

Cattedra Gestione del Prodotto e della Marca

"Le Dark Kitchen: la ristorazione rapida e nascosta"

Prof. Mazzù Marco Francesco

RELATORE

Prof.ssa Serafini Ludovica

CORRELATORE

780801 Gentilozzi Sofia

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Abstract

Il presente studio esplora la percezione attuale delle *Dark Kitchen* da parte dei consumatori italiani.

Questo fenomeno, ancora emergente ed ancora poco indagato nella letteratura di marketing e comportamento del consumatore, verrà studiato attraverso un approccio qualitativo basato su interviste in profondità ed un'analisi tematica secondo il metodo di Braun e Clarke (2006).

Sono stati identificati tre temi principali: ambiguità e diffidenza verso le *Dark Kitchen*, fiducia come leva di scelta e dissonanza etica con bassa percezione di autenticità.

I risultati mostrano che la scarsa trasparenza, la familiarità del *brand* e la rilevanza etica percepita sono dimensioni centrali che influenzano le decisioni di acquisto nel *food delivery*. L'assenza di segnali fisici tradizionali viene compensata da indicatori digitali come recensioni, *branding* implicito e posizionamento sulle piattaforme.

Questa ricerca contribuisce alla letteratura estendendo la comprensione del comportamento di consumo digitale e fornendo implicazioni pratiche per la gestione strategica delle *Dark Kitchen*, in particolare sul piano della comunicazione trasparente e della costruzione della fiducia.

Keywords:

Comportamento di acquisto;

Brand Extension;

Dark Kitchen;

Food Delivery;

Fiducia nel *Brand*;

Analisi Tematica;

Consumatore Digitale

Introduzione

1. Literature Review

- 1.1 Il mondo food delivery e le Dark Kitchen in Italia*
- 1.2 Brand portfolio, brand extension e marche di supporto*
- 1.3 Dark Kitchen e consumatori: atteggiamenti e percezioni*
- 1.4 Implicazioni per il marketing e la brand identity*
- 1.5 Modello di ricerca*

2. Metodologia

- 2.1 Approccio metodologico*
- 2.2 Partecipanti e procedure di campionamento*
- 2.3 Raccolta dati e composizione del questionario*

3. Risultati delle interviste

- 3.1 Analisi delle interviste e generazione dei codici*
 - 3.1.1 Mancanza di trasparenza*
 - 3.1.2 Affidabilità del marchio*
 - 3.1.3 Qualità percepita*
 - 3.1.4 Confusione tra esperienza fisica e virtuale*
 - 3.1.5 Neofobia alimentare e preferenza per l'esperienza già provata*
 - 3.1.6 Creazione di un branding implicito attraverso le piattaforme*
- 3.2 Generazione delle tematiche*
 - 3.2.1 "Ambiguità e diffidenza verso le Dark Kitchen"*
 - 3.2.2 "La Fiducia come Leva Principale nelle Decisioni di Acquisto"*
 - 3.3.3 "Dissonanza Etica e Bassa Percezione di Autenticità"*

4. Discussione generale e conclusioni

- 4.1 Discussione dei risultati dello studio*
- 4.2 Implicazioni teoriche*
- 4.3 Utilità pratiche ed implicazioni manageriali*
- 4.4 Limitazioni e raccomandazioni per ulteriori ricerche*

5. Conclusioni

Appendice

Domande intervista qualitativa

Bibliografia

Introduzione

Il turbolento settore della ristorazione, in tempi moderni, sta vivendo una molteplicità di trasformazioni significative dettate dallo sviluppo del mondo digitale e dalla domanda sempre più crescente di servizi di consegna a domicilio (conosciuti anche come *Food Delivery Systems*).

Una molteplicità di fattori ha accelerato tale transizione, tra i quali, in particolare, la celeberrima pandemia di COVID-19, che ha spinto i ristoratori a reinventare i propri modelli di business al fine di adattarsi ad un mercato e ad una clientela sempre più orientata alla consegna a domicilio (Keeble et al., 2022).

Una delle innovazioni più importanti nel contesto della ristorazione sono le *Dark Kitchen* (note anche come *Cloud Kitchen* o *Ghost Kitchen*).

Questi spazi di produzione alimentare operano unicamente attraverso piattaforme digitali, senza doversi interfacciare in maniera diretta col cliente e senza poter usufruire di aree fisiche destinate alla consumazione in loco (Rinaldi et al., 2022).

Le *Cloud Kitchen* sono diventate uno dei formati di business più attraenti nella ristorazione, grazie ad una moltitudine di fattori strategici come il basso investimento iniziale, margini elevati e flessibilità operativa.

Prendiamo l'esempio del mercato indiano delle *Cloud Kitchen*: questo è cresciuto ad un tasso del 12% annuo tra il 2018 e il 2023, con una proiezione di valore di 2 miliardi di dollari entro il 2024 (Beniwal & Mathur, 2021, p. 50).

Le *Dark Kitchen* rappresentano un modello flessibile ed efficiente grazie all'assenza di svariati costi legati alla gestione di un ristorante tradizionale, tipo il personale di sala, l'arredamento e la location "premium", dal punto di vista economico, le *Dark Kitchen* rappresentano un modello flessibile ed efficiente (Hakim et al., 2023).

Si sono però innalzate problematiche e criticità dovute allo sviluppo rapido di questo fenomeno.

Se da un lato, le *Dark Kitchen* offrono nuove opportunità, consentendo agli attori della ristorazione di sperimentare nuovi concetti e prodotti gastronomici con un investimento economico ridotto, dall'altro lato nascono problematiche legate a regolamentazione, trasparenza per i consumatori e standard di sicurezza alimentare (*Essential Guide to*

Cloud Kitchens, 2023) .

Tra le principali criticità sottolineate negli studi presi in considerazione, vi è la scarsa consapevolezza dei consumatori rispetto a questo modello: di fatti molti clienti non sanno di acquistare da una dark kitchen e si preoccupano riguardo a qualità e sicurezza del cibo ordinato (Nield et al., 2024).

Inoltre, vi sono ulteriori implicazioni nel panorama della ristorazione tradizionale, le *Dark Kitchen* costituiscono un elemento di competizione verso i ristoranti “fisici”, considerate le strategie di *pricing* delle piattaforme *delivery* e le grandi aziende tecnologiche che stanno ridisegnando il settore in modo radicale (Piton, Hakim et al., 2023).

Prendendo in considerazione le caratteristiche sopra analizzate, questa ricerca vuole esplorare l'evoluzione delle *Dark Kitchen*, studiandone allora le dinamiche di mercato, le implicazioni per il consumatore, le percezioni dei consumatori nei confronti delle *Dark Kitchen* ed il loro grado di consapevolezza ed accettazione di queste ultime.

Il seguente studio si baserà su una revisione della letteratura esistente e su un’analisi qualitativa sotto forma di interviste in profondità (attraverso l’uso della videochiamata), utilizzando il metodo di Braun e Clarke (2006), col fine di comprendere i comportamenti e le attitudini dei consumatori verso questa nuova forma di ristorazione. L’obiettivo ultimo dello studio è di fornire una visione chiara e strutturata del fenomeno, offrendo spunti di riflessione e studio che possano essere utili per ristoratori, *policy maker* e *stakeholder* del settore.

1. Literature Review

1.1 Il mondo *food delivery* e le *Dark Kitchen* in Italia

In primis, si necessita chiarire cosa sia un sistema di *Food Delivery*, definito dal dizionario Treccani come “Comparto della ristorazione dedicato alla consegna a domicilio di cibi pronti”.

Secondo la Federazione Italiana dei Pubblici Esercizi, il settore del *food delivery* sta crescendo sempre di più, apportando cambiamenti sempre più importanti alle modalità di sviluppo delle strategie commerciali dei pubblici esercizi.

Questo grazie anche al digitale che ha reso i vari servizi di ordinazione e consegna più accessibili e perfettamente ottimizzati.

Tra questi ed altri motivi, da qualche anno a questa parte, abbiamo assistito allo sviluppo delle *Dark Kitchen*.

Le suddette, conosciute anche come *Cloud Kitchen* o *Ghost Kitchen*, sono un modello in sviluppo dell'industria della ristorazione, operando esclusivamente attraverso il servizio di consegna a domicilio in ambito agroalimentare (Hakim et al., 2022).

Si tiene a sottolineare come le *Cloud Kitchen* non mirano a sostituire i ristoranti tradizionali, ma rappresentano un'alternativa che vuole ampliare l'offerta del mercato.

Tuttavia, si prevede che anche ristoranti di fascia bassa si convertiranno a questo modello per ridurre i costi operativi (Beniwal & Mathur, 2021).

Difatti, a differenza dei ristoranti tradizionali, le *Dark Kitchen* non dispongono di spazi fisici per il consumo in loco e sono progettate per ottimizzare la preparazione e la distribuzione dei pasti attraverso piattaforme digitali come *Uber Eats*, *Deliveroo* e *Just Eat* (Rinaldi et al., 2022).

Elementi come la diffusione di piattaforme digitali, in generale, e delle app di *food delivery*, in particolare, rientrano tra i driver fondamentali che hanno contribuito ad un'espansione rapida delle *Dark Kitchen*.

In effetti al giorno d'oggi si ha la consapevolezza che determinati fattori (quali la

digitalizzazione globale) siano un trend irreversibile che ci ha permesso, sta permettendo e permetterà di cambiare radicalmente il concetto tradizionale di ristorazione che abbiamo vissuto fino a questo momento.

L'*urban food delivery* necessita di sistemi logistici avanzati, con un equilibrio tra centralizzazione e decentralizzazione al fine di ottimizzare la distribuzione del cibo verso la clientela.

Le piattaforme digitali permettono una coordinazione tanto rapida quanto breve, facendo intraprendere comunicazioni tra fornitori, trasportatori e clienti, e quindi migliorando l'efficienza operativa.

Si è analizzato anche come il modello di piattaforme come *Foodora*, *Lieferando* e *Deliveroo*, evidenziano il ruolo della digitalizzazione che trasforma continuamente il coordinamento logistico e la gestione della forza lavoro.

Possiamo quindi dire che la digitalizzazione influisce direttamente sull'organizzazione del lavoro nei sistemi di *food delivery*, con nuove sfide legate alla gestione dei rider e alla regolamentazione del lavoro.

Un altro trend che non verrà trattato ma che vale la pena di citare è quello del *food sharing*, ovvero la pratica di distribuire il cibo degli esercizi commerciali che è rimasto invenduto ed emerge come un'alternativa al tradizionale *food delivery*, promuovendo un modello più sostenibile. (Klupp et al., 2018)

Facendo ritorno al nostro principale argomento, il modello delle *Dark Kitchen* ci permette una maggiore efficienza nella gestione delle risorse economiche ed una riduzione degli sprechi alimentari grazie all'adozione di sistemi di gestione avanzati (Essential Guide to Cloud Kitchens, 2023).

Tra l'altro, si pensa che questo fenomeno sia destinato a diventare una componente stabile del settore, con ricerche di mercato che stimano l'insieme di *Ghost Kitchen* e ristoranti esclusivamente per il *delivery* possano raggiungere un valore di 1 trilione di dollari entro il 2030 (Cai et al., 2022).

Secondo *Kulshreshtha e Sharma*, il passaggio dai ristoranti fisici alle *Cloud Kitchen* non è stato solo una risposta alla pandemia, ma rappresenta una transizione vera e propria del settore.

Infatti il loro studio dimostra come le *Cloud Kitchen* abbiano permesso ai vari

attori nel mondo della ristorazione di adattarsi più rapidamente ai cambiamenti del mercato, riducendo i costi fissi e aumentando la flessibilità operativa, dando vita, quindi, ad un modello estremamente sostenibile da un punto di vista strategico-manageriale.

Inoltre, gli attori del settore possono riuscire ad abbassare i costi grazie a questo nuovo modello di business rendendo i ghost restaurants come una modalità più accessibile, e sostenibile, di vivere il cibo (Kulshreshtha, K., & Sharma, G., 2022).

Inoltre, grazie a questo nuovo modello, c'è una maggiore possibilità di testare nuovi concetti di ristorazione in maniera rapida e con un investimento ridotto, rappresentando un enorme vantaggio competitivo.

Il suo sviluppo sempre più rapido grazie alla crescente domanda di servizi di consegna a domicilio di cibo, alimenta una molteplicità di fattori come: l'urbanizzazione, l'utilizzo dei telefoni cellulari e delle applicazioni digitali ed in tempi più recenti, dopo il COVID-19, che ha spinto molti ristoratori ed attori del settore enogastronomico a riorganizzare le proprie aziende ed i propri business per adattarsi alle restrizioni sanitarie dovute alla pandemia (Hakim et al., 2023).

A seconda della struttura organizzativa e della gestione del servizio sono stati studiati differenti modelli di *Dark Kitchen*.

Effettivamente nello studio di Hakim et al. (2023) vengono identificati sei principali modelli di *Dark Kitchen*:

1. La *Dark kitchen* indipendente – questi sono ristoranti esclusivamente digitali senza una sede fisica aperta al pubblico.
2. *Shell Kitchen* (hub) – ovvero delle cucine condivise tra più marchi che operano nello stesso spazio fisico.
3. *Franchising* – quando i *brand* utilizzano *Dark Kitchen* per espandere la propria offerta senza l'apertura di nuove sedi fisiche che permettono la consumazione in loco.
4. *Virtual Kitchen* in un ristorante fisico (menù diverso) – ad esempio un ristorante tradizionale che ospita un marchio virtuale con un'offerta completamente separata.

5. *Virtual Kitchen* in un ristorante fisico (menu simile, nome diverso) – ad esempio un ristorante che vende gli stessi piatti con un altro nome su piattaforme di *delivery*.

6. *Home-based Dark Kitchen* – caso molto curioso che si sta sviluppando sempre di più, ovvero delle cucine casalinghe che operano esclusivamente su piattaforme digitali.

Questi differenti modelli di *Dark Kitchen* mettono a nudo quindi le diverse strategie che possono essere adottate dagli operatori del settore.

Per concludere, le *Ghost Kitchen* possono gestire operazioni più snelle a costi inferiori, adattandosi più rapidamente ai cambiamenti, per questo ci si può aspettare che in futuro possano essere un'idea di business più che interessante. (Bandoim L., 2019)

1.2 Brand portfolio, brand extension e marche di supporto

Nel contesto del mondo agroalimentare in generale, e del *food delivery* in particolare, gestire *brand portfolio ed extension* rappresenta una strategia cruciale per differenziarsi in un mercato sempre più competitivo.

Il *brand portfolio* è la gestione strategica di più marchi all'interno di un'azienda, che hanno come fine ultimo quello di coprire differenti segmenti di mercato e rispondere alle esigenze dei consumatori.

Studiando la strategia di *brand*, ci si può soffermare nell'estensione di marca (*brand extension*), ovvero quando si utilizza un marchio esistente per introdurre nuovi prodotti o servizi in categorie affini o diverse. (Aaker & Keller, 1990)

Secondo Ahluwalia (2018), il successo di un'estensione di marca dipende fortemente dalla percezione del fit tra il *brand* madre e l'estensione. Le *Cloud Kitchen* basandosi interamente su piattaforme digitali e sulla loro visibilità online fanno dipendere il loro successo del *brand* sull'ottimizzazione dell'esperienza utente e dalla costruzione di un'identità solida proprio a causa della mancanza della consumazione in loco (Beniwal & Mathur, 2021)

L'elasticità di un *brand* gioca un ruolo determinante: se i consumatori percepiscono una forte coerenza tra il marchio e il nuovo prodotto, saranno più

inclinati ad accettarlo e di conseguenza a fidarsi della qualità e della sicurezza del cibo ordinato (Ahluwalia, 2018).

Secondo Florack et al. (2021), i consumatori tendono a trascurare gli aspetti positivi dei prodotti innovativi, concentrandosi invece sugli elementi che li differenziano dalle offerte tradizionali.

Quanto appena detto aiuta a comprendere una delle principali sfide delle *Dark Kitchen*, che devono convincere i clienti che i loro prodotti siano equivalenti, se non superiori, ai prodotti che vengono offerti nei ristoranti fisici.

Anche Pandya & Istiharini (2024) hanno studiato le estensioni di marca in ambito *food and beverage* sottolineando come le *brand extension nel food delivery* possano influenzare la *brand preference* dei consumatori attraverso fattori come la somiglianza percepita, la reputazione e il rischio percepito. Difatti questo studio ci mostra come un'estensione ben pianificata dal punto di vista strategico possa rafforzare il *brand* madre e generare maggiore fedeltà da parte dei clienti (Pandya & Istiharini, 2024).

Un ultimo aspetto di non poca importanza del quale si deve tener conto è quello della coerenza del *brand* con l'offerta proposta, così da evitare il rischio di diluizione del valore percepito del marchio principale (Ahluwalia, 2018).

1.3 *Dark Kitchen* e consumatori: atteggiamenti e percezioni

La percezione dei consumatori nei confronti delle *Dark Kitchen* è un tema centrale per la loro diffusione soprattutto negli ambiti citati precedentemente come la gestione di *brand portfolio* e delle estensioni.

Il fatto che manchi un'esperienza fisica diretta con il ristorante rende il *branding* e la *brand image* ancora più centrali al fine di costruire fiducia nel consumatore.

In effetti è stato dimostrato che il consumatore quando non ha familiarità con un marchio, tende ad essere più riluttante nella fiducia verso il *brand* e manifestando una certa neofobia alimentare (Siddiqui et al., 2022).

Secondo uno studio condotto in Brasile, il 73,4% dei consumatori dei servizi di *delivery online* aveva già sentito parlare delle *Dark Kitchen*, ma solo una minoranza era pienamente consapevole del loro funzionamento e della loro

popolarità di utilizzo nel paese.

Tra i principali fattori dello studio che influenzano la propensione all'acquisto, possiamo trovare: la solidarietà con il settore della ristorazione come principale driver positivo, la sicurezza alimentare percepita, il controllo della qualità come elementi di fiducia e l'esperienza del consumatore come fattore secondario (Hakim et al., 2022).

Altri studi invece ci dimostrano come i *driver di purchase decision* possano essere correlati da più fattori tipo: gli aspetti generali del cibo, gli aspetti di *marketing*, gli aspetti comportamentali, il fattore X (come cibo esperienziale), gli aspetti legati al prezzo, gli aspetti legati all'igiene ed alla salute, gli aspetti tecnologici/automazione, l'efficacia della consegna, gli aspetti legati allo sviluppo sostenibile ed estetica/aspetto del cibo (Kulshreshtha, K. et al., 2022).

Altri scienziati hanno anche analizzato come fattori quali la sicurezza alimentare percepita, la fiducia nelle autorità sanitarie, fiducia nelle app dedicate alla consegna di cibo, controllo della qualità, esperienza dei consumatori e solidarietà nel settore agroalimentare (quest'ultimo a seguito delle chiusure di molte aziende della ristorazione in un periodo problematico come quello post Covid-19), possano influenzare positivamente la disponibilità a pagare e l'intenzione di acquisto. (Hakim et al., 2022).

Il discorso può essere concluso dicendo che le *Dark Kitchen* rappresentano una trasformazione più che fondamentale e significativa del settore della ristorazione, rispondendo alle esigenze di consumo più recenti che si stanno pian piano sviluppando negli anni e riducendo le barriere economiche all'ingresso dei vari attori del settore della ristorazione e del *food delivery*.

Nonostante questo però il loro sviluppo solleva gravi problematiche in merito ad alcuni punti come trasparenza, sicurezza alimentare e condizioni di lavoro che potrebbero influenzare la fiducia del consumatore ed il suo comportamento di acquisto in ambito digitale.

1.4 Implicazioni per il *marketing* e la *brand identity*

Una delle principali sfide delle *Dark Kitchen* che si riflette in ambito di comunicazione è quella della *brand identity*, basandosi sui soli canali digitali senza punti di vendita fisici aperti al grande pubblico.

Nel contesto delle *Ghost Kitchen*, fattori come la comunicazione visiva, la strategia digitale ed il posizionamento sulle piattaforme di *food delivery*, diventano elementi principali e strumenti che devono essere utilizzati per creare fiducia e riconoscibilità (Kraak et al., 2021).

Come detto precedentemente elementi come la qualità e la sicurezza percepita diventano pilastri del *food delivery*, in parte a causa dell'assenza di un'esperienza tangibile all'interno del ristorante ma anche grazie alle valutazioni e recensioni che si trovano online riguardanti il *brand* o il servizio di *delivery*, fattori che influenzano la coerenza del *brand* e l'offerta proposta (Florack et al., 2021).

Per questo motivo devono essere adottate *strategie di branding* che mettono l'accento sulla trasparenza, la sostenibilità ed il controllo della qualità. Secondo Siddiqui et al. (2022), i consumatori che percepiscono un *brand* come affidabile sono più propensi ad acquistare da *Dark Kitchen* rispetto a marchi meno noti o di nuova creazione.

Passando al discorso più generale dell'estensione di marca, quest'ultima gioca un ruolo chiave nella strategia di *marketing delle Dark Kitchen*, in quanto consente ad un *brand* già affermato nel settore della ristorazione, di lanciare nuovi concept di cucina sfruttando la fiducia e la fedeltà già consolidate (Ahluwalia, 2018).

Alcuni *brand* scelgono di dar vita a dei sotto-*brand* dedicati, focalizzandosi su nicchie specifiche o esigenze dietetiche particolari (es. cucina vegana, *fast food gourmet*), così da aumentare il valore percepito e la differenziazione rispetto alla concorrenza (Hakim et al., 2023).

Le *Cloud Kitchen* riducono i costi di acquisizione dei clienti grazie alla visibilità sulle piattaforme di *delivery*, ma questa dipendenza impone costi elevati in termini di commissioni e riduce il controllo sulla relazione diretta con i clienti (Beniwal & Mathur, 2021, p. 51).

Le piattaforme di *food delivery*, come *Uber Eats*, *Deliveroo* e *Just Eat*, diventano

allora degli intermediari nel processo di costruzione del *brand delle Dark Kitchen*, influenzando tanto la visibilità quanto il posizionamento dei marchi attraverso algoritmi di *ranking* interni ad applicazioni e siti *internet* e strategie di comunicazione e pubblicità nel digitale (Kulshreshtha & Sharma, 2022).

La visibilità all'interno delle app diventa un elemento chiave, spingendo le *Ghost Kitchen*, e relativi *competitor*, a investire in strategie di *SEO*, campagne promozionali e collaborazioni con gli influencer e creatori di contenuti nel settore *food* (Nield et al., 2024).

Infine, possiamo terminare il discorso su *marketing* e comunicazione affermando che il successo delle Dark Kitchen dipende fortemente dalla capacità di costruire un'identità di marca che sia distintiva e coerente, che possa quindi compensare l'assenza di un'esperienza fisica diretta.

Storytelling, visibilità ed un *packaging* curato e sostenibile possono rafforzare l'identità visiva del *brand* e l'immagine che quest'ultimo crea nella mente del consumatore (Bandoim, 2019).

1.5 Modello di ricerca

La letteratura esistente può essere definita come limitata in materia di studio ed analisi delle Dark Kitchen, essendosi sviluppata in poco tempo.

È importante capire come nel panorama italiano, un nuovo elemento come quello delle *Dark Kitchen*, possa influire sulle percezioni ed abitudini di acquisto dei consumatori nel mondo della ristorazione e del *food delivery*.

Per questo si è deciso di proseguire con uno studio qualitativo sulle percezioni del consumo di prodotti provenienti da *Dark Kitchen* in un mercato come quello italiano a forte tradizione culinaria.

Infatti, la comprensione delle prospettive dei consumatori e delle loro attitudini possono aiutare gli attori del settore della ristorazione, a capire le motivazioni dietro ad attitudini, credenze ed abitudini della clientela.

Il seguente studio si baserà su una ricerca qualitativa (interviste) che verrà svolta su un campione di circa 15 persone col fine di fornire un quadro più approfondito sul processo decisionale dei consumatori e sul loro coinvolgimento in questo nuovo modello di business.

La domanda di ricerca può essere riassunta così: quali sono le percezioni dei consumatori italiani riguardo alle *Dark Kitchens* e come queste influenzano la loro decisione di acquistare pasti da tali strutture?

2. Metodologia

2.1 Approccio metodologico

Lo studio sperimentale portato avanti in seguito consiste in un'analisi qualitativa svolta nella primavera del 2025 col fine di indagare i *gap* della letteratura in materia di *Dark Kitchen*.

Come nello studio di Keeble et al. del 2022 si è voluto utilizzare un campionamento per convenienza per reclutare adulti che utilizzano frequentemente i servizi di *food delivery online*, definendo come clienti abituali coloro che avevano ordinato tramite questi servizi almeno una volta al mese nell'ultimo anno.

Questo perché il livello di frequenza di utilizzo rende i partecipanti particolarmente adatti a trattare le loro esperienze sull'uso di questa modalità di abitudini, acquisto e consumo di cibo da asporto.

Si è scelto di far partecipare allo studio persone di ogni età e sesso, data l'eterogeneità dello studio ed il fatto che le variabili demografiche non fungano da elemento che possa influire sui risultati dell'esperimento.

Per l'elaborazione dei dati qualitativi di questa ricerca sperimentale è stata scelta l'analisi tematica, un metodo particolarmente adatto all'esplorazione di fenomeni poco studiati o emergenti, come nel caso delle *Dark Kitchen*, essendo relativamente nuovo e poco approfondito nella letteratura accademica.

L'analisi tematica consente di identificare i codici ed i *pattern* significativi nei dati

esplorando in maniera approfondita le narrazioni ed i significati sottostanti.

I dati vengono categorizzati e codificati per scoprire temi, concetti e idee ricorrenti.

Si tratta di un metodo solitamente utilizzato in diversi ambiti disciplinari, come la psicologia, la sociologia e l'educazione.

Il processo di analisi ha seguito i sei step fondamentali proposti da Braun e Clarke (2006):

1. Familiarizzazione con i dati, dove i dati delle registrazioni sono stati trascritti e riletti, annotando delle prime osservazioni, immergendosi completamente nei dati e cercando di intuire i primi temi legati alle tematiche trattate durante l'intervista;
2. Generazione dei codici iniziali, attraverso una codifica manuale, con l'individuazione di temi ricorrenti ed esaustivi ;
3. Ricerca delle tematiche, si sono quindi trovati i temi ricorrenti che davano vita a dei pattern ripetuti;
4. Revisione dei temi, quindi legando temi estrapolati al *dataset*, dando vita ad una mappa tematica ;
5. Definizione e denominazione dei temi, dove quest'ultimi sono stati definiti con precisione e denominati in modo da distinguerli da semplici argomenti;
6. Produzione del *report* finale, quindi stesura di un elaborato finale che analizzasse il lavoro svolto fino a quel momento.

L'obiettivo ultimo dello studio è stato quello di comprendere più a fondo i pensieri, le prospettive e le opinioni dei partecipanti riguardo alle *Dark Kitchen* e al loro utilizzo nelle piattaforme di *food delivery*. Attraverso l'analisi tematica è stato possibile individuare i fili conduttori comuni all'interno dei racconti, i codici e temi ricorrenti che collegavano i discorsi dei rispondenti.

2.2 Partecipanti e procedure di campionamento

Il campione preso in considerazione per le interviste include 15 persone di cui 4 uomini ed 11 donne, di età variabile tra i 20 e 46 anni, con un'età media di 25.3, tutti domiciliati in Italia. Il campione si divideva in parte in studenti, lavoratori o studenti/lavoratori in contemporanea. Le interviste sono state svolte online al fine

di massimizzare la connessione interpersonale.

I criteri unici per la selezione dei partecipanti a questo studio erano l'aver utilizzato applicazioni di *food delivery* almeno una volta al mese nell'ultimo anno e la residenza in Italia, al fine di garantire una comprensione coerente delle tematiche affrontate durante l'intervista.

I partecipanti sono stati anonimizzati e rinominati come Intervistato 1; 2; 3... a seconda dell'ordine cronologico dell'intervista.

2.3 Raccolta dati e composizione del questionario

L'intervista si struttura in 3 parti: una prima parte di spiegazione dei fenomeni *food delivery*, piattaforme digitali per ordinare il cibo e *Dark Kitchen*; una seconda parte strutturata in molteplici sezioni che trattano tematiche quali :

- Consapevolezza e conoscenza delle *Dark Kitchen*;
- *Branding* e fiducia del marchio;
- Ruolo delle piattaforme di *food delivery*;
- Intenzioni di acquisto ed abitudini di consumo.

La terza ed ultima parte è dedicata all'analisi socio demografica.

Nella prima parte venivano date le definizioni di *food delivery system* trovata nel dizionario Treccani (consultato a marzo 2025), e di *Dark Kitchen*, rielaborata dai paper di Hakim ed alt. nel 2022.

Le domande della seconda parte, ovvero quella più tecnica, sono state sviluppate a seguito delle tematiche trattate nella *literature review*, adattando *item* quantitativi e qualitativi di studi precedenti, tra i quali i *paper* accademici sulle *Dark Kitchen* di: Hakim et al. del 2022; Kulshreshtha & Sharma sempre del 2022 e Cai et al. 2022 e lo studio qualitativo di Keeble et al. del 2022 sulla frequenza di utilizzo delle piattaforme di *food delivery*.

Le scale sono poi state adattate all'esigenza della ricerca sperimentale qualitativa che si voleva portare avanti.

Nella terza parte sperimentale, a concludere, sono stati chiesti i dati demografici tra i quali sesso, età, provenienza geografica, grado di istruzione ed occupazione lavorativa.

3. Risultati delle interviste

3.1 Analisi delle interviste e generazione dei codici

Per individuare gli elementi ricorrenti e le differenze tra le risposte si sono lette ed analizzate le interviste, ponendo particolare attenzione ai concetti legati alla percezione delle *Dark Kitchen*, all'affidabilità del *brand* e all'influenza delle piattaforme di *food delivery*.

La codifica è stata svolta manualmente, quindi leggendo più volte la trascrizione delle interviste, cercando dei *pattern* comuni alle risposte dei consumatori, ma anche punti di distacco tra i vari interlocutori.

I primi codici che hanno dato inizio ad un'analisi più specifica sono stati i seguenti:

1. "Mancanza di trasparenza"
2. "Affidabilità del marchio"
3. "Qualità percepita"
4. "Confusione tra esperienza fisica e virtuale"
5. "Neofobia alimentare e preferenza per l'esperienza già provata"
6. "Creazione di un *branding* implicito attraverso le piattaforme"

I codici sono stati successivamente analizzati per dare vita ai temi.

3.1.1 Mancanza di trasparenza

In primis, elaboriamo il codice della “**Mancanza di trasparenza**”: troviamo una quasi totale ignoranza del concetto di *Dark Kitchen*. In effetti, molti partecipanti non conoscevano il termine e non erano in grado di distinguere una *Dark Kitchen* da un ristorante tradizionale, mostrando quindi un gap dal punto di vista informativo in maniera che genera diffidenza. Inoltre, troviamo un'associazione semantica negativa legata al nome stesso del concetto, che incide sulle percezioni dei rispondenti (e quindi della clientela in generale), prendendo come esempio una frase del rispondente n° 3

"Dark... sembra qualcosa di losco, tipo illegale"

Ma troviamo anche le risposte su più momenti dell'intervistato n° 7, che ha affermato:

"[Bisognerebbe] Far apparire chiaro che è un servizio con o senza [consumazione in loco]."

Ha successivamente aggiunto:

"Non ho mai ordinato [da una Dark Kitchen], anche perché non avendole mai sentite come avrei fatto a capire se fosse una Dark Kitchen o meno?"

Risposta che sottolinea anche il basso livello di *awareness* generale del fenomeno.

3.1.2 Affidabilità del marchio

Per il secondo codice , **"Affidabilità del marchio"**, dalle interviste emerge quanto la *brand reputation* giochi un ruolo cruciale nelle decisioni di acquisto tramite piattaforme di *food delivery*.

Quasi tutti i rispondenti hanno esplicitato una maggiore fiducia nei confronti di marchi noti rispetto a quelli sconosciuti, specialmente nel contesto delle *Dark Kitchen*, dove l'assenza di un'esperienza fisica, data tradizionalmente dal consumo in un ristorante, accresce il bisogno di garanzie simboliche, come osservato dall'intervistato n°6:

"Mi fido di più di un marchio noto... se non conosco il ristorante sono molto più titubante."

Un altro esempio emblematico è quello dell'intervistato n°3, che ha affermato:

"Io mi fido di quello che ha buone recensioni, non per forza il più famoso, ma deve avere un'immagine affidabile."

Questo comportamento si collega alla teoria della fiducia nel *brand* come meccanismo di riduzione dell'incertezza percepita (Erdem & Swait, 2004).

Infatti, secondo gli autori, i *brand* forti riducono il rischio percepito da parte del cliente e facilitano la decisione di acquisto, soprattutto in situazioni ad alta incertezza informativa, come appunto potrebbe essere un ipotetico ordine da *Dark Kitchen*.

Inoltre, Florack, Scarabis e Büttner (2021) evidenziano come nei contesti digitali, dove manca l'esperienza fisica, l'affidabilità del *brand* sostituisce parzialmente l'esperienza diretta, diventando uno dei *driver* di qualità agli occhi del consumatore.

È per questo che nelle *Dark Kitchen*, questa dinamica è amplificata: la mancanza di una presenza fisica rende fondamentale il ruolo della fiducia costruita attraverso *branding* digitale, recensioni e posizionamento nelle applicazioni.

Come sottolineato anche dall'intervistata n°5:

"Se nessuno me ne ha parlato e non l'ho mai visto da vicino... preferisco ordinare da un brand che conosco, almeno mi sento più sicura."

Questo secondo codice "Affidabilità del marchio" rappresenta un elemento cardine nel comportamento d'acquisto legato alle *Dark Kitchen*, agendo come una sorta di scudo psicologico contro l'incertezza.

3.1.3 Qualità percepita

Per il terzo codice riguardante la "**Qualità percepita**", gli intervistati si sono allineati sull'importanza fondamentale di questo fattore, definendolo come uno dei fattori più significativi che influenzano le decisioni di acquisto; mentre si trova un disallineamento sulle opinioni della qualità delle *Dark Kitchen*. Di fatti, se per alcuni *Dark Kitchen* e ristoranti tradizionali rispecchiano la stessa qualità di prodotto, per altri la qualità percepita delle *Dark Kitchen* veniva colta come inferiore. Ad esempio il rispondente n°12 alla domanda se sarebbe disposto a pagare di più per un piatto proveniente da un ristorante fisico rispetto ad una *Dark Kitchen* ha risposto così:

“Sì sì sì potrei tranquillamente pagare di più ...Eh sì sì lo ritengo più di qualità ecco.”

Questo fenomeno è perfettamente in linea con la letteratura accademica esistente sul valore percepito nel *food delivery*, dove l'assenza dell'esperienza fisica porta i consumatori a basarsi su segnali indiretti (Suhartanto et al., 2019).

Secondo lo studio citato, la percezione della qualità influenza direttamente fattori come soddisfazione ed intenzione di riacquisto nel mondo del *food delivery*.

Inoltre, Küster-Boluda & Vidal-Capilla (2017) evidenziano che, nel contesto alimentare, la qualità percepita non si basa solo sugli aspetti oggettivi del prodotto (ingredienti, preparazione), ma anche su fattori emozionali e simbolici come l'immagine del *brand*, il *packaging* digitale e il tipo di comunicazione adottato.

Il codice "Qualità percepita" rivela che, nel caso delle *Dark Kitchen*, la qualità è un concetto fluido e fortemente influenzato dalla fiducia, dalle recensioni e dalla *brand reputation*, legandolo anche in parte al secondo codice sopra citato.

3.1.4 Confusione tra esperienza fisica e virtuale

Un ulteriore codice emerso dall'analisi qualitativa è quello della **"Confusione tra esperienza fisica e virtuale"**.

Diversi partecipanti hanno infatti mostrato difficoltà nel distinguere il concetto di *Dark Kitchen* da quello di ristorante tradizionale, manifestando incertezza rispetto alla natura del servizio da cui stavano ordinando.

Come dichiarato dall'intervistato n°7:

"Non ho mai ordinato da una Dark Kitchen, anche perché non avendole mai sentite come avrei fatto a capire se fosse una Dark Kitchen o meno?"

In modo analogo, l'intervistato n°1 ha raccontato:

"Pensavo che fosse un ristorante normale... non mi ero resa conto che era qualcosa di diverso."

È grazie ad affermazioni come queste che si comprende come l'assenza di una presenza fisica tangibile associata al *brand* renda difficoltosa per il consumatore la categorizzazione del servizio, aumentando il senso di incertezza e ambiguità percepita.

Scavando nella letteratura accademica, il fenomeno trova riscontro nella letteratura sui servizi digitali: secondo Wirtz et al. (2018), l'assenza fisica nei contesti tecnologici può compromettere la chiarezza della proposta di valore, aumentando la confusione e riducendo la fiducia.

Inoltre, Erdem & Swait (2004) spiegano che, in situazioni di alta incertezza, i consumatori si affidano maggiormente a segnali secondari (come *branding* o recensioni) per inferire la qualità del servizio.

Questo codice “Confusione tra esperienza fisica e virtuale” si integra pienamente nel primo tema individuato, quello della "Ambiguità e diffidenza verso le *Dark Kitchen*", del quale si parlerà più tardi, andando ad ampliare il quadro della percezione incerta e sospettosa che caratterizza il rapporto tra cliente e *Dark Kitchen*.

3.1.5 Neofobia alimentare e preferenza per l'esperienza già provata

Per il quinto codice, si prende in considerazione la “**Neofobia alimentare e preferenza per l'esperienza già provata**”, che delinea una preferenza marcata per le esperienze già provate, quindi per ordini da ristoranti noti o già testati di persona. Questo codice trova riscontro anche nella letteratura accademica con la pubblicazione di Siddiqui del 2022.

In effetti, l'obiettivo dello studio di Siddiqui et al. (2022), fu quello di analizzare l'impatto della neofobia alimentare e della fiducia nelle piattaforme digitali influenzando la disponibilità dei consumatori a ordinare cibo su *internet*. I risultati hanno dimostrato che i consumatori neofobici tendono a evitare ristoranti sconosciuti e virtuali, a meno che non ci sia un forte elemento di fiducia costruito attraverso recensioni, *branding* o raccomandazioni.

Questi argomenti si legano alle risposte degli intervistati che hanno espresso la preferenza per ristoranti noti o già testati e una generale diffidenza verso cucine

sconosciute o poco trasparenti, come detto rispettivamente dell'intervistato n°3 e n°5:

"Io uso i ristoranti dove sono stata ed i cibi che ho già provato lì per fare ordine."

"Se non lo conosco e nessuno me ne ha parlato non credo che... cioè non prediligo lo sconosciuto."

Citazioni che non lasciano dubbi sui comportamenti di acquisto del cliente medio, utilizzando le piattaforme di *food delivery*.

3.1.6 Creazione di un *branding* implicito attraverso le piattaforme

Il sesto ed ultimo codice è quello della “**Creazione di un *branding* implicito attraverso le piattaforme**”, che si basa su *design*, posizione in lista e visibilità delle recensioni che generano fiducia e rispetto nel consumatore.

In effetti rispettivamente gli intervistati n°7 e n°2, affermarono durante le interviste quanto segue quando gli venivano chiesti i fattori che influenzano le scelte di acquisto:

"Probabilmente se conosco già il posto... se ne ho sentito parlare, se l'app me lo mette nei primi risultati."

"Mi baso sulle foto, sulle stelle, sulla posizione... e ovviamente se costa troppo di consegna."

Questo fenomeno è analizzato anche da Florack et al. (2021), i quali affermano che l'architettura delle piattaforme digitali agisce come un "architetto invisibile" del comportamento del consumatore, indirizzando scelte e percezioni.

Inoltre, Kapoor et al. (2022) mostrano che, nei contesti di e-commerce alimentare, il modo in cui un prodotto o servizio viene presentato (posizione, estetica visiva, badge di qualità) può generare fiducia implicita senza necessità di grandi

campagne di *branding*.

Nel *food delivery*, questo tipo di *branding* implicito diventa fondamentale per le *Dark Kitchen*, che spesso non possono contare su notorietà o visibilità fisica.

3.2 Generazione delle tematiche

Seguendo sempre il metodo di Braun e Clarke (2006), l'analisi delle interviste ha permesso di identificare sei codici principali, aggregati poi in tre temi:

- 1- “Ambiguità e diffidenza verso le *Dark Kitchen*”
- 2- “La Fiducia come Leva Principale nelle Decisioni di Acquisto”
- 3- “Dissonanza Etica e Bassa Percezione di Autenticità”

3.2.1 “Ambiguità e diffidenza verso le Dark Kitchen”

Il primo tema tratta “**Ambiguità e Diffidenza verso le Dark Kitchen**”, associando i seguenti tre codici:

- Mancanza di trasparenza;
- Confusione tra esperienza fisica e virtuale;
- Associazioni semantiche negative.

Quindi questo primo tema riguarda l'ambiguità e la diffidenza con cui i consumatori percepiscono le *Dark Kitchen*.

L'analisi qualitativa ha mostrato che la scarsa trasparenza e la limitata conoscenza del fenomeno portando il cliente ad avere un atteggiamento di sospetto.

Infatti molti partecipanti non erano in grado di riconoscere una *Dark Kitchen* o non ne comprendevano la natura.

Come evidenziato dall'intervistato n°3:

"Dark... sembra qualcosa di losco, tipo illegale."

Inoltre, l'intervistato n°7 ha sottolineato:

"[Bisognerebbe] Far apparire chiaro che è un servizio con o senza consumazione in loco."

Questi dati si collegano al concetto di dissonanza cognitiva di cui abbiamo discusso precedentemente trattato da Beaumont e Nield (2024), secondo i quali la mancanza di chiarezza nei servizi digitali di *food delivery* genera confusione e lede la lealtà del cliente.

In maniera simile anche Wirtz et al. (2018) indicano che nei servizi mediati dalla tecnologia, la mancanza di informazioni è tra i principali fattori che ostacolano la costruzione della fiducia del consumatore.

Inoltre, la componente semantica negativa data dalla parola *Dark* contribuisce ad aumentare la diffidenza, dando quindi forza all'idea che elementi quali *naming* e il *branding* abbiano un forte impatto emotivo sulle scelte del consumatore (Florack et al., 2021).

3.2.2 “La Fiducia come Leva Principale nelle Decisioni di Acquisto”

Il secondo tema, “**La Fiducia come Leva Principale nelle Decisioni di Acquisto**”, include i seguenti codici:

- Affidabilità del marchio;
- Neofobia alimentare e preferenza per l'esperienza già provata;
- Creazione di un *branding* implicito attraverso le piattaforme.

Questo ruota intorno al concetto di fiducia come driver fondamentale nelle decisioni di acquisto attraverso *app di food delivery*.

Gli intervistati durante lo studio qualitativo hanno evidenziato come la presenza di recensioni positive, immagini curate e la posizione nei risultati dell'*app* influenzino direttamente le loro scelte.

Come dichiarato dall'intervistato n°2:

"Quando non conosco il posto, è fondamentale che si vedano le recensioni."

A questo si collega il concetto di neofobia alimentare, con una preferenza netta per *brand* e ristoranti già conosciuti.

Gli intervistati n°3 e n°5 confermano:

"Io uso i ristoranti dove sono stata ed i cibi che ho già provato lì per fare ordine."

"Se non lo conosco e nessuno me ne ha parlato non credo che... cioè non prediligo lo sconosciuto."

Lo studio di Siddiqui et al. (2022) conferma che in presenza di neofobia, i consumatori evitano offerte alimentari nuove a meno che la fiducia non sia costruita tramite recensioni o *branding* efficace.

Inoltre, emerge fortemente il concetto di *branding* implicito attraverso la piattaforma, per questo l'intervistato n°4 sottolinea:

"Guardo sempre dove lo mette l'app. Se è in alto, per me è già un punto a favore."

Questo è perfettamente in linea con Florack et al. (2021) e Kapoor et al. (2022), che parlano dell'architettura dell'applicazioni come costruttore invisibile di fiducia, capace di sostituire parzialmente la notorietà fisica del *brand* con segnali digitali (foto, stelle, badge).

Inoltre, secondo Erdem & Swait (2004), la fiducia nella marca rappresenta una strategia di riduzione dell'incertezza essenziale nei mercati digitali, fenomeno amplificato nel *food delivery*, dove l'esperienza sensoriale diretta manca.

3.3.3 “Dissonanza Etica e Bassa Percezione di Autenticità”

Il terzo ed ultimo tema è quello della “**Dissonanza Etica e Bassa Percezione di Autenticità**”, inglobando codici tra i quali:

- Qualità percepita;
- Timori etici e sociali;
- Mancanza di identificazione con il *brand*.

Il terzo tema analizza il conflitto tra efficienza ed autenticità percepita nei

confronti delle *Dark Kitchen*. Questo perché nonostante l'apparente convenienza economica del servizio, alcuni consumatori esprimono dubbi di natura etica e mancanza di fiducia autentica nei confronti di queste attività, come evidenziato dall'intervistato n°1:

"Preferisco far guadagnare a un ristorante che ci mette la faccia."

Le *Dark Kitchen* vengono percepite come entità fredde e anonime, in contrasto con l'immagine tradizionale e radicata del ristorante fisico.

Inoltre, emergono preoccupazioni che riguardano le condizioni etiche di lavoro, come indicato dall'intervistato n°8:

"Quando penso a una Dark Kitchen penso allo sfruttamento del lavoro, a contratti non regolari."

Questo comportamento riflette quanto evidenziato da Chatzidakis et al. (2007): infatti i consumatori, anche in contesti digitali come potrebbe essere un'*app di food delivery*, non sono solo mossi da utilità pratica, ma anche da valutazioni morali ed etiche che influenzano l'intenzione d'acquisto.

La letteratura recente (Beaumont & Nield, 2024) ci suggerisce che in ambienti caratterizzati da poca informazione e distanza fisica, la dimensione etica assume un peso ancora maggiore nella formazione della fiducia.

Possiamo quindi riassumere lo studio delle interviste in profondità analizzate col metodo Braun & Clarke del 2006 in maniera seguente:

Figura 1:

Tema principale

A m b i g u i t à e
Diffidenza verso le
Dark Kitchen

Codici associati

Mancanza di trasparenza, Confusione tra
esperienza fisica e virtuale, Associazioni
semantiche negative

Fiducia come Leva Principale	Affidabilità del marchio, Neofobia alimentare, Branding implicito attraverso le piattaforme
Dissonanza Etica e Bassa Percezione di Autenticità	Qualità percepita, Timori etici e sociali, Mancanza di identificazione con il brand

4. Discussione generale e conclusioni

4.1 Discussione dei risultati dello studio

I risultati ottenuti attraverso l'analisi tematica confermano che la percezione delle *Dark Kitchen* da parte dei consumatori è complessa, stratificata e fortemente percepita nel contesto digitale. Seguendo l'approccio di analisi qualitativa delle interviste in profondità proposto da Braun e Clarke (2006), si è evidenziato come i codici emersi (mancanza di trasparenza, confusione tra esperienza fisica e virtuale, affidabilità del *brand*, neofobia alimentare e preferenza per l'esperienza già provata, qualità percepita e creazione di un *branding* implicito attraverso le piattaforme) si aggregano in tre temi principali che rappresentano delle dimensioni fondamentali dell'esperienza del consumatore.

Problematiche come la mancanza di trasparenza informativa e la confusione semantica associata al naming "*Dark Kitchen*" contribuiscono a dar vita ad ambiguità cognitiva e diffidenza, fenomeni già sottolineati nella letteratura sui servizi digitali da Wirtz et al. (2018). In assenza di una comunicazione chiara, i consumatori si affidano ad elementi sostitutivi come *branding*, posizione nell'*app*, recensioni e *storytelling* per ridurre l'incertezza (Erdem & Swait, 2004).

La fiducia nel *brand* si rivela una leva critica nelle decisioni di acquisto, allineandosi alla teoria della credibilità del *brand* ed agli studi più recenti sul comportamento di acquisto in contesti digitali (Florack et al., 2021; Siddiqui et al., 2022). La neofobia alimentare accentua la preferenza per acquistare prodotti di marchi conosciuti e preferire esperienze già provate, rendendo la fidelizzazione tramite *branding* ancora più essenziale.

Infine, la dissonanza etica diventa quindi un tema trasversale, che riesce ad influenzare la percezione di autenticità e la disponibilità ad acquistare. Come osservato da Chatzidakis et al. (2007) e Beaumont & Nield (2024), i consumatori in epoca odierna integrano valutazioni morali nelle proprie scelte di consumo, anche nell'ambito *food delivery*.

I risultati ottenuti quindi non solo confermano quanto già suggerito dalla letteratura emergente e precedentemente pubblicate sulle *Dark Kitchen*, ma estendono ed arricchiscono le conoscenze esistenti mostrando come fattori di natura emotiva, cognitiva ed etica si possano mescolare nel determinare la fiducia o la diffidenza verso questo nuovo modello di business.

Inoltre, l'approccio qualitativo basato su Braun e Clarke ci ha permesso anche di cogliere sfumature interpretative e tensioni interne tra convenienza economica ed esigenze di autenticità sociale che studi puramente quantitativi rischierebbero di trascurare.

Questa ricerca, quindi, si inserisce nella crescente conversazione accademica sulle nuove forme di consumo digitale e può anche offrire spunti pratici, implicazioni manageriali e direzioni future per lo sviluppo sostenibile delle *Dark Kitchen*.

4.2 Implicazioni teoriche

Il presente studio apporta diversi contributi alla letteratura emergente sulle *Dark Kitchen* e sul comportamento di acquisto digitale in ambito *food delivery*.

In primo luogo, conferma il ruolo centrale della fiducia digitale e della credibilità del *brand* come due meccanismi di riduzione dell'incertezza in ambienti ad alta opacità informativa, seguendo quanto precedentemente detto da Erdem & Swait (2004) e Wirtz et al. (2018).

Inoltre, l'analisi evidenzia come la confusione tra esperienza fisica e virtuale, un aspetto ancora poco esplorato nella letteratura, rappresenti un nuovo elemento critico nella costruzione della fiducia verso i *brand*, in particolar modo in quelli che sono esclusivamente digitali, come nel caso delle *Dark Kitchen*.

Un ulteriore contributo riguarda l'integrazione di valutazioni etiche nella percezione delle *Dark Kitchen*, estendendo così le teorie classiche sulla *brand*

authenticity e sull'etica del consumo (Florack et al., 2021; Chatzidakis et al., 2007).

Infine, questo studio apre nuove prospettive di ricerca sul modo in cui i consumatori costruiscono la propria rappresentazione mentale di un servizio in assenza di segnali fisici tradizionali, ponendo l'accento sull'importanza dei segnali simbolici e digitali nel *food delivery*.

4.3 Utilità pratiche ed implicazioni manageriali

Dal punto di vista pratico e manageriale, questa ricerca offre diverse implicazioni. In primis una comunicazione trasparente: è infatti fondamentale che le *Dark Kitchen* dichiarino chiaramente la loro natura, migliorando la fiducia del consumatore ed evitando sentimenti di inganno (o che vengano percepiti come inganno da parte dei consumatori).

Si tratta di costruzione del *brand* digitale, quindi grazie a reputazione *online*, posizionamento nei risultati delle app e recensioni si determina un'alta percezione della qualità e affidabilità. Bisogna quindi investire nella gestione del *brand* digitale che diventa una priorità strategica.

Inoltre, dare importanza e comunicare la centralità di fattori come etica e responsabilità sociale, per questo le *Dark Kitchen* dovrebbero adottare pratiche etiche documentabili, comunicandole in modo chiaro, al fine di rispondere alla crescente sensibilità ed alle preoccupazioni dei consumatori verso condizioni di lavoro e sostenibilità dei lavoratori e *rider*, in particolare.

Per concludere quindi, i risultati offrono nuovi contributi teorici sull'interazione tra *branding digitale* ed etica del consumo, oltre che a fornire raccomandazioni pratiche per una gestione strategica e coerente delle *Dark Kitchen*.

4.4 Limitazioni e raccomandazioni per ulteriori ricerche

Come ogni ricerca e studio accademico, anche questo studio presenta alcune limitazioni.

In primis una limitata generalizzabilità, infatti il campione ridotto e selezionato tramite campionamento di convenienza non consente di estendere i risultati

all'intera popolazione italiana che si è voluta prendere in considerazione.

Una seconda limitazione riguarda anche un contesto geografico e culturale limitato visto che i dati raccolti si riferiscono esclusivamente al contesto italiano; ulteriori studi potrebbero esplorare confronti cross-culturali ed internazionalizzare le ricerche sulle *Dark Kitchen*.

Delle raccomandazioni che ci si permette di fare ai futuri ricercatori in ambito *Dark Kitchen* potrebbero essere l'ampliamento del campione, includendo diverse fasce socio-demografiche, o anche focalizzandosi su una sola fascia generazionale; degli studi quantitativi che misurino l'influenza dei *driver* individuati su un campione che possa essere statisticamente rappresentativo; ed infine un'analisi comparativa tra differenti modelli di *Dark Kitchen* (indipendenti, *franchising*, *home-based*), ad esempio, in relazione alle percezioni dei consumatori.

5. Conclusioni

Il presente lavoro ha approfondito il fenomeno delle *Dark Kitchen*, esplorando la percezione da parte dei consumatori italiani attraverso un'analisi qualitativa strutturata secondo il metodo di Braun e Clarke (2006). Dall'elaborazione tematica delle interviste sono emerse tre macroaree concettuali: l'ambiguità e la diffidenza verso il modello di business, la fiducia come leva principale nelle decisioni di acquisto e la dissonanza etica connessa a una bassa percezione di autenticità.

I risultati evidenziano come, in assenza di segnali fisici tangibili, i consumatori si affidano a meccanismi simbolici e digitali (recensioni, *branding*, posizionamento nelle piattaforme) per colmare i *gap* di fiducia e comprensione. La fiducia nel marchio, la familiarità con il *brand* e la comunicazione trasparente risultano elementi cruciali per il successo delle *Dark Kitchen*. Allo stesso modo, la percezione etica e la mancanza di autenticità minano la credibilità di queste strutture, limitandone l'accettazione sul lungo periodo.

Questo studio si inserisce nel filone di studi sulla fiducia nei sistemi digitali e sulla costruzione dell'identità di marca in ambienti immateriali.

Pur riconoscendo i limiti metodologici della ricerca (campionamento ridotto e contesto solo italiano), i risultati offrirebbero spunti utili per future ricerche cross-culturali e per riflessioni manageriali nell'ambito del food delivery e della comunicazione digitale.

Bibliografia

- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27–41. <https://doi.org/10.1177/002224299005400102>
- Ahluwalia, R. (2018). How far can a brand stretch? Understanding the role of self-construal. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 337–350. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.3.337>
- Beniwal, T., & Mathur, V. K. (2021). Cloud Kitchen: A Profitable Venture. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 8(10), 50–54. <https://iarjset.com/>
- Beaumont, J., & Nield, K. (2024). Ethical consumption and transparency in online food delivery: A consumer perspective. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05632-1>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cai, R., Leung, X. Y., & Chi, C. G. Q. (2022). Ghost kitchens on the rise: Effects of knowledge and perceived benefit-risk on customers' behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103110>
- Chatzidakis, A., Hibbert, S., & Smith, A. P. (2007). Why people don't take their concerns about fair trade to the supermarket: The role of neutralization. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 89–100. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9222-2>
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191–198. <https://doi.org/10.1086/383434>
- Florack, A., Koch, T., Haasova, S., Kunz, S., & Alves, H. (2021). The Differentiation Principle: Why Consumers Often Neglect Positive Attributes of Novel Food Products. *Journal of Consumer Psychology*, 31(4), 684–705. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1222>
- Florack, A., Scarabis, M., & Büttner, O. B. (2021). Trust in food delivery brands: The role of platform reputation. *Journal of Consumer Marketing*, 38(3), 289–302. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2020-3962>
- Hakim, M. P., Libera, V. M. D., Zanetta, L. D. A., Stedefeldt, E., Zanin, L. M., Soon-Sinclair, J. M., & Da Cunha, D. T. (2023). Exploring dark kitchens in Brazilian urban

- centres: A study of delivery-only restaurants with food delivery apps. *Food Research International*, 170, 112969. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2023.112969>
- Hakim, M. P., Libera, V. M. D., Zanetta, L. D. A., Nascimento, L. G. P., & Da Cunha, D. T. (2022). What is a dark kitchen? A study of consumers' perceptions of delivery-only restaurants using food delivery apps in Brazil. *Food Research International*, 161, 111768. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2022.111768>
- Keeble, M., Adams, J., & Burgoine, T. (2022). Investigating experiences of frequent online food delivery service use: A qualitative study in UK adults. *BMC Public Health*, 22(1), 1365. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13551-1>
- Klumpp, M., & Ruiner, C. (2018). Digitalization and work organization in new urban food delivery systems. *International Journal on Food System Dynamics*, 9(5), 399–408. <https://doi.org/10.18461/ijfsd.v9i5.957>
- Küster-Boluda, I., & Vidal-Capilla, I. (2017). Consumer attitudes in the choice of functional foods. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 21(2), 131–142. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.05.002>
- Nield, L., Martin, H., Wall, C., Pearce, J., Rundle, R., Bowles, S., & Beaumont, J. D. (2024). Consumer knowledge of and engagement with traditional takeaway and dark kitchen food outlets. *NIHR Open Research*, 4, 64. <https://doi.org/10.3310/nihropenres.13128.1>
- Pandya, R. M. A., & Istiharini, I. (2024). The Influence of Online Food Delivery Brand Extensions on Brand Preference in E-Commerce Applications. *Kajian Akuntansi*, 25(2), 190–200. https://doi.org/10.29313/kajian_akuntansi.v25i2.4532
- Siddiqui, S. A., Zannou, O., Karim, I., Kasmia, N. M. H., Gołaszewski, J., Heinz, V., & Smetana, S. (2022). Avoiding Food Neophobia and Increasing Consumer Acceptance of New Food Trends—A Decade of Research. *Sustainability*, 14(16), 10391. <https://doi.org/10.3390/su141610391>
- Suhartanto, D., Helmi Ali, M., Tan, K. H., Sjahroeddin, F., & Kusdibyo, L. (2019). Loyalty toward online food delivery service: The role of e-service quality and food quality. *Journal of Foodservice Business Research*, 22(1), 81–97. <https://doi.org/10.1080/15378020.2018.1546076>
- Wirtz, J., Zeithaml, V. A., & Gistri, G. (2018). Technology-mediated service encounters. *Journal of Service Management*, 29(4), 529–552. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0126>

Fonti online

Dizionario Treccani. (2025, marzo). *Food delivery*. Recuperato il 25 marzo 2025, da [https://www.treccani.it/vocabolario/neo-food-delivery_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/neo-food-delivery_(Neologismi)/)

Federazione Italiana Pubblici Esercizi (FIPE). (2025, gennaio 31). *Food delivery e sicurezza alimentare: di chi è la responsabilità?* Recuperato da <https://www.fipe.it/2025/01/31/food-delivery-e-sicurezza-alimentare-di-chi-e-la-responsabilita/>

Bandoