <http://www.businessinsider.com/grubhubs-ceo-on-the-shock-of-outgrowing-three-offices-in-a-few-short-years-2012-2?IR=T>

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

⁶⁷ <https://seekingalpha.com/article/3970792-grubhub-grub-matthew-m-maloney-q1-2016-results-earnings-call-transcript>

offrire ai propri *partner* non solo il servizio di ricevere ordini *online*, ma anche il servizio di consegna al cliente⁶⁸.

L'Online Food Delivery 2.0 & la nascita delle App

In pochi anni il *food delivery* ha trasformato le *start-up* in vere macchine da soldi. Già nel 2011, nuove *start-up* hanno deciso di arricchire l'offerta al cliente, adottando un *business model* che prevedesse l'integrazione della parte logistica⁶⁹ con quella relativa alla ricezione dell'ordine.

Nel mondo (ed in Italia), le maggiori esponenti di tale cambiamento sono *foodora* e *Deliveroo*. Tedesca la prima, britannica la seconda, sono entrambe giovanissime, nate nel 2014, ed ormai presenti in quasi tutto il mondo; basti pensare che solo *foodora* – insieme alla gemella *foodpanda* - opera in più di 40 paesi. Queste due aziende rappresentano come dal 2011 in poi, la crescita del mercato, la maggiore domanda da parte dei consumatori e l'evoluzione tecnologia, abbiano fatto evolvere il settore. Tali aziende possono considerarsi come molto flessibili: la struttura aziendale snella ed essenziale e la costante ricerca verso le novità del mercato risultano essenziali per potersi sempre adattare alla domanda dei consumatori. Ad esempio *foodora* ha inseguito il nuovo *trend* che vede nel mercato del lavoro, sempre più frenetico e dai tempi limitati una forte ricchezza, aprendo una nuova piattaforma "*foodora Corporate*", dedicata specificatamente alle consegne di pasti in ufficio. Brevemente tale servizio prevede che le aziende possano creare un proprio *account* all'interno della piattaforma *foodora Corporate* ed essere così in grado di offrire ai propri dipendenti pasti vari ogni giorno senza dover distribuire i consueti buoni pasto oppure attrezzarsi nella costruzione di una mensa. Con la nascita nel 2007 dei primi smartphone e delle *App*, ordinare è diventato sempre più semplice. Tutte le aziende del *Online Food Delivery* hanno investito milioni di euro per la creazione delle proprie *App*, che permettono ai clienti di poter ordinare quando si vuole, dove si vuole. Incrementando le occasioni d'uso il mercato ha ottenuto una visibilità maggiore ed una grandissima fetta di clienti ha incominciato realmente e percepire la funzionalità e la praticità di tali servizi.

Un mercato affascinante ed in grande crescita, che vede ogni anno l'ingresso di nuovi *player* al suo interno. Non solo piccole *start-up*, piene di coraggio e ambizione decidono di lanciarsi in questa avventura (in alcuni casi con l'unico desiderio di essere poi successivamente acquistate da un gruppo più grande), ma anche aziende consolidate e ormai specializzate in altri settori. Pensiamo ad *Uber*⁷⁰, colosso americano nato nel 2009 specializzato nel trasporto automobilistico privato, che nel 2015 ha deciso di accettare questa sfida, creando *Uber Eats*⁷¹. L'obiettivo era quello di sfruttare la forza del *brand* e la percezione di prodotto *premium* che i consumatori hanno di tale servizio, per conquistare una buona fetta di mercato delle consegne a domicilio⁷².

⁶⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Grubhub#cite_note-18

⁶⁹ <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2017-02-08/il-food-delivery-va-una-fase-consolidamento-094110.shtml?uuid=AEzYmeK>

⁷⁰ <https://www.uber.com/it/>

⁷¹ <https://www.ubereats.com/>

⁷² <http://www.gamberorosso.it/it/news/1023769-uber-eats-e-la-nuova-frontiera-della-consegna-a-domicilio-di-pasti-dall-america-a-parigi>

Anche Mark Zuckerberg, affascinato dalle potenzialità del segmento, ha deciso di inserire una nuova funzione all'interno di *Facebook*⁷³. La sua volontà è quella di permettere all'utente di ordinare il proprio pasto a domicilio, semplicemente entrando nella pagina riservata al ristorante⁷⁴. Il servizio, per ora attivo soltanto negli Stati Uniti e frutto di collaborazione tra Facebook e alcune aziende di Food Delivery, non tarderà secondo molti ad espandersi anche in Italia.

Ed infine persino il colosso mondiale del *Fast Food*, *McDonald* ha annunciato nel 2017 di voler creare una propria struttura di *delivery*⁷⁵. Un passo importantissimo per un'azienda che sui propri punti vendita e sulla propria esperienza in loco, ha fatto la sua forza. Anche in questo caso il servizio è partito solo negli Stati Uniti, mentre per quanto riguarda l'Europa *McDonald* utilizza accordi di *partnership* con grandi gruppi del *food delivery* come *foodora* (ad esempio in Germania) e *Glovo* (in Italia⁷⁶). In breve tempo lo stesso modello di *business* è stato adottato anche da *Burger King* sia in Europa che in America.

Sempre negli Stati Uniti, il *Food delivery* ha raggiunto una nuova frontiera: la consegna a domicilio per animali domestici. *Ollie*⁷⁷, leader in questo settore, è una *start-up* che offre questo particolare tipo di servizio di consegna, affiancato da una serie di consigli nutrizionali, specialmente per i cani⁷⁸.

1.2.3 La Gig Economy

Di pari passo allo sviluppo di queste nuove *start-up* è cresciuta la così detta *Gig Economy* o anzi detta "economia del lavoretto *online*" oppure "economia *on-demand*", ovvero: milioni di persone che indossano le divise da *bikers* per consegnare sushi, pizza e panini nelle case e negli uffici di tutto il mondo. Se invece, volessimo dare una definizione propria della *Gig Economy* potremmo così definirla:

*"La gig economy è un sistema di lavoro freelancizzato, facilitato dalla tecnologia che a che fare con esigenze generazionali e sociali. È una forma efficiente di impresa capitalistica. Su lavori che scontano flessibilità e intermittenza"*⁷⁹

Questa è la definizione che Antonio Aloisi, ricercatore dell'università Bocconi di Milano, dà per spiegare questo fenomeno economico. Errore comune è quello di considerare la *gig economy* un fenomeno uguale a

⁷³ <https://www.facebook.com/>

⁷⁴ StartupItalia, Alessio Nisi, Su Facebook arriva il tasto per ordinare le pizze. Accordo con Delivery.com, 20 ottobre 2016 - <http://startupitalia.eu/64659-20161020-facebook-food-delivery-com>

⁷⁵ http://www.corriere.it/tecnologia/app-software/17_marzo_02/mcdonald-s-l-app-le-consegne-domicilio-recuperare-clienti-fb4680b4-ff96-11e6-8440-cf3d4d9a6da2.shtml

⁷⁶ <https://www.mcdonalds.it/mcdelivery>

⁷⁷ <https://www.myollie.com/>

⁷⁸ <https://www.mangiaebevi.it/ollie-food-delivery-animati/>

<https://jeme.it/portfolio-posts/food-delivery-in-italia/>

<https://techcrunch.com/2016/10/05/ollie-raises-4-4m-to-deliver-date-night-meals-to-dogs-on-the-regular/>

⁷⁹ Cherry, Miriam A. and Aloisi, Antonio, 'Dependent Contractors' in the Gig Economy: A Comparative Approach (October 22, 2016). 66 American Univ. L. Rev. 635 (2017); Saint Louis U. Legal Studies Research Paper No. 2016-15. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2847869> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2847869>

quello della *sharing economy*, ossia “economia della condivisione”. È lo stesso Aloisi a specificare che non esiste una vera e propria definizione di questo tipo di economia condivisa, ma che tuttavia non si tratta dello stesso fenomeno. “*In dottrina si è data come definizione di sharing economy la monetizzazione di risorse sottoutilizzate o non utilizzate. Si punta – Prosegue Aloisi - ad abbattere i costi condividendo azioni che si farebbero comunque*”. Se volessimo utilizzare un esempio per distinguere la *Sharing Economy* dalla *Gig Economy*, potremmo dire che *BlaBlaCar*⁸⁰, è un chiaro esempio di *Sharing Economy*: infatti il conducente dell’auto, per contenere le spese di viaggio, pianifica quello che sarà il suo tragitto e “noleggia” i posti liberi nella sua auto. Mentre, cosa totalmente diversa fa l’autista di Uber che non decide a priori di fare un determinato tragitto per dare un passaggio al turista di turno, ma si sposta su chiamata e su compenso, diventando al contrario un chiaro esempio di *Gig Economy*⁸¹.

1.3 Modelli di *business* e fattori chiave dell’*Online Food Delivery*

Nel settore delle consegne a domicilio *online*, dove la competizione si basa sempre più sulla rapidità del servizio, sulla qualità dei ristoranti presenti sulla piattaforma e sull’ampiezza del menù, i vari *player* hanno cercato di creare *modelli di business* sempre diversi, ma con in comune un obiettivo fondamentale: creare un’esperienza che si distanzi da quella classica vissuta al ristorante. Questa esperienza generalmente costa di tre componenti fondamentali. Oggi la sfida delle aziende dell’*online food delivery* è quella di innovare e modificare le 3 fasi operative necessarie affinché il cliente riceva ciò che ha ordinato.

Nel dettaglio, tali fasi sono:

- **Ordinazione**: il cliente tramite la piattaforma compie la propria scelta di acquisto, definendo il proprio “Ordine”. Quest’ultimo viene successivamente trasferito al soggetto che il consumatore stesso ha designato per la sua preparazione.
- **Preparazione**: fase in cui il prodotto richiesto dal cliente viene realizzato dalla cucina propria o di terzi.

⁸⁰ BlaBlaCar è una piattaforma web francese di [car pooling](https://www.blablacar.it/) che opera in 22 Paesi. - <https://www.blablacar.it/>

⁸¹ <https://www.wired.it/economia/lavoro/2016/10/18/sharing-gig-economy-italia/>

- **Consegna** (nucleo di questo Business *on-demand*): esistono vari modelli di gestione del trasporto di ciò che è stato realizzato per il cliente finale. Tra i più importanti elementi che possono essere considerati c'è sicuramente l'identificazione del soggetto addetto alla consegna.

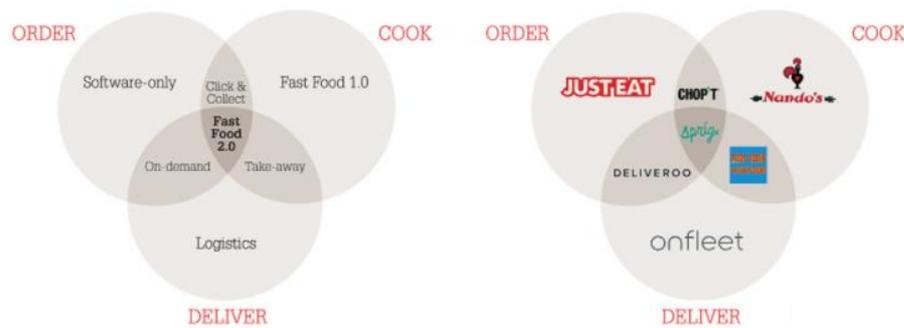


Figura 2 Posizionamento strategico delle aziende operanti nell'OFD

Fonte: <http://www.marketrevolution.it/>

In base a come le aziende che operano nell'*online food delivery*⁸² si pongono rispetto alle fasi operative descritte sopra, possiamo raggrupparle in tre principali modelli di business: modello “**Order Only**”, “**Order + Delivery**” e infine “**Fully-integrated**”.

Nei paragrafi che seguono andremo ad esaminare tali modelli di business, analizzando le principali caratteristiche, i vantaggi, i punti di debolezza e le meccaniche principali che li caratterizzano.

1.3.1 Il Modello “**Order Only**”

Tipico della prima generazione di servizi di consegna nata nei primi anni 2000, il modello del’ “*Order only*” si concentra prevalentemente sulla prima fase del processo del servizio, cioè quella dell’ordinazione. Queste aziende si presentano come dei semplici aggregatori di un’offerta frammentata di ristoranti indipendenti, che gestiscono la loro flotta di fattorini. Il principale vantaggio che piattaforme come il più celebre *Just Eat*⁸³ - anche se oggi risulta evoluto parzialmente rispetto alla sua forma iniziale - recano al ristorante affiliato è quello di ottenere nuovi clienti e di sostituire l’antiquato sistema di ricezione degli ordini attraverso il telefono, con una piattaforma ottimizzata per *web* e *mobile*.

Una volta ricevuto l’ordine dal cliente, il sistema lo spedisce al ristorante attraverso una semplice mail oppure tramite un sistema POS⁸⁴, installato all’interno del locale. Dopo essere stato cucinato, il prodotto viene poi consegnato al cliente finale tramite la flotta del ristorante incaricato della preparazione. Tutto questo può essere

⁸² <http://www.marketrevolution.it/subscription-economy-molto-piu-di-un-semplce-abbonamento/>

⁸³ https://www.justeat.it/?gclid=Cj0KCQjw0K7NBRC7ARIsAEaQLRFwvj37Egj7iTBfdepV2UHFihFDnHc6emw9tXO8soTSXxUxgZWUTeYaAvZ7EALw_wcB

⁸⁴ Il POS (dall’inglese Point of sale, lett. “punto di vendita”) è il dispositivo elettronico, ed il relativo servizio bancario, che consentono ad un creditore di accettare e incassare, direttamente sul proprio conto corrente o carta prepagata, i pagamenti elettronici mediante moneta elettronica, ovvero tramite carte di credito, di debito e prepagate, da parte dei clienti debitori.

un limite se pensiamo all'ottimizzazione del processo di consegna, soprattutto per quanto riguarda l'aspetto della velocità e della qualità del servizio.

Le aziende che fanno solo da “*Marketplace*”, non occupandosi direttamente delle successive fasi di realizzazione della consegna, sono costrette a chiedere una commissione sull'ordine al partner abbastanza bassa, che si aggira tra il 10-15 per cento. Inoltre spesso al cliente finale non viene chiesto nessun costo aggiuntivo per avere utilizzato la piattaforma e nemmeno viene garantito che il prezzo caricato sul sito non sia più elevato di quello che si pagherebbe al ristorante, in quanto caricato di *mark-up*. Dall'altra parte però, proprio l'utilizzo del corriere del ristorante, permette di poter accettare pagamenti in contanti, che rimane per molti paesi (come in Italia), uno dei metodi di pagamento più utilizzato ed amato⁸⁵. Inoltre, essendo dei puri *business software*, sono altamente scalabili e stanno vivendo, negli ultimi anni una grandissima crescita⁸⁶.

Non dovendo creare una propria rete di consegna, i *marketplace* del *food delivery* hanno avuto la possibilità di espandersi molto più velocemente sul territorio nazionale. Se per le aziende che si occupano anche della *delivery* vera e propria, la composizione geografica del territorio è uno dei fattori di scelta per un nuovo mercato ed una barriera all'ingresso, per le attività che seguono il modello “*order only*”, è un fattore considerato solo in maniera secondaria.

In Italia questo è fortemente visibile se esaminiamo l'estensione sul territorio nazionale di *Just Eat*, che opera in più di 500 comuni come semplice aggregatore di offerta. Al contrario, lo stesso *Just Eat*, opera con un modello misto di *marketplace* e servizio di *delivery* (appoggiandosi ad una azienda terza per le consegne) esclusivamente in 10 città, a dimostrazione dell'importanza che la situazione geografica del territorio abbia nel caso in cui ci si occupi anche della fase di consegna del bene.

La situazione geografica del territorio infatti, deve essere idonea alla *delivery*: un territorio preferibilmente pianeggiante, non estremamente vasto e che permetta di percorrere piccoli tratti in breve tempo. Inoltre è necessario creare il network. Di conseguenza anche i costi fissi da sopportare sono più alti, rendendo il processo di *kick-off* della città molto più lento.

Adesso andremo ad analizzare nello specifico il caso *Just Eat*, azienda che abbiamo preso come riferimento per quanto riguarda il Modello “*Order Only*”.

Just Eat

Oggi attiva in circa 13 paesi nel mondo, con un fatturato di 247.6 milioni di sterline (nel 2015), *Just Eat* è quotata in borsa nella *London Stock Exchange*⁸⁷ ed è l'attuale *leader* nel mercato dell'*online food delivery*.

Fondata in Danimarca da cinque coraggiosi imprenditori, tra cui Jesper Buch, nel 2000, il servizio fu lanciato l'anno seguente. Dopo il successo riscosso in patria, Jesper Buch decide di lanciare il progetto nel Regno Unito nel marzo del 2006, dando vita a *Just Eat UK* e spostando l'*headquarter* a Londra. È da qui che partì negli anni seguenti l'espansione internazionale del *brand*, prima in Olanda (2007) e poi in Irlanda (2008).

⁸⁵ http://www.infodata.ilsole24ore.com/2015/02/23/pagamenti-elettronici-litalia-preferisce-ancora-i-contanti/?refresh_ce=1

⁸⁶ <http://www.marketrevolution.it/subscription-economy-molto-piu-di-un-semplce-abbonamento/>

⁸⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Just_Eat

A seguito di una joint venture in India e di una serie di investimenti ottenuti tra il gennaio e febbraio del 2011, *Just Eat* avviò negli anni successivi una serie di acquisizioni e *partnership* in tutto il mondo, che hanno permesso di espandere il *brand* anche in Svizzera, Italia, Brasile, Francia e Canada.

Grazie ad ulteriori investimenti ottenuti (circa 40 milioni di sterline) e grazie al *rebranding* nel 2012, *Just Eat* non solo è riuscita a rendere il suo gruppo più forte in Inghilterra, ma anche ad iniziare la propria attività anche in nuovi Paesi come al esempio la Spagna.

La consacrazione del successo della piattaforma di *food delivery* si è ottenuta nel 2014 con la quotazione alla borsa di Londra, con la comparsa del nuovo servizio di consegna gestito da *Just Eat* e dando inizio ad una nuova stagione di acquisizioni in diversi paesi nel mondo.

Da un punto di vista di comunicazione, *Just Eat* è l'unica azienda del *food delivery* in Europa che utilizza massivamente tutti i *media* per aumentare la propria *brand equity*. La possibilità di poter operare quasi su tutto il territorio del paese, data la struttura del servizio, permette di poter investire anche in mezzi di telecomunicazione come la TV oppure la sponsorizzazione di eventi (ad esempio nel 2017 è lo *sponsor* ufficiale del fortunato programma televisivo “*The X Factor*”). Mezzi che riescono a colpire un pubblico più vasto e più vario rispetto ai classici canali di comunicazione utilizzati dalle società di *Online food Delivery*: volantinaggio *hand-to-hand*, cartellonistica, *social network advertising*, *digital advertising*.

In sede di presentazione del nuovo *rebranding* nel 2016, *Just Eat* ha espresso chiaramente l'intenzione di voler far diventare la piattaforma una vera e propria *food community*, che possa permettere a tutti gli utenti di condividere le proprie esperienze e le proprie sensazioni sul servizio e non solo⁸⁸.



Figura 3 A sinistra il Logo di *Just Eat* adottato fino al 2016; a destra il nuovo logo adottato dopo il *rebranding*

Fonte: Sito *Just Eat*

L'attività di *Just Eat* in Italia inizia nel 2011 tramite la controllata *Just Eat Italy* srl, che nel 2016 ha inglobato marchi italiani come *Hellofood*, *DeliveRex* e *PizzaBo*.

1.3.2 Il Modello “Order + Delivery”

Il secondo modello che prendiamo in considerazione è quello c.d. “*Order + Delivery*”.

⁸⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Just_Eat

Le aziende che utilizzano questo modello si concentrano sulla prima e sulla terza fase della catena *del food delivery*: portano nuovi ordini al ristorante e realizzano una flotta di corrieri che gestiscono in maniera indipendente le consegne utilizzando una struttura di comunicazione interna basata su *app*. Infatti quando arriva un ordine, quest'ultimo viene spacciato al fattorino libero più vicino, utilizzando un sistema di geo-localizzazione. Di questa categorie fanno parte due delle più grandi aziende che operano nel settore: *Deliveroo* e *foodora*.

Queste aziende svolgono un grande lavoro operativo (Assunzione e formazione, manutenzione attrezzature, pianificazione turni, gestione del personale, ecc.), essendo non solo delle compagnie di *software*, ma anche logistiche. Per tali motivi il modello di *business* “*Order + Delivery*” risulta essere meno scalabile rispetto al modello del puro *delivery*. D'altro canto, il dover creare una propria flotta di *riders* e un portafoglio ristoranti ricco e variegato, rappresentano forti barriera all'ingresso di questo *business* per possibili nuovi *player*, ma anche un *asset* che permette di sfruttare economie di scala, una volta che la piattaforma si è consolidata in un determinato territorio.

Essendo il servizio offerto più ricco e completo, dal punto di vista commerciale può essere richiesta al ristorante *partner* di pagare per ciascun ordine una commissione che solitamente può essere del 25-30 per cento. Di gran lunga più alta se paragonata a quella prevista dal primo modello esaminato⁸⁹. Questo tipo di servizio ha permesso a ristoranti, che prima di questo momento non si erano mai dedicati alla consegna a domicilio, di poter raggiungere questa fetta della domanda. In questo modo il portafoglio *partner* di queste piattaforme risulta più variegata e di livello medio – alto (se paragonata a quella delle aziende che operano solo come *marketplace*). All'interno della piattaforma, non si troveranno soltanto i tradizionali pizza e sushi, ma anche ristoranti che offrono le più varie tipologie di cucina e di prodotti o addirittura ristoranti stellati.

Per tutti questi motivi possiamo dire che generalmente tali aziende si rivolgono ad un pubblico diverso rispetto a quello analizzato all'interno del primo modello di *business*. Un *target* alto spendente che cerca un'esperienza di qualità, rapida e ogni volta differente, anche a costo di spendere di più.

Riassumendo quindi possiamo dire che la grande crescita della domanda di queste nuove forme di online *delivery* sono trainate da due forze:

- l'esigenza dei consumatori di vivere un'esperienza sostitutiva rispetto a quella della cena al ristorante, in quanto l'utente vuole cenare a casa con la stessa qualità del ristorante e provare sensazioni similari.
- La mancanza di tempo che porta il consumatore a cercare un'esperienza che si vada a sostituire alla preparazione del pasto a casa.

Di seguito andremo ad analizzare prima la *customer behavior* e la migrazione verso nuovi canali di trasmissione nel modello “*Order+Delivery*”, poi il caso *Deliveroo* come azienda che utilizza tale modello. Tale scelta è stata effettuata tenendo conto che le due aziende *leader* nel settore che utilizzano tale modello

⁸⁹ <http://www.marketrevolution.it/subscription-economy-molto-piu-di-un-semplice-abbonamento/>

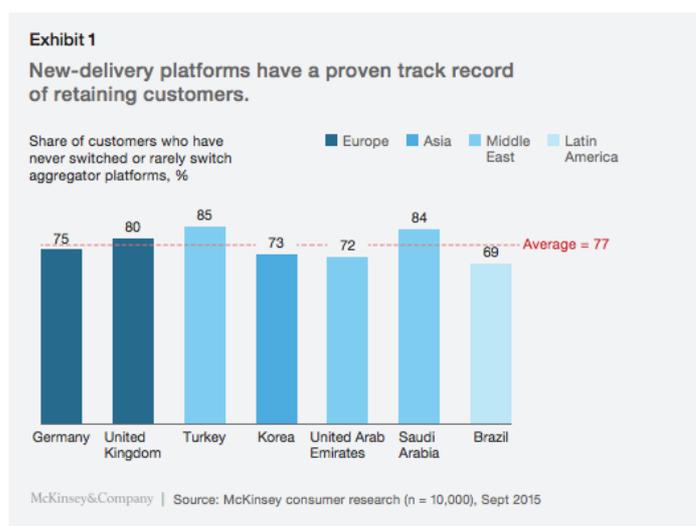
sono *Deliveroo* e *foodora*, dato che quest'ultima sarà oggetto di discussione nel prossimo capitolo di questo lavoro di tesi, si è scelto di considerare *Deliveroo* come azienda esempio.

1.3.3 Il Modello “Order + Delivery”: Customer behavior

Uno studio condotto da *McKinsey* (Carsten Hirschberg 2016)⁹⁰ indica quali sono le quattro caratteristiche che definiscono il consumatore “tipo” delle piattaforme che si indentificano in questo tipo di *business model*:

- **Il Tempo come fattore critico.** la più importante variabile per la *customer satisfaction* è la velocità del servizio. Dall'analisi condotta da *McKinsey* sul campione descritto precedentemente, il 60% degli intervistati ha dichiarato che il tempo di attesa non deve superare i 60 minuti.
- **Si ordina da casa.** l'82% degli intervistati dichiara di ordinare da casa, mentre solo il 16% preferisce ordinare sul posto di lavoro.
- **Si preferisce ordinare durante il weekend.** il 74% degli ordini settimanali viene evaso durante i giorni che vanno da venerdì alla domenica.
- **Alta fidelizzazione alla piattaforma.** l'80% degli intervistati dichiara di essere fidelizzato alla propria piattaforma di *delivery* preferita, data la forte personalizzazione dei servizi, realizzata anche grazie alla raccolta di dati sul cliente. Dopo aver ordinato la prima volta ed aver vissuto un'esperienza positiva è raro che la volta successiva il cliente decida di utilizzare un servizio diverso, creando una forte dinamica “*winner-take-all*”. La vittoria va al *player* che nel minor tempo possibile riesce a fidelizzare il maggior numero di utenti. Questa dinamica è stata riscontrata in moltissimi paesi nel mondo (come dimostrato dal grafico in basso).

Tabella 3
Fonte:(Carsten Hirschberg, 2016)
Copyright © 2016
McKinsey &
Company. All rights reserved.



⁹⁰ (Carsten Hirschberg, 2016)

1.3.4 La migrazione verso nuovi canali di trasmissione degli ordini

Con la nascita delle nuove piattaforme, il mercato del *food delivery* sta vivendo un periodo di trasformazione del processo, ma anche un drastico cambiamento dei canali che vengono adoperati per la trasmissione degli ordini. Le previsioni di mercato indicano una crescita di 25 punti percentuali dal 2015 al 2018, e una crescita del 15% fino al 2020. La penetrazione *dell'online* all'interno del mercato del *food delivery* in generale ha raggiunto nel 2016 il 30% e si suppone che nei prossimi anni possa arrivare addirittura al 65%.

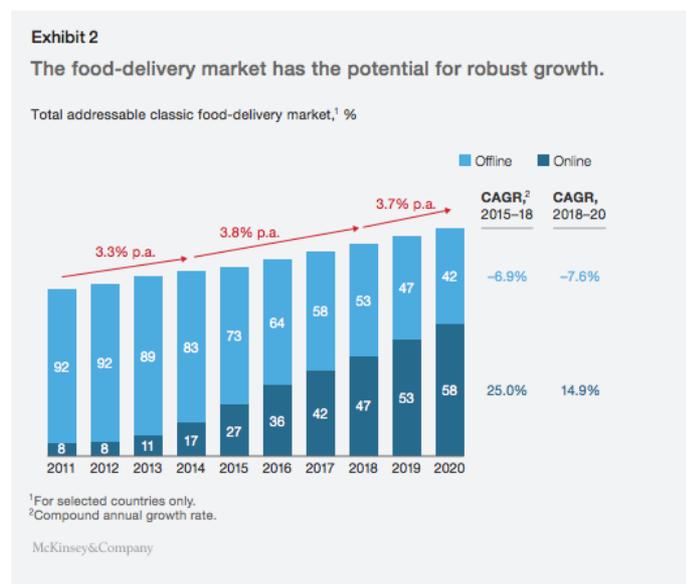


Tabella 4 Fonte:(Carsten Hirschberg, 2016) Copyright © 2016 McKinsey & Company. All rights reserved.

Una “migrazione” verso il nuovo canale *dell'online* similare si è vista nel mercato dei biglietti aerei negli ultimi 10-15 anni. Ovviamente questa “migrazione” avviene in maniera più o meno lenta a seconda del paese che stiamo considerando. Ad esempio se in Svezia il tasso di penetrazione del canale *online* è del 56%, ed in Austria risulta essere del 43%, in paesi come l'Asia, l'America Latina ci troviamo ancora all'inizio del ciclo di migrazione verso il digitale, per cui il tasso di penetrazione risulta essere molto più basso. I due fattori principali che hanno permesso l'aumento di tale tasso, in tutti i mercati, sono stati sicuramente la crescita dell'adozione degli *smartphone* e la diminuzione dell'avversione verso la tecnologia, per cui si suppone che ci sarà una crescita del livello di penetrazione *dell'online food delivery* legata a tali fattori.

Deliveroo⁹¹

Fra le *start-up* di maggior successo c'è senza dubbio *Deliveroo*, un piccolo gigante che sembra avere le qualità necessarie per tenere testa alla concorrenza.

⁹¹ Esamineremo nello specifico il più grande competitor di Deliveroo, ovvero foodora, nel secondo capitolo.

Nata a Londra nel 2013, Deliveroo è una piattaforma di *Online food delivery* britannica fondata da Will Shu e Greg Orlowsky, che opera in 84 città in 12 paesi nel mondo: UK, Olanda, Francia, Germania, Belgio, Irlanda, Spagna, Italia, Australia, Singapore, Emirati Arabi e Hong Kong⁹².

In pochi anni dalla sua fondazione, grazie ai numerosi investimenti ottenuti dal 2014 e grazie al successo ottenuto nel paese madre, *Deliveroo* è riuscita ad espandersi in maniera esponenziale, diventando oggi, insieme a *foodora* (appartenente al gruppo *Delivery Hero*), uno dei maggiori *player* del settore, soprattutto tra le imprese che operano secondo un modello “*Order + Delivery*”. Nel 2016 si contano più di 800 dipendenti e 6,500 fattorini in tutto il mondo. Numeri spaventosi se si considera che stiamo parlando di una *start-up* nata solo da pochi anni.

Uno dei punti di forza del *brand* è sicuramente il “canguro”. Elemento che ha reso fin da subito riconoscibile il brand, anche dopo il *rebranding* del 2016⁹³.



Figura 4 - A sinistra il logo di Deliveroo adottato fino al 2016; a destra il nuovo logo adottato dopo il rebranding

Matteo Sarzana, *General Manager di Deliveroo Italia*, descrive così la strategia della sua azienda:

«Soddisfiamo le esigenze di 2 tipologie di clienti: i ristoranti, che vedono crescere il loro business, e i consumatori finali che hanno possibilità di poter gustare comodamente a domicilio il meglio della ristorazione cittadina consegnata dai rider in meno di 32 minuti. Il tutto con il supporto e la garanzia di una customer assistance sempre attivo».

L'obiettivo è quello di offrire un servizio “*premium*”, sia per la media qualitativa dei *partner* iscritti sia per la rapidità⁹⁴. Come *foodora*, dal 2016 hanno introdotto anche un servizio dedicato prettamente alle aziende: una piattaforma *corporate* che permette ai dipendenti di importanti studi e di rinomate aziende, di poter ordinare il proprio “*lunch box*” in maniera pratica e veloce, contando sulla puntualità del servizio.

⁹² <https://en.wikipedia.org/wiki/Deliveroo>

⁹³ <http://www.engage.it/aziende/deliveroo-nuovo-logo/81820#7dwss7ASgzif42H4.97>
file:///Users/Jacopo/Downloads/the-changing-market-for-food-delivery.pdf

⁹⁴ <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-11-15/l-economia-on-demand-dietro-consegna-cibo-170211.shtml?uuid=ADzNodvB&fromSearch> (Simonetta, 2016)

1.3.5 Il Modello “Fully Integrated”

L’ultimo modello che andremo a descrivere in questo capitolo è quello c.s. “Fully integrated”, in quanto le aziende che aderiscono a tale *business model* si occupano di tutte le tre fasi del processo: ordinazione – preparazione - consegna. Le aziende che operano secondo questo terzo modelli di *business*, possono rappresentare la nuova ondata di compagnie di ultima generazione che operano nell’*online food delivery*.

Sonia Massari, Docente del *Master in Food Design*, Scuola Politecnica di *Design* Milano e Direttore di Gli, la definisce come la terza generazione dell’*Online Food Delivery*.⁹⁵ La peculiarità è quella di seguire per intero il processo, in tutte le tre fasi, facendo vivere un’esperienza completa al cliente, personalizzata ed unica.

Un esempio di *start-up* che hanno adottato questo modello è *Murchary*⁹⁶. Attraverso un’app, l’utente può scegliere, all’interno di una lista, il piatto che verrà preparato dalla loro cucina. Tutto questo permette di minimizzare il tempo di consegna (che può arrivare addirittura a 15 minuti, non prevedendo la preparazione da un ente terzo del piatto). Inoltre alcune aziende si dotano di attrezzature che permettono la refrigerazione del piatto oppure il riscaldamento del prodotto prima della consegna, da parte del corriere.

Spesso la comunicazione di queste aziende cerca di puntare sul fatto che i piatti proposti siano stati ideati da *chef* professionisti oppure sull’utilizzo di prodotti organici e salutari. Questo viene fatto con il chiaro obiettivo di conferire un valore aggiuntivo e differenziale al servizio.

“*I Food Delivery – afferma Sonia Massari- creano quindi nuove forme personalizzate di ristorazione, trasmettono emozioni attraverso la rete e il trasporto, informano e sostengono trend ecologisti e salutisti*”. In questa trasformazione sono coinvolti non solo i sistemi di ordinazione e di distribuzione, ma anche i processi di preparazione dei piatti, le strategie di *marketing* e di comunicazione, il *design* di prodotto e degli strumenti per il trasporto. È interessante notare come questo abbia portato al fatto che *start-up*, si siano addirittura specializzate nella promozione di prodotti e menù dietetici, distribuiti agli utenti attraverso un modello di abbonamenti (in questo caso possiamo citare la *startup* italiana *Diet to go*⁹⁷). Un altro esempio sono la giovane *start-up* *FreshCuisine*⁹⁸ ed il sito *EDiets.com*. Nel gennaio del 2016, dopo aver ricevuto numerosissimi *feedback* da parte dei propri utenti, *EDiets.com* ha annunciato di voler entrare nel mercato delle consegne a domicilio creando questa nuova piattaforma incentrata sul *delivery* di più di 400 prodotti realizzati da *chef* nutrizionisti e destinati alle persone che vogliono mangiare il buon cibo e perdere peso⁹⁹.

Il ricorso a metodi di *subscription economy* e di consegne programmate è un altro tratto caratteristico delle *start-up* che seguono questo modello. Dall’altro lato, rispetto al modello precedentemente esposto, abbiamo un aumento di complicazioni in termini logistici e tecnologici.

In sintesi, date le caratteristiche esposte sopra, l’affermarsi di compagnie che adottano il modello *fully integrated*, potrebbe portare con gli anni, ad un’evoluzione *disruptive* del mondo della ristorazione.

⁹⁵ <https://www.hospitality-news.it/blog-interviste/1531-la-trasformazione-digitale-della-ristorazione-il-food-delivery.html>

⁹⁶ <https://munchery.com/>

⁹⁷ <https://www.diet-to-go.com/>

⁹⁸ (Freshcuisine.com 2006) - <https://fitfreshcuisine.com/>

⁹⁹ (Science Letter editors from staff and other 2016)

Innanzitutto si potrebbe assistere alla nascita di veri e propri “ristoranti virtuali” che, sfruttando l’infrastruttura distributiva preesistente e creando nuovi punti di preparazione del cibo, riuscirebbero a diminuire i tempi di consegna e a fornire scalabilità al modello. Inoltre, sfruttando i dati delle abitudini di consumo della propria base di utenti, potrebbero customizzare l’esperienza rendendola maggiormente personalizzabile, sia nella fase di preparazione del menù che in quella operativa¹⁰⁰.

1.3.6 I nuovi modelli: del “Cooking on-demand” al “Food Sharing”

Esistono poi dei nuovi modelli che si stanno affermando negli ultimi anni che vale la pena di accennare, anche se non rispettano le tre fasi *standard* che abbiamo analizzato sopra.

Se escludessimo la fase di preparazione? E se fosse proprio il cliente a cucinare il prodotto? Queste sono le domande alla base dell’ultimo modello di *business* che sta riscuotendo un modesto successo in tutto il mondo. Alla base del modello del “Cooking on-demand”, c’è quindi l’idea di voler escludere dalla catena della *meal experience* il completamento della preparazione culinaria da consumare. Possiamo citare come compagnie di riferimento *FancEat*¹⁰¹ e *Quomi*¹⁰², entrambe operanti in Italia. Tali aziende rispondono ad un ulteriore desiderio del consumatore: quello di eliminare un’attività così *time consuming* come quella della spesa e dell’acquisto degli ingredienti e di facilitare la preparazione di un piatto riducendo l’esperienza all’essenziale. Gli ingredienti possono essere pre-lavorati, oppure forniti nelle dosi precise per la realizzazione di una ricetta. Tutto questo con un ulteriore obiettivo, cioè quello della minimizzazione degli sprechi alimentari (si consideri che in Italia sprechiamo circa 12,3 milioni di euro all’anno¹⁰³) e i costi di preparazione e di personale¹⁰⁴. Ad esempio *Second Chef*¹⁰⁵, giovanissima *start-up* operante nelle maggiori città italiane come Roma e Milano, permette al cliente di poter scegliere la propria ricetta, tra quelle proposte dagli *chef* della piattaforma. Dopo essersi registrato ed aver indicato l’indirizzo di consegna, il cliente riceve un *Box* con tutti gli ingredienti per la preparazione della ricetta prescelta, persino nelle dosi giuste per la realizzazione. L’utente deve solo seguire le istruzioni che vengono fornite, ed utilizzare gli ingredienti contenuti nel *box*, senza neanche dover perdere tempo nella definizione delle dosi esatte.

Un altro modello che vale la pena di accennare è quello per cui si va completamente a destrutturare il processo del *food delivery* appena esaminato. Tale modello si sta sempre più diffondendo negli ultimi anni ed ha come obiettivo centrale quello della condivisione, al contrario dei modelli precedenti il cui obiettivo primario è quello di fare incontrare la domanda del consumo in casa e con l’offerta dei ristoratori. Piattaforme come

¹⁰⁰ <http://www.marketrevolution.it/subscription-economy-molto-piu-di-un-semplce-abbonamento/>

¹⁰¹ <https://fanceat.com/>

¹⁰² <https://quomi.it/come-funziona>

¹⁰³ http://www.repubblica.it/tecnologia/2015/10/09/news/home_food_restaurant_social_eating_7_2_milioni_di_euro_fatturato_annuo_300-124636805/

¹⁰⁴ <http://www.marketrevolution.it/subscription-economy-molto-piu-di-un-semplce-abbonamento/>

¹⁰⁵ <https://www.secondchef.it/come-funziona>

*Gnammo*¹⁰⁶ e *Homerestaurant*, hanno infatti la missione di mettere in contatto utenti, anche a titolo gratuito, per la creazione di eventi enogastronomici all'interno delle proprie abitazioni¹⁰⁷. Stiamo parlando del fenomeno del c.d. “*Social Eating*”.

Secondo Confesercenti, in Italia si contano più 37,000 eventi di condivisione di pasti organizzati, oltre i 7,000 cuochi *social* ed un fatturato che, solo nel 2014, ha raggiunto 7,2 milioni di euro di fatturato, con un incasso medio stimato per serata di circa 200 euro¹⁰⁸. In questo modo il cibo diventa sempre più *social* e si affaccia al mondo della *sharing economy*, andando a creare un vero proprio nuovo settore di mercato: quello del “*food sharing*”. In principio si espanse l'idea dei ristoranti temporanei e itineranti chiamati “*Guerrilla Restaurant*”, la cui attività veniva promossa dagli *chef* attraverso il *social* oppure il *word-of-mouth*. Adesso il fenomeno si è evoluto nel *Social Eating*, diverso rispetto al *Home Restaurant*: il primo ha una natura più saltuaria, mentre il secondo rispecchia un'organizzazione sistematica di natura imprenditoriale. Ogni *chef* che si dedica all'*Home Restaurant* incassa in media all'anno 1.002,51 euro. La Lombardia conferma il suo primato con un incasso medio annuo pari a 1.203,91 euro. Risultati sopra la media anche nel Lazio (1.174,54 euro) ed in Piemonte (1.088,44 euro). Puglia e Basilicata sono in linea con i dati nazionali, mentre sono sotto la media Trentino, Friuli, Molise, Calabria e Sicilia con incassi annui inferiori ai 600 euro¹⁰⁹.

In questo primo capitolo, partendo dai consumi alimentari in Europa ed in Italia, abbiamo compiuto un viaggio nel mercato del *food delivery*, uno studio di come questo mercato si sia evoluto, di come si sia trasformato diventando sempre più digitale ed abbiamo ipotizzato quale futuro potrebbe avere tale settore. Tutto questo è stato fatto per introdurre il lavoro di analisi che verrà portato avanti nell'ultimo capitolo dell'elaborato di tesi. Anche il prossimo capitolo avrà lo stesso ruolo introduttivo. Questa volta si cercherà di capire nel dettaglio la situazione attuale del mercato. Verrà esaminata l'“era del consumatore” e i due concetti della letteratura che meglio la rappresentano ossia la *customer experience* e *il customer journey*. Uno studio attento e puntuale di tali costrutti risulta fondamentale per meglio comprendere il perché è così fondamentale capire come migliorare l'esperienza di consumo all'interno del *food delivery* e di conseguenza per meglio comprendere il perché è stato scelto proprio questo argomento come core dell'elaborato.

Con il secondo capito fare “un passo indietro”. Torneremo ad esaminare il mercato nella sua totalità, e concentreremo tutta la nostra attenzione sul capire cosa vuole il consumatore oggi. Come si sono evolute non solo le sue esigenze nel corso degli anni, ma anche come la letteratura le ha diversamente interpretate e valutate. Alla luce di questo scenario sarà interessante vedere come le imprese di tutti i settori entrano in

¹⁰⁶ <https://gnammo.com/event>

¹⁰⁷ <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-06-26/ristorazione-domestica-l-home-restaurant-limite-che-fa-discutere-124417.shtml?uuid=AEr8bDmB>

¹⁰⁸ <http://www.confesercenti.it/blog/home-restaurant-nel-2014-circa-37mila-eventi-social-eating-oltre-7mila-cook-attivi-in-italia-194-euro-incasso-medio-per-serata-194-euro-fatturato-annuo-72-milioni/>

¹⁰⁹ http://www.repubblica.it/tecnologia/2015/10/09/news/home_food_restaurant_social_eating_7_2_milioni_di_euro_fatturato_annuo_300-124636805/#gallery-slider=124639815

contatto con il cliente, quali tipologie di punti di contatto posso esistere e quali sono quelli più importanti per l'analisi che verrà a breve compiuta.

CAPITOLO II. “L’Era del Consumatore”: L’importanza della Customer experience e l’evoluzione del Customer Journey

Nell’analisi svolta nel primo capitolo di questo lavoro di tesi abbiamo analizzato le principali caratteristiche dell’*Online food delivery*, una delle *industry* con maggiori margini di crescita e di sviluppo degli ultimi tempi. Abbiamo focalizzato la nostra attenzione in prima istanza sulle “fondamenta” di questo mercato, andando ad esaminare nel dettaglio le abitudini di consumo alimentari in Italia e nel mondo. Successivamente abbiamo analizzato in maniera più approfondita il mercato del *food delivery*, la sua evoluzione nel corso degli anni, dando anche un’occhiata all’evoluzione dello stesso mercato anche nel resto del mondo. Infine siamo andati a individuare quelli che sono le diverse tipologie di *business model* che convivono nei diversi mercati mondiali, esaminandone criticità e vantaggi, osservando anche le caratteristiche dei principali *player* a livello globale.

Tuttavia, in virtù di un’analisi più completa ed accurata, risulta obbligatorio fare un passo indietro, ponendosi l’obiettivo di osservare in maniera più generica il mercato globale. Capire le esigenze del consumatore odierno, e che tipo di contatto sussiste tra di esso e le aziende.

Negli ultimi anni la forte trasformazione tecnologica, lo sviluppo del mondo digitale e i cambiamenti dell’economia, ci hanno condotto verso un’**“Era del consumatore”**. Oggi il cliente è capace di avere il pieno controllo di tutte le relazioni con le imprese con cui entra in contatto.

All’interno di questo contesto globale e digitale, le aziende hanno dovuto provare a capire come poter servire il consumatore nella maniera migliore possibile e come riprendere il controllo dell’esperienza di consumo - senza che il cliente se ne rendesse realmente conto.

Solo una trasformazione digitale dell’impresa potrebbe aiutarla a trarre dei benefici dallo scenario illustrato¹¹⁰. I *manager* dovrebbero andare ad individuare nuove tecnologie e nuovi modelli di *business* che siano capaci di far vivere un’esperienza di consumo unica per il cliente. Quest’ultimi ogni giorno entrano in contatto con i *brand* attraverso l’ausilio di milioni di *touch points*, in altrettanti milioni di canali e media, rendendo tutto il processo di acquisto fortemente complesso.

Inoltre, grazie alla forte diffusione dei *social networks*, i *customer* non rivestono più un ruolo passivo in tale processo, ma iniziano pian piano ad assumere un ruolo di attore attivo, non solo nella determinazione della proposta commerciale, ma anche della creazione del prodotto o del servizio oggetto dell’offerta.

Per tali ragioni non solo possiamo dire che la **Customer Experience** rappresenta il cuore della “*Digital Transformation*”, ma anche che l’esperienza dovrà rappresentare per i prossimi anni, sia per le imprese che per

¹¹⁰ Accenture (2015), “Improving Customer Experience Is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study” news release, (October 27), [available at <https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.html>].

i ricercatori, l'oggetto principali dei propri studi, partendo dall'esaminare il complesso *customer journey* e i numerosi punti di contatto.

A tal proposito, è interessante ricordare che il *The Marketing Science Institute* nell'ultimo "*Research priority Report 2014-2016*" ha indicato come primi priorità di ricerca del prossimo biennio: "Capire il consumatore e la *Customer experience*". Creare un'esperienza forte e positiva con il cliente può avere come risultato un miglioramento generale delle *performance* del *brand*, oltre che permettere la creazione di una relazione duratura con il cliente ed un positivo *word-of-mouth*¹¹¹.

Non pochi sono stati gli studiosi che hanno dedicato la propria attenzione a quest'oggetto di ricerca. Ricordiamo sicuramente Schmitt¹¹², primo studioso ad affermare l'importanza della *customer experience* e Pine & Gilmore che invece furono invece i primi a comprendere il forte potenziale della che un'esperienza d'acquisto poteva avere sull'impresa. Nonostante ciò la letteratura scientifica non ha ancora pienamente compreso e esaminato all'argomento lasciando uno "spazio inesplorato". Un *gap* che potrebbe essere oggetto di future ricerche a livello accademico.

Anche a livello manageriale le imprese sono molto lente ad utilizzare quelle che sono le nuove scoperte in merito all'argomento, rimanendo fortemente ancorate ai concetti di creazione di valore ed al mondo **offline**.

All'interno di questo secondo capitolo inizieremo con il ripercorrere tutte le tappe che hanno portato all'attuale definizione di *customer experience*, partendo dalle origini fino ad arrivare alle prime applicazioni in ambito di marketing, esaminando tutte le definizioni e tutti i costrutti. Successivamente, si andrà ad esaminare l'importanza che la *customer experience* riveste oggi, alla luce dell'evoluzione tecnologia e della diffusione delle "*platform*", ossia delle aziende "native digitali" che seguono la prospettiva secondo la quale non bisogna vedere le imprese attraverso le classiche metafore della biologia o della meccanica, ma al contrario vanno indirizzate verso una visione d'impresa "piattaforma", concetto derivato dalle tecnologie digitali. Nella seconda parte del capitolo, andremo ad esaminare lo stretto legame che sussiste tra la *customer experience* ed il *customer journey*; un legame che negli ultimi anni si è andato a fortificare, dato il comportamento del consumatore sempre più complesso ed incontrollabile. In questa fase si andrà anche ad osservare tutti i punti di contatto che vengono a crearsi tra consumatore e impresa, ne andremo a fare una classificazione e capiremo come possono essere monitorati.

Il nostro obiettivo è quello di comprendere a pieno lo scenario all'interno del quale operano le imprese, capire come il consumatore si comporta, in modo tale da poter capire in che modo poter migliorare l'esperienza di consumo per i clienti dell'*online food delivery*, ottimizzando il processo d'acquisto e l'offerta.

¹¹¹ Marketing Science Institute (2014), "Research Priorities 2014–2016." Cambridge, MA: Marketing Science Institute, [available at http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf].

¹¹² Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing*. New York: The Free Press.

3.1 Customer Experience

Per molti anni gli studi di *customer behaviour* hanno considerato il consumatore come un essere razionale. Gli studiosi si sono concentrati nell'individuazione di modelli razionali che potessero spiegare le motivazioni e i passaggi logici che portavano il consumatore verso una determinata decisione d'acquisto, trascurando qualsiasi tipo di elemento emozionale. Solo negli anni '80 del '900, grazie alla diffusione delle prime idee sull'importanza dell'esperienza ed il passaggio al consumo postmoderno, si incominciò a diffondere la visione di un consumatore non più come un essere estremamente razionale, ma travolto dalle emozioni. Un *homo ludens*¹¹³ che nel momento della decisione d'acquisto viene fortemente mosso da desideri, dal gioco, dal piacere; un consumatore non più mosso da esigenze primarie come *l'homo economicus* teorizzato dalla teoria economica classica¹¹⁴.

Hirschman & Holbrook per primi esaminarono attentamente gli aspetti emozionali e multisensoriali che coinvolgono il consumatore durante tutto il *journey* ed affermarono che non solo essi hanno un ruolo fondamentale nel processo di scelta del consumatore, ma riescono a condizionare la soddisfazione generata da un prodotto/servizio¹¹⁵.

Nel 1998, Pine & Gulmore invece furono i primi studiosi a dare una definizione di *customer experience* ed esaminare il costrutto più da un punto di vista di marketing, partendo dall'assunto che le esperienze sono qualcosa di diverso rispetto ad un prodotto ed un servizio.

Partiamo dal considerare che esistono 4 tipologie di economia che si sono susseguite negli anni:

- Economia delle **commodities**. Un'economia primitiva basata sullo scambio di materie prime e di prodotti non lavorati, perfettamente fungibili, la cui competizione si basa prevalentemente sul prezzo.
- Economia dei **beni**. Grazie alla trasformazione ed alla lavorazione combinata di più *commodities* si ottengono prodotti finiti. Questi prodotti sono standardizzati e la competizione tra le aziende rimane sul prezzo.
- Economia dei **servizi**. Data l'eccessiva standardizzazione dei prodotti, le imprese, per differenziarsi dai **competitor**, cercano di aggiungere del valore al prodotto. Per questo motivo nascono i servizi, la cui aggiunta rispetto al prodotto di base, permette alle imprese di poter praticare un *premium price* e di differenziare la propria offerta.
- Economia dell'**esperienza**. Con l'avvento delle nuove tecnologie, se da un lato hanno notevolmente arricchito la possibilità di far vivere esperienze ai consumatori, dall'altro hanno progressivamente impoverito il mondo dei servizi, portandolo sempre più a tende verso la standardizzazione. Le imprese

¹¹³ Johan Huizinga, *Homo ludens*, traduzione di Corinna von Schendel, Milano: Il Saggiatore, 1967.

¹¹⁴ Zabieglik, Stefan (2002). The Origins of the Term *Homo Oeconomicus*, Gdansk, 123-130.

¹¹⁵ Hirschman, Elizabeth C. and Morris B. Holbrook (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions," *Journal of Marketing*, 46 (July), 92-101.

in questo nuovo ciclo dell'economia, hanno dovuto nuovamente cercare un elemento aggiuntivo che fosse in grado di soddisfare anche le nuove modalità di consumo postmoderno: l'esperienza. In questo modo le imprese riescono a dare maggior valore al cliente rispetto al semplice prodotto o servizio puro¹¹⁶.

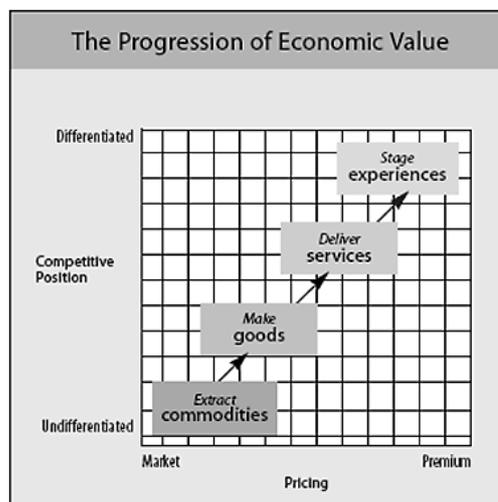


Figura 5 Fonte:
<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Oggi le esperienze stanno progressivamente diventando un qualcosa di autonomo rispetto al prodotto di base, perdendo quella valenza di elemento aggiuntivo precedentemente ad essa legata. Secondo Pine & Gilmore quello che il consumatore compra non è il prodotto ma è un'esperienza “che gli permetta di trascorre allegramente del tempo, grazie ad una serie di *performance* memorabili che un'azienda *mette in scena*, in modo tale da coinvolgerlo in un modo del tutto personale¹¹⁷”. I due autori utilizzano in tale definizione termini come “*mettere in scena*” oppure “*performance*” perché ritengono che vi sia una fortissima analogia tra l'esperienza che il consumatore vive durante il processo d'acquisto e la *performance* teatrale. Il luogo dove viene erogato il servizio non è altro che il palcoscenico della *performance* mentre il cliente è lo spettatore, che vive un'esperienza estremamente soggettiva¹¹⁸. Non troveremo mai due individui che vivranno allo stesso modo la *performance* o che risponderanno allo stesso modo agli stimoli generali dalla stessa. Questa forte presenza dell'elemento della soggettività nell'esperienza la rende fortemente imprevedibile, difficilmente controllabile e misurabile. Per questo motivo il *management* delle imprese, si avvicinano a questo tipo di strategia in maniera cauta. D'altro canto la situazione economica vigente, le nuove modalità di consumo ed il successo riscontrato da parte dei clienti, sono tutti elementi che obbligano sia i ricercatori che i *manager* allo studio e all'applicazione empirica dei modelli di *customer experience*.

¹¹⁶ <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

¹¹⁷ Pine, B. Joseph, II, and James H. Gilmore (1998), *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

¹¹⁸ Brakus, J. Joseph, Bernd H. Schmitt, and Lia Zarantonello (2009), “Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?” *Journal of Marketing*, 73 (May), 52–68.

Numerose negli anni sono state le definizioni di *customer experience*. Schmitt, Brakus, & Zarantonello suggeriscono che ogni scambio di servizi porta a un'esperienza del cliente, indipendentemente dalla sua natura o dalla sua forma. Questa prospettiva espansiva considera la *customer experience* di natura olistica, un costrutto multidimensionale capace di coinvolgere il cliente in modo fisico (attraverso i 5 sensi), cognitivo, emotivo, sensoriale, sociali e spirituali/meditativo¹¹⁹. Tuttavia, un'esperienza può riguardare anche aspetti specifici dell'offerta, come un marchio o una tecnologia, e può essere considerata come l'insieme di contatti individuali tra l'impresa e il cliente in punti distinti del *Customer Journey*, chiamati *touch points*¹²⁰. Peter Drucker, nel suo libro "*Management Challenges for the 21st Century*" afferma:

“Non c'è alcuna perdita per il cliente nell'eliminare attività che non aggiungono valore”

Per disegnare un'ottima strategia di *customer experience* bisogna partire dal **business** nella sua totalità, individuando tutte le attività che possono essere compiute e successivamente, dopo un'attenta analisi, andare ad eliminare quelle che non aggiungono valore al cliente. Il marketing deve diventare il cuore pulsante della strategia di **business** di un'azienda, la quale deve spostare la propria attenzione sulla *customer experience*.

La creazione, il controllo e la realizzazione dell'esperienza possono essere viste da più prospettive:

- la prospettiva dell'azienda
- la prospettiva del consumatore
- la prospettiva co-creativa

In queste ultime due prospettive il cliente riveste un ruolo fondamentale nella creazione dell'esperienza: esso diventa un attore attivo e sente di deve essere capace di poter fruire dell'esperienza nelle modalità che preferisce secondo le proprie tempistiche. È dimostrato che coloro che non rivestono un ruolo attivo nella propria esperienza di consumo tendono ad avere una disponibilità a pagare più bassa rispetto alla situazione opposta di pieno controllo.

Partendo da quanto detto, possiamo affermare che la *customer experience* può essere classificata in base a due variabili: **Livello di partecipazione** (che può essere alto o basso) e **Livello di coinvolgimento** (che prevede a sua volta due stadi: immersione o assorbimento. Rispettivamente il livello minimo ed il livello massimo di coinvolgimento)

Mettendo a sistema queste due tipologie di variabili possiamo avere quattro tipi di esperienza:

¹¹⁹Moore, Michele, "8 in 10 Consumers willing to pay more for a better customer experience as big business falls short on expectations" (2017) [<https://www.capgemini.com/news/8-in-10-consumers-willing-to-pay-more-for-a-better-customer-experience-as-big-business-falls/>]

J. Josko Brakus, and Lio Zarantonello (2015), "From Experiential Psychology to Consumer Experience," *Journal of Consumer Psychology*, 25 (January), 166–71.
¹²⁰ Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *MA/MSI Special Issue Vol. 80* (November 2016), 69–96, 10.1509/jm.15.0420

- **Entertainment:** basso coinvolgimento e bassa partecipazione.
- **Education** o anche **learning by doing:** partecipazione attiva e basso coinvolgimento
- **Aesthetic:** bassa partecipazione ma alto coinvolgimento
- **Escape:** alta partecipazione ed alto coinvolgimento

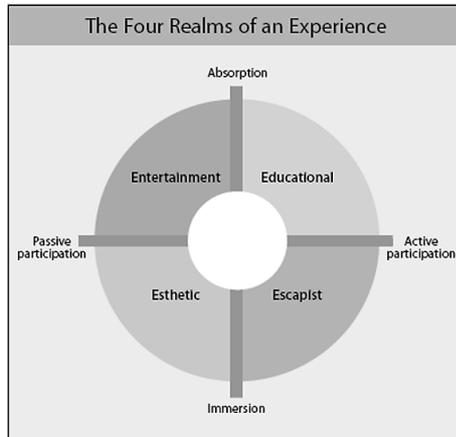


Figura 6 Fonte: Pine, B. Joseph, II, and James H. Gilmore (1998), *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

In generale, scopriamo che le esperienze più ricche - come andare a *Disney World* o giocare a un casinò di Las Vegas - comprendono aspetti di tutti e quattro i “regni” individuati, dato che cercano di soddisfare le esigenze del cliente e rimangono in maniera indelebile nella loro memoria¹²¹. A tal proposito vediamo che insieme alla soggettività, un altro elemento che connota fortemente un’esperienza è la memoria. *L’experience* risulta tanto più saliente per un individuo quanto più risulta memorabile. Spesso vengono utilizzati anche degli oggetti fisici, come i *gadget* o i *souvenir*, che rivestono un valore rievocativo dell’esperienza nella mente dell’individuo.

3.1.1 Le radici della *customer experience* nel marketing

Per capire pienamente il concetto di *customer experience* sembra necessario individuare le radici dell’argomento all’interno della letteratura di *marketing*.

Possiamo partire analizzando le aree di ricerca che hanno gettato le basi per la definizione del concetto di esperienza del cliente e che al tempo stesso hanno contribuito al raggiungimento di una maggiore attenzione verso ‘argomento. Queste aree rappresentano gli strumenti necessari per una corretta interpretazione della *customer experience*.

Pertanto si andrà ad individuare le tappe che hanno portato alla definizione della *customer experience*, partendo dagli anni 60’ del 900, anni delle prime teorie anche in ambito di *customer behavior*, e ci

¹²¹ Pine, B. Joseph, II, and James H. Gilmore (1998), *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

soffermeremo sui lavori di Philip Kotler¹²², John Howard & Jagdish Sheth¹²³. Le aree di ricerca individuate sono (in ordine cronologico):

- *Customer buying behavior process models*
- *Customer satisfaction & loyalty*
- *Service quality*
- *Relationship marketing*
- *Customer relationship management (CRM)*
- *Customer centricity & customer focus*
- *Customer engagement*

Customer buying behavior process models

La più volte citata recente attenzione delle aziende verso l'esperienza d'acquisto ed il *customer journey*, ha portato le più alte cariche delle stesse verso una nuova formulazione delle strategie di *marketing*, ma al contempo ad un'altrettanta forte attenzione verso i vari passaggi che il consumatore deve percorrere prima dell'acquisto, studiando le possibili modalità di analisi e di controllo.

I primi studi sul *Customer buying behavior process* risalgono agli anni '60. In questi anni sono stati sviluppati modelli integrati che mostrano il processo di acquisto. Un processo in cui i clienti passano dal riconoscimento del bisogno all'acquisto fino alla valutazione del prodotto acquistato. Il modello più influente in questo senso è il **modello di Howard & Sheth** del 1969. Esso cerca di spiegare la razionalità della scelta di un prodotto/servizio da parte del consumatore in condizioni di informazione incompleta e capacità di elaborazione ridotta. Inoltre analizza i sintomi esterni del comportamento, reazioni e processi di pensiero che non possono essere soggetti all'osservazione diretta. Alla base di tal modello c'è l'idea che il consumatore si comporti razionalmente durante l'acquisto, che il processo sia ripetibile e che esso sia il risultato di stimoli che hanno origine nell'ambiente¹²⁴.

Duranti gli stessi anni dell'elaborazione del modello di Howard & Sheth, furono elaborati altri modelli altrettanto validi, che andavano ad esaminare come l'influenza della pubblicità potesse avere effetti sul processo decisionale del cliente. A tal proposito ricordiamo il **modello AIDA**, il quale assume che esista quattro reazioni consecutive del consumatore (dall'acronimo delle iniziali delle quattro reazioni abbiamo il nome AIDA):

¹²² Kotler, Philip (1967), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

¹²³ Howard, John A. and Jagdish Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.

¹²⁴ https://ceopedia.org/index.php/Howard_Sheth_model_of_consumer_behaviour

- **Attenzione:** Un messaggio pubblicitario efficace ha l'obiettivo principalmente di attirare l'attenzione non solo di un singolo individuo, ma deve essere in grado di ottenere l'attenzione del maggior numero possibile di persone. I *marketer* per questo motivo devono comprendere i bisogni e gli interessi del potenziale consumatore e costruire il messaggio di marketing in base ad essi.
- **Interesse:** Passaggio successivo è suscitare interesse per il prodotto, le sue proprietà e i benefici che il consumatore può ottenere attraverso l'acquisto e l'utilizzo. Il potenziale cliente è pronto a fare sforzi per trovare ulteriori informazioni sul prodotto verso cui prova interesse.
- **Desiderio:** Generare il desiderio di sfruttare l'offerta presentata nella comunicazione di marketing. Il consumatore che riceve il messaggio deve essere convinto che solo questo prodotto soddisfa al meglio le sue necessità. Quando sorge questo desiderio, il cliente cercherà modi per attuarlo.
- **Azione:** Il destinatario del messaggio di marketing in risposta a una comunicazione efficace deve compiere l'azione finale, che spesso si concretizza nell'acquisto del prodotto/servizio oggetto del messaggio¹²⁵.

Queste teorie rappresentano oggi le fondamenta stabile per la ricerca incentrata sul *customer experience management*. Ad esempio Schmitt nel 2003, basandosi su questi modelli per la definizione della propria teoria affermò che l'obiettivo chiave di tracciare l'esperienza ed i *touch points* con il cliente è quello di sviluppare una comprensione di come un'esperienza può essere arricchita per il cliente attraverso ciò che i *marketers* chiamano *customer decision-making process*.

Concludendo, l'influenza di questi primi modelli di processo decisionale dei consumatori sulla ricerca dell'esperienza del cliente può essere facilmente vista. Nello specifico, questi modelli forniscono la base per pensare in modo olistico all'esperienza del cliente, come un processo che i consumatori attraversano, ciò che ora chiamiamo *customer decision journey* cioè il “percorso” compiuto dal cliente, attraverso tutte le fasi ed i *touch points*, che costituisce l'esperienza del cliente.

Customer Satisfaction and Loyalty

Un elemento chiave per comprendere e gestire l'esperienza del cliente è la capacità di misurare e monitorare le reazioni tra clienti e le offerte aziendali, in particolare le attitudini e le percezioni dei clienti, ossia la *Customer Satisfaction*. Tale costrutto fu per la prima volta oggetto di studi agli inizi degli anni '70 e veniva calcolato semplicemente confrontando il livello di *performance* ottenute dopo il consumo del prodotto/servizio e le aspettative del cliente prima dell'utilizzo. Tale disconferma delle aspettative¹²⁶ poteva essere positiva, generano soddisfazione, al contrario se negativa l'individuo percepisce insoddisfazione.

¹²⁵ Engel J.F., Kollat D.T., Blackwell R.D., *Consumer Behaviour*, Holt, Reinhart & Winston, New York 1968, s. 32.

¹²⁶M. Costabile, G. Micelli, L. Molteni, “Lo Stato degli studi sulla customer satisfaction: alcune evidenze empiriche per un approccio contingente”, *Statistica Applicata*, Vol.16 n°4, 2014

Tanto le attese quanto la valutazione del cliente riguardo le prestazioni dipendono da numerosi fattori, ed in particolare dal tipo di relazione che il cliente ha con la marca o con l'azienda. I consumatori tendono ad avere a priori un giudizio positivo verso prodotti che sono stati considerati in maniera positiva in passato. Quanto detto è maggiormente riscontrabile quando l'oggetto dell'analisi è un prodotto di difficile o non immediata valutazione, come per esempio i così detti beni di fiducia.

Pertanto risulta immediato capire come la *customer satisfaction* riesca ad attivare una serie di variabili importanti per il *marketing* come la *loyalty* ed il *word-of-mouth*. Essa rappresenta un qualcosa di centrale non solo per i consumatori, ma soprattutto per le aziende che purtroppo, ancora oggi, non ne riescono ad avere un pieno controllo data la natura sociale del *brand*.

Altra teoria elaborata per la misurazione della soddisfazione è quella dell'attribuzione¹²⁷. Tale modello si fonda su tre questioni fondamentali:

- **Focus (o Agency):** innanzitutto bisogna capire le motivazioni che hanno portato ad un evento. Per il consumatore conoscere la causa di un determinato problema può condizionare il livello di soddisfazione. Ad esempio un cliente risulterà meno insoddisfatto se le cause di un ritardo del treno non possono essere attribuite alla cattiva gestione della compagnia, ma a terzi.
- **Controllability:** capire se c'era possibilità di controllare le motivazioni che sono dietro l'evento (Qualora le cause del ritardo fossero imputabili alla compagnia, il consumatore sarebbe meno insoddisfatto se sapere che la compagnia si fosse impegnata al massimo per evitare tale disservizio).
- **Stability:** la frequenza del verificarsi dell'evento negativo può condizionare negativamente la soddisfazione (Se la compagnia ferroviaria fa sempre tardi, il ripetersi dell'evento può portare maggiore frustrazione nel consumatore e quindi insoddisfazione).

Fondamentale, soprattutto all'interno di uno *store*, è la creazione di una esperienza d'acquisto che sia positiva. Un'esperienza che sia in grado di trasmetterci emozioni e sensazioni positive. Tutto questo confluisce nell'aumentare la possibilità di ottenere elevata soddisfazione nel cliente, portandolo a tornare nello *store* e quindi ad acquistare nuovamente.

Per tutte queste ragioni, la *customer satisfaction* e tutti gli altri approcci per valutare le percezioni dei clienti sulla *customer experience* rappresentano un ulteriore tassello fondamentale per la comprensione complessiva dell'esperienza del cliente e forniscono la base per la sua misurazione.

Service Quality

Date le caratteristiche strutturali intrinseche di tutti i servizi (Intangibilità, inseparabilità, deperibilità), negli anni '80 del '900 la letteratura incominciò a compiere una distinzione tra "marketing dei beni" e "marketing

¹²⁷ Kelley H.H., Michela J.L., *Attribution Theory and Research*. Annual Review of Psychology, 1980, 31, 457-501.

dei servizi". Nell'ambito di quest'ultima tipologia di marketing, il concetto che fin da subito ebbe l'attenzione degli studiosi fu quello che riguarda la misurazione della qualità percepita di un dato servizio. Tra i vari costrutti sicuramente il **modello SERVQUAL** di Parasuraman¹²⁸ è quello più importante.

Il *SERVQUAL* è un modello qualitativo che cerca di evidenziare le principali componenti del servizio di alta qualità. Gli autori del *SERVQUAL* originariamente identificarono dieci elementi della qualità del servizio, in seguito ridotti a cinque ossia:

- Aspetti tangibili
- Affidabilità
- Capacità di risposta
- Capacità di rassicurazione
- Empatia.

Questo modello viene utilizzato dalle aziende non solo per misurare la qualità del servizio ma anche per misurare le aspettative e le percezioni dei clienti rispetto alla qualità del servizio. Quando le aspettative dei clienti sono superiori alle loro percezioni si ritiene che il servizio non abbia offerto una buona qualità.

Oltre ad essere un modello di misurazione, il *SERVQUAL* è anche un modello di *management*. Gli autori hanno identificato 5 *gaps* che possono essere percepiti dai consumatori a contatto con un servizio povero in termini di qualità, creando così il cosiddetto "modello dei *gap*".

La letteratura sul *service quality* mette a disposizione della *customer experience* oltre le informazioni utili per comprendere il contesto in cui sorgono le esperienze, anche strumenti in grado di mappare il *customer journey*. A tal proposito occorre ricordare che la tecnica maggiormente utilizzata per la mappatura del processo d'acquisto è il *Service Blueprint*¹²⁹: un diagramma di processo applicato che mostra il "erogazione del servizio" dal punto di vista del cliente.

Relationship Marketing

Con l'obiettivo di rispondere alle esigenze del mercato *Business-to-Business* e data la crescente volontà delle imprese di creare delle forti relazioni con i clienti, agli inizi del 1990 nasce il *Relationship Marketing*. In prima istanza oggetto della ricerca fu il mercato *business-to-business*, ma le osservazioni ottenute furono ben presto rimodellati e applicati anche al mercato *consumer*.

¹²⁸ Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (1), 12–40.

¹²⁹ Shostack, G. Lynn. "Designing Services that Deliver", *Harvard Business Review*, vol. 62, no. 1 January - February 1984, pp 133–139

Incoraggiati da una maggiore attenzione in economia, marketing e ricerca dei consumatori, i ricercatori hanno recentemente percepito la necessità di prestare maggiore attenzione agli aspetti emotivi delle relazioni con i clienti e hanno iniziato a misurare costrutti come “la passione” e “l'intimità”. In sintesi, la teoria del *relationship marketing* ha significativamente arricchito la comprensione delle diverse sfaccettature teoriche della relazione con il cliente, estendendo il *focus* dell'esperienza del cliente per includere le emozioni e le percezioni associate all'esperienza.

Customer Relationship Management

Gli anni 2000 i ricercatori portarono avanti una maggiore attenzione verso l'estrazione di valore dalla relazione con il cliente. Mentre nel *marketing* relazionale, il focus è principalmente sulla costruzione di solide relazioni a lungo termine con clienti, nel *Customer Relationship Management* (CRM) l'attenzione è maggiormente rivolta verso l'ottimizzazione della redditività del cliente e sul *Customer lifetime value*, ossia il totale netto delle entrate che un'azienda può aspettarsi da un cliente nel corso di una relazione durante un determinato periodo di tempo¹³⁰.

Secondo Kotler il **CRM** è un insieme di processi con i quali:

- Si raccolgono e si organizzano le informazioni sui singoli clienti e su tutti i *touch points*, al fine di misurare lo stato della relazione (soddisfazione, fiducia, fedeltà, lealtà ecc.) ed il valore del cliente.
- Si progettano le azioni più opportune per rinforzare le relazioni e al contempo accresce il valore del cliente.
- Si gestiscono operativamente le interazioni con i clienti mediate tutti i punti di contatto precedentemente identificati, ovvero nuovi punti di contatto strumentali a rinforzare la relazione ovvero accrescere il valore del cliente.

Il contributo della letteratura CRM alla *customer experience* è rappresentato dalla acquisita capacità di capire come specifici elementi dell'esperienza si relazionano tra loro, come lavorare sui punti di contatto che si vengono a creare tra cliente e azienda e sui risultati di *business*¹³¹.

Customer Centricity & Customer Focus

¹³⁰ Fripp, G (2014), "Guide to CLV" Guide to Customer Lifetime Value

¹³¹ Bolton (2015), Service Excellence: Creating Customer Experiences that Build Relationships. New York: Business Expert Press.

Nata durante il primo decennio del 2000 con il *networking*, con il diffondersi dei *social networks* e dalla necessità delle aziende di intercettare la comunicazione orizzontale tra le persone e renderla economicamente vantaggiosa, la *customer centricity* è da molti considerato come la vera novità del millennio.

Peter Fader, docente di *marketing* presso la prestigiosa università di Wharton (Philadelphia) la definisce come:

“La strategia per allineare i prodotti o i servizi di una data azienda con le necessità dei consumatori più preziosi. Questa strategia ha uno specifico obiettivo: maggior profitto nel lungo periodo”¹³²

Ancor prima di Fader, del 2005, Gulati e Oldroyd identificarono un percorso in quattro fasi per una cultura incentrata sul cliente:

- i. **Collaborazione collettiva:** raccolta di tutte le informazioni sui clienti;
- ii. **Coordinamento seriale:** acquisizione di *insights* sui clienti dal comportamento passato e da tutte le informazioni raccolte (prevalentemente dati presi dal *WEB*);
- iii. **Coordinamento simbiotico:** sviluppo di una comprensione del probabile comportamento futuro dei clienti;
- iv. **Coordinamento integrale:** risposta in tempo reale alle esigenze del cliente.¹³³

Le aziende che ad oggi operano secondo questa strategia sono poche. La *customer centricity* è un paradigma molto semplice ad essere definito, ma ben più difficile ad essere messo in pratica. Per avere davvero effetto, non basta creare una divisione aziendale *ad hoc* oppure una parola chiave mostrata nel manifesto di intenti condiviso con i dipendenti sulle pareti degli uffici, ma bisogna che tale valore venga messo in pratica giorno dopo giorno, diventando intrinseco nella cultura organizzativa. È l'unico modo per far assimilare davvero tale principio a tutte le persone che operano all'interno dell'azienda, trasformandolo anche in una metrica di valutazione interna e dell'operato dei propri concorrenti.¹³⁴

Le previsioni future sembrano essere positive dato che a livello operativo le aziende avranno a disposizione nuovi strumenti che renderanno più “semplice” creare dei rapporti con il cliente. Tali strumenti a nostra disposizione consentiranno infatti di stringere il *focus* sul singolo cliente per personalizzare davvero ogni interazione con lui ad un livello di granularità una volta impensabile, e a rendere questi rapporti frequenti e, a volte, addirittura permanenti. Inoltre le aziende dovranno scontrarsi con la missione di comprendere come misurare tale rapporto e di elaborare milioni di dati che porteranno alla profilazione del cliente.

Mai quanto oggi è possibile fare davvero del *data driven marketing* utilizzando simultaneamente e sinergicamente una molteplicità di canali di interazione, ed è possibile sfruttare tale sinergia allo scopo di

¹³² Peter Fader, *Customer Centricity*, Wharton, Philadelphia, 2012

¹³³ Gulati, Ranjay and James B. Oldroyd (2005), “The Quest for Customer Focus,” *Harvard Business Review*, 83 (April), 92–101. Gupta, Sunil, Donald R. Lehmann, and Jennifer A. Stuart (2004), “Valuing Customers,” *Journal of Marketing Research*, 41 (February), 7–18

¹³⁴ Marco Minghetti, *La Customer Experience nell'era delle Platfirm*, Sole 24 Ore, maggio 2017

generare valore nel tempo. Il consumatore deve essere visto non come un “compagno occasionale”, ma come l’altro membro di una coppia vincente, con cui si cerca di costruire un matrimonio duraturo nel tempo¹³⁵. Nel complesso, quanto detto mostra come la centralità del cliente abbia posto le basi per una rinnovata attenzione all'esperienza del cliente.

Customer Engagement

Nell'attuale decennio, il principale movimento nella gestione dei clienti è stato il coinvolgimento dei clienti e del marchio o *Customer Engagement*. Sono state avanzate diverse definizioni di *customer engagement*, concentrandosi su atteggiamenti, comportamenti ed estrazione di valore.

Riassumendo tutte le principali definizioni possiamo dire che *Engagement* è un processo che si sviluppa grazie ad una duplice interazione tra un soggetto (il consumatore) e un oggetto (il *brand*/ prodotto/ il sito *web*) che, in particolari condizioni di contesto, genera differenti livelli di coinvolgimento¹³⁶.

Se l'*engagement* viene definito dalle tre dimensioni cognitiva, emotiva e comportamentale possiamo affermare che il *Brand* inteso come *concept*, diventa uno dei principali elementi generatori di *engagement*. Pertanto andremo a distinguere il “*Customer Engagement*” dal “*Customer Brand Engagement*” ossia la metrica che misura il livello di interazione cognitiva, emotiva e comportamentale che lega il consumatore con un determinato *brand*¹³⁷. Sebbene la soddisfazione costituisce ancora uno *step* fondamentale nella costruzione della *customer loyalty*, il *customer brand engagement* (CBE), può essere considerato uno dei miglior predittore per lo sviluppo di una relazione fedele e leale con la marca/impresa.

In quest’ottica di coinvolgimento, rafforzata fortemente dalla rivoluzione digitale e dei social media, i clienti diventano coproduttori attivi di valore o distruttori di valore per le imprese¹³⁸. Altre conseguenze generate da alti livelli di *customer engagement* sono la *brand loyalty*, il *commitment* e la creazione di un legame emozionale con il prodotto.

Recenti studi hanno anche tentato di misurare tale costrutto (ad esempio, Hollebeek, Glynn e Brodie 2014¹³⁹) e di esaminare come le aziende possono trarre vantaggio dall'*engagement*.

Riassumendo e andando semplificare quello che è stato lo sviluppo della letteratura di marketing negli ultimi decenni possiamo dire che possiamo categorizzare gli argomenti di ricerca in tre macro aree:

¹³⁵ <http://www.fabiopiccigallo.com/2015/06/18/customer-centricity-una-novita-dal-sapore-antico/>

¹³⁶ Sprott, David & Czellar, Sandor & Spangenberg, Eric. (2009). The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal of Marketing Research - J MARKET RES-CHICAGO*. 46. 92-104. 10.1509/jmkr.46.1.92.

¹³⁷ Linda D. Hollebeek & Mark S. Glynn & Roderick J. Brodie, *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation*, 29 April 2014

¹³⁸ Bolton (2015), *Service Excellence: Creating Customer Experiences that Build Relationships*. New York: Business Expert Press

¹³⁹ Sprott, David & Czellar, Sandor & Spangenberg, Eric. (2009). The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal of Marketing Research - J MARKET RES-CHICAGO*. 46. 92-104. 10.1509/jmkr.46.1.92.

¹³⁹ Linda D. Hollebeek & Mark S. Glynn & Roderick J. Brodie, *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation*, 29 April 2014

- “**Ricerche che si soffermano sui processi**”, sui comportamenti e sul valore - rientrano in questa categoria il *consumer buying behavior process models*, il *CRM* ed il *customer engagement*;
- “**Ricerche che si soffermano sui risultati del processo**” come la soddisfazione, *service quality* e il *relationship management*
- “**Ricerche focalizzate su aspetti di organizzazione interna per la realizzazione di un’esperienza**”, prevalentemente con una visione incentrata sul cliente

Nel prosieguo dell’analisi partiremo dal primo flusso di ricerca che rappresenterà una solida base per affermare che la *customer experience* viene creata attraverso il processo d’acquisto del consumatore. Ciò è chiaramente riconosciuto sia dalla letteratura accademica sia dalla letteratura manageriale. Inoltre porremo maggiore attenzione sull’importanza dei *touch points* all’interno del *customer journey* e sulla crescente difficoltà che i *manager* riscontrano nel controllo degli stessi e della *customer experience* lungo tutto il processo. Infine, in un’epoca digitale, multicanale, sempre connessa, in cui il consumatore non è solo spettatore ma anche attore e co-creatore dell’esperienza all’interno del processo d’acquisto, si cercherà di comprendere l’evoluzione di questo rapporto tra *customer experience* e *journey*, focalizzando l’attenzione sui nuovi servizi digitali.

3.2 La Customer Experience nell’era delle *Platfirm*

Negli ultimi anni l’esperienza, come più volte ripetuto, è diventato un elemento imprescindibile per la definizione di una strategia di *business*. Questo sicuramente grazie al forte successo delle piattaforme digitali e delle aziende “native digitali” o anche indicate con il nome *platfirm*. Questo termine, nato grazie agli studi compiuti da OpenKnowledge¹⁴⁰, deriva dall’unione dei termini “*platform*” e “*firm*” ed indica la prospettiva che vede le imprese non attraverso le classiche metafore della biologia (cioè come un organismo) o della meccanica (meccanismo), ma con la metafora della “piattaforma”, concetto derivato dalle tecnologie digitali. Le società digitali nascono come piattaforme (come *Google*, *Facebook*, *Just Eat* e *foodora*), ma anche le imprese che nascono offline come BMW, ad esempio, si sta strutturando come rete di piattaforme di interazione per la co-creazione intensiva di valore, beneficiando di scalabilità rapida, dell’effetto di rete, dell’apertura agli attori e *community* dell’ecosistema (non solo consumatori, ma *community* di *developer*, acceleratori di soluzioni, etc.). Anche i luoghi fisici (si pensi agli store di Apple) vengono pensati come piattaforme per il *social learning*, il coinvolgimento e le attività di supporto al cliente. Uno degli aspetti più importanti è che la piattaforma abilita interazioni fra produttori e consumatori di valore esterni all’impresa; ne sono un esempio le organizzazioni che si occupano dell’*online food delivery* come *foodora* e *Just Eat*. Ciò rappresenta una differenza netta rispetto ai modelli economici tradizionali, attivando percorsi non lineari di

¹⁴⁰ <http://www.open-knowledge.it/>

valorizzazione di cui possono beneficiare in forme diverse sia coloro che entrano nella piattaforma con fini co-produttivi (si pensi ai *partner* che decidono di aderire ad una piattaforma di *OFD*), sia coloro che vi entrano per utilizzarne i servizi.

Comprendere questo passaggio verso la visione d'impresa-piattaforma, risulta essere uno *step* fondamentale per comprendere l'evoluzione aziendale nell'era dell'”Economia dell'Esperienza”.

In tale contesto, nascono le piattaforme esperienziali, descritte da Mauro Ferraresi e Bernd H. Schmitt¹⁴¹. Compito di tali piattaforme è quello di articolare al meglio il posizionamento di un'azienda. Essa si compone di tre principali dimensioni:

- **Posizionamento esperienziale** - ossia descrive ciò che la marca o l'azienda rappresentano.
- **Promessa di valore esperienziale (PVE)** - Specifica nel dettaglio il valore che il posizionamento esperienziale ha per il cliente.
- **Tema dell'implementazione** - Manifestazione della piattaforma esperienziale, capace di riassumere lo stile e i contenuti dei messaggi principali usati dall'azienda o dal brand in tutte le declinazioni dell'esperienza verso il pubblico.

Diverse analisi¹⁴² propongono una visione delle organizzazioni in quanto attori nell'Economia dell'Esperienza non più solo come entità organizzatrici di esperienze, ma piuttosto in quanto realtà proponenti artefatti e contesti che conducono alle esperienze, e che possono essere adeguatamente utilizzati dai consumatori per co-creare le proprie, uniche esperienze. In ultima analisi, il ruolo delle aziende e dei brand è diventato quello di fornire l'ambiente e il contesto adeguato a fare emergere la giusta esperienza – ovvero, quella desiderata dalle persone. *Platfirms*, appunto.

Alcune realtà possono addirittura essere definite come dei veri *business experience-based*, poiché le *experience* costituiscono un fattore strategico per la competitività e la rilevanza sul mercato. Stiamo parlando di aziende del calibro di Apple, Siemens e Disney. Quest'ultima, identificabile come la prima marca che ha fatto dell'esperienza una leva di forte differenziazione. Si pensi ai milioni di dollari investiti per la creazione del primo parco divertimenti in California nel 1955, ossia Disneyland, e ai numerosi altri parchi aperti in tutto il mondo (l'ultimo aperto l'anno nel 2016 a Shanghai). Anche Vodafone, colosso internazionale delle telecomunicazioni, ha avviato da tempo un percorso che presenta forti connotati di *platfirm*: dal ridisegno e trasformazione degli asset digitali in “luoghi” di incontro definiti dall'interazione tra specifiche categorie di utenti, alla capacità di fare vivere a utenti diversi esperienze totalmente personalizzate attraverso analitiche avanzate e sulla base di dati raccolti online e nel punto vendita¹⁴³.

¹⁴¹ M.Ferraresi, B. H. Schmitt, Marketing esperienziale. *Come sviluppare l'esperienza di consumo*, 2006

¹⁴² Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing*. New York: The Free Press.

¹⁴³ Marco Minghetti, *La Customer Experience nell'era delle Platfirm*, Sole 24 Ore, maggio 2017

3.3 L'evoluzione del *customer journey*

Fino a pochi anni fa, i *customer journey* erano disegnati da agenzie, aziende e società di consulenza in funzione di modelli psicologici diffusi dagli anni '60 e '70 del secolo scorso applicati alla pubblicità e al *marketing* come AIDA¹⁴⁴.

Nonostante continui aggiornamenti, tali modelli oggi sono da ritenersi obsoleti. Diventa necessario individuare strumenti nuovi per affrontare il mondo digitale in maniera efficiente. Nel 2009 le ricerche di McKinsey su più di 21.000 utenti in tre continenti, hanno portato alla proposizione di un nuovo modello di *consumer decision journey* strutturato in 4 fasi¹⁴⁵:

- **FASE 1** - Il consumatore prende in considerazione un *set* iniziale di marche, in funzione delle percezioni personali e dell'esposizione ai diversi punti di contatto con il *brand*.
- **FASE 2** - Procedendo nella valutazione, il consumatore aggiunge o sottrae *brand* man mano che matura un'idea sul proprio obiettivo di valore.
- **FASE 3** - Viene selezionata una marca al momento dell'acquisto.
- **FASE 4** - Le esperienze del consumatore con quanto acquistato arricchiscono il bacino informativo che andrà a guidare le scelte nel successivo *customer journey*. Se il contatto del prodotto ha generato un'alta soddisfazione, il cliente potrà procedere direttamente al momento d'acquisto. In caso contrario dovrà ricominciare un nuovo *journey* partendo dalla prima fase di valutazione delle alternative.

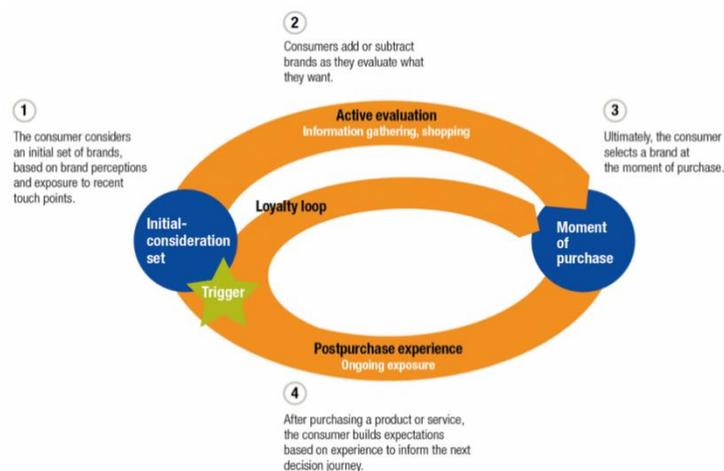


Figura 7 McKinsey (By David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik), *The consumer decision journey*, June 2009 - <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

¹⁴⁴ Vedi paragrafo 2.1

¹⁴⁵ McKinsey (By David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik), *The consumer decision journey*, June 2009 - <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

Coerentemente con quanto affermato con i modelli precedenti, anche in questo presentato da McKinsey possiamo distinguere tre momenti fondamentali di contatto tra il consumatore e la *firm* e che scandiscono il procedere dell'individuo nel suo "viaggio": pre-acquisto, acquisto e post-acquisto.

Modelli come quello introdotto da McKinsey sono però interessanti e aggiornati perché hanno il grande pregio di riconoscere un percorso più complesso, circolare e caratterizzato da inter-attività e sotto-attività. Viene presa in considerazione e introdotta all'interno del modello anche la possibilità che lo stesso acquirente rifiuti l'offerta aziendale e sono riconosciuti i benefici di una buona relazione, capaci di fidelizzare l'individuo (*loyalty*).

Come notano nel proprio lavoro Robert Rose e Carla Johnson¹⁴⁶, anche se i brand hanno in fin dei conti a cuore soprattutto la dinamica transazionale che si concretizza con una decisione di acquisto, il cliente – o meglio la persona – ha tutt'altro in mente come obiettivo. Come insegna l'Economia dell'Esperienza, il centro del suo interesse sta nell'esperienza di acquisto, non nell'atto in sé. Focalizzare l'attenzione solo sulle persone direttamente coinvolte nel processo di vendita e acquisto rischia di fare perdere una grande occasione principalmente in termini di influenza sociale e coinvolgimento. Le analisi di Robert Rose e Carla Johnson procedono parallelamente rispetto agli studi di Brian Solis insieme ai colleghi di Altimeter sull'evoluzione del *customer journey* influenzato dal paradigma esperienziale, che hanno portato alla definizione del *dynamic customer journey*¹⁴⁷.

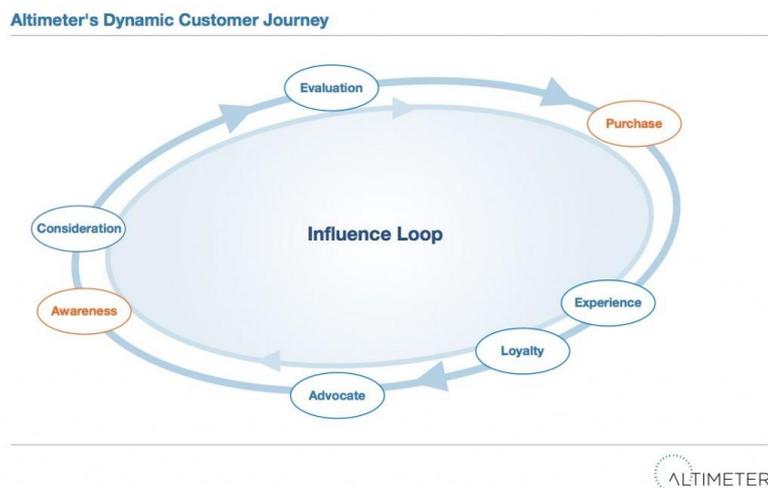


Figura 8B. Solis – Altimeter, *What's the future of business*, 2013 - https://www.namm.org/sites/www.namm.org/files_public/nammu/files/Brian%20Solis%20NAMM%202013.pdf

Si tratta di un *customer journey* "social". Un modello che risente fortemente dell'impatto della Generazione C(onnessa) nelle interazioni più destrutturate e omni-canale con l'azienda. A ogni stadio del processo – in particolare dopo avere acquistato e testato il prodotto o servizio – l'utente condivide l'esperienza con le proprie cerchie di amici, follower e contatti. Tali esperienze condivise diventano "atomi informativi" cruciali per orientare le decisioni di acquisto e preferenza di tutti i nodi appartenenti al rispettivo *network* di contatti. Si

¹⁴⁶ R. Rose, C. Johnson, *Experiences: The 7th Era of Marketing*, March 5, 2015

¹⁴⁷ B. Solis – Altimeter, *What's the future of business*, 2013 -

https://www.namm.org/sites/www.namm.org/files_public/nammu/files/Brian%20Solis%20NAMM%202013.pdf

generano i “circoli di fiducia” tra persone attraverso le interazioni su *media* digitali come *community online*, *forum*, *blog*, *e-commerce*. Per questo motivo, al centro del *dynamic customer journey* risiede l'*influence loop*: le esperienze di acquisto e consumo si trasformano in *information experience* e diventano di importanza cruciale, posizionandosi come contenuti digitali (*thread di forum*, articoli di *blog*, *post social*, recensioni su Amazon, etc.) online e incidono nella valutazione di altri individui. Senza esperienze condivise o in caso di aspetti negativi di quanto esperito, la probabilità di marche e organizzazioni di potere emergere rispetto alla concorrenza si riduce.

Alla luce delle proprie ricerche e partendo dai modelli illustrati, Ferraresi e Schmitt nella propria opera¹⁴⁸ hanno proposto una nostra visione del *customer journey* attraverso un metodo innovativo: l'*Experience Quest*. In questa prospettiva l'individuo è il protagonista di una costante ricerca. Un soggetto che inizia ogni giorno percorsi in qualche modo avventurosi tra esperienze, informazioni e contenuti. Proprio l'aspetto della ricerca di qualcosa (*quest*) è essenziale, e si traduce in *query* sui principali motori di ricerca, in navigazioni e partecipazione alle discussioni all'interno di *community*, *forum*, *app*, in attivazione di sistemi di *curation* (*web feed*, *digest* digitali ricevuti via *e-mail*, *mobile app* o altre tecnologie dedicate, aggregatori di notizie, etc.) a supporto delle nostre attività quotidiane.

Il metodo *Experience Quest* presenta alcuni vantaggi e punti differenzianti rispetto ad altri citati:

- Le emozioni vengono finalmente ad assumere la stessa dignità degli elementi più razionali e di mappatura del percorso delle persone.
- Le *shared experiences* sono “spalmate” lungo tutta l'*Experience Quest* dell'individuo, e non più posizionate solo alla fine. Ciò rispecchia la realtà in modo molto fedele, così come la suddivisione delle esperienze tra le forme *pull (knowledge)* e *push (advocacy)*. Nel momento in cui ci avviciniamo a una nuova entità, infatti, prima ci informiamo sulle esperienze altrui e solo dopo l'acquisto – o nelle micro-fasi appena precedenti – siamo capaci di dare la nostra opinione creando contenuti digitali *ad hoc*. Non a caso, gli *sharing button* all'interno dei siti web sono generalmente posizionati nella pagina finale di ringraziamento e riepilogo dell'ordine.
- Gli emittenti delle esperienze e il loro ruolo *nell'Experience Quest* vengono differenziati riconoscendone impatti diversi, in funzione della loro reputazione agli occhi dell'individuo soggetto della *customer experience*, e di altri filtri. Tale ponderazione è allineata tra l'altro anche con il funzionamento dei principali motori di ricerca, i cui algoritmi filtrano le fonti meno rilevanti e repute rendendole di fatto meno ritrovabili – dunque, impattanti – durante le ricerche dell'utente.

Si tratta di un metodo pratico e subito spendibile per il progettista di esperienze, utilizzabile sia in fase di definizione strategica che di successiva revisione e gestione/ottimizzazione periodica. In effetti, l'*Experience*

¹⁴⁸ M.Ferraresi, B. H. Schmitt, Marketing esperienziale. *Come sviluppare l'esperienza di consumo*, 2006

Quest non solo consente una visione di insieme e ottimale dell'esperienza già dal momento in cui viene disegnata, ma ha anche il pregio di mettere in risalto la presenza di frizioni o spunti di miglioramento della stessa¹⁴⁹.

3.4 I Punti di Contatto (o *Touch Points*) tra l'organizzazione e il customer

Indipendentemente dal modello di *customer journey* considerato, è fondamentale per l'impresa andare a esaminare, comprendere e definire i punti di contatto (o *touch points*) che il consumatore ha con l'organizzazione lungo il suo percorso verso l'acquisto.

La natura soggettiva dell'esperienza è chiarita da Pine e Gilmore¹⁵⁰ che indicano che "le esperienze sono intrinsecamente personali, esistono solo nella mente di un individuo che è stato impegnato in un ambiente emotivo, fisico, intellettuale o persino livello spirituale". Diversi autori sostengono che l'esperienza del cliente è modellata non solo dagli aspetti che le aziende possono controllare (ad esempio, interfaccia di servizio, *display* di negozi e pubblicità), ma anche da fattori che sono al di fuori del controllo dell'impresa (ad esempio, interazioni con i clienti e scopo dello *shopping*)¹⁵¹. Questo perché le esperienze sono costruite dalle interpretazioni degli incontri dei clienti¹⁵², il che significa che le esperienze non possono essere completamente controllate dall'azienda. Piuttosto che creare esperienze, le aziende possono progettare e orchestrare i prerequisiti e gli stimoli che consentono ai clienti di avere le esperienze desiderate.¹⁵³ A tal proposito, tra le numerose tipologie di classificazione che possono essere compiute sui touch points, ai fini del seguente lavoro risulta interessante ricordare le seguenti quattro tipologie¹⁵⁴:

- **Brand-owned touch points.** A questa categoria appartengono tutte le interazioni progettate e gestite dall'azienda. Comprendono tutti i *brand-owned media* (ad esempio *advertising*, Siti *web* di proprietà aziendale, Programmi fedeltà) e tutti gli elementi del *marketing mix* controllati dal marchio (ad esempio attributi di prodotto, *packaging*, servizio, prezzo, forza vendita). La Letteratura del *marketing* ha esaminato intensamente gli effetti di questi *touch points* sulle vendite e sulla quota di mercato: l'impatto delle percezioni degli attributi dei prodotti e del servizio sulla soddisfazione ha ricevuto

¹⁴⁹ Marco Minghetti, *La Customer Experience nell'era delle Platform*, Sole 24 Ore, maggio 2017

¹⁵⁰ Pine, B. Joseph, II, and James H. Gilmore (1998), *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

¹⁵¹ Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, Leonard A. Schlesinger Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies

¹⁵² Margee Hume, Mort Gillian Sullivan, W. Liesch Peter, Hume Winzar Understanding service experience in non-profit performing arts: implications for operations and service management

J. Oper. Manag., 24 (4) (2006), pp. 304-324

¹⁵³ A.Stein, B.Ramaseshan, Towards the identification of customer experience touch point elements, 1 January 2016. [<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>]

Sudheer Gupta, Mirjana Vajic The contextual and dialectical nature of experiences

A. James, Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons (Eds.), *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Sage, Thousand Oaks, CA (2000), pp. 33-51

¹⁵⁴ De Haan, Thorsten Wiesel, and Koen Pauwels (2016), "The Effectiveness of Different Forms of Online Advertising for Purchase Conversion in a Multiple-Channel Attribution Framework," *International Journal of Research in Marketing*, forthcoming, [DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.12.001]

notevole attenzione in letteratura¹⁵⁵. Molti studi, tra cui quello recente di Baxendale et al. (2015)¹⁵⁶, hanno dimostrato che la pubblicità e la promozione continuano a influenzare le attitudini e le preferenze dei clienti. Gli effetti dei *brand-owned touch points* maggiormente diretti al cliente, come programmi di fidelizzazione e attività di *direct marketing*, hanno ricevuto notevole attenzione nella letteratura CRM, soffermandosi maggiormente sull'atteggiamento del cliente. Nel complesso, tuttavia, la nostra comprensione degli effetti della pubblicità online sull'esperienza del cliente sembra piuttosto limitata.

- **Partner-owned touch points.** In questa classe vengono inserite tutte le interazioni progettate, gestite o controllate congiuntamente dall'azienda e da uno o più dei suoi *partner*. Questi possono includere agenzie di *marketing*, *partner* di distribuzione multicanale, *partner* di programmi di fidelizzazione *multivendor* e *partner* di canali di comunicazione. Gli effetti di questa tipologia di punto di contatto risultano essere meno chiari rispetto a quelli di proprietà dell'azienda. A volte la linea di confine tra le due tipologie di *touch point* appena esaminata può essere sottile e difficilmente comprensibile.
- **Customer-owned touch points.** Consideriamo come appartenenti a questa categoria tutte le azioni del cliente che fanno parte dell'esperienza e che l'azienda, i suoi *partner* o altri non influenzano o controllano. Un esempio potrebbero essere i clienti che pensano ai propri bisogni o desideri nella fase di pre-acquisto. Oppure se pensiamo alla fase dell'acquisto, il metodo di pagamento scelto dal cliente è principalmente un punto di contatto di proprietà del cliente, sebbene i *partner* possano anche svolgere un ruolo. *Customer-owned touch points* più critici per l'azienda si riscontrano prevalentemente nella fase del post-acquisto. Oggi questo tipo di *touch points* sono sempre più frequenti: il consumatore sempre più riveste un ruolo di attore e di co-creatori di valore, indipendentemente o congiuntamente con le imprese. Ad esempio, si consideri le situazioni in cui i clienti utilizzano i prodotti in modi non previsti dall'azienda.
- **Social/external touch points.** Durante tutta l'esperienza, i clienti sono circondati da *touch points* esterni (ad esempio, altri clienti, influenze tra pari, fonti di informazioni indipendenti, ambienti) che possono influenzare il processo. Questo tipo di influenza risulta ancora più evidente e forte per i cosiddetti beni di fiducia, ovvero quei prodotti o servizi che gli acquirenti hanno difficoltà a valutarne le performance sia prima che dopo l'acquisto¹⁵⁷. Gli effetti generati da questa tipologia di punto di contatto inoltre possono essere sostanziali e comparabili o addirittura maggiori degli effetti pubblicitari¹⁵⁸. All'interno della letteratura di *marketing*, i *social media*, in particolare, hanno guadagnato una forte attenzione. Sono stati esaminati gli effetti dei *social media* sulle vendite e le sue interazioni con atteggiamenti ed i *Brand-owned touch points*, anche se tuttavia sono ancora molti i "lati oscuri" di questo fenomeno.

¹⁵⁵ Ad esempio: Richard L. Oliver, (1993), Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, *Journal of Consumer Research*, 20, (3), 418-30 [https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/20/3/418/1838986?redirectedFrom=fulltext]

¹⁵⁶ Baxendale, Shane, Emma K. Macdonald, and Hugh N. Wilson (2015), "The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration," *Journal of Retailing*, 91 (2), 235-53.

¹⁵⁷ Kotler, Philip (1967), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

¹⁵⁸ Baxendale, Shane, Emma K. Macdonald, and Hugh N. Wilson (2015), "The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration," *Journal of Retailing*, 91 (2), 235-53.

Queste tipologie di *touch points* forniscono un quadro organizzativo per la comprensione dei potenziali punti di leva nell'esperienza del cliente. Ad esempio, le imprese possono identificare i punti di contatto nel customer journey che possiedono o possono influenzare ed essere consapevoli di quei punti di contatto che non hanno o hanno un'influenza minima (di proprietà del cliente, sociale / esterno).

Con quest'ultimo paragrafo si chiude il capitolo relativo all'analisi delle principali caratteristiche della *customer experience*, alla luce delle continue ricerche che sono state portate avanti nel corso di questi ultimi venti anni dalla letteratura scientifica. Da tale analisi si desume che vi è uno strettissimo legame tra *customer experience* e *customer journey*. Due facce della stessa medaglia la cui comprensione e studio risulta essere imprescindibile per un manager che abbia il compito di fidelizzare il cliente e renderlo il più soddisfatto possibile. Uno studio attento dei vari punti di contatto tra impresa e cliente e dei numerosi *step* che questi ultimi debbano superare per arrivare all'acquisto, è obbligatorio per la creazione di un'esperienza di consumo che sia soddisfacente per il consumatore e lo porti a essere predisposto a riviverla.

Risulta ora fondamentale, alla luce di quanto compreso in questo capitolo, tornare a dove eravamo rimasti alla fine del primo capitolo di quest'elaborato di tesi. Nel prosieguo andremo a comprendere in che modo poter arricchire e migliorare l'esperienza di consumo *dell'online food delivery*, ovviamente partendo dal capire come si articola il *customer journey* e i vari punti di contatto.

CAPITOLO III. La doppia sfida per l'Online Food Delivery. Il Caso foodora: Analisi del Customer Journey

Nell'analisi svolta nel secondo capitolo di questo lavoro di tesi abbiamo analizzato come la ricerca scientifica abbia condotto la letteratura all'attuale definizione di *customer experience* e l'importanza di tale *topic* alla luce dell'evoluzione tecnologia e della diffusione del modello economico delle "platform". Successivamente abbiamo dimostrato che sussiste una strettissima correlazione tra la *customer experience* ed il *customer journey*; un legame che negli ultimi anni si è fortificato anche grazie alla diffusione di nuove modalità di consumo post-moderno, tanto da portare gli studiosi a definire questi anni come "L'era del Consumatore".

Tale fase preliminare ci ha permesso di entrare in possesso di tutte le informazioni necessarie per poter compiere un'adeguata analisi del mercato dell'Online Food Delivery e per poterne comprendere al meglio le dinamiche.

Questo *new business model*, se da un lato vanta di essere annoverato tra quelli di maggior successo negli ultimi decenni, dall'altro è al tempo stesso anche uno dei modelli che maggiormente necessita di un'attenzione verso il livello di qualità della *customer experience*. Infatti le imprese che operano in questo settore devono affrontare una duplice sfida. In realtà i "clienti" che devono essere accontentati in realtà sono due: da una parte abbiamo il "customer" finale, ovvero quello che ordina e richiede il proprio pasto comodamente a casa; dall'altra abbiamo il ristoratore *partner*, che cerca nella piattaforma una nuova fonte di remunerazione e di diversificazioni.

L'Experience da progettare e controllare risultano essere due, entrambe strettamente collegate ma comunque distinte. Due binari paralleli che viaggiano però verso destinazioni diverse.

Il cliente che ordina su un sito di Online Food Delivery vuole ricevere un pasto di buona qualità, nel minor tempo possibile, sperando che la promessa di consegna venga rispettata. Dall'altro versante, contemporaneamente, il ristoratore vuole che il proprio prodotto venga servito in tempo, che il cliente venga soddisfatto in pieno dalla propria offerta culinaria e inoltre chiede di essere assistito in caso di problematiche o incidenti durante il servizio.

Necessità e desideri di due gruppi di utenti che portano alla creazione di due *customer experience* che comunque si influenzano.

Ipotizziamo un *partner* contento e soddisfatto. Questo sarà sicuramente più propenso sia a continuare la collaborazione con la piattaforma, sia a rispettare gli *standard* del servizio (rispettare i tempi di preparazione, non cancellare gli ordini, controllare sempre il corretto funzionamento della attrezzatura di lavoro, promuovere il servizio, ecc.). In questo modo la qualità del servizio diventa più elevata ed il "customer" finale risulterà più contento e più volentieri riordinerà alla prossima occasione. Tutto va a confluire in un circolo, che tanto può essere virtuoso quanto, in caso di insoddisfazione di uno dei due consumatori, vizioso: facciamo l'esempio di

un *partner* scontento. Questo, data la frustrazione, tenderà ad abbassare gli *standard* di qualità complessiva del servizio ed il cliente finale perderà la fiducia verso la piattaforma e non riordinerà più.

Prima ancora di creare un'esperienza che sia soddisfacente ed appagante per il cliente finale, possiamo comprendere da quanto affermato che è fondamentale costruire un portafoglio di partner non solo appetibile e variegato ed in grado di attirare il maggior numero di customers, ma formato da partner contenti di lavorare con il servizio. Il ristorante spesso è il primo *touchpoint* che il cliente incontra *offline*. Tramite i *doorsticker*, le *voucher cards*, i *Adv display*, i consigli del ristoratore, il cliente ha il suo primo contatto con il servizio, e da questo può dipendere poi il suo accesso o meno al sito.

Detto ciò, in questo terzo capitolo, partiremo con l'esaminare in maniera puntuale e dettagliata il *customer journey dell'online food delivery*. Per semplicità la nostra analisi si concentrerà solo su uno dei modelli di *business* presenti sul mercato ossia quello dell'"*order+delivery*". Come ampiamente annunciato nel primo capitolo, questo modello si concentra sulla prima e sulla terza fase della catena del *food delivery*. Queste due fasi prevedono la raccolta degli ordini e il contestuale dispaccio al ristorante e successivamente il ritiro del prodotto al locale e la consegna al cliente finale. Il motivo per cui la scelta è ricaduta su questo modello di *business* è la forte tendenza all'adozione dello stesso da parte delle più grandi realtà del settore. Inoltre possiamo vedere come alcune società che prima adottavano un modello diverso da quello "*order+delivery*" (vedi Just Eat) hanno poi deciso di adattarsi e modificare il proprio *business* fino a realizzare un ibrido, un modello per metà "*only delivery*" e per metà "*order+delivery*". Nello specifico in questo capitolo si andrà ad esaminare *foodora*, azienda leader tra quelle che seguono tale modello, oltre che seconda multinazionale per fatturato al mondo se consideriamo l'intero settore delle consegne a domicilio.

Successivamente, utilizzando dati gentilmente concessi dall'azienda *foodora* ed incrociandoli con dati quantitativi sui ristoranti che attualmente operano sulla piattaforma, andremo a individuare quali debbano essere le caratteristiche di un ristorante affinché esso risulti più appetibile possibile per il *customer* finale. Tutto questo processo verrà svolto con l'obiettivo di migliorare la *customer experience* in un preciso momento del *customer journey*.

Concluderemo il lavoro di tesi andando a tracciare le linee guida per i prossimi studi sul mercato ed un'agenda degli obiettivi di ricerca futura.

4.1 Il Customer Journey nel modello "Order + Delivery"

Come più volte ricordato il modello "*order + delivery*" è un'evoluzione del modello "*Only order*" tipico dei primi anni della nascita dell'*online food delivery*. Se il modello primordiale aveva come unico obiettivo quello di mettere in contatto utenti alla ricerca di un pasto e ristoranti pronti a offrire piatti di decine di cucine diverse, il modello per così dire "evoluto" si differenzia per l'aggiunta di un ulteriore servizio: quello della consegna.

Le aziende che operano secondo questo modello utilizzano una propria flotta di fattorini e gestiscono internamente le consegne senza essere supportati dal personale dei singoli ristoranti o da società terze parti. I vantaggi provenienti dall'affiliazione a questi servizi per il partner diventano tre:

- **L'acquisizione di un nuovo bacino di clienti.** Il ristorante utilizzando questo tipo di servizio riesce a raggiungere consumatori che sono comodamente a casa o in ufficio, che non sarebbero mai andati personalmente al ristorante, ma che quest'ultimo riesce comunque a raggiungere grazie alla consegna a domicilio¹⁵⁹. Inoltre offrendo un nuovo servizio come quello della *delivery* riesce a fidelizzare ancora di più la propria *fan base*, che in questo modo può gustare i piatti del proprio ristorante preferito anche senza la necessità di andare fisicamente al locale.
- **Riduzione dei costi.** La commissione richiesta dalla piattaforma risulta essere ben più bassa rispetto ai costi necessari alla creazione di una propria struttura di consegna (fattorino, attrezzatura, motorino, benzina ecc.). Per non parlare del tempo necessario alla realizzazione di un'infrastruttura per la *delivery* e i costi di promozioni necessari all'avvio del servizio (pensiamo anche ai semplici volantini oppure ad una promozione sui *social*). La presenza su una piattaforma come quella di *foodora* rappresenta anche una sorta di pubblicità per il ristorante. Il cliente, svogliando l'elenco dei locali disponibili alla consegna nella sua zona, può conoscere e provare locali fino a quel momento non conosciuti e poi, in caso di giudizio positivo, decidere di andare fisicamente al locale. Anche questi costi di promozione vengono sostenuti interamente dalla piattaforma e rappresentano un vantaggio per il *partner*.
- **Riduzione del rischio.** Il costo da sostenere con l'affiliazione ad un servizio di *online food delivery* passa da essere fisso a variabile. Essendo la commissione richiesta per il servizio al *partner* una percentuale sullo scontrinato, il ristorante pagherà solamente se realmente compie degli ordini. Al contrario se il ristorante volesse creare un proprio servizio per la consegna, dovrebbe sostenere una serie di costi fissi anche se non riuscisse a completare neanche un ordine.

Dall'altra parte anche per il *customer* finale abbiamo nuovi vantaggi:

- **Riduzione dei tempi di consegna.** Sicuramente la creazione di una flotta *ad hoc*, permette alla piattaforma di poter monitorare le *performance* dei propri *rider* e di poter garantire dei tempi di consegna corti e ben precisi. Tendenzialmente i *rider* vengono, all'inizio del turno, assegnati a punti di partenza in zone diverse dell'area di consegna della città. Grazie all'aiuto di uno *smartphone* e di un'apposita *app*, ricevono l'incarico e l'indicazione dei luoghi di ritiro e consegna dell'ordine. Il sistema compie l'assegnazione degli incarichi preferendo ovviamente i *rider* liberi e quelli più vicini al luogo di ritiro. Questo sistema, che migliora giorno per giorno anche grazie ai *feedback* dei corrieri, permette di minimizzare i ritardi e di migliorare le performance in termini di tempo. Un semplice

¹⁵⁹ Questo è l'unico vantaggio del modello "order + delivery" che ritroviamo anche nel precedente modello di business, ovvero il modello "only order"

ristorante, con la propria piccola flotta di fattorini, non potrebbe mai raggiungere questi livelli di organizzazione e d'avanzamento tecnologico con le proprie forze.

- **Selezione dei ristoranti.** Solitamente le società che seguono questo tipo di modello compiono una selezione dei ristoranti presenti sul sito¹⁶⁰. Quindi per il cliente ordinare da piattaforme come foodora può significare una riduzione di tempo nella scelta dei ristoranti e comunque una certezza della qualità del prodotto.
- **Customer Care.** Coloro che ordinano possono contare su un'assistenza in grado di poterli supportare in qualsiasi momento e per qualsiasi problematica legata al servizio (errori nell'ordine, ritardi, lamentele ecc.).

4.1.1 Il “viaggio” del consumatore

Come abbiamo accennato nell'introduzione al capitolo, il primo contatto con il servizio in realtà non avviene all'interno del sito oppure dell'app. Oltre che i *social networks* e i vari altri siti, esistono tutta una serie di *touchpoints offline* che possono servire per l'azienda a farsi conoscere dal cliente e spingere ad entrare nella piattaforma. Ecco quelli più diffusi ed utilizzati:

- **I ristoranti:** Il Ristorante è sicuramente il *touchpoint* più utilizzato e più immediato, esso rappresenta in molti casi il modo più efficace di conoscere il servizio. Le aziende infatti forniscono al partner un *kit* di benvenuto formato da un adesivo da esporre all'ingresso, in modo tale da far capire al cliente che quel ristorante offre il servizio di consegna, una serie di buoni sconto da distribuire ai clienti abituali, un espositore per le *voucher card*, le buste e altro materiale di *marketing* che possa essere utile sia al ristoratore per sponsorizzare il suo nuovo servizio di consegne, sia all'impresa per migliorare la familiarità con il *brand*.
- **I rider:** Erroneamente si pensa che i *rider* abbiano solo la funzione di consegnare gli ordini, invece hanno un forte ruolo comunicativo del *brand*. Spesso forniti di una divisa colorata e di un'attrezzatura abbastanza appariscente (pensiamo all'iconico rosa di *foodora* oppure al giallo di *Glovo*) i *rider* catturano facilmente la curiosità e l'attenzione dei consumatori. Tanto da essere utilizzati spesso anche per eventi o campagne di *guerrilla marketing*. Inoltre sono l'immagine dell'azienda, sono l'unico soggetto che il cliente incontra durante tutto il processo di consumo, quindi hanno un fortissimo ruolo all'interno dell'esperienza.
- **I volantini:** Distribuiti *hand-to-hand* oppure nelle buche delle lettere, i volantini rimangono uno strumento di forte conversione per l'*online food delivery*. Sarebbe contraddittorio che un'impresa

¹⁶⁰ Ad esempio Just Eat non compie nessuna selezione oppure controllo qualità sui ristoranti “onboard”, a differenza di foodora o Deliveroo che seguono il modello “order + delivery”

che getta le proprie fondamenta nella tecnologia, riesca ancora ad utilizzare uno strumento di comunicazione così antico. Ma non bisogna dimenticarci che spesso il lavoro di comunicazione viene fatto a livello regionale e non a livello nazionale. Per questo i *mass media* come cinema e televisione vengono raramente utilizzati da queste società. Infatti nonostante la fortissima mole di utenti che riescono ad essere contattati tramite uno *spot* pubblicitario in televisione, e della forza di tale strumento, soprattutto in Italia, si tende a non utilizzarli. L'estensione del servizio ridotta a poche città e gli ingenti costi di trasmissione della pubblicità sono due barriere forti che spingono le imprese di questo settore a continuare ad utilizzare metodi "classici" come i *flyers*. Ad oggi solo *Just Eat* in Italia, operando in più di mille comuni, è l'unico ad utilizzare lo strumento della televisione per la propria comunicazione.

- **Altri tipi di comunicazione:** Oltre ai metodi citati, possono essere utilizzati come *offline touch points* anche gli eventi, i cartelloni pubblicitari, gli studenti promotori etc.

Partendo dall'accesso del consumatore all'interno della piattaforma *web*, sono 8 le fasi che compongono il *customer journey* per il modello di *business* in analisi:

i. Home Page

Il cliente accede alla pagina iniziale del sito (o dell'*app*), all'interno della quale trova le informazioni generali del servizio, le condizioni commerciali, alcune informazioni su promozioni o novità e l'invito all'inserimento dell'indirizzo di consegna. Inoltre il cliente ha anche la possibilità di scegliere una città, di visualizzare la lista completa dei ristoranti attivi (*Listing*), e scegliere il proprio ristorante, indipendentemente dall'indirizzo di consegna. Inoltre, in questa pagina di benvenuto viene data la possibilità al *customer* di creare il proprio *account* associato al servizio oppure fare il *log in* ad un *account* già registrato.

ii. Address Selection

Il più importante filtro per la ricerca è sicuramente l'indirizzo di consegna. Infatti il cliente per capire quali sono i ristoranti dal quale poter ordinare, deve inserire nell'apposita barra dove vuole che il fattorino consegni quanto ordinato. Se viene utilizzata l'*app* da *smartphone*, il cliente può comodamente geo-localizzare la propria posizione o selezionare un indirizzo già salvato ed associato al proprio *account*.

iii. Listing

Partendo dal presupposto che ad ogni *vendor* viene assegnata un'area di consegna ben precisa, nella pagina di *Listing* appare l'elenco di tutti i ristoranti che possono servire il cliente sulla base dell'indirizzo

precedentemente indicato. Ogni *partner* viene accompagnato da una foto dei prodotti più rappresentativi, da una descrizione del tipo di cucina, dal livello di *budget* medio ed in alcuni casi da recensioni o valutazioni. Tutte queste informazioni, insieme ad ulteriori filtri, servono ad aiutare il cliente nella scelta.

iv. Restaurant Page

All'interno di ogni pagina dedicata al ristorante troviamo principalmente il menù, diviso per categorie, comprensivo di prezzi e le descrizioni dei piatti. Sempre per aiutare il cliente nella scelta possono essere introdotta anche le foto dei singoli prodotti, le informazioni nutrizionali (allergeni, additivi, dieta specifica ecc.) ed indicazioni sulla porzione (peso, litri, grammatura ecc.). Una volta selezionati i prodotti, tutti vanno a confluire all'interno di un carrello virtuale che rappresenterà la comanda successivamente inoltrata al ristorante.

v. Check out & Purchase

Dopo aver inserito ulteriori dati sulla consegna, essersi collegato con il proprio *account* (o averne creato uno nuovo) ed aver inserito eventuali informazioni per il ristorante, il cliente procede al pagamento del carrello e all'invio dell'ordine. La somma che viene prelevata è uguale all'importo assegnato ai singoli prodotti prescelti, sommato al costo di consegna. Questo costo in alcuni casi è fisso, indipendentemente dalla grandezza dell'ordine o della distanza della consegna, in altri casi è variabile e dipende da una di queste due variabili.

vi. Post order page

Il cliente, una volta concluso il pagamento nell'attesa della consegna, può seguire i vari *step* di preparazione della propria comanda (Accettazione, preparazione, ritiro e consegna) e può seguire il percorso dal ristorante alla propria abitazione compiuto dal fattorino grazie alla geo-localizzazione.

vii. Order Delivery

Il fattorino, dopo essere arrivato al domicilio del cliente, gli consegna i prodotti realizzati dal ristorante partner e chiude l'ordine.

viii. Post – delivery

Il cliente può contattare il *customer care* attraverso una apposita *chat* oppure telefonicamente per richiedere supporto o per eventuali lamentele.¹⁶¹

4.1.2 Il “viaggio” del ristoratore

Abbiamo visto quali sono i passaggi che il cliente deve superare durante l’esperienza di consumo nell’*online food delivery*. Ora, ricordando che in realtà i clienti di queste società sono due e non uno, è fondamentale andare a vedere invece come vive l’esperienza del servizio il *partner* e capire quali sono gli *step* che compongono il suo *customer journey*:

i. Invio comanda & accettazione dell’ordine

Al termine della fase *Check out & Purchase*, il *vendor* riceve sul proprio dispositivo di ricezione (*tablet* oppure stampante) l’ordine compiuto dal cliente all’interno della piattaforma. Il ristoratore può decidere di accettarlo oppure di rifiutarlo. In alcuni casi è prevista anche la possibilità di allungare i tempi di consegna, qualora il ristorante sia molto occupato.

ii. Preparazione

Il ristoratore procede alla preparazione dei prodotti richiesti entro il tempo prestabilito, concordato precedentemente con il gestore del servizio. Nel frattempo la consegna viene affidata ad un *rider* che si reca al ristorante.

iii. Ritiro del rider

Allo scadere del tempo di preparazione il rider si presenta al locale, controlla che ciò che il cliente ha ordinato sia effettivamente pronto e si prepara per la consegna¹⁶².

4.2 Come migliorare l’esperienza di consumo nel food delivery?

¹⁶¹ Customer Journey ricavato dall’analisi delle piattaforme: foodora, Deliveroo, Just Eat, Moovenda e Uber Eats

¹⁶² Customer Journey ricavato dall’analisi delle piattaforme: foodora, Deliveroo, Just Eat, Moovenda e Uber Eats

In nostro obiettivo nei paragrafi che seguono sarà andare a individuare in che modo poter migliorare l'esperienza di consumo vissuta dal cliente che sceglie di voler utilizzare una piattaforma di *online food delivery*. Un obiettivo che sembra considerare maggiormente la sfera *business-to-consumer*, ma che in realtà, come vedremo nel proseguo dell'analisi, il suo raggiungimento parte da un'analisi dei soggetti attivi nel versante *business-to-business*, per poi coinvolgere i *consumer* veri e propri. Più volte abbiamo ricordato che questo tipo di servizio si differenzia per il duplice coinvolgimento nel processo. Il livello di soddisfazione dei due clienti coinvolti (il *vendor* e colui che ordina) sono strettamente correlati: all'aumentare (o al diminuire) del livello di uno, aumenta (o diminuisce) anche.

Infine cercheremo di capire quali possono essere le leve su cui un'azienda può agire per differenziarsi dai *competitor* ed emergere sul mercato.

Ripercorrendo *l'iter* che il cliente segue fino all'acquisto, possiamo facilmente riscontrare che il primo elemento con cui egli si imbatte *online* e *offline* sono i ristoranti. Ancor prima di accedere al sito, il cliente ha il suo primo contatto con il servizio già nei ristoranti. *L'experience online* invece inizia veramente nel *Listing* dove il *consumer* si trova a dover scegliere tra centinaia di ristoranti diversi, ognuno con un'offerta diversa, appartenente ad una cucina diversa e a livelli di prezzo diversi. Il *listing* rappresenta il primo vero contatto con il servizio *online* e può condizionare il proseguo dell'esperienza. Un *listing* non accattivante può portare il cliente a scegliere un'altra piattaforma. Viceversa se il *listing* viene percepito come valido e con un alto *appeal*, il cliente prosegue il suo *customer journey* all'interno del sito.

Obiettivo primario per coloro che gestiscono una piattaforma di questo genere è quindi quello di garantire che all'interno di essa siano presenti una serie di *partner* che possano formare un'offerta valida ed attraente per il cliente. Oggi solo le imprese che seguono il modello "*order + delivery*" fanno una vera selezione dei ristoranti, perché livello medio di qualità viene percepito come elemento differenziante del proprio servizio rispetto agli altri. Al contrario le imprese che seguono il modello "*order only*", spesso non compiono nessun tipo di selezione. L'obiettivo per quest'ultimo tipo di società non è quello di puntare sulla qualità, ma sulla quantità. Un maggior numero di ristoranti equivale ad esposizione maggiore del *brand*, maggiori occasioni di guadagno e incremento dell'offerta. Ricordiamo inoltre che per le imprese "*order only*" è molto più facile puntare sulla quantità, dato che il proprio modello di *business* non prevede la creazione di un'infrastruttura di consegna, i cui costi e problematiche aumentano con l'aumentare dei ristoranti e con l'ingrandirsi dell'area di consegna. La selezione dei *partner* compiuta dalle aziende come *foodora*, al contrario, si basa sulle *performance* dei ristoranti *offline*. Tramite controlli diretti del locale, analisi di mercato, ricerche su siti di valutazione (come ad esempio *TripAdvisor*) i *Business Developer* procedono all'analisi tutti i possibili *partner* e valutano se il candidato risulti profittevole oppure no per la società.

L'analisi che seguirà ha come obiettivo quello di studiare le caratteristiche dei ristoranti attualmente attivi e presenti all'interno della piattaforma di *foodora*, azienda *leader* nel mercato "*order + delivery*". Partendo da

questa analisi preliminare, verranno incrociati i dati forniti da *foodora* con metriche di valutazione dei *customer*. In questo modo cercheremo di supportare il *management* delineando le caratteristiche che un ristorante deve avere per poter essere considerato come buon *partner*. Capiremo inoltre se le strategie fino ad ora utilizzate sono valide oppure no e se è necessario trovare una strategia differente di valutazione.

4.2.1 *foodora*¹⁶³

*“We want to change the way people see and experience food delivery by bringing good food into their everyday. [...] That’s why we don’t just deliver—we bring it.”*¹⁶⁴

Questa è la *mission* di *foodora*: la continua ricerca di nuove tipologie di cucina da offrire ai propri consumatori, lo studio di modalità di consegna sempre più precise e rapide e lo sviluppo di nuove forme di servizio. Tutto questo in funzione di rendere sempre più unica l’esperienza di consumo sia *online* che *offline*.



Figura 9 A sinistra il logo di *foodora* adottato fino al 2017; a destra il nuovo logo adottato dopo il rebranding

Con sede a Berlino, *foodora* è una società di *Online Food Delivery* che offre la possibilità di ordinare il proprio pasto da più di 9000 ristoranti¹⁶⁵ in circa 60 città di 10 paesi diversi nel mondo: Austria, Australia, Canada, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Norvegia, Olanda e Svezia. Utilizzando l’*app* *foodora*, il *website* oppure la piattaforma *corporate*, il cliente può scegliere un ristorante della propria zona, indicare quali piatti voler ricevere oppure ritirare, ed infine ordinarli. Il *customer* ha inoltre la possibilità di seguire tutto il processo di realizzazione e di consegna del proprio ordine attraverso un sistema di geo-localizzazione del corriere. Punto di forza della piattaforma è quello di garantire un’offerta di ristoranti di livello medio-alto. Ad ogni partner viene assegnato un raggio di consegna circoscritto che possa permettere al cliente di ricevere il proprio pasto entro 35/40 minuti dal momento dell’ordine *online*, garantendo uno dei servizi di *delivery* più veloci nel mercato. Grazie a queste caratteristiche *foodora* si posiziona come servizio *premium* sul mercato mondiale, insieme ai competitor *Deliveroo* e *UberEats*.

¹⁶³ Nel l’intero testo verrà riportato il nome *foodora* con la lettera minuscola, come previsto dal brand

¹⁶⁴ Press Kit 2017 *foodora* “Our mission Bringing good food into your everyday”, 2017

¹⁶⁵ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-19/delivery-hero-s-foodora-expands-in-europe-as-rivalry-intensifies>

Fondata a Monaco nel febbraio del 2014 con il nome *Volo GmbH*, *foodora* venne successivamente rilocata a Berlino quando nell'aprile del 2015, *Rocket Internet*¹⁶⁶ acquistò il cento per cento della *company*¹⁶⁷, cambiandone il nome in quello attuale¹⁶⁸. Grazie agli investimenti messi a disposizione dalla società tedesca, il nuovo *brand* fu capace di compiere passi da gigante portando a segno, dal giugno dello stesso anno, una serie di acquisizioni che hanno permesso al *brand* di assumere una dimensione internazionale: *Hurrier* in Canada, *Supertime* in Australia¹⁶⁹ ed in fine *Heimschmecker* in Austria. Pochi mesi dopo il grande rilancio, precisamente nel settembre del 2015 *foodora* è stata venduta a *Delivery Hero*¹⁷⁰, che tutt'ora ne detiene il controllo. Con l'acquisizione fu incorporato al *brand* in rosa anche un'altra *start-up*, già controllata da *Delivery Hero*, ossia *Urban Taste*, superando in questo modo i 2000 ristoranti affiliati tra Nord America, Europa ed Asia. Obiettivo della fusione fu quello di rafforzare il *brand* "in casa", ossia in Germania, in modo tale da poter acquisire il potere di colpire un mercato ancora inesplorato fino a quel momento, ma con un grandissimo potenziale: il mercato di Hong Kong. Infatti, *foodora* è stata la prima società di *online food delivery* di livello globale ad operare in questo mercato, che nel 2015 aveva un valore di circa di 258.06 milioni di dollari americani. La scelta strategica di puntare su un livello *premium* di ristoranti ha permesso una veloce penetrazione del mercato asiatico¹⁷¹. Dopo aver iniziato la sfida ad Hong Kong, nel luglio del 2015, *Delivery Hero* decise di approdare con i propri fattorini in rosa anche nel mercato italiano: prima Milano e due mesi dopo nel capoluogo piemontese, Torino. La sfida che *foodora* ha dovuto accettare era molto agguerrita nel mercato del "Bel Paese". Il mercato italiano era (ed è tutt'ora) caratterizzata da giovani realtà locali, come *Foodracers* (*start-up* italiana che in poco tempo ha saputo crearsi un grande network di *partner* tra il Veneto e l'Emilia-Romagna) e realtà globali e consolidate come *Deliveroo* e *Just Eat*¹⁷². Inoltre la mancanza di una predisposizione culturale verso la tipologia di servizio, lo scetticismo verso le modalità di pagamento diverse rispetto ai contanti e le tradizioni culinarie diametralmente diverse rispetto ai paesi fino a quel momento considerati, hanno portato il *management* della società verso una linea strategica ed operativa fortemente diversa rispetto a quella fino a quel momento utilizzata. In pochi mesi *foodora* è riuscita a crearsi un portafoglio di ristoranti ampio e ricco di esclusive che ha permesso in un primo momento il controllo della *leadership* del mercato nel segmento *premium* di Torino e Milano, ed in un secondo momento l'apertura dell'autunno del 2016 di due nuove città: Roma e Firenze¹⁷³. Nell'ottobre del 2016 l'azienda è stata protagonista di una profonda rivolta dei propri fattorini, che l'ha portato sotto i riflettori dei media: una cinquantina di lavoratori sono scesi in piazza a Torino per protestare contro le condizioni di lavoro imposte dalla società. Il "caso *foodora*" è sintomo di un malessere più generale, provocato dai nuovi modelli economici nati dalle tecnologie

¹⁶⁶ Rocket Internet SE è un'impresa tedesca di servizi internet con sede a Berlino fondata nel 2007 dai tre fratelli Marc, Oliver e Alexander Samwer. La società possiede start up e partecipazioni azionarie in vari modelli di attività svolte su Internet di vendita al dettaglio. Rocket Internet ha più di 30.000 impiegati nel mondo con la sue rete di società, che operano in 110 paesi. La società possiede diverse compagnie tra cui: Foodpanda, HelloFresh, Jabong, Lazada Group, Zalando e Zalora.

¹⁶⁷ <https://www.rocket-internet.com/>

¹⁶⁸ <http://theheureka.com/20150527-granify>

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

¹⁶⁹ <https://www.businessinsider.com.au/australian-food-delivery-service-supertime-acquired-by-delivery-hero-2015-10>

¹⁷⁰ <https://www.deliveryhero.com/delivery-hero-launches-premium-brand-urban-taste-in-germany/>

¹⁷¹ <http://www.scmp.com/tech/start-ups/article/1864959/german-start-foodora-plans-take-hong-kongs-online-food-courier>

¹⁷² <http://thefoodmakers.startupitalia.eu/3720-20151112-foodora-delivery-lusso-rocket-internet-leader>

¹⁷³ <http://gustopratici.it/lespansione-di-foodora/>

digitali. Ma la gogna mediatica dei giorni successivi se da un lato ha sicuramente macchiato la reputazione del *brand*, allo stesso tempo ha anche fatto crescere rapidamente l'*awereness* del servizio (se pur per motivazioni non certo lodevoli). L'evento più importante della storia del *brand* in rosa è sicuramente avvenuto il 29 giugno 2017. In questo giorno *Delivery Hero*, debutta alla Borsa di Francoforte, dopo aver raccolto in fase di collocamento 996 milioni di euro e guadagnando così il *record* tedesco fra le *IPO tech* degli ultimi tre anni. Collocate inizialmente a 25,5 euro a titolo, le azioni di *Delivery Hero* hanno da subito riscosso un enorme successo. Tra gli azionisti del gruppo berlinese compaiono *Rocket Internet*, l'incubatore che ha tenuto a battesimo l'*ex startup* e che continua a possederne il 35%, la sud-africana *Naspers* con una quota dell'11% ed il fondo *Insight Venture Partners* e l'*hedge fund Luxor Capital Partners*, che detiene il 10 per cento¹⁷⁴. Oggi *Delivery Hero* ha un valore di mercato di circa 4,4 miliardi di euro, conquistando in questo modo la medaglia d'argento del mercato, secondi solo a *Just Eat* che un valore di mercato di 5,1 miliardi di Euro. Terzo per valore di mercato tra gli operatori più importanti è il colosso statunitense *GrubHub*, con 3,3 miliardi di dollari, mentre “fuori dal podio”, con un valore di circa 0,9 miliardi di euro, c'è *Deliveroo*¹⁷⁵. Tra agosto e settembre del 2017, a seguito della quotazione in borsa, *foodora* ha vissuto una nuova fusione con un altro marchio, sempre della “scuderia” di *Delivery Hero*, ossia *Foodpanda*.

Acquistata dal gruppo nel dicembre del 2016, *Foodpanda* opera in 12 paesi prevalentemente concentrati in Asia (India, Pakistan, Bangladesh, Tailandia, Malesia, Singapore, Brunei, Filippine, Hong Kong e Tawain) e nel Est Europa (Romania e Bulgaria). Diversamente da fratello occidentale, *Foodpanda* nasce come *marketplace*, ossia luogo virtuale di incontro tra consumatori e ristoranti. Solo nel 2017 integra al proprio servizio quello di *delivery*, gestita internamente. L'integrazione delle due entità non ha coinvolto solo la logistica e l'organizzazione aziendale, ma le ha coinvolte anche a livello estetico grazie ad un importante *rebranding*: unico colore (ovviamente il rosa), unico *font* del logo, unico *frontend e backend*. A seguito di questa fusione possiamo dire che *foodora* nel 2018 opererà in più di 260 città di 22 paesi nel mondo, collaborando con più di 35.000 ristoranti di cucine diversi.



Figura 10 Sopra il logo di Foodpanda adottato fino al 2017; sotto il nuovo logo adottato dopo il rebranding

¹⁷⁴ <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-06-29/delivery-hero-piu-grande-ipo-tedesca-ultimi-tre-anni-120903.shtml?uuid=AEfGN9nB>

¹⁷⁵ Repubblica, Foodora va in Borsa, il colosso del cibo a domicilio valutato 4,4 miliardi, 30 giugno 2017

Il grande successo della quotazione in borsa, la fusione con *Foodpanda* e la crescita delle *performance* e dei profitti hanno permesso a *foodora* di crescere negli ultimi mesi del 2017 di circa il 23%. Una crescita che ha coinvolto anche il nostro paese permettendo forti iniziative di sponsorizzazione del *brand* e portando all'apertura di ulteriori due nuove città: Bologna¹⁷⁶ (città in cui *Just Eat* possiede una fortissima quota di mercato, grazie all'acquisizione di *PizzaBoo*) e Verona¹⁷⁷ aperte nel 2018.

4.2.2 *Delivery Hero*

Nata nel maggio del 2011 da un'idea di Niklas Östberg, Kolja Hebenstreit, Markus Fuhrmann e Lukasz Gadowski, *Delivery Hero* ha cercato di realizzare fin dal primo momento un'espansione globale, iniziando ad operare in paesi come la Russia, l'Australia ed il Messico. Dopo poco più di un anno dalla nascita, il gruppo ha di nuovo allargato i suoi confini geografici grazie a due fondamentali acquisizioni: *Lieferheld* in Germania e *Hungryhouse.co.uk* in Gran Bretagna. Grazie ai numerosi investimenti raccolti, pari a circa 25 milioni di euro, sempre nel 2012 *Delivery Hero* portò a termine altre importanti acquisizioni che hanno permesso alla società di poter iniziare ad operare in nuovi paesi del panorama europeo (Polonia, Austria, Svezia e Finlandia) e asiatico, in particolare Sud Corea e Cina (attraverso l'acquisizione di *YoGiYo* e *Aimifan*)¹⁷⁸. Nel 2014 è stata la volta della conquista dell'America Latina, grazie all'ingresso del capitale del leader di mercato *PedidosYa*. La forte crescita del gruppo e la voglia di conquistare nuovi mercati è continuata anche durante tutto 2015: il susseguirsi di acquisizioni sia di *competitor* in paesi dove già operavano sia in nuovi paesi (come ad esempio è successo nel 2014 in Turchia) hanno caratterizzato la scelta strategica di espansione che ha portato verso la fine dell'anno all'acquisto dall'incubatore *Rocket Internet* del *brand foodora*, come già accennato precedentemente.

¹⁷⁶ http://corrieredibologna.corriere.it/bologna/cronaca/18_gennaio_17/foodora-arriva-bologna-f943714a-fb63-11e7-b1f6-dbd2d5a7f7a1.shtml

¹⁷⁷ <http://www.veronasera.it/cronaca/foodora-verona-10-gennaio-2018.html>

¹⁷⁸ venturevillage.eu/delivery-hero-takes-on-asias-giant-china

La crescita del gruppo è spaventosa. Secondo quanto riportato nell'ultima presentazione aziendale del 2016, il *Delivery Hero* ha concluso circa 197 milioni di ordini¹⁷⁹, conquistando la *leadership* di mercato in 35 paesi rispetto ai 42 in cui opera¹⁸⁰ ed ha raggiunto una crescita di fatturato del +71%¹⁸¹.

Figura 11 Logo Delivery Hero



	Delivery Hero	JUST EAT	GRUBHUB	Takeaway.com	
Leading Player	# of Countries	42 ¹	12	1	9
	#1 Positions	35 ^{1,2}	12	1	5
	# of Orders	c. 197m ³	c. 136m	c. 101m	c. 49m
	# of Restaurants	>150k ⁴	c. 69k	c. 50k	c. 29k
	Revenue Growth ⁵	+71% ⁶	+52%	+36%	+45%
Largest Markets	Total Addressable Market	€72bn ¹	€28bn	N/A	€13bn
	Expected GDP Growth ⁷	3.1%	1.7%	1.9%	1.5%
	2016 Population ⁷	2.7bn	0.5bn	0.3bn	0.2bn

Source: Company information; management estimates; Euromonitor; public filings

Tabella 5 DH Company Presentation

4.3 La raccolta dei dati. Il Conversion Rate

Il *database* oggetto di analisi è costituito da 190 ristoranti. Questi, locati a Roma, sono tutti, attualmente, attivi sulla piattaforma *foodora*.

Per ogni singola unità del *database* verranno considerate due categorie di dati:

- da una parte un indice di misurazione delle *performance* all'interno di una piattaforma di *online food delivery*
- dall'altra dati di valutazione della *performance offline* dei ristoranti compiuta dai clienti e proveniente da un sito di valutazione.

L'indice di misurazione della *performance online* che andremo a considerare è il **Conversion Rate**. Tale indice complessivo misura la percentuale di *customer* che una volta entrati all'interno della piattaforma decide di completare il proprio acquisto. Tale dato, fornito da *foodora*, può essere a sua volta suddiviso in 4 sotto-indicatori:

- **CR1 (Conversione Rate 1)** è la percentuale di *customer* che, dopo essere entrati all'interno dell'*Home Page*, decide di inserire l'indirizzo di consegna.
- **CR2 (Conversione Rate 2)** è la percentuale di *customer* che, dopo essere entrati all'interno del *Listing*, hanno poi selezionato un ristorante per consultare il menù.

¹⁷⁹ Considerando gli ordini evasi dal gruppo Delivery Hero nell'anno fiscale 2016, escludendo la Cina

¹⁸⁰ Management estimates as of 2016 based on Delivery Hero market model: Based on all #1 positions, including positions where Delivery Hero is market leader in markets with strong contender; excluding countries where Delivery Hero operates own delivery business only (Australia, Canada, France, Italy, Netherlands, Norway), countries without local legal entities (Panama, Paraguay) and countries with minority participation that are not fully consolidated (e.g., Poland); market position denotes sum of all platforms (brands) in the respective country

¹⁸¹ Based on aggregated Delivery Hero Group, i.e. Delivery Hero + foodpanda revenue, excluding foodpanda other revenue / reconciling items of €1.4m in 2015 and €0.3m in 2016 respectively; LFL adjustments including entities acquired in 2015 (Yemek Sepeti, Talabat and E- Food Group) for the period between 1 Jan 2015 and the time of their inclusion in financial statements of Delivery Hero

- **CR3 (Conversione Rate 3)** è la percentuale di *customer* che, dopo essere entrati all'interno di una pagina dedicata all'offerta di un ristorante, decidono di procedere con l'acquisto.
- **CR4 (Conversione Rate 4)** è la percentuale di *customer* che effettivamente hanno concluso con successo il pagamento del proprio ordine.

Tra questi valori quello sicuramente più rappresentativo del gradimento del ristorante e della sua offerta è il **CR3**. Per questo motivo sarà quello che effettivamente andremo a considerare come variabile dipendente dell'analisi. Studieremo come varia questo valore al variare delle variabili quantitative di seguito descritte.

È prassi attualmente nelle società del settore esaminato da questo lavoro di tesi, compiere la valutazione dei ristoranti, utilizzando prettamente indicatori delle *performance offline*. Non avendo nessun tipo di valore che sia in grado *ex ante* di predire il successo o l'insuccesso di un ristorante *online*, coloro che si occupano dell'acquisizione di nuove collaborazioni commerciali adoperano questo tipo di metriche per compiere le proprie valutazioni. Per questo motivo le andremo ad analizzare, incrociate con i dati forniti da foodora, per meglio capire quali sono le caratteristiche che delineano un partner profittevole.

Per quanto riguarda i dati di valutazione della *performance offline*, abbiamo considerato come fonte di riferimento il sito *Tripadvisor*.

Tripadvisor.com¹⁸² è un portale *web* di viaggi, che pubblica le recensioni degli utenti riguardo hotel, B&B, appartamenti, ristoranti e attrazioni turistiche. Precursore tra i siti con il compito di raccogliere e divulgare in maniera gratuita contenuti generati dagli utenti, *Tripadvisor* è la più grande comunità di viaggi al mondo, con 260 milioni di visitatori ogni mese, e più di 150 milioni di recensioni e 4 milioni di offerte di soggiorni¹⁸³. Il sito raccoglie le valutazioni scritte dagli utenti utilizzatori delle strutture; ogni recensione viene valutata dallo *staff* che giudica se è coerente alle linee guida del sito; in caso contrario non viene pubblicata¹⁸⁴.

Sulla base delle recensioni attente dagli utenti, ad ogni struttura viene assegnato un punteggio di valutazione complessiva, frutto della media delle singole valutazioni, un indicatore del livello di prezzo e una descrizione della struttura.

Il recensore inoltre può dare anche una valutazione di alcuni aspetti della loro esperienza presso la struttura recensita. Nel caso specifico dei ristoranti viene valutato il servizio, la qualità della cucina, il rapporto qualità/prezzo ed in fine l'atmosfera.

Per ogni ristoranti del database pertanto sono stati raccolti i seguenti dati:

- CR3
- Valutazione complessiva dell'esperienza (da 1 a 5)

¹⁸² <https://www.tripadvisor.it/>

¹⁸³ <https://www.viaggiamo.it/cose-tripadvisor/>

¹⁸⁴ <https://it.wikipedia.org/wiki/TripAdvisor>

- Prezzo (da 1 a 5)
- Qualità/Prezzo (da 1 a 5)
- Servizio (da 1 a 5)
- Cucina (da 1 a 5)
- Atmosfera (da 1 a 5)

In aggiunta a queste variabile è stata creato un indice *ad hoc* per una misurazione più puntuale delle valutazioni complessiva dell'esperienza. Il sito riporta la percentuale di recensori che hanno assegnato alla strutturaconsidera, ogni singola valutazione all'esperienza tra le 5 disponibili (Eccellente, Molto Buono, Nella media, Scarso, Pessimo). Partendo da questo è stato creato il seguente indice:

$$New_Rate = 5 \times \% \text{ "Eccellente" } + 4 \times \% \text{ "Molto Buono" } + 3 \times \% \text{ "Nella Media" } + 2 \times \% \text{ "Scarso" } + \% \text{ "Pessimo" }$$

Dopo aver realizzato il *Database*, tali valori sono stati inseriti all'interno del programma statistico *SPSS*. Per misurare la correlazione tra la variabile dipendente "CR3" e le variabili indipendenti precedentemente elencate è stata compiuta una **regressione lineare**, considerando un **livello di significatività pari al 5%**

Nel prossimo paragrafo andremo ad esaminare i risultati di tale regressione, cercando di comprende il perché dei risultati ottenuti, e delinearemo quelli che dovranno essere i successivi passi della ricerca in materia di miglioramento dell'esperienza sulle piattaforme di *online food delivery*.

4.3.1 CR3 VS. TripAdvisor KPI

Per verificare se esiste una associazione tra il successo di un ristorante sulla piattaforma di *foodora* e la valutazione che i consumatori hanno dello stesso oppure di alcuni aspetti specifici della sua esperienza online, è stata compiuta una regressione lineare multipla. Come variabile dipendente è stato considerato il *Conversion Rate 3*, mentre le variabili indipendenti considerate sono:

- Le due metriche di valutazione complessiva dell'esperienza offline (New_rate e l'indice complessivo di *Tripadvisor*)
- Le cinque metriche di valutazione di aspetti specifici dell'esperienza (Servizio, Cucina, Qualità/prezzo, Prezzo, Atmosfera)

Avendo stabilito che il margine di errore tollerato è del 5% di seguito riportiamo i risultati di tale analisi statistica (in allegato è possibile consultare l'intero output)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	NEW_RATE, Prezzo, Servizio, Qualità_Prezzo, Atmosfera, Cucina, Rate_Complessi vo ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR3

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,358 ^a	,128	,072	,1167859

a. Predictors: (Constant), NEW_RATE, Prezzo, Servizio, Qualità_Prezzo, Atmosfera, Cucina, Rate_Complessivo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,220	7	,031	2,305	,031 ^b
	Residual	1,500	110	,014		
	Total	1,720	117			

a. Dependent Variable: CR3

b. Predictors: (Constant), NEW_RATE, Prezzo, Servizio, Qualità_Prezzo, Atmosfera, Cucina, Rate_Complessivo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,340	,142		2,396	,018
	Prezzo	,028	,017	,175	1,697	,093

Servizio	,059	,045	,208	1,309	,193
Cucina	,057	,053	,212	1,071	,286
Qualità_Prezzo	-,046	,042	-,174	-1,108	,270
Atmosfera	-,007	,003	-,455	-2,595	,011
Rate_Complessi vo	,035	,066	,119	,525	,601
NEW_RATE	-,111	,043	-,520	-2,549	,012

a. Dependent Variable: CR3

Prima di procedere con l'analisi sulle singole variabili abbiamo dovuto verificare la validità del modello grazie all'ausilio di un F-Test. Partiamo dal definire le seguenti ipotesi:

H₀: Tutti i coefficienti sono uguali a zero ($b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = 0$)

H₁: non tutti i coefficienti sono uguali a zero ($b_i \neq 0$)

Dato che il livello di significatività del F-Test = 0,031 è minore di 0,05 possiamo rigettare l'ipotesi H₀. Questo vuol dire che se non tutti i coefficienti di regressioni sono uguali a zero, ci sarà qualche variabile indipendente del modello che spiegherà il mutare del "CR3"

Esaminando attentamente i livelli di significatività dei singoli coefficienti di regressione lineare, ed il valore del Beta, possiamo affermare che:

- La variabile che è maggiormente correlata con il "Conversion Rate 3" è "New_Rate" (B= - 1,11 – Sig.0,012). Tala associazione è negativa. Questo vuole dire che all'aumentare del valore del giudizio complessivo *dell'offline experience* di un ristorante, diminuisce il successo dello stesso ristorante all'interno della piattaforma *foodora*.
- La seconda variabile correlata, anche questa volta negativamente, con il Conversion Rate 3 è "Atmosfera" (B= -0,07 – 0,011). Se pur con una relazione meno forte, tale risultato ci dice che all'aumentare del gradimento complessivo verso l'atmosfera di un ristorante da parte dei suoi utenti *offline*, abbiamo una diminuzione dell'apprezzamento complessivo dello stesso ristorante all'interno della piattaforma *online*.
- Tutte le altre variabili indipendenti (ossia Prezzo, Qualità/Prezzo, Cucina, Servizio) non spiegano la variabilità della variabile dipendente "Conversion Rate 3"

Questi risultati vanno contro quello che la prassi nell' *Online Food Delivery* prevede. Teoricamente un locale che viene ben recensito per la sua esperienza *offline* e che si trova in una splendida *location* dovrebbe essere sulla carte un ottimo candidato per essere un soggetto profittevole. Dovrebbe essere in grado di replicare lo stesso successo anche all'interno di una piattaforma *online* come *foodora*. Al contrario, i risultati dello studio

appena concluso invertono totalmente tale tendenza, andando a scardinare ogni tipo di prassi e consuetudine nel settore.

Per quanto riguarda il valore complessivo di valutazione rappresentato dalla metrica *New_Rate*, tale associazione negativa potrebbe dipendere da due motivazioni:

- Sicuramente il tipo di cucina offerto dal locale potrebbe condizionare fortemente il successo di un ristorante all'interno di una piattaforma di *online food delivery*. Dalla sua nascita, ristoranti specializzati in piatti come pizza, burger e sushi, riescono ad ottenere un successo maggiore rispetto alle altre cucine. Questo in parte per caratteristiche intrinseche della tipologia di prodotti trattati che meglio si adattano alla cucina a domicilio, in altra parte per una questione di gusti e cultura del popolo italiano. Questo risultato ci porterebbe a pensare che anche se un ristorante rappresenti un'eccellenza per il proprio *cuisine type*, ma quest'ultimo non è tra quelli molto accattivanti sulla *delivery*, vedremo che i risultati di questo ristorante sarebbero bassi contro ogni aspettativa. E' chiaro quindi che il valore complessivo dell'esperienza *offline* risulta poco rappresentativo dell'esperienza *online*, se no addirittura inverso.
- Ricordiamoci che l'indicatore "New_Rate" è un valore che sintetizza il giudizio degli utenti su di un'intera esperienza vissuta all'interno del locale. Questa metrica non considera solo la qualità del cibo o il livello del servizio, ma comprende tutta una serie di elementi che difficilmente possono essere riprodotti a domicilio ed ancor meno online. L'esperienza vissuta in loco in alcune circostanze può risultare vincente proprio perché vissuta in determinato contesto, in un determinato momento, con determinate persone. Qualora parte di tale *experience* venga estrapolata ed inserita in un nuovo contesto, come quello del proprio ufficio o del proprio domicilio, può perdere di forza attrattiva verso il cliente, abbassando l'interesse complessivo verso di essa. Questo spiegherebbe al tempo stesso il perché a volte locali che non brillano per qualità del proprio prodotto, abbiano un successo così forte offline, ma poi privati dell'"effetto wow" in foodora non risultano vincenti.

Sofferamiamo adesso su quest'ultimo punto. Infatti se vediamo quanto detto nell'ultimo punto con una prospettiva diversa potremmo spiegare il perché la nostra analisi ci ha fatto riscontrare una correlazione negativa tra "atmosfera" e "Conversione Rate 3". In alcuni casi il contesto in cui una data esperienza viene inserito, come abbiamo appena riscontrato, può essere un elemento vincente che renda alta la soddisfazione del consumatore. Ma in altri casi dove lo spazio, il contesto, oppure altri elementi ambientali, tipici dell'esperienza *offline* all'interno di un locale pubblico, possono avere un effetto negativo sulla soddisfazione del cliente. Un ambiente angusto, ad esempio, rumoroso, poco accogliente, possono farci percepire come poco gradevole anche il piatto che stiamo degustando, anche se preparato del miglior *chef* stellato. In questo caso la *delivery* riveste un ruolo contrario: eliminando ogni tipo di elemento negativo e cambiando il luogo di consumo del prodotto, l'esperienza viene percepita come migliore e magari replicata. *L'Experience* viene

“pulita” e migliorata grazie all’eliminazione di elementi disturbanti per il cliente, inoltre viene servita comodamente dove si vuole.

4.4 Una nuova “lente” di osservazione per l’*Online Food Delivery*: *Online Contro Offline*

Una delle grandi problematiche dei *New Business Models* che hanno caratterizzato l’economia degli ultimi decenni è sicuramente quello di aver visto ed interpretato il mondo con la “lente” degli “*old models*”. Come abbiamo più volte ricordato nel corso del secondo capitolo, l’evoluzione tecnologica, il cambiamento delle modalità di consumo, e l’emergere di nuovi bisogni da parte dei clienti, ha costretto le imprese a cercare un nuovo metodo di interpretazione della realtà. Questa necessità è facilmente riscontrabile nell’*Online food delivery*. Tutte le imprese che operano in questo settore, dalle grandi multinazionali strutturate come *foodora* alle piccole *start-up* che operano in territori ristretti, hanno basata ogni tipo di valutazione sull’esperienza di consumo *offline*. Dai *partner* da dover inserire nella propria offerta a quelli da promuovere, tutte le strategie di *business* riguardante i ristoranti (e non solo) sono state compiute basandosi sui giudizi dei *customer*, a loro volta basati su precedenti esperienza *offline*. Ma come lo studio appena introdotto dimostra, l’esperienza *online* è un’esperienza diametralmente opposta rispetto a quella *offline*. Le caratteristiche, i luoghi, le esigenze dei consumatori, sono solo alcuni aspetti che cambiano completamente nei due contesti. Per questo motivo risulta impensabile continuare ad adoperare strumenti di analisi o dati che sono strettamente legati al “vecchio mondo”. Al contrario è necessari creare una nuova lente. Un nuovo modo di guardare la realtà che circonda la propria azienda, una lente che sia in grado però di liberare le aziende dall’ ancora dei vecchi modelli di *business* e che consideri aspetti che, se prima risultavano marginali, ora sono alla base del successo. Questo vale non solo per gli *old business model*, ma ancor di più per *new business model*, nati per l’appunto dall’evoluzione tecnologica e dall’introduzione di nuove infrastrutture digitali.

Primo *gap* che la letteratura scientifica dovrebbe colmare con successive ricerche è quella di creare questa nuova “lente”. Nel caso specifico dell’*online food delivery* bisognerebbe creare una metrica di valutazione *ex ante* del ristorante che renda possibile misurare l’attrattività e le prospettive *performance* del *partner* una volta inserito in un contesto diverso da quello canonico dell’*offline*. Un metodo che in maniera precisa ed analitica permetta ai *manager* del settore di scollarsi dall’esperienza *offline* e permetta una selezione più accurate e basata su dati univoci e certi.

Sulla basa di quanto riscontrato dall’analisi e dalla mia esperienza personale, lavorando da più di un anno in *foodora*, consiglieri di procedere nel seguente modo per la realizzazione di tale futuro studio:

Creare una metrica di valutazione diversa per ogni paese

L’elemento culturale è un elemento che fortemente condiziona il comportamento dei consumatori a livello macro. Tre sono le componenti che caratterizzano la cultura:

- Aspetti di tipo cognitivo: rappresentano lo stock di informazioni che una società trasmette alle generazioni successive. Una sorta di memoria collettiva.
- Sistema di valori e norme: caratterizzano e indirizzano il comportamento delle persone che vivono in una data cultura.
- Aspetti simbolici: segni e i simboli che una cultura ha e che usa per comunicare.

Quando si parla di cultura uno degli autori più importanti che costituisce un riferimento in questo ambito è l'antropologo culturale canadese McCracken¹⁸⁵. Secondo i suoi studi la cultura è qualcosa che può fornire un razionale alle nostre azioni. Ci aiuta a dare un senso ed un significato alle cose/persone che ci circondano.

Dentro la cultura i prodotti, come anche i servizi sono una parte importante, infatti la penetrazione di mercato di un prodotto può essere fortemente condizionata dalla cultura. Questa pertanto rappresenta una ulteriore lente di lettura del mondo che ci circonda. Per tale motivo è necessario svolgere la stessa analisi su campioni di ristoranti appartenente a paesi diversi in modo tale da poter avere lenti di valutazione diverse non condizionate dalla cultura. In questo modo potremmo trovare diverse "lenti", drasticamente diverse, ognuna costruita *ad hoc* per il proprio contesto di riferimento.

Inoltre sicuramente importante allargare il campione di analisi in modo tale che risulti rappresentativo di una cultura di un intero paese e non di solo una città.

Creazione di una tassonomia delle *cuisine type*

È riscontrabile empiricamente che ogni tipo di cucina o di prodotto abbia un *appeal* diverso rispetto alle altre sulle *delivery*. La pizza è più ordinata della pasta oppure il burger risulta più attrattivo rispetto alla cucina francese. Andrebbe dunque creata una tassonomia di tutte le possibili *cuisine type*, e successivamente, grazie ad un'adeguata indagine qualitativa compiuta su un vasto campione della popolazione di ogni singolo paese, dare un valore numerico, una sorta di punteggio, in base al livello di *appeal* che ogni cucina ha sul pubblico.

Valutazione dei menù

Un primo passo per la valutazione *ex ante* del ristorante potrebbe essere quella di compiere un'analisi del menù.

Analisi hanno riscontrato che un menù breve e ben strutturato riesce ad attirare maggiormente l'attenzione del cliente. Il consumatore online è tendenzialmente pigro, e quindi si annoia a dover valutare tante alternative. Inoltre menù che prevedono un unico *cuisine type* vengono percepiti come di maggior qualità dal cliente, quasi

¹⁸⁵ Grant David McCracken (born 1951) is a Canadian anthropologist and author, known for his books about culture and commerce. He was the founder and director of the Institute for Contemporary Culture at the Royal Ontario Museum and is a member of Convergence Culture Consortium at MIT. He holds a Ph.D. in anthropology from the University of Chicago and is a research affiliate at MIT. He coined the term the Diderot effect. He has been a consultant for many corporations, including Netflix, Google, Amazon, IBM, Herman Miller, IKEA, Ford Foundation, and the White House. He lives in Rowayton, Connecticut.

come se il ristorante che si occupa di una sola tipologia di prodotto (ad esempio i burger) avesse una maggiore “esperienza”.

Per questo motivo potrebbe essere creato uno *score* di valutazione del menù che rappresenterebbe il primo tassello per l’intera valutazione del ristorante.

Tale *score* dovrebbe essere calcolato considerando:

- Il numero di *cuisine type* presenti nel menù – maggiore è questo valore più basso risulterebbe lo *score*
- Il livello di *appeal* assegnato alle *cuisine type* presenti nel menù
- Il numero di *item* - maggiore è questo valore più basso risulterebbe lo *score*
- Il livello medio di prezzo – più bassa è la media maggiore diventerebbe lo *score*

Individuazioni di variabili di valutazioni dell’esperienza

Come anche riscontrato dall’analisi compiuta in questo lavoro di tesi, l’esperienza non è soltanto condizionata dalla qualità del cibo oppure dal menù, ma sussistono anche altri fattori che hanno però pesi e valenze diverse se considerate nel contesto *online* oppure in un contesto *offline*. Alla luce della valutazione delle possibili *performance* di un ristorante all’interno di una piattaforma di *online food delivery*, potrebbe essere interessante andare a configurare quali di queste variabili potrebbero influenzare l’esperienza del consumatore, determinarne il peso, e capire che tipo di effetto esse possono avere sulla percezione del cliente: se positiva o negativa.

Andiamo ad esaminare nel dettaglio quali potrebbero essere questi elementi dell’*experience* che potrebbero essere valutati:

- **L’atmosfera.** Come abbiamo avuto modo di riscontrare dai risultati dell’analisi compiuta precedentemente, l’atmosfera ha una valenza totalmente differente *online* rispetto *all’offline*. Infatti qualora l’atmosfera non venga percepita come positiva *offline* questo potrebbe essere un vantaggio per le performance nella *delivery*. Immaginiamo un ristorante che realizza piatti buonissimi, ma all’interno di una *location* confusionaria o angusta. Il valore aggiunto del cibo perde di valenza nel momento in cui viene calato in un contesto negativo. Invece nel momento che il prodotto di qualità viene inviato comodamente a casa il contesto ha un effetto positivo.
- **La forza del brand.** Un ristorante già famoso e riconosciuto dalla propria clientela per la qualità e per la peculiarità dell’offerta sicuramente risulta essere maggiormente attrattivo rispetto ad altri. Il cliente *online*, come già accennato, solitamente è un soggetto pigro, che non ha voglia di sfogliare il listing alla ricerca del ristorante da cui ordinare. La celebrità di un *brand* può rappresentare un elemento rassicurante per un cliente. Inoltre in questo modo velocizzerebbe il suo processo di ricerca. Per di più un *brand* famoso potrebbe apportare una nuova fetta di clienti al servizio, formata dalla fan base dello stesso ristorante.

- **La risposta dell'area di consegna.** Altrettanto importante è l'area di consegna assegnata al ristorante. Basandosi sulla risposta che i consumatori di una determinata zona hanno avuto in passato è possibile presumere quella che potranno avere in futuro nei confronti di un nuovo *partner*.
- **L'unicità dell'offerta.** Più l'offerta del ristorante viene percepita come unica o differenti rispetto a quelle di una determinata area, maggiore sarà la possibilità che il ristorante venga accolto in maniera positiva da parte dei clienti. Normalmente vi è un primo periodo in cui la curiosità è molto alta data la novità, successivamente la risposta dei *customer* tende a stabilizzarsi.

Tutte queste variabili, pesate per importanza e grazie l'assegnazione di un punteggio possono concorrere, insieme allo *score* calcolato tramite l'individuazione delle caratteristiche del menù, ad un giudizio complessivo. Un punteggio che possa supportare i *business developer* nel loro lavoro di ricerca e selezione dei *partner*.

Attualmente nessuna azienda attiva sul mercato del *food delivery* in generale possiede uno strumento del genere. Uno strumento che, adattato a paesi e contesti diversi, potrebbe fortemente avere effetti di differenziazione dell'offerta complessiva di un servizio. Un'opportunità di innovazione del *food delivery* in grado di alzare la soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti nel customer journey (sia clienti e *partner*).

CONCLUSIONE

Obiettivo principale di questo lavoro di tesi era quello di analizzare il mercato del food delivery e la sua rapida evoluzione negli ultimi 20 anni.

Ogni capitolo poi, aveva un obiettivo differente, in quanto si è cercato di approfondire vari aspetti legati al mercato, cercando di prevedere quelli che potrebbero essere i possibili scenari futuri.

A tal proposito è stata condotta uno studio utilizzando dati provenienti dall'azienda *leader* nel mercato *foodora* e dati raccolti dalla piattaforma di valutazione *Tripadvisor*. L'analisi condotta voleva dimostrare che nel mercato *dell'online food delivery* è possibile andare a indicare delle linee guida per poter individuare a priori, se un determinato ristorante possa avere le caratteristiche giuste per essere identificato come un *partner* profittevole. Tutto questo con il fine di migliorare la *customer experience* del cliente e di conseguenza de il ristorante *partner* coinvolto strettamente nel processo.

In sinesi possiamo concludere che:

- Il mercato del *food delivery* ha visto la sua vera crescita solo con la nascita delle prime piattaforme digitali, in grado di mettere in contatto i consumatori e i ristoratori. Nel corso degli anni molte sono state le aziende che hanno deciso di approcciarsi al settore e di accettare la sfida della *delivery*, ognuna con un modello di *business* diverso. Riassumendo potremmo indicare come tre i modelli di business più importanti: *Only order*, *Order + Delivery* e *Fully integrated*.
- L'online food delivery è un mercato che sta raggiungendo vette mai vista in nessun altro settore prima di adesso. *GfK Eurisko*¹⁸⁶, che all'interno del primo "Osservatorio Nazionale sul mercato del *Takeaway in Italia* afferma chiaramente che solo in Italia il valore complessivo di tale mercato si aggira intorno ai 40 miliardi di euro¹⁸⁷, e che nei prossimi tre anni si arriverà addirittura a circa 90 miliardi di euro. Inoltre, in base ai dati raccolti, vediamo che il 51% dei richiedenti di consegne a domicilio ritira l'ordine personalmente, il 39% compie l'ordinazione telefonicamene e ancora solo il 2% attraverso il digitale¹⁸⁸. Questo a testimonianza del fatto che l'*Online Food Delivery* rimane ancora un mercato circoscritto ad uno specifico *target* di mercato. Un mercato di nicchia che deve combattere contro una cultura molto radicata nella mente del consumatore italiano.

¹⁸⁶ <http://www.gfk.com/it/>

¹⁸⁷ <http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/food-delivery-via-app-milano-foodora-approda-torino-131730.shtml?uuid=ADMZxCIB>

¹⁸⁸ http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/conad/2016/06/28/news/cibo_a_domicilio_gli_italiani_scoprono_il_bello_della_rete-142996743/

- *Nell'Online food delivery*, come in ogni altro mercato odierno, è innegabile che il cliente acquisti non un semplice prodotto, ma un'esperienza. Nel caso specifico, tale esperienza nasce nel mondo reale per poi passare nel mondo digitale e di nuovo concretizzarsi nel mondo offline. Ulteriore caratteristica del mercato è la necessità di creare non un'unica esperienza, ma bensì due. Infatti contemporaneamente ad essere coinvolti sono sia il cliente finale che riceverà la consegna a casa dal proprio fattorino, ma anche il ristoratore che dovrà preparare ciò che è stato ordinato
- Dalla nascita del food delivery, ristoranti specializzati in piatti come pizza, burger e sushi, riescono ad ottenere un successo maggiore rispetto alle altre cucine. Questo in parte per caratteristiche intrinseche della tipologia di prodotti trattati che meglio si adattano alla cucina a domicilio, in altra parte per una questione di gusti e cultura del popolo italiano. Questo riscontrato dall'analisi compiuta ci porterebbe a pensare che anche se un ristorante rappresenti un'eccellenza per il proprio *cuisine type* non accattivante per il food delivery, vedremo che i risultati sarebbero bassi contro ogni aspettativa. È chiaro quindi che il valore complessivo dell'esperienza *offline* risulta poco rappresentativo dell'esperienza *online*, se non addirittura inverso.
- Il giudizio complessivo dei consumatori non considera solo la qualità del cibo o il livello del servizio, ma comprende tutta una serie di elementi che difficilmente possono essere riprodotti a domicilio ed ancor meno online. L'esperienza vissuta in loco in alcune circostanze può risultare vincente proprio perché vissuta in determinato contesto, in un determinato momento, con determinate persone. Qualora parte di tale *experience* venga estrapolata ed inserita in un nuovo contesto, come quello del proprio ufficio o del proprio domicilio, può perdere di forza attrattiva verso il cliente, abbassando l'interesse complessivo verso di essa. Questo spiegherebbe al tempo stesso il perché a volte locali che non brillano per qualità del proprio prodotto, abbiano un successo così forte offline, ma poi privati dell'"effetto wow" in foodora non risultano vincenti.
- In alcuni casi il contesto in cui una data esperienza viene inserito, come abbiamo appena riscontrato, può essere un elemento vincente che renda alta la soddisfazione del consumatore. Ma in altri casi dove lo spazio, il contesto, oppure altri elementi ambientali, tipici dell'esperienza *offline* all'interno di un locale pubblico, possono avere un effetto negativo sulla soddisfazione del cliente. Un ambiente angusto, ad esempio, rumoroso, poco accogliente, possono farci percepire come poco gradevole anche il piatto che stiamo degustando, anche se preparato dal miglior *chef* stellato. In questo caso la *delivery* riveste un ruolo contrario: eliminando ogni tipo di elemento negativo e cambiando il luogo di consumo del prodotto, l'esperienza viene percepita come migliore e magari replicata. *L'Experience* viene "pulita" e migliorata grazie all'eliminazione di elementi disturbanti per il cliente, inoltre viene servita comodamente dove si vuole.

- Grande errore compiuto dei new business model è quello di analizzare il mondo che circonda l'azienda secondo le regole e le visioni del mondo del old business model. Pensare che i ristoranti possano essere valutati secondo quella che è l'esperienza fatta in loco è un grande sbaglio. In questo caso stiamo considerando due tipologie di esperienza completamente diverse, con caratteristiche diverse e devono soddisfare esigenze del consumatore diverse. Anzi in alcuni casi esperienze che non riescono ad ottenere un grande successo offline, una volta private di alcuni spetti negativi per il consumatore, ottengono un giudizio migliore dai consumatori digitali. L'esperienza *online* è un'esperienza diametralmente opposta rispetto a quella offline. Per questo motivo risulta impensabile continuare ad adoperare strumenti di analisi o dati che sono strettamente legati al “vecchio mondo”.

Alla luce di quanto riscontrato si ritiene che il primo *gap* che la letteratura scientifica dovrebbe colmare con successive ricerche è quella di creare una nuova lente di interpretazione. Sarà necessario andare ad individuare un metodo di valutazione che sia in grado di valutare *ex ante* se determinate caratteristiche di un ristorante, in modo tale da permettere ai business developer di decidere se tale partner possa essere valido e consono all'inserimento in piattaforma. Tale metrica naturalmente deve considerare quelli che sono le diverse caratteristiche di questo servizio, rispetto a quello compiuto quotidianamente, dal ristorante, all'interno del locale. Inoltre deve considerare i diversi contesti, le diverse culture e le diverse aspettative dei consumatori in giro per il mondo. Al contrario è necessari creare una nuova lente. Un nuovo modo di guardare la realtà che circonda la propria azienda, una lente che sia in grado però di liberare le aziende dall' ancora dei vecchi modelli di *business* e che consideri aspetti che, se prima risultavano marginali, ora sono alla base del successo. Questo vale non solo per gli *old business model*, ma ancor di più per *new business model*, nati per l'appunto dall'evoluzione tecnologica e dall'introduzione di nuove infrastrutture digitali.

Sulla basa di quanto riscontrato dall'analisi, inoltre e dalla mia esperienza personale, consiglieri di procedere nel seguente modo per la realizzazione di tale futuro studio:

- o Creare una metrica di valutazione diversa per ogni paese
- o Creazione di una tassonomia delle *cuisine type*
- o Valutazione dei menù
- o Individuazioni di variabili di valutazioni dell'esperienza

BIBLIOGRAFIA

A. James, Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons (Eds.), 2000, *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Sage, Thousand Oaks, CA , pp. 33-51

A.Stein, B.Ramaseshan, 2016, Towards the identification of customer experience touch point elements. [https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001]

Accenture, 2015, “Improving Customer Experience Is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study” news release, (October 27), [available at <https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm>].

Alessio Nisi, 2016, Su Facebook arriva il tasto per ordinare le pizze. Accordo con Delivery.com - <http://startupitalia.eu/64659-20161020-facebook-food-delivery-com>

B. Solis, 2013 Altimeter, What’s the future of business, - https://www.namm.org/sites/www.namm.org/files_public/nammu/files/Brian%20Solis%20NAMM%202013.pdf

Baxendale, Shane, Emma K. Macdonald, and Hugh N. Wilson, 2015, “The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration,” *Journal of Retailing*, 91 (2), 235–53.

Bolton, 2015, *Service Excellence: Creating Customer Experiences that Build Relationships*. New York: Business Expert Press

Brakus, J. Joseph, Bernd H. Schmitt, and Lia Zarantonello, 2009, “Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?” *Journal of Marketing*, 73 (May), 52–68.

Carsten Hirschberg, Alexander Rajko, Thomas Schumacher, and Martin Wrulich, 2016, *The changing market for food delivery*. McKinsey&Company

Cherry, Miriam A., Aloisi, Antonio, 2016, 'Dependent Contractors' in the Gig Economy: A Comparative Approach. 66 *American Univ. L. Rev.* 635 (2017); Saint Louis U. Legal Studies Research Paper No. 2016-15. <https://ssrn.com/abstract=2847869or>

De Haan, Thorsten Wiesel, and Koen Pauwels, 2016, The Effectiveness of Different Forms of Online Advertising for Purchase Conversion in a Multiple-Channel Attribution Framework, *International Journal of Research in Marketing*, forthcoming, [DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.12.001]

Engel J.F. , Kollat D.T., Blackwell R.D. ,1968, *Consumer Behaviour*, Holt, Reinhart & Winston, New York, s. 32

Evans, M., Jamal, A., and G. Foxall, 2009 *Consumer behaviour*. Second edition. Wiley

Fripp G., 2014, *Guide to Customer Lifetime Value*

GfK Eurisco, 2016. “Osservatorio Nazionale sul mercato del Takeaway in Italia” in collaborazione con Just Eat

Giovanni Fantasia, 2017, *Linkontro*, Santa Margherita di Pula (CA)

- Gulati, Ranjay and James B. Oldroyd, 2005, The Quest for Customer Focus, *Harvard Business Review*, 83 (April), 92–101.
- Gupta, Sunil, Donald R. Lehmann, and Jennifer A. Stuart, 2004, Valuing Customers, *Journal of Marketing Research*, 41 (February), 7–18
- Hirschman, Elizabeth C., Morris B. Holbrook, 1982, Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions. *Journal of Marketing*, 46 (July), 92–101.
- Howard, John A. and Jagdish Sheth, 1969, *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Ian Stuart, 2006, Designing and executing memorable service experiences: Lights, camera, experiment, integrate, action! *Business Horizons*
- J. Josko Brakus, and Lio Zarantonello, 2015, “From Experiential Psychology to Consumer Experience,” *Journal of Consumer Psychology*, 25 (January), 166–71
- J. Oper. Manag.*, 2006, pp. 304-324
- Jiang, L.A., Yang, Z., Jun, M., 2013. Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. *J. Serv. Manag.* 24 (2), 191–214.
- Johan Huizinga, 1967, *Homo ludens*. Il Saggiatore,
- Jones, C., 2013. Ecommerce is Growing Nicely While Mcommerce is on a Tear. *Forbes*, England.
- Kang, J., Park-Poaps, H., 2010. Hedonic and utilitarian shopping motivations of fashion leadership. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* 14 (2), 312–328.
- Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, *MA/MSI Special Issue Vol. 80*, 69–96, 10.1509/jm.15.0420
- Kelley H.H., Michela J.L., Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, 1980, 31, 457-501.
- Kotler, Philip, 1967, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Linda D. Hollebeek, Mark S. Glynn, Roderick J. Brodie, 2014, Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation
- M. Costabile, G. Micelli, L. Molteni, 2014, Lo Stato degli studi sulla customer satisfaction: alcune evidenze empiriche per un approccio contingente”, *Statistica Applicata*, Vol.16 n°4
- M.Ferraresi, B. H. Schmitt, 2006, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*.
- Marco Minghetti, 2017, *La Customer Experience nell'era delle Platfirm*, Sole 24 Ore
- Margee Hume, Mort Gillian Sullivan, W. Liesch Peter, Hume Winzar Understanding service experience in non-profit performing arts: implications for operations and service management
Marketing Science Institute, 2014, “Research Priorities 2014–2016.” Cambridge, MA: Marketing Science Institute, [available at http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf].

- McKinsey (By David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik), 2009, The consumer decision journey - <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- Moore, Michele, 2017, “8 in 10 Consumers willing to pay more for a better customer experience as big business falls short on expectations” [<https://www.capgemini.com/news/8-in-10-consumers-willing-to-pay-more-for-a-better-customer-experience-as-big-business-falls/>]
- Naresh K. Malhotra, David F. Birks, Peter Wills, 2012, Marketing Research: An Applied Approach. Pearson
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard Berry, 1988, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” Journal of Retailing, 64 (1), 12–40.
- Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, Leonard A. Schlesinger Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies
- Peter Fader, 2012, Customer Centricity, Wharton, Philadelphia
- Pine, B. Joseph, James H. Gilmore, 1998, The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Press Kit 2017 foodora, 2017, “Our mission Bringing good food into your everyday”
- R. Rose, C. Johnson, 2015, Experiences: The 7th Era of Marketing.
- Repubblica, 2017, Foodora va in Borsa, il colosso del cibo a domicilio valutato 4,4 miliardi.
- Richard L Oliver, 1993, Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, Journal of Consumer Research, 20, (3), 418-30 [<https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/20/3/418/1838986?redirectedFrom=fulltext>]
- Schmitt, Bernd H., 1999, Experiential Marketing. New York: The Free Press.
- Shostack, G. Lynn. 1984 "Designing Services that Deliver", Harvard Business Review, vol. 62, no. 1 January.
- Sprott, David & Czellar, Sandor & Spangenberg, Eric., 2009. The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. Journal of Marketing Research - JOURNAL OF MARKETING RESEARCH - CHICAGO. 46. 92-104. 10.1509/jmkr.46.1.92.
- Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon, L. Pilotti, A. Tedeschi Toschi, 2014, Social media marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso. Pearson
- Ufficio Studi Fipe – Federazione Italiana Pubblici Esercizi, L’Europa al ristorante, 15 febbraio 2011, A cura di Luciano Sbraga – Responsabile dell’Ufficio Studi Giulia Romana Erba
- Zabieglik, Stefan, 2002, The Origins of the Term Homo Oeconomicus. Gdansk, 123-130.

SITOGRAFIA

<https://deliveroo.it/>

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

<https://glovoapp.com/it>

<https://it.wikipedia.org/>

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

<https://www.paypal.com/it/home>

<https://masterpass.com/#it-it/foreveryone>

<https://www.apple.com/it/apple-pay/>

www.nielsen.com/it/

<http://www.linkontronielsen.it/>

<https://www.foodweb.it/2017/05/60899/>

<http://www.agrifoodmonitor.it/it/consumi-alimentari>

<https://www.hospitality-news.it/blog-interviste/1531-la-trasformazione-digitale-della-ristorazione-il-food-delivery.html>

<http://www.gfk.com/it/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/food-delivery-via-app-milano-foodora-approda-torino-131730.shtml?uuid=ADMZxCIB>

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

http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/conad/2016/06/28/news/cibo_a_domicilio_gli_italiani_scoprono_il_bello_della_rete-142996743/

<https://techcrunch.com/2015/05/07/a-secular-shift-to-online-food-ordering/>

http://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/06/29/news/foodora_va_in_borsa_il_colosso_del_cibo_a_domicilio_valutato_4_4_miliardi-169469834/

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

<https://www.justeat.it>

<https://www.insidemarketing.it/mercato-food-delivery-italia/>

<https://www.wired.it/economia/business/2016/10/07/justeat-foodora-consegne/>

<https://jeme.it/portfolio-posts/food-delivery-in-italia/>

<http://www.foodracers.com/it>

<https://www.moovenda.com>

<http://thefoodmakers.startupitalia.eu/58516-20170323-moovenda-arriva-napoli-si-tinge-arancio>

<http://www.lastampa.it/2016/12/21/tecnologia/prove/la-prova-di-glovo-lapp-per-consegne-a-gradi-hRjd3okb6Uu8T46KVJ5VvM/pagina.html>

<http://thefoodmakers.startupitalia.eu/59599-20170705-da-nord-a-sud-la-geografia-del-cibo-a-domicilio-la-mappa-di-just-eat>

<http://www.ayrion.it/2017/food-delivery-un-mercato-con-un-potenziale-di-177-miliardi-di-euro/>

<https://www.hospitality-news.it/blog-interviste/1531-la-trasformazione-digitale-della-ristorazione-il-food-delivery.html>

http://www.repubblica.it/tecnologia/2016/11/14/news/cresce_la_digitalizzazione_ma_l_italia_e_ancora_terz_ultima_in_europa-151974188/

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

<http://money.cnn.com/2001/07/09/technology/webvan/>

<http://www.restaurantnews.com/pizza-hut-celebrates-20th-anniversary-of-worlds-first-online-purchase-with-50-percent-off-online-deal-for-hut-lovers-members/>

<http://www.sfgate.com/news/article/Webvan-goes-under-Online-grocer-shuts-down-2901586.php>

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

<https://primenow.amazon.it/>

<https://www.amazon.it/Amazon-Pantry/b?ie=UTF8&node=10547410031>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-02-05/startup-just-eat-compra-l-italiana-pizzabo-rocket-internet-103743.shtml?uuid=AC6AnGOC>

<http://www.businessinsider.com/grubhubs-ceo-on-the-shock-of-outgrowing-three-offices-in-a-few-short-years-2012-2?IR=T>

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

<https://seekingalpha.com/article/3970792-grubhub-grub-matthew-m-maloney-q1-2016-results-earnings-call-transcript>

https://en.wikipedia.org/wiki/Grubhub#cite_note-18

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2017-02-08/il-food-delivery-va-una-fase-consolidamento-094110.shtml?uuid=AEzYmeK>

<https://www.uber.com/it/>

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

<http://www.gamberorosso.it/it/news/1023769-uber-eats-e-la-nuova-frontiera-della-consegna-a-domicilio-di-pasti-dall-america-a-parigi>

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

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2847869>

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

<https://www.wired.it/economia/lavoro/2016/10/18/sharing-gig-economy-italia/>

<http://www.marketrevolution.it/subscription-economy-molto-piu-di-un-semplice-abbonamento/>

http://www.corriere.it/tecnologia/app-software/17_marzo_02/mcdonald-s-l-app-le-consegne-domicilio-recuperare-clienti-fb4680b4-ff96-11e6-8440-cf3d4d9a6da2.shtml

<https://www.mcdonalds.it/mcdelivery>

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

<https://www.mangiaebevi.it/ollie-food-delivery-animali/>

<https://jeme.it/portfolio-posts/food-delivery-in-italia/>

<https://techcrunch.com/2016/10/05/ollie-raises-4-4m-to-deliver-date-night-meals-to-dogs-on-the-regular/>

https://www.justeat.it/?gclid=Cj0KCQjw0K7NBRC7ARIsAEaqLRFwvj37Egj7iTBfdcpV2UHFihFDnHc6e mw9tXO8soTSXxUxgZWUTeYaAvZ7EALw_wcB

http://www.infodata.ilsole24ore.com/2015/02/23/pagamenti-elettronici-litalia-preferisce-ancora-i-contanti/?refresh_ce=1

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

<https://en.wikipedia.org/wiki/Deliveroo>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-11-15/l-economia-on-demand-dietro-consegna-cibo-170211.shtml?uuid=ADzNodvB&fromSearch>

<https://www.hospitality-news.it/blog-interviste/1531-la-trasformazione-digitale-della-ristorazione-il-food-delivery.html>

<https://munchery.com/>

<https://www.diet-to-go.com/>

<https://fitfreshcuisine.com/>

<https://fanceat.com/>

<https://quomi.it/come-funziona>

http://www.repubblica.it/tecnologia/2015/10/09/news/home_food_restaurant_social_eating_7_2_milioni_di_euro_fatturato_annuo_300-124636805/

<https://www.secondchef.it/come-funziona>

<https://gnammo.com/event>

<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-06-26/ristorazione-domestica-l-home-restaurant-limite-che-fa-discutere-124417.shtml?uuid=AEr8bDmB>

<http://www.confesercenti.it/blog/home-restaurant-nel-2014-circa-37mila-eventi-social-eating-oltre-7mila-cook-attivi-in-italia-194-euro-incasso-medio-per-serata-194-euro-fatturato-annuo-72-milioni/>

http://www.repubblica.it/tecnologia/2015/10/09/news/home_food_restaurant_social_eating_7_2_milioni_di_euro_fatturato_annuo_300-124636805/#gallery-slider=124639815

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-19/delivery-hero-s-foodora-expands-in-europe-as-rivalry-intensifies>

<https://www.rocket-internet.com/>

<http://theheureka.com/20150527-granify>

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

<https://www.businessinsider.com.au/australian-food-delivery-service-supertime-acquired-by-delivery-hero-2015-10>

<https://www.deliveryhero.com/delivery-hero-launches-premium-brand-urban-taste-in-germany/>

<http://www.scmp.com/tech/start-ups/article/1864959/german-start-foodora-plans-take-hong-kongs-online-food-courier>

<http://thefoodmakers.startupitalia.eu/3720-20151112-foodora-delivery-lusso-rocket-internet-leader>

<http://gustopratici.it/lespansione-di-foodora/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-06-29/delivery-hero-piu-grande-ipo-tedesca-ultimi-tre-anni-120903.shtml?uuid=AEfGN9nB>

<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

<http://www.fabiopiccigallo.com/2015/06/18/customer-centricity-una-novita-dal-sapore-antico/>

<http://www.open-knowledge.it/>

<http://www.veronasera.it/cronaca/foodora-verona-10-gennaio-2018.html>

venturevillage.eu/delivery-hero-takes-on-asias-giant-china

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

<https://www.viaggiamo.it/cose-tripadvisor/>

http://corrieredibologna.corriere.it/bologna/cronaca/18_gennaio_17/foodora-arriva-bologna-f943714a-fb63-11e7-b1f6-dbd2d5a7f7a1.shtml

https://ceopedia.org/index.php/Howard_Sheth_model_of_consumer_behaviour

<https://www.easycoop.com>

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

APPENDICE A – DATABASE ANALISI

CR3	N° REC.	Rate	€	Servizio	Cucina	Qualità/€	Atmosfera	5	4	3	2	1
0,78	227	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5		58	33	7	1	1
0,61	1103	4,5	1	4	4,5	4,5	4	65	26	5	2	2
0,57	171	4	1	4	4	4	3,5	50	1	12	3	3
0,57	1028	4	2,5	4	4	3,5	4	31	43	18	5	3
0,56	846	4,5	2,5	4,5	4,5	4	4,5	56	30	8	3	3
0,56	303	3,5	2,5	3,5	3,5	3,5	3,5	25	32	22	13	8
0,55	613	4	2,5	4	4	4	3,5	34	46	15	4	1
0,54	118	3,5	1	3,5	3,5	3,5	3,5	18	42	27	8	5
0,54	43	4	2,5	4	4	4		39	30	18	9	4
0,54	465	3,5	2,5	3	3,5	3	3	30	25	18	13	14
0,53	493	4,5	1	4,5	5	4,5	4,5	81	13	4	1	1
0,53	407	4	2,5	3,5	4	3,5		63	11	8	6	12
0,52	795	3,5	2,5	3,5	4	3,5	4	21	46	19	9	5
0,51	47	4	2,5	4	4	4		45	29	14	8	6
0,50	475	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	18	36	20	12	14
0,50	177	3,5	2,5	4	3,5	3,5		41	24	12	13	10
0,49	135	4	2,5	3,5	4	4	3,5	24	48	16	7	5
0,49	540	3,5	2,5	3,5	3,5	3	3,5	20	41	25	8	6
0,49	184	4	1	4	4	4	2	41	36	14	5	4
0,49	102	4,5	1	4	4,5	4,5	4	71	17	9	1	2
0,49	285	4	2,5	4	4	4	3,5	26	4	15	3	2
0,47	170	4,5	1	4,5	4,5	4,5	4,5	69	21	8	1	1
0,47	555	4	2,5	4	4	3,5	4	33	43	12	5	7
0,47	66	4	2,5	4	4	4	4	34	38	15	6	7
0,47	84	4,5	1	4,5	4,5	4	4	74	19	4	3	0
0,47	650	3,5	2,5	3,5	3,5	3	3,5	18	40	23	11	8
0,46	483	3,5	2,5	3,5	3,5	3,5		23	34	20	13	10
0,46	335	3,5	2,5	4	3,5	3	3,5	19	42	21	13	5
0,46	1651	4	2,5	3,5	4	3,5	3,5	44	32	12	6	6
0,45	610	4	2,5	4	4	3,5	4	36	31	20	8	5
0,45	184	4,5	1	4,5	4,5	4,5	3	84	9	5	1	1
0,45	1138	4	2,5	4	4	3,5	3,5	26	43	19	7	5
0,44	127	4	2,5	4	4	3,5	4	33	40	3	5	9
0,44	510	4	2,5	3,5	4	3,5	4	26	47	17	7	3
0,44	127	4	1	4	4	4	4	43	38	11	7	1
0,44	51	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5		88	7	1	3	1
0,44	82	4	2,5	4	4,5	4	5	46	34	12	4	4
0,44	454	4	2,5	4	4	3	4	33	43	3	6	5
0,43	450	4	2,5	4	4	4	3,5	58	20	12	4	6
0,43	2531	4	2,5	4	4	4	4	38	45	11	4	2
0,42	551	4,5	1	4,5	5	4,5		78	16	4	1	1

0,42	1342	3,5	2,5	3,5	3	3,5	3,5	20	39	25	10	6
0,41	1039	3	2,5	3,5	3,5	3		18	33	21	13	15
0,41	688	3,5	2,5	3,5	4	4	4	21	49	20	6	4
0,41	2887	4,5	1	4	4,4	4	3,5	59	32	6	2	1
0,41	781	4	2,5	4	4,5	4	3,5	38	44	12	3	3
0,41	252	3,5	2,5	3,5	3,5	3	3	18	41	20	10	11
0,40	875	3,5	2,5	3,5	4	3,5	3,5	26	37	20	8	9
0,40	920	3,5	2,5	3,5	4	4	3,5	21	43	21	9	6
0,40	463	4	2,5	4	4	4	4	40	35	13	6	6
0,40	70	4	1	4,5	4,5	4		66	14	8	7	5
0,40	466	4	2,5	4	4	3,5	3,5	33	43	16	4	4
0,40	82	4,5	2,5	4,5	5	4,5		75	17	3	4	1
0,40	581	4,5	1	4,5	4,5	4,5		70	22	5	2	1
0,40	112	4	1	4	4	4	3,5	34	42	11	7	6
0,40	268	4	1	4	4	4	3,5	34	46	16	3	1
0,39	55	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5		66	27	1	5	1
0,39	1824	4,5	2,5	4,5	4,5	4	4,5	57	31	6	3	3
0,39	98	5	1	5	5	4,5	5	84	11	5	0	0
0,39	88	4	2,5	4	4	3,5	4,5	30	49	12	2	7
0,39	400	4,5	2,5	4,5	4,5	4	4	49	41	8	1	1
0,38	402	4	2,5	4,5	4	4	4	48	38	8	3	3
0,38	82	4,5	1	4	4,5	4	3	50	34	12	3	1
0,38	585	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5	4	61	29	7	2	1
0,38	203	4,5	1	4,5	4,5	4	4,5	70	24	4	1	1
0,38	83	4	1	4	4	4		51	19	12	4	14
0,38	70	4	2,5	4,5	4	4,5		30	41	17	5	7
0,38	293	4	2,5	4	4	3,5	3,5	32	41	15	6	6
0,38	55	4,5	2,5	4	4	4		64	21	5	5	5
0,38	41	4	2,5	4,5	4,5	4,5		34	60	4	2	0
0,37	278	4	2,5	3,5	4	3,5		39	29	14	10	8
0,37	46	4,5	1	4	4,5	4	4	58	32	2	6	2
0,37	9	4	1	3,5	3,5	3,5		45	11	0	33	11
0,37	332	4,5	1	4	4,5	4		74	20	3	1	2
0,37	382	4	2,5	3,5	4	3,5	5	31	42	18	6	3
0,36	133	3,5	2,5	3	3,5	3		30	27	21	3	9
0,36	159	4	2,5	4	4	3,5		34	39	13	8	6
0,36	1683	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5		78	16	4	1	1
0,35	747	4,5	1	4	4,5	4	3,5	51	36	10	1	2
0,35	40	4,5	1	4,5	5	4,5	4,5	51	35	12	2	0
0,35	583	4	2,5	4	4	3,5		46	36	10	5	3
0,35	63	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5		69	26	2	2	1
0,35	76	4,5	1	4	4,5	4,5	3,5	65	26	3	1	5
0,35	118	5	1	4,5	5	4,5	4,5	88	10	2	0	0

0,35	814	4	2,5	4,5	4	4	4,5	50	30	10	6	4
0,34	187	4,5	1	4,5	4,5	4,5	4	63	31	5	0	1
0,34	41	4,5	4	4	4	4,3		46	43	7	4	0
0,34	105	4,5	1	4,5	4,5	4,5		56	31	10	1	2
0,34	372	4,5	2,5	4,5	4,5	4	4,5	73	20	4	2	1
0,34	59	4,5	1	4	4,5	4		71	15	8	3	3
0,34	26	4	2,5	3,5	4,5	4		45	30	3	7	15
0,34	2716	4	2,5	4	4	3,5	4,5	37	43	12	5	3
0,34	214	4	2,5	4	4	4		38	33	20	5	4
0,34	318	4,5	2,5	4,5	4,5	4		57	29	7	3	4
0,33	1004	4,5	1	4,5	4,5	4,5	4	67	25	6	1	1
0,33	107	4,5	2,5	4,5	4,5	4		66	24	5	3	2
0,33	36	5	1	5	5	5		87	13	0	0	0
0,33	362	4	2,5	4	4	4	3,5	40	45	11	2	2
0,33	235	4	2,5	3,5	4	3,5	4	31	45	18	3	3
0,32	83	4,5	1	4	4,5	4		75	15	7	1	2
0,32	18	4,5	2,5	4,5	4,5	4		51	44	0	0	5
0,32	2157	4,5	2,5	4,5	4,5	4	4	71	18	5	3	3
0,32	307	4	2,5	4	4	3,5	4	38	44	12	5	1
0,32	38	3,5	1	3,5	3	3,5	3	18	26	44	7	5
0,32	700	4	2,5	4	4	4		48	27	12	8	5
0,32	164	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5		81	12	4	3	0
0,31	4514	4,5	1	4,5	4,5	4,5	4	80	15	3	1	1
0,31	153	4,5	1	4	4,5	4	4	60	27	7	5	1
0,31	203	3,5	1	4	3,5	4	3	27	33	19	9	12
0,31	412	3,5	2,5	4	3,5	3,5	3,5	23	43	18	11	5
0,31	86	3,5	1	3,5	3	3		15	35	29	13	8
0,31	49	4,5	2,5	4	4,5	4		54	38	6	2	0
0,30	277	4,5	1	4	4,5	4		54	31	12	2	1
0,30	1375	3	2,5	3	3,5	3	4	19	32	18	17	14
0,30	26	4,5	1	4,5	4,5	4,5		84	7	3	3	3
0,29	180	4,5	1	4,5	4,5	4,5	4	63	28	5	2	2
0,29	14	4	1	3,5	4,5	4,5	4,5	28	58	14	0	0
0,29	256	4	2,5	4	4	4		50	26	12	7	5
0,29	1127	4	2,5	3,5	4	4	4	27	43	27	7	6
0,29	341	3,5	2,5	3,5	4	3,5	3,5	26	40	13	8	13
0,29	172	4	2,5	4	4,5	4		64	19	6	6	5
0,29	120	4	1	4	4	4	3	33	40	16	4	7
0,29	325	4	2,5	4	4	3,5		47	33	15	4	1
0,29	1156	4,5	2,5	4,5	4,5	4	4	59	30	7	3	1
0,28	863	3	2,5	3	3,5	3		18	31	20	16	15
0,28	95	3,5	2,5	3,5	4	3,5		30	27	27	7	9
0,28	109	3,5	2,5	3,5	3,5	3,5	3,5	25	42	17	8	8

0,27	376	4	2,5	4	4	4	3,5	51	31	9	4	5
0,27	482	4	2,5	4	4	4,5	4	50	32	11	4	3
0,27	21	4,5	2,5	4	4,5	4		53	33	14	0	0
0,27	454	4	2,5	3,5	4	3,5	3,5	46	33	10	5	6
0,27	328	4	2,5	4	4	4	4,5	46	42	7	2	3
0,27	708	4	2,5	4	4	4	4	37	32	14	9	8
0,26	1232	4	2,5	4	4,5	4	4	46	38	11	3	2
0,26	442	4	2,5	4	4	4	4	36	47	12	3	2
0,26	120	5	1	4,5	5	4,5	4,5	88	10	2	0	0
0,26	120	4,5	2,5	4	4,5	4,5	5	63	27	6	1	3
0,26	288	4	1	4,5	4,5	4,5	4	52	37	7	2	4
0,26	365	4	2,5	4	4	3,5	3,5	43	31	15	4	7
0,25	141	4,5	1	4,5	4	4,5	4	53	31	9	6	1
0,25	73,00	4,5	1	4	5	4,5	4,5	66	26	6	2	0
0,25	13,00	4,5	1	3	4,5	4,5		70	23	7	0	0
0,25	371	4,5	2,5	4,5	4,5	4		67	25	5	2	1
0,25	378	4	2,5	3,5	4	3,5	3,5	31	49	12	4	4
0,25	20	4,5	2,5	4,5	4	4,5		70	20	5	5	0
0,25	25	4,5	2,5	5	5	4,5		68	20	4	8	0
0,25	559	3	2,5	3	3,5	3	3	13	32	27	18	10
0,24	243	4,5	1	4,5	5	4,5	4	74	20	4	1	1
0,24	170	3,5	2,5	3,5	4	3,5		31	28	20	10	11
0,24	80	5	1	5	5	4,5	91	7	2	0	0	0
0,23	1450	4,5	1	4,5	4,5	4,5	4,5	74	20	4	1	1
0,23	87	5	1	4,5	5	4,5	4	84	14	2	0	0
0,22	152	4	2,5	3,5	4	3,5		41	27	17	9	6
0,22	21	5	2,5	4,5	5	4,5		94	4	0	0	0
0,22	310	4,5	1	4,5	4,5	4,5	4,5	71	23	4	1	1
0,21	35	2,5	1	2,5	2,5	2,5		20	11	22	14	33
0,20	35	4	2,5	3	3,5	3,5	3	50	14	20	2	14
0,20	3331	4	1	4	4,5	3,5	3	57	26	9	5	3
0,20	11	4,5	1	5	5	5		91	0	0	0	9
0,20	1406	4	1	4	4,5	4	4	51	30	10	5	4
0,20	86	4	2,5	3,5	4	3,5		31	45	16	6	2
0,20	342	4	2,5	4	4	4	4,5	37	48	11	2	2
0,19	459	4,5	1	4	4,5	4		62	23	9	5	1
0,19	143	4	1	4	4	4		36	50	10	4	0
0,19	103	4,5	2,5	4,5	4,5	4		73	16	6	3	2
0,18	17	5	1	5	5	5		95	5	0	0	0
0,17	391	4	1	4	4	4	4	32	39	14	8	7
0,17	33	4	1	5	5	4,5		61	6	15	6	12
0,17	97	4,5	1	4,5	4,5	4,5		66	24	4	3	3
0,16	123	3	1	3	2,5	3	2,5	17	21	23	9	30

0,16	166	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5	3,5	74	22	4	0	0
0,16	53	5	1	5	5	5		95	5	0	0	0
0,16	23	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5		79	13	8	0	0
0,16	123	4	2,5	4	4	4	4,5	57	27	9	3	4
0,15	107	4,5	2,5	4,5	4,5	4		79	11	6	4	0
0,15	2445	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5	4	63	27	3	2	2
0,14	57	4,5	1	5	5	4,5		84	12	1	3	0
0,14	118	4,5	1	4,5	4,5	4,5		67	24	4	4	1
0,13	580	4,5	1	4	4,5	4,5	4,5	63	30	5	1	1
0,13	150	4	1	3,5	3,5	3,5	3	24	45	23	4	4
0,12	638	4	2,5	4	4,5	4,5	4	48	37	11	3	1
0,12	753	4	1	4	4	4	4	35	39	6	5	5
0,11	1064	4	1	3,5	4	3,5	3	31	45	15	6	3
0,10	18	4	1	4	4	3,5	4	47	27	16	5	5
0,10	244	4	1	3,5	4	3,5	3,5	35	42	14	5	4
0,09	26	3,5	1	3,5	4	4		19	48	15	11	7
0,08	50	4,5	1	4,5	4,5	4,5	4,5	82	12	4	0	2
0,07	56	4,5	2,5	4,5	4,5	4		63	26	7	3	1
0,07	458	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5		76	15	6	2	1
0,05	250	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5		75	16	5	2	2

APPENDICE B – OUTPUT ANALISI

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CR3
 /METHOD=ENTER Rate_Complessivo
 /SAVE PRED RESID.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Rate_Complessi vo ^b		Enter

a. Dependent Variable: CR3

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,157 ^a	,024	,019	,1219917

a. Predictors: (Constant), Rate_Complessivo

b. Dependent Variable: CR3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,070	1	,070	4,721	,031 ^b
	Residual	2,798	188	,015		
	Total	2,868	189			

a. Dependent Variable: CR3

b. Predictors: (Constant), Rate_Complessivo

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics

	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,509	,084		6,101	,000		
Rate_Comple ssivo	-,044	,020	-,157	-2,173	,031	1,000	1,000

a. Dependent Variable: CR3

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Rate_Comple ssivo
1	1	1,994	1,000	,00	,00
	2	,006	18,817	1,00	1,00

a. Dependent Variable: CR3

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,291407	,400437	,329051	,0192814	190
Residual	-,2682252	,4689871	,0000000	,1216685	190
Std. Predicted Value	-1,952	3,702	,000	1,000	190
Std. Residual	-2,199	3,844	,000	,997	190

a. Dependent Variable: CR3

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT CR3
/METHOD=ENTER Prezzo
/SAVE PRED RESID.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Prezzo ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CR3

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,207 ^a	,043	,038	,1208384

a. Predictors: (Constant), Prezzo

b. Dependent Variable: CR3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,123	1	,123	8,418	,004 ^b
	Residual	2,745	188	,015		
	Total	2,868	189			

a. Dependent Variable: CR3

b. Predictors: (Constant), Prezzo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,264	,024		11,030	,000		
	Prezzo	,034	,012	,207	2,901	,004	1,000	1,000

a. Dependent Variable: CR3

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Prezzo
1	1	1,931	1,000	,03	,03
	2	,069	5,278	,97	,97

a. Dependent Variable: CR3

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,298024	,399083	,329051	,0255017	190
Residual	-,2953537	,4336463	,0000000	,1205183	190
Std. Predicted Value	-1,217	2,746	,000	1,000	190
Std. Residual	-2,444	3,589	,000	,997	190

a. Dependent Variable: CR3

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CR3
 /METHOD=ENTER Servizio
 /SAVE PRED RESID.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Servizio ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CR3

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,122 ^a	,015	,010	,1225891

a. Predictors: (Constant), Servizio

b. Dependent Variable: CR3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,043	1	,043	2,848	,093 ^b
	Residual	2,825	188	,015		
	Total	2,868	189			

a. Dependent Variable: CR3

b. Predictors: (Constant), Servizio

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,457	,076		5,981	,000		

Servizio	-,032	,019	-,122	-1,688	,093	1,000	1,000
----------	-------	------	-------	--------	------	-------	-------

a. Dependent Variable: CR3

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Servizio
1	1	1,993	1,000	,00	,00
	2	,007	17,130	1,00	1,00

a. Dependent Variable: CR3

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,299002	,378078	,329051	,0150476	190
Residual	-,2616174	,4673826	,0000000	,1222643	190
Std. Predicted Value	-1,997	3,258	,000	1,000	190
Std. Residual	-2,134	3,813	,000	,997	190

a. Dependent Variable: CR3

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CR3
 /METHOD=ENTER Cucina
 /SAVE PRED RESID.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Cucina ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CR3

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,168 ^a	,028	,023	,1217647

a. Predictors: (Constant), Cucina

b. Dependent Variable: CR3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,081	1	,081	5,441	,021 ^b
	Residual	2,787	188	,015		
	Total	2,868	189			

a. Dependent Variable: CR3

b. Predictors: (Constant), Cucina

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	,513	,080		6,455	,000	
	Cucina	-,044	,019	-,168	-2,333	,021	1,000

a. Dependent Variable: CR3

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Cucina
1	1	1,994	1,000	,00	,00
	2	,006	17,952	1,00	1,00

a. Dependent Variable: CR3

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,293905	,403664	,329051	,0206593	190
Residual	-,2626569	,4663431	,0000000	,1214422	190
Std. Predicted Value	-1,701	3,612	,000	1,000	190
Std. Residual	-2,157	3,830	,000	,997	190

a. Dependent Variable: CR3

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CR3
 /METHOD=ENTER Qualità_Prezzo
 /SAVE PRED RESID.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Qualità_Prezzo ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CR3

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,191 ^a	,037	,031	,1212324

a. Predictors: (Constant), Qualità_Prezzo

b. Dependent Variable: CR3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,105	1	,105	7,143	,008 ^b
	Residual	2,763	188	,015		
	Total	2,868	189			

a. Dependent Variable: CR3

b. Predictors: (Constant), Qualità_Prezzo

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,523	,073	7,162	,000		

Qualità_Prez zo	-,049	,018	-,191	-2,673	,008	1,000	1,000
--------------------	-------	------	-------	--------	------	-------	-------

a. Dependent Variable: CR3

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Qualità_Prezzo
1	1	1,993	1,000	,00	,00
	2	,007	16,534	1,00	1,00

a. Dependent Variable: CR3

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,278979	,400824	,329051	,0235686	190
Residual	-,2624172	,4788517	,0000000	,1209112	190
Std. Predicted Value	-2,125	3,045	,000	1,000	190
Std. Residual	-2,165	3,950	,000	,997	190

a. Dependent Variable: CR3

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CR3
 /METHOD=ENTER Atmosfera
 /SAVE PRED RESID.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Atmosfera ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CR3

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,082 ^a	,007	-,002	,1213703

a. Predictors: (Constant), Atmosfera

b. Dependent Variable: CR3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,012	1	,012	,785	,377 ^b
	Residual	1,709	116	,015		
	Total	1,720	117			

a. Dependent Variable: CR3

b. Predictors: (Constant), Atmosfera

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,350	,013		27,197	,000		
	Atmosfera	-,001	,001	-,082	-,886	,377	1,000	1,000

a. Dependent Variable: CR3

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Atmosfera
1	1	1,497	1,000	,25	,25
	2	,503	1,725	,75	,75

a. Dependent Variable: CR3

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,237647	,347698	,344502	,0099427	118
Residual	-,2651065	,2687753	,0000000	,1208505	118
Std. Predicted Value	-10,747	,321	,000	1,000	118
Std. Residual	-2,184	2,215	,000	,996	118

a. Dependent Variable: CR3

REGRESSION
/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CR3
 /METHOD=ENTER NEW_RATE
 /SAVE PRED RESID.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	NEW_RATE ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CR3

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,173 ^a	,030	,025	,1216506

a. Predictors: (Constant), NEW_RATE

b. Dependent Variable: CR3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,086	1	,086	5,804	,017 ^b
	Residual	2,782	188	,015		
	Total	2,868	189			

a. Dependent Variable: CR3

b. Predictors: (Constant), NEW_RATE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,491	,068		7,237	,000		
	NEW_RATE	-,039	,016	-,173	-2,409	,017	1,000	1,000

a. Dependent Variable: CR3

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions
-------	-----------	------------	-----------------	----------------------

			(Constant)	NEW_RATE
1	1	1,992	1,000	,00
	2	,008	15,314	1,00

a. Dependent Variable: CR3

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,296433	,474233	,329051	,0213172	190
Residual	-,2605436	,4664922	,0000000	,1213284	190
Std. Predicted Value	-1,530	6,811	,000	1,000	190
Std. Residual	-2,142	3,835	,000	,997	190

a. Dependent Variable: CR3

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT CR3

/METHOD=ENTER Prezzo Servizio Cucina Qualità_Prezzo Atmosfera.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Atmosfera, Prezzo, Servizio, Cucina, Qualità_Prezzo ^b		Enter

a. Dependent Variable: CR3

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,275 ^a	,075	,034	,1191705

a. Predictors: (Constant), Atmosfera, Prezzo, Servizio, Cucina, Qualità_Prezzo

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	,130	5	,026	1,827	,113 ^b
	Residual	1,591	112	,014		
	Total	1,720	117			

a. Dependent Variable: CR3

b. Predictors: (Constant), Atmosfera, Prezzo, Servizio, Cucina, Qualità_Prezzo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,315	,139		2,264	,025
	Prezzo	,028	,016	,178	1,727	,087
	Servizio	,043	,042	,150	1,026	,307
	Cucina	,013	,042	,049	,314	,754
	Qualità_Prezzo	-,062	,042	-,234	-1,483	,141
	Atmosfera	-,001	,001	-,077	-,814	,417

a. Dependent Variable: CR3

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT CR3

/METHOD=ENTER Prezzo Servizio Cucina Qualità_Prezzo Atmosfera Rate_Complessivo NEW_RATE.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	NEW_RATE, Prezzo, Servizio, Qualità_Prezzo, Atmosfera, Cucina, Rate_Complessi vo ^b		Enter

a. Dependent Variable: CR3

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,358 ^a	,128	,072	,1167859

a. Predictors: (Constant), NEW_RATE, Prezzo, Servizio, Qualità_Prezzo, Atmosfera, Cucina, Rate_Complessivo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,220	7	,031	2,305	,031 ^b
	Residual	1,500	110	,014		
	Total	1,720	117			

a. Dependent Variable: CR3

b. Predictors: (Constant), NEW_RATE, Prezzo, Servizio, Qualità_Prezzo, Atmosfera, Cucina, Rate_Complessivo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,340	,142		2,396	,018
	Prezzo	,028	,017	,175	1,697	,093
	Servizio	,059	,045	,208	1,309	,193
	Cucina	,057	,053	,212	1,071	,286
	Qualità_Prezzo	-,046	,042	-,174	-1,108	,270
	Atmosfera	-,007	,003	-,455	-2,595	,011
	Rate_Complessivo	,035	,066	,119	,525	,601
	NEW_RATE	-,111	,043	-,520	-2,549	,012

a. Dependent Variable: CR3



*Dipartimento di Impresa & Management
Cattedra Analisi del comportamento di acquisto*

***FOOD DELIVERY: LA CUSTOMER EXPERIENCE TRA INNOVAZIONE ED
OPPORTUNITÀ.
IL CASO FOODORA.***

RELATORE
Prof. Simona Romani

CORRELATORE
Prof. Valentina Pitardi

CANDIDATO
Jacopo Perrone
Matr. 670611

ANNO ACCADEMICO 2016 - 2017

Foodora, Deliveroo, JustEat, Glovo. Questi sono solo alcuni nomi delle aziende che oggi operano in tutto il mondo nel settore del “*Online food delivery*”. Nascono dalla crescente necessità dei consumatori di accorciare i tempi da dedicare al pasto, dalle nuove modalità di consumo e dai ritmi della vita che ci costringono ad essere sempre più frenetici. La forza di questo *business* consiste inoltre, nella capacità di queste nuove piattaforme digitali di soddisfare contemporaneamente sia i clienti che ordinano, che i ristoratori, i quali riescono ad intercettare un *target* che da soli non sarebbero stati in grado di raggiungere.

L’*Online Food Delivery* descrive il processo attraverso il quale il cliente riesce ad ordinare cibo da asporto da un **ristorante**, attraverso una **piattaforma** digitale.

Il **ristorante** deve essere presente all’intero di una specifica area geografica, in quanto le consegne vengono effettuate nell’area in cui esso si trova oppure nelle aree limitrofe. La **piattaforma** è lo strumento mediante il quale viene effettuato l’ordine e inoltrato al ristoratore. Può essere rappresentata da un sito *web* oppure, più comunemente, da un *App* (utilizzabile da *smartphone* e *tablet*).

Come previsto dai più comuni processi di acquisto di beni di consumo *online*, la piattaforma prevede che il consumatore si debba registrare creando un proprio **account**, con l’intento di fidelizzarlo e di indirizzarlo verso un nuovo acquisto. Una volta compiuto l’accesso, il cliente in alcuni casi può scegliere se ricevere la consegna tramite corriere oppure ritirare *take-away* il prodotto direttamente al ristorante. Il consumatore indicherà da quale ristorante ordinare e di quali *items* sarà formata l’ordinazione. In aiuto alla scelta, possono essere utilizzati dei filtri basati sulla geo-localizzazione del cliente, sul tipo di cucina, sul *budget* di spesa e persino su eventuali intolleranze o allergie

Il processo d’acquisto si conclude con il pagamento dell’ordine, nella maggior parte dei casi attraverso carta di credito o *immediate payments* (come *Paypal, Masterpass* o *Apple Pay*); in alternativa è possibile pagare al corriere in contanti, se previsto dal servizio.

Tali piattaforme, oltre a ricevere una *delivey fee* dal cliente finale come costo di consegna, trattengono una percentuale su ogni ordinazione dal proprio *partner*. Tale percentuale viene stabilita solitamente a seguito di una trattativa e può variare dal 10% fino a superare in alcuni casi il 40%. Cifre esorbitanti se considerate in valore assoluto; ma se pensiamo che tale percentuale viene trattenuta su un ricavo che altrimenti il ristorante non avrebbe mai guadagnato, e viene trattenuta in cambio di un servizio di consegna, che ha i suoi costi per il gestore, allora la somma appare marginale. Tipologia di cucina, tipologia di servizio offerto e domanda da parte dei consumatori locali possono essere fattori che condizionano definizione di tale percentuale. La *delivery fee*, dal canto suo può essere inclusa nel prezzo dei singoli prodotti sotto forma di *mark-up* oppure essere aggiunta successivamente, come costo *extra* rispetto alla somma dei valori degli *items* acquistati. L’ammontare del costo aggiuntivo inoltre può essere fisso o variabile.

Alcuni siti di *Online food delivery* vengono catalogati come **Social Commerce**, data la loro capacità di creare una vera e propria comunità di consumatori che, attraverso valutazioni e recensioni, si scambiano pareri e consigli sulla loro esperienza con il servizio e con il ristorante.

L'evoluzione del mercato del *Food Delivery* a livello internazionale è stata molto rapida. Negli ultimi 5 anni le consegne a domicilio di cibi pronti hanno avuto una crescita media del 51%.

4800 ristoranti affiliati, più di 400 comuni serviti in 19 regioni ed un incremento di clienti del 200% solo nel 2016. Questi sono solo alcuni dei numeri del mercato del *food delivery* in Italia. Mercato che sta raggiungendo vette mai vista in nessun altro settore prima di adesso. A trasmettere questi dati è *GfK Eurisko*, che all'interno del primo "Osservatorio Nazionale sul mercato del Takeaway in Italia", realizzato in collaborazione con il leader del settore *Just Eat*, afferma che solo in Italia il valore complessivo di tale mercato si aggira intorno ai 40 miliardi di euro, e che nei prossimi tre anni si arriverà addirittura a circa 90 miliardi di euro.

Cifre incredibili se si pensa che solo 4 anni fa entravano nel mercato italiano colossi del settore come *Delivery Hero* (alias *foodora*) e *Deliveroo*, per giunta solo in 3 città italiane.

Rispetto ad altri paesi europei come Inghilterra e Germania, il settore dell'*Online Food/Grocery Delivery* in Italia, nel 2009, rappresentava solo una piccolissima percentuale degli acquisti *online* (intorno al 1%), ma si è poi espanso fortemente negli ultimi anni, raggiungendo oggi un potenziale di 7 milioni di persone ed un 19% di italiani che dimostrano un "intention of buy".

Nel settore delle consegne a domicilio *online*, dove la competizione si basa sempre più sulla rapidità del servizio, sulla qualità dei ristoranti presenti sulla piattaforma e sull'ampiezza del menù, i vari *player* hanno cercato di creare *modelli di business* sempre diversi, ma con in comune un obiettivo fondamentale: creare un'esperienza che si distanzi da quella classica vissuta al ristorante. Questa esperienza generalmente costa di tre componenti fondamentali. Oggi la sfida delle aziende dell'*online food delivery* è quella di innovare e modificare le 3 fasi operative necessarie affinché il cliente riceva ciò che ha ordinato.

Nel dettaglio, tali fasi sono: **Ordinazione, Preparazione, Consegna**

In base a come le aziende che operano nell'*online food delivery* si pongono rispetto alle fasi operative descritte sopra, possiamo raggrupparle in tre principali modelli di business: modello "**Order Only**", "**Order + Delivery**" e infine "**Fully-integrated**"

Tipico della prima generazione di servizi di consegna nata nei primi anni 2000, il modello del "Order only" si concentra prevalentemente sulla prima fase del processo del servizio, cioè quella dell'ordinazione. Queste aziende si presentano come dei semplici aggregatori di un'offerta frammentata di ristoranti indipendenti, che gestiscono la loro flotta di fattorini. Il principale vantaggio che piattaforme come il più celebre *Just Eat* - anche se oggi risulta evoluto parzialmente rispetto alla sua forma iniziale - recano al ristorante affiliato è quello di ottenere nuovi clienti e di sostituire l'antiquato sistema di ricezione degli ordini attraverso il telefono, con una piattaforma ottimizzata per *web* e *mobile*.

Una volta ricevuto l'ordine dal cliente, il sistema lo spaccia al ristorante attraverso una semplice mail oppure tramite un sistema POS, installato all'interno del locale. Dopo essere stato cucinato, il prodotto viene poi consegnato al cliente finale tramite la flotta del ristorante incaricato della preparazione. Tutto questo può essere

un limite se pensiamo all'ottimizzazione del processo di consegna, soprattutto per quanto riguarda l'aspetto della velocità e della qualità del servizio.

Le aziende che fanno solo da “*Marketplace*”, non occupandosi direttamente delle successive fasi di realizzazione della consegna, sono costrette a chiedere una commissione sull'ordine al partner abbastanza bassa, che si aggira tra il 10-15 per cento. Inoltre spesso al cliente finale non viene chiesto nessun costo aggiuntivo per avere utilizzato la piattaforma e nemmeno viene garantito che il prezzo caricato sul sito non sia più elevato di quello che si pagherebbe al ristorante, in quanto caricato di *mark-up*. Inoltre, essendo dei puri *business software*, sono altamente scalabili e stanno vivendo, negli ultimi anni una grandissima crescita.

Non dovendo creare una propria rete di consegna, i *marketplace* del *food delivery* hanno avuto la possibilità di espandersi molto più velocemente sul territorio nazionale. Se per le aziende che si occupano anche della *delivery* vera e propria, la composizione geografica del territorio è uno dei fattori di scelta per un nuovo mercato ed una barriera all'ingresso, per le attività che seguono il modello “*order only*”, è un fattore considerato solo il secondo modello che prendiamo in considerazione è quello c.d. “*Order + Delivery*”.

Le aziende che utilizzano questo modello si concentrano sulla prima e sulla terza fase della catena *del food delivery*: portano nuovi ordini al ristorante e realizzano una flotta di corrieri che gestiscono in maniera indipendente le consegne utilizzando una struttura di comunicazione interna basata su *app*.

Queste aziende svolgono un grande lavoro operativo, essendo non solo delle compagnie di *software*, ma anche logistiche. Per tali motivi il modello di *business* “*Order + Delivery*” risulta essere meno scalabile rispetto al modello del puro *delivery*. D'altro canto, il dover creare una propria flotta di *riders* e un portafoglio ristoranti ricco e variegato, rappresentano forti barriere all'ingresso di questo *business* per possibili nuovi *player*, ma anche un *asset* che permette di sfruttare economie di scala, una volta che la piattaforma si è consolidata in un determinato territorio.

Essendo il servizio offerto più ricco e completo, dal punto di vista commerciale può essere richiesta al ristorante *partner* di pagare per ciascun ordine una commissione che solitamente può essere del 25-30 per cento. Di gran lunga più alta se paragonata a quella prevista dal primo modello esaminato. Questo tipo di servizio ha permesso a ristoranti, che prima di questo momento non si erano mai dedicati alla consegna a domicilio, di poter raggiungere questa fetta della domanda. In questo modo il portafoglio *partner* di queste piattaforme risulta più variegata e di livello medio – alto (se paragonata a quella delle aziende che operano solo come *marketplace*). All'interno della piattaforma, non si troveranno soltanto i tradizionali pizza e sushi, ma anche ristoranti che offrono le più varie tipologie di cucina e di prodotti o addirittura ristoranti stellati.

Per tutti questi motivi possiamo dire che generalmente tali aziende si rivolgono ad un pubblico diverso rispetto a quello analizzato all'interno del primo modello di *business*. Un *target* alto spendente che cerca un'esperienza di qualità, rapida e ogni volta differente, anche a costo di spendere di più.

L'ultimo modello che andremo a descrivere in questo capitolo è quello c.s. “*Fully integrated*”, in quanto le aziende che aderiscono a tale *business model* si occupano di tutte le tre fasi del processo: ordinazione –

preparazione - consegna. Sonia Massari, Docente del *Master in Food Design*, Scuola Politecnica di *Design* Milano e Direttore di Gli, la definisce come la terza generazione dell'*Online Food Delivery*.

Negli ultimi anni la forte trasformazione tecnologica, lo sviluppo del mondo digitale e i cambiamenti dell'economia, ci hanno condotto verso un'"**Era del consumatore**". Oggi il cliente è capace di avere il pieno controllo di tutte le relazioni con le imprese con cui entra in contatto.

All'interno di questo contesto globale e digitale, le aziende hanno dovuto provare a capire come poter servire il consumatore nella maniera migliore possibile e come riprendere il controllo dell'esperienza di consumo - senza che il cliente se ne rendesse realmente conto.

Solo una trasformazione digitale dell'impresa potrebbe aiutarla a trarre dei benefici dallo scenario illustrato. I *manager* dovrebbero andare ad individuare nuove tecnologie e nuovi modelli di *business* che siano capaci di far vivere un'esperienza di consumo unica per il cliente. Quest'ultimi ogni giorno entrano in contatto con i *brand* attraverso l'ausilio di milioni di *touch points*, in altrettanti milioni di canali e media, rendendo tutto il processo di acquisto fortemente complesso.

Inoltre, grazie alla forte diffusione dei *social networks*, i *customer* non rivestono più un ruolo passivo in tale processo, ma iniziano pian piano ad assumere un ruolo di attore attivo, non solo nella determinazione della proposta commerciale, ma anche della creazione del prodotto o del servizio oggetto dell'offerta.

Per tali ragioni non solo possiamo dire che la **Customer Experience** rappresenta il cuore della "*Digital Trasformation*", ma anche che l'esperienza dovrà rappresentare per i prossimi anni, sia per le imprese che per i ricercatori, l'oggetto principali dei propri studi, partendo dall'esaminare il complesso **customer journey** e i numerosi punti di contatto.

A tal proposito, è interessante ricordare che il *The Marketing Science Institute* nell'ultimo "*Research priority Report 2014-2016*" ha indicato come primi priorità di ricerca del prossimo biennio: "Capire il consumatore e la *Customer experience*". Creare un'esperienza forte e positiva con il cliente può avere come risultato un miglioramento generale delle **performance** del *brand*, oltre che permettere la creazione di una relazione duratura con il cliente ed un positivo *word-of-mouth*.

Non pochi sono stati gli studiosi che hanno dedicato la propria attenzione a quest'oggetto di ricerca. Ricordiamo sicuramente Schmitt, primo studioso ad affermare l'importanza della *customer experience* e Pine & Gilmore che invece furono invece i primi a comprendere il forte potenziale della che un'esperienza d'acquisto poteva avere sull'impresa. Nonostante ciò la letteratura scientifica non ha ancora pienamente compreso e esaminato all'argomento lasciando uno "spazio inesplorato". Un *gap* che potrebbe essere oggetto di future ricerche a livello accademico. Anche a livello manageriale le imprese sono molto lente ad utilizzare quelle che sono le nuove scoperte in merito all'argomento, rimanendo fortemente ancorate ai concetti di creazione di valore ed al mondo **offline**

Per molti anni gli studi di *customer behaviour* hanno considerato il consumatore come un essere razionale. Gli studiosi si sono concentrati nell'individuazione di modelli razionali che potessero spiegare le motivazioni e i passaggi logici che portavano il consumatore verso una determinata decisione d'acquisto, trascurando qualsiasi tipo di elemento emozionale. Solo negli anni '80 del '900, grazie alla diffusione delle prime idee sull'importanza dell'esperienza ed il passaggio al consumo postmoderno, si incominciò a diffondere la visione di un consumatore non più come un essere estremamente razionale, ma travolto dalle emozioni. Un *homo ludens* che nel momento della decisione d'acquisto viene fortemente mosso da desideri, dal gioco, dal piacere; un consumatore non più mosso da esigenze primarie come *l'homo economicus* teorizzato dalla teoria economica classica.

Hirschman & Holbrook per primi esaminarono attentamente gli aspetti emozionali e multisensoriali che coinvolgono il consumatore durante tutto il *journey* ed affermarono che non solo essi hanno un ruolo fondamentale nel processo di scelta del consumatore, ma riescono a condizionare la soddisfazione generata da un prodotto/servizio.

Nel 1998, Pine & Gilmore invece furono i primi studiosi a dare una definizione di *customer experience* ed esaminare il costrutto più da un punto di vista di marketing, partendo dall'assunto che le esperienze sono qualcosa di diverso rispetto ad un prodotto ed un servizio.

Oggi le esperienze stanno progressivamente diventando un qualcosa di autonomo rispetto al prodotto di base, perdendo quella valenza di elemento aggiuntivo precedentemente ad essa legata. Secondo Pine & Gilmore quello che il consumatore compra non è il prodotto ma è un'esperienza "che gli permetta di trascorre allegramente del tempo, grazie ad una serie di *performance* memorabili che un'azienda *mette in scena*, in modo tale da coinvolgerlo in un modo del tutto personale". I due autori utilizzano in tale definizione termini come "*mettere in scena*" oppure "*performance*" perché ritengono che vi sia una fortissima analogia tra l'esperienza che il consumatore vive durante il processo d'acquisto e la *performance* teatrale. Il luogo dove viene erogato il servizio non è altro che il palcoscenico della *performance* mentre il cliente è lo spettatore, che vive un'esperienza estremamente soggettiva. Non troveremo mai due individui che vivranno allo stesso modo la *performance* o che risponderanno allo stesso modo agli stimoli generali dalla stessa. Questa forte presenza dell'elemento della soggettività nell'esperienza la rende fortemente imprevedibile, difficilmente controllabile e misurabile. Per questo motivo il *management* delle imprese, si approssicano a questo tipo di strategia in maniera cauta. D'altro canto la situazione economica vigente, le nuove modalità di consumo ed il successo riscontrato da parte dei clienti, sono tutti elementi che obbligano sia i ricercatori che i *manager* allo studio e all'applicazione empirica dei modelli di *customer experience*.

Per disegnare un'ottima strategia di *customer experience* bisogna partire dal **business** nella sua totalità, individuando tutte le attività che possono essere compiute e successivamente, dopo un'attenta analisi, andare ad eliminare quelle che non aggiungono valore al cliente. Il marketing deve diventare il cuore pulsante della strategia di **business** di un'azienda, la quale deve spostare la propria attenzione sulla *customer experience*.

La creazione, il controllo e la realizzazione dell'esperienza possono essere viste da più prospettive: la prospettiva dell'azienda, del consumatore e la prospettiva co-creativa. In generale, scopriamo che le esperienze più ricche - come andare a *Disney World* o giocare a un casinò di Las Vegas - comprendono aspetti di tutti e quattro i "regni" individuati, dato che cercano di soddisfare le esigenze del cliente e rimangono in maniera indelebile nella loro memoria.

Negli ultimi anni l'esperienza, come più volte ripetuto, è diventato un elemento imprescindibile per la definizione di una strategia di *business*. Questo sicuramente grazie al forte successo delle piattaforme digitali e delle aziende "native digitali" o anche indicate con il nome *platfirm*. Questo termine, nato grazie agli studi compiuti da OpenKnowledge, deriva dall'unione dei termini "*platform*" e "*firm*" ed indica la prospettiva che vede le imprese non attraverso le classiche metafore della biologia (cioè come un organismo) o della meccanica (meccanismo), ma con la metafora della "piattaforma", concetto derivato dalle tecnologie digitali. Le società digitali nascono come piattaforme (come *Google*, *Facebook*, *Just Eat e foodora*), ma anche le imprese che nascono *offline* come BMW, ad esempio, si sta strutturando come rete di piattaforme di interazione per la co-creazione intensiva di valore, beneficiando di scalabilità rapida, dell'effetto di rete, dell'apertura agli attori e *community* dell'ecosistema (non solo consumatori, ma *community* di *developer*, acceleratori di soluzioni, etc.). Anche i luoghi fisici (si pensi agli store di Apple) vengono pensati come piattaforme per il *social learning*, il coinvolgimento e le attività di supporto al cliente. Uno degli aspetti più importanti è che la piattaforma abilita interazioni fra produttori e consumatori di valore esterni all'impresa; ne sono un esempio le organizzazioni che si occupano dell'*online food delivery*. Ciò rappresenta una differenza netta rispetto ai modelli economici tradizionali, attivando percorsi non lineari di valorizzazione di cui possono beneficiare in forme diverse sia coloro che entrano nella piattaforma con fini co-produttivi (si pensi ai *partner* che decidono di aderire ad una piattaforma di *OFD*), sia coloro che vi entrano per utilizzarne i servizi. Comprendere questo passaggio verso la visione d'impresa-piattaforma, risulta essere uno *step* fondamentale per comprendere l'evoluzione aziendale nell'era dell'"**Economia dell'Esperienza**".

Diverse analisi propongono una visione delle organizzazioni - in quanto attori nell'Economia dell'esperienza - non più solo come entità organizzatrici di esperienze, ma piuttosto in quanto realtà proponenti artefatti e contesti che conducono alle esperienze, e che possono essere adeguatamente utilizzati dai consumatori per co-creare le proprie, uniche esperienze. In ultima analisi, il ruolo delle aziende e dei *brand* è diventato quello di fornire l'ambiente e il contesto adeguato a fare emergere la giusta esperienza - ovvero, quella desiderata dalle persone. *Platfirms*, appunto.

E' fondamentale per l'impresa andare a esaminare, comprendere e definire i punti di contatto (o *touch points*) che il consumatore ha con l'organizzazione lungo il suo percorso verso l'acquisto.

La natura soggettiva dell'esperienza è chiarita da Pine e Gilmore che indicano che "le esperienze sono intrinsecamente personali, esistono solo nella mente di un individuo che è stato impegnato in un ambiente

emotivo, fisico, intellettuale o persino livello spirituale ". Diversi autori sostengono che l'esperienza del cliente è modellata non solo dagli aspetti che le aziende possono controllare (ad esempio, interfaccia di servizio, *display* di negozi e pubblicità), ma anche da fattori che sono al di fuori del controllo dell'impresa (ad esempio, interazioni con i clienti e scopo dello *shopping*). Questo perché le esperienze sono costruite dalle interpretazioni degli incontri dei clienti, il che significa che le esperienze non possono essere completamente controllate dall'azienda. Piuttosto che creare esperienze, le aziende possono progettare e orchestrare i prerequisiti e gli stimoli che consentono ai clienti di avere le esperienze desiderate. A tal proposito, tra le numerose tipologie di classificazione che possono essere compiute sui touch points, ai fini del seguente lavoro risulta interessante ricordare le seguenti quattro tipologie:

Brand-owned touch points. A questa categoria appartengono tutte le interazioni progettate e gestite dall'azienda. Comprendono tutti i *brand-owned media* (ad esempio *advertising*, Siti *web* di proprietà aziendale, Programmi fedeltà) e tutti gli elementi del *marketing mix* controllati dal marchio (ad esempio attributi di prodotto, *packaging*, servizio, prezzo, forza vendita).

Partner-owned touch points. In questa classe vengono inserite tutte le interazioni progettate, gestite o controllate congiuntamente dall'azienda e da uno o più dei suoi *partner*. Questi possono includere agenzie di *marketing*, *partner* di distribuzione multicanale, *partner* di programmi di fidelizzazione *multivendor* e *partner* di canali di comunicazione.

Customer-owned touch points. Consideriamo come appartenenti a questa categoria tutte le azioni del cliente che fanno parte dell'esperienza e che l'azienda, i suoi *partner* o altri non influenzano o controllano.

Social/external touch points. Durante tutta l'esperienza, i clienti sono circondati da *touch points* esterni (ad esempio, altri clienti, influenze tra pari, fonti di informazioni indipendenti, ambienti) che possono influenzare il processo. Questo tipo di influenza risulta ancora più evidente e forte per i cosiddetti beni di fiducia, ovvero quei prodotti o servizi che gli acquirenti hanno difficoltà a valutarne le performance sia prima che dopo l'acquisto.

Questo *new business model*, se da un lato vanta di essere annoverato tra quelli di maggior successo negli ultimi decenni, dall'altro è al tempo stesso anche uno dei modelli che maggiormente necessita di un'attenzione verso il livello di qualità della *customer experience*. Infatti le imprese che operano in questo settore devono affrontare una duplice sfida. In realtà i "clienti" che devono essere accontentati in realtà sono due: da una parte abbiamo il "customer" finale, ovvero quello che ordina e richiede il proprio pasto comodamente a casa; dall'altra abbiamo il ristoratore *partner*, che cerca nella piattaforma una nuova fonte di remunerazione e di diversificazioni. L'Experience da progettare e controllare risultano essere due, entrambe strettamente collegate ma comunque distinte. Due binari paralleli che viaggiano però verso destinazioni diverse: Il cliente che ordina su un sito di *Online Food Delivery* vuole ricevere un pasto di buona qualità, nel minor tempo possibile, sperando che la promessa di consegna venga rispettata. Dall'altro versante, contemporaneamente, il ristoratore

vuole che il proprio prodotto venga servito in tempo, che il cliente venga soddisfatto in pieno dalla propria offerta culinaria e inoltre chiede di essere assistito in caso di problematiche o incidenti durante il servizio. Necessità e desideri di due gruppi di utenti che portano alla creazione di due *customer experience* che comunque si influenzano.

Prima ancora di creare un'esperienza che sia soddisfacente ed appagante per il cliente finale, possiamo comprendere da quanto affermato che è fondamentale costruire un portafoglio di partner non solo appetibile e variegato ed in grado di attirare il maggior numero di customers, ma formato da partner contenti di lavorare con il servizio. Il ristorante spesso è il primo *touchpoint* che il cliente incontra *offline*. Tramite i *doorsticker*, le *voucher cards*, i *Adv display*, i consigli del ristoratore, il cliente ha il suo primo contatto con il servizio, e da questo può dipendere poi il suo accesso o meno al sito.

Come più volte ricordato il modello "*order + delivery*" è un'evoluzione del modello "*Only order*" tipico dei primi anni della nascita dell'*online food delivery*. I vantaggi provenienti dall'affiliazione a questi servizi per il partner diventano tre:

L'acquisizione di un nuovo bacino di clienti. Il ristorante utilizzando questo tipo di servizio riesce a raggiungere consumatori che sono comodamente a casa o in ufficio, che non sarebbero mai andati personalmente al ristorante, ma che quest'ultimo riesce comunque a raggiungere grazie alla consegna a domicilio.

Riduzione dei costi. La commissione richiesta dalla piattaforma risulta essere ben più bassa rispetto ai costi necessario alla creazione di una propria struttura di consegna (fattorino, attrezzatura, motorino, benzina ecc.). Per non parlare del tempo necessario alla realizzazione di un'infrastruttura per la *delivery* e i costi di promozioni necessari all'avvio del servizio (pensiamo anche ai semplici volantini oppure ad una promozione sui *social*). La presenza su una piattaforma come quella di *foodora* rappresenta anche una sorta di pubblicità per il ristorante. Il cliente, svogliando l'elenco dei locali disponibili alla consegna nella sua zona, può conoscere e provare locali fino a quel momento non conosciuti e poi, in caso di giudizio positivo, decidere di andare fisicamente al locale. Anche questi costi di promozione vengono sostenuti interamente dalla piattaforma e rappresentano un vantaggio per il *partner*

Riduzione del rischio. Il costo da sostenere con l'affiliazione ad un servizio di *online food delivery* passa da essere fisso a variabile. Essendo la commissione richiesta per il servizio al *partner* una percentuale sullo scontrinato, il ristorante pagherà solamente se realmente compie degli ordini. Al contrario se il ristorante volesse creare un proprio servizio per la consegna, dovrebbe sostenere una serie di costi fissi anche se non riuscisse a completare neanche un ordine.

Dall'altra parte anche per il *customer* finale abbiamo nuovi vantaggi:

Riduzione dei tempi di consegna. Sicuramente la creazione di una flotta *ad hoc*, permette alla piattaforma di poter monitorare le *performance* dei propri *rider* e di poter garantire dei tempi di consegna corti e ben precisi.

Selezione dei ristoranti. Solitamente le società che seguono questo tipo di modello compiono una selezione dei ristoranti presenti sul sito.

Customer Care. Coloro che ordinano possono contare su un'assistenza in grado di poterli supportare in qualsiasi momento e per qualsiasi problematica legata al servizio (errori nell'ordine, ritardi, lamentele ecc.). Il primo contatto con il servizio in realtà non avviene all'interno del sito oppure dell'*app*. Oltre che i *social networks* e i vari altri siti, esistono tutta una serie di **touchpoints offline** che possono servire per l'azienda a farsi conoscere dal cliente e spingere ad entrare nella piattaforma *Il Ristorante* è sicuramente il **touchpoint** più utilizzato e più immediato, esso rappresenta in molti casi il modo più efficace di conoscere il servizio. Le aziende infatti forniscono al partner un *kit* di benvenuto formato da un adesivo da esporre all'ingresso, in modo tale da far capire al cliente che quel ristorante offre il servizio di consegna, una serie di buoni sconto da distribuire ai clienti abituali, un espositore per le *voucher card*, le buste e altro materiale di *marketing* che possa essere utile sia al ristoratore per sponsorizzare il suo nuovo servizio di consegne, sia all'impresa per migliorare la familiarità con il *brand*.

Erroneamente si pensa che i *rider* abbiano solo la funzione di consegnare gli ordini, invece hanno un forte ruolo comunicativo del *brand*. Spesso forniti di una divisa colorata e di un'attrezzatura abbastanza appariscente (pensiamo all'iconico rosa di *foodora* oppure al giallo di *Glovo*) i *rider* catturano facilmente la curiosità e l'attenzione dei consumatori. Tanto da essere utilizzati spesso anche per eventi o campagne di *guerrilla marketing*. Inoltre sono l'immagine dell'azienda, sono l'unico soggetto che il cliente incontra durante tutto il processo di consumo, quindi hanno un fortissimo ruolo all'interno dell'esperienza.

Distribuiti *hand-to-hand* oppure nelle buche delle lettere, i volantini rimangono uno strumento di forte conversione per *l'online food delivery*. Sembrerebbe contraddittorio che un'impresa che getta le proprie fondamenta nella tecnologia, riesca ancora ad utilizzare uno strumento di comunicazione così antico. Ma non bisogna dimenticarci che spesso il lavoro di comunicazione viene fatto a livello regionale e non a livello nazionale. Per questo i *mass media* come cinema e televisione vengono raramente utilizzati da queste società. Infatti nonostante la fortissima mole di utenti che riescono ad essere contattati tramite uno *spot* pubblicitario in televisione, e della forza di tale strumento, soprattutto in Italia, si tende a non utilizzarli. L'estensione del servizio ridotta a poche città e gli ingenti costi di trasmissione della pubblicità sono due barriere forti che spingono le imprese di questo settore a continuare ad utilizzare metodi "classici" come i *flyers*. Ad oggi solo *Just Eat* in Italia, operando in più di mille comuni, è l'unico ad utilizzare lo strumento della televisione per la propria comunicazione.

Oltre ai metodi citati, possono essere utilizzati come *offline touch points* anche gli eventi, i cartelloni pubblicitari, gli studenti promotori etc.

Partendo dall'accesso del consumatore all'interno della piattaforma *web*, sono 8 le fasi che compongono il *customer journey* per il modello di *business* in analisi: **Home Page, Address Selection, Listing, Restaurant Page, Check out & Purchase, Post order page, Order Delivery, Post – delivery.**

Ora, ricordando che in realtà i clienti di queste società sono due e non uno, è fondamentale andare a vedere invece come vive l'esperienza del servizio il *partner* e capire quali sono gli *step* che compongono il suo *customer journey*: **Invio comanda & accettazione dell'ordine, Preparazione, Ritiro del rider**

Ripercorrendo *l'iter* che il cliente segue fino all'acquisto, possiamo facilmente riscontrare che il primo elemento con cui egli si imbatte *online* e *offline* sono i ristoranti. Ancor prima di accedere al sito, il cliente ha il suo primo contatto con il servizio già nei ristoranti. *L'experience online* invece inizia veramente nel *Listing* dove il *consumer* si trova a dover scegliere tra centinaia di ristoranti diversi, ognuno con un'offerta diversa, appartenente ad una cucina diversa e a livelli di prezzo diversi. Il *listing* rappresenta il primo vero contatto con il servizio *online* e può condizionare il proseguo dell'esperienza. Un *listing* non accattivante può portare il cliente a scegliere un'altra piattaforma. Viceversa se il *listing* viene percepito come valido e con un alto *appeal*, il cliente prosegue il suo *customer journey* all'interno del sito.

Obiettivo primario per coloro che gestiscono una piattaforma di questo genere è quindi quello di garantire che all'interno di essa siano presenti una serie di *partner* che possano formare un'offerta valida ed attraente per il cliente. Oggi solo le imprese che seguono il modello “*order + delivery*” fanno una vera selezione dei ristoranti, perché livello medio di qualità viene percepito come elemento differenziante del proprio servizio rispetto agli altri. Al contrario le imprese che seguono il modello “*order only*”, spesso non compiono nessun tipo di selezione. L'obiettivo per quest'ultimo tipo di società non è quello di puntare sulla qualità, ma sulla quantità. Un maggior numero di ristoranti equivale ad esposizione maggiore del *brand*, maggiori occasioni di guadagno e incremento dell'offerta. Ricordiamo inoltre che per le imprese “*order only*” è molto più facile puntare sulla quantità, dato che il proprio modello di *business* non prevede la creazione di un'infrastruttura di consegna, i cui costi e problematiche aumentano con l'aumentare dei ristoranti e con l'ingrandirsi dell'area di consegna. La selezione dei *partner* compiuta dalle aziende come *foodora*, al contrario, si basa sulle *performance* dei ristoranti *offline*. Tramite controlli diretti del locale, analisi di mercato, ricerche su siti di valutazione (come ad esempio *TripAdvisor*) i *Business Developer* procedono all'analisi tutti i possibili *partner* e valutano se il candidato risulti profittevole oppure no per la società.

L'analisi che seguirà ha come obiettivo quello di studiare le caratteristiche dei ristoranti attualmente attivi e presenti all'interno della piattaforma di *foodora*, azienda *leader* nel mercato “*order + delivery*”. Partendo da questa analisi preliminare, verranno incrociati i dati forniti da *foodora* con metriche di valutazione dei *customer*. In questo modo cercheremo di supportare il *management* delineando le caratteristiche che un ristorante deve avere per poter essere considerato come buon *partner*. Capiremo inoltre se le strategie fino ad ora utilizzate sono valide oppure no e se è necessario trovare una strategia differente di valutazione.

Il *database* oggetto di analisi è costituito da 190 ristoranti. Questi, locati a Roma, sono tutti attualmente attivi sulla piattaforma *foodora*.

Per ogni singola unità del *database* verranno considerate due categorie di dati: da una parte un indice di misurazione delle *performance* all'interno di una piattaforma, di *online food delivery*; dall'altra dati di valutazione della *performance offline* dei ristoranti compiuta dai clienti e proveniente da un sito di valutazione. L'indice di misurazione della *performance online* che andremo a considerare è il **Conversion Rate**. Tale indice complessivo misura la percentuale di *customer* che una volta entrati all'interno della piattaforma decidono di completare il proprio acquisto. È stato preferito questo KPI, rispetto al semplice numero degli ordini realizzati poiché maggiormente rappresentativo delle preferenze dei consumatori e dell'apprezzamento dell'offerta proposta dal ristorante partner.

Tale dato, fornito da *foodora*, può essere a sua volta suddiviso in 4 sotto-indicatori:

CR1 (Conversione Rate 1) è la percentuale di *customer* che, dopo essere entrati all'interno dell'*Home Page*, decidono di inserire l'indirizzo di consegna.

CR2 (Conversione Rate 2) è la percentuale di *customer* che, dopo essere entrati all'interno del *Listing*, hanno poi selezionato un ristorante per consultare il menù.

CR3 (Conversione Rate 3) è la percentuale di *customer* che, dopo essere entrati all'interno di una pagina dedicata all'offerta di un ristorante, decidono di procedere con l'acquisto.

CR4 (Conversione Rate 4) è la percentuale di *customer* che effettivamente hanno concluso con successo il pagamento del proprio ordine.

Tra questi valori quello sicuramente più rappresentativo del gradimento del ristorante e della sua offerta è il **CR3**. Per questo motivo sarà quello che effettivamente andremo a considerare come variabile dipendente dell'analisi. Andremo a considerare come arco temporale 8 settimane ed osserveremo come questa variabile si comporta se messa in relazione con le variabili quantitative che di seguito verranno descritte.

È prassi nelle società del settore esaminato da questo lavoro di tesi, compiere la valutazione dei ristoranti, utilizzando prettamente indicatori delle *performance offline*. Non avendo nessun tipo di valore che possa *ex ante* dare una predizione il successo o l'insuccesso di un ristorante *online*, coloro che si occupano dell'acquisizione di nuove collaborazioni commerciali adoperano questo tipo di metriche per compiere le proprie valutazioni. Per questo motivo le andremo ad analizzare, incrociate con i dati forniti da *foodora*, per meglio capire quali sono le caratteristiche che delineano un partner profittevole.

Per quanto riguarda i dati di valutazione della *performance offline*, abbiamo considerato come fonte di riferimento il sito *Tripadvisor*.

In aggiunta a queste variabili è stata creata un indice *ad hoc* per una misurazione più puntuale delle valutazioni complessive dell'esperienza *offline*. Il sito riporta la percentuale di recensori che hanno assegnato alla struttura considerata, ogni singola valutazione all'esperienza tra le 5 disponibili (Eccellente, Molto Buono, Nella media, Scarso, Pessimo). Partendo da questo è stato creato il seguente indice: $New_Rate = 5 \times \% \text{ "Eccellente" } + 4 \times \% \text{ "Molto Buono" } + 3 \times \% \text{ "Nella Media" } + 2 \times \% \text{ "Scarso" } + \% \text{ "Pessimo" }$

Per verificare se esiste una associazione tra il successo di un ristorante sulla piattaforma di *foodora* e la considerazione che i consumatori hanno dello stesso - o di alcuni aspetti specifici della propria esperienza online, è stata compiuta una regressione lineare multipla. Tra le seguenti variabili dipendente è stato considerato il *Conversion Rate 3*, mentre le variabili indipendenti considerate sono:

- Le due metriche di valutazione complessiva dell'esperienza offline (*New_rate* e l'indice complessivo di *Tripadvisor*)
- Le cinque metriche di valutazione di aspetti specifici dell'esperienza (Servizio, Cucina, Qualità/prezzo, Prezzo, Atmosfera)

Avendo stabilito che il margine di errore tollerato è del 5% di seguito riportiamo i risultati di tale analisi statistica, compiuta grazie al programma statistico SPSS.

Prima di procedere con l'analisi sulle singole variabili, è necessari verificare la validità del modello utilizzato, grazie all'ausilio di un *F-Test*. Dato che il livello di significatività del *F-Test* = 0,031 è minore di 0,05 (margine di errore permesso) possiamo ritenere che non tutti i coefficienti di regressioni sono uguali a zero, e quindi sicuramente ci sarà qualche variabile indipendente del modello che spiegherà il mutare del "CR3".

Esaminando attentamente i livelli di significatività dei singoli coefficienti di regressione lineare, ed il valore del Beta, possiamo affermare che:

La variabile che è maggiormente correlata con il "*Conversion Rate 3*" è "**New_Rate**" (B= - 1,11 – Sig.0,012).

Tala associazione è negativa. Questo vuole dire che all'aumentare del valore del giudizio complessivo dell'*offline experience* di un ristorante, diminuisce il successo dello stesso ristorante all'interno della piattaforma *foodora*. La seconda variabile correlata, anche questa volta **negativamente**, con il *Conversion Rate 3* è "**Atmosfera**" (B= -0.07 – 0,011). Se pur con una relazione meno forte, tale risultato ci dice che all'aumentare del gradimento complessivo verso l'atmosfera di un ristorante da parte dei suoi utenti *offline*, abbiamo una diminuzione dell'apprezzamento complessivo dello stesso ristorante all'interno della piattaforma *online*. **Tutte le altre variabili indipendenti** (ossia Prezzo, Qualità/Prezzo, Cucina, Servizio) **non spiegano la variabilità** della variabile dipendente "*Conversion Rate 3*"

Questi risultati vanno contro quello che la prassi nell' *Online Food Delivery* prevede. Teoricamente un locale che viene ben recensito per la sua esperienza *offline* e che si trova in una splendida *location* dovrebbe essere sulla carta un ottimo candidato per essere un soggetto profittevole. Dovrebbe essere in grado di replicare lo stesso successo anche all'interno di una piattaforma *online* come *foodora*. Al contrario, i risultati dello studio appena concluso invertono totalmente tale tendenza, andando a scardinare ogni tipo di prassi e consuetudine nel settore.

Per quanto riguarda il valore complessivo di valutazione rappresentato dalla metrica *New_Rate*, tale associazione negativa potrebbe dipendere da due motivazioni:

- I. Sicuramente il tipo di cucina offerto dal locale potrebbe condizionare fortemente il successo di un ristorante all'interno di una piattaforma di *online food delivery*. Dalla sua nascita, ristoranti specializzati in piatti come pizza, burger e sushi, riescono ad ottenere un successo maggiore rispetto

alle altre cucine. Questo in parte per caratteristiche intrinseche della tipologia di prodotti, che meglio si adattano alla cucina a domicilio, in altra parte per una questione di gusti e cultura del popolo italiano. Tale risultato ci porterebbe a pensare che, anche se un ristorante rappresenti un'eccellenza per il proprio *cuisine type*, se tale tipologia di cucina non è tra quelle molto accattivanti sulla *delivery*, contro ogni aspettativa tale ristorante molto probabilmente non riuscirà a raggiungere gli stessi livelli di performance, anzi potrebbe non essere proprio gradito dal pubblico. È chiaro quindi che il valore complessivo dell'esperienza *offline* risulta poco rappresentativo dell'esperienza *online*, se non addirittura inversa.

- II. Ricordiamoci che l'indicatore “*New_Rate*” è un valore che sintetizza il giudizio degli utenti su di un'intera esperienza vissuta all'interno del locale. Questa metrica non considera solo la qualità del cibo o il livello del servizio, ma comprende tutta una serie di elementi che difficilmente possono essere riprodotti a domicilio ed ancor meno online – basti pensare alla location, alla gentilezza del personale, agli odori, ai suoni e persino le sensazioni. L'esperienza vissuta in loco in alcune circostanze può risultare vincente proprio perché vissuta in un determinato contesto, in un determinato momento, con determinate persone. Qualora parte di tale *experience* venga estrapolata ed inserita in un nuovo contesto, come quello del proprio ufficio o del proprio domicilio, può perdere di forza attrattiva verso il cliente, abbassando l'interesse complessivo verso di essa. Questo spiegherebbe al tempo stesso il perché certi locali, che non brillano per qualità del proprio prodotto, al tempo stesso riscontrano un forte successo *offline*, ma privati dell'”effetto wow” in foodora non risultano vincenti.

Se adesso andassimo ad esaminare quanto detto nell'ultimo punto con una prospettiva diversa, potremmo spiegare il perché la nostra analisi ci ha fatto riscontrare una correlazione negativa tra “atmosfera” e “*Conversion Rate 3*”.

In alcuni casi il contesto in cui una data esperienza viene inserito, come abbiamo appena riscontrato, può essere un elemento vincente che renda alta la soddisfazione del consumatore. Ma esistono anche delle esperienze in cui lo spazio, il contesto, oppure altri elementi ambientali, tipici dell'esperienza *offline* all'interno di un locale pubblico, possono avere un effetto negativo sulla soddisfazione del cliente. Un ambiente angusto, ad esempio, rumoroso, poco accogliente, possono farci percepire come poco gradevole anche il piatto che stiamo degustando, anche se preparato del miglior *chef* stellato. In questo caso la *delivery* riveste un ruolo di “correttore” dell'esperienza: eliminando ogni tipo di elemento negativo e cambiando il luogo di consumo del prodotto, l'esperienza viene percepita come migliore e magari replicata. L'*Experience* viene “pulita” e migliorata grazie all'eliminazione di elementi disturbanti per il cliente, inoltre viene servita comodamente dove si vuole.

Primo *gap* che la letteratura scientifica dovrebbe colmare con successive ricerche è quindi quello di creare una nuova “lente” di interpretazione della realtà che circonda la *firm*. Nel caso specifico dell'*online food delivery* bisognerebbe creare una metrica di valutazione *ex ante* del ristorante che renda possibile misurare l'attrattività

verso i consumatori e le prospettive *performance* del *partner* una volta inserito in un contesto diverso da quello canonico dell'*offline*. Un metodo che, in maniera precisa ed analitica, permetta ai *manager* del settore di scollarsi dall'esperienza *offline* e di compiere una selezione più accurata e basata su dati univoci e certi. Sulla base di quanto riscontrato dall'analisi e dalla mia esperienza personale, lavorando da più di un anno in *foodora*, consiglieri di procedere nel seguente modo per la realizzazione di tale futuro studio:

Creare una metrica di valutazione diversa per ogni paese. Dentro la cultura i prodotti, come anche i servizi sono una parte importante, infatti la penetrazione di mercato di un prodotto può essere fortemente condizionata dalla cultura. Questa pertanto rappresenta una ulteriore lente di lettura del mondo che ci circonda. Per tale motivo è necessario svolgere la stessa analisi su campioni di ristoranti appartenente a paesi diversi in modo tale da poter avere lenti di valutazione diverse non condizionate dalla cultura. In questo modo potremmo trovare diverse “lenti”, drasticamente diverse, ognuna costruita *ad hoc* per il proprio contesto di riferimento.

Inoltre sicuramente importante allargare il campione di analisi in modo tale che risulti rappresentativo di una cultura di un intero paese e non di solo una città.

Creazione di una tassonomia delle *cuisine type*. È riscontrabile empiricamente che ogni tipo di cucina o di prodotto abbia un *appeal* diverso rispetto alle altre sulle *delivery*. La pizza è più ordinata della pasta oppure il burger risulta più attrattivo rispetto alla cucina francese. Andrebbe dunque creata una tassonomia di tutte le possibili *cuisine type*, e successivamente, grazie ad un'adeguata indagine qualitativa compiuta su un vasto campione della popolazione di ogni singolo paese, dare un valore numerico, una sorta di punteggio, in base al livello di *appeal* che ogni cucina ha sul pubblico.

Valutazione dei menu. Un primo passo per la valutazione *ex ante* del ristorante potrebbe essere quella di compiere un'analisi del menù.

Analisi hanno riscontrato che un menù breve e ben strutturato riesce ad attirare maggiormente l'attenzione del cliente. Il consumatore online è tendenzialmente pigro, e quindi si annoia a dover valutare tante alternative. Inoltre menù che prevedono un unico *cuisine type* vengono percepiti come di maggior qualità dal cliente, quasi come se il ristorante che si occupa di una sola tipologia di prodotto (ad esempio i burger) avesse una maggiore “esperienza”.

Per questo motivo potrebbe essere creato uno *score* di valutazione del menù che rappresenterebbe il primo tassello per l'intera valutazione del ristorante.

Tale *score* dovrebbe essere calcolato considerando: Il numero di *cuisine type* presenti nel menù, Il livello di *appeal* assegnato alle *cuisine type* presenti nel menù, Il numero di *item*, Il livello medio di prezzo.

Come anche riscontrato dall'analisi compiuta in questo lavoro di tesi, l'esperienza non è soltanto condizionata dalla qualità del cibo oppure dal menù, ma sussistono anche altri fattori che hanno però pesi e valenze diverse se considerate nel contesto *online* oppure in un contesto *offline*. Alla luce della valutazione delle possibili *performance* di un ristorante all'interno di una piattaforma di *online food delivery*, potrebbe essere interessante

andare a configurare quali di queste variabili potrebbero influenzare l'esperienza del consumatore, determinarne il peso, e capire che tipo di effetto esse possono avere sulla percezione del cliente: se positiva o negativa.

Andiamo ad esaminare nel dettaglio quali potrebbero essere questi elementi dell'*experience* che potrebbero essere valutati:

L'atmosfera. Come abbiamo avuto modo di riscontrare dai risultati dell'analisi compiuta precedentemente, l'atmosfera ha una valenza totalmente differente *online* rispetto *all'offline*. Infatti qualora l'atmosfera non venga percepita come positiva *offline* questo potrebbe essere un vantaggio per le performance nella *delivery*. Immaginiamo un ristorante che realizza piatti buonissimi, ma all'interno di una *location* confusionaria o angusta. Il valore aggiunto del cibo perde di valenza nel momento in cui viene calato in un contesto negativo. Invece nel momento che il prodotto di qualità viene inviato comodamente a casa il contesto ha un effetto positivo.

La forza del brand. Un ristorante già famoso e riconosciuto dalla propria clientela per la qualità e per la peculiarità dell'offerta sicuramente risulta essere maggiormente attrattivo rispetto ad altri. Il cliente *online*, come già accennato, solitamente è un soggetto pigro, che non ha voglia di sfogliare il listing alla ricerca del ristorante da cui ordinare. La celebrità di un *brand* può rappresentare un elemento rassicurante per un cliente. Inoltre in questo modo velocizzerebbe il suo processo di ricerca. Per di più un *brand* famoso potrebbe apportare una nuova fetta di clienti al servizio, formata dalla fan base dello stesso ristorante.

La risposta dell'area di consegna. Altrettanto importante è l'area di consegna assegnata al ristorante. Basandosi sulla risposta che i consumatori di una determinata zona hanno avuto in passato è possibile presumere quella che potranno avere in futuro nei confronti di un nuovo *partner*.

L'unicità dell'offerta. Più l'offerta del ristorante viene percepita come unica o differente rispetto a quelle di una determinata area, maggiore sarà la possibilità che il ristorante venga accolto in maniera positiva da parte dei clienti.

Tutte queste variabili, pesate per importanza e grazie all'assegnazione di un punteggio possono concorrere, insieme allo *score* calcolato tramite l'individuazione delle caratteristiche del menù, ad un giudizio complessivo. Un punteggio che possa supportare i *business developer* nel loro lavoro di ricerca e selezione dei partner.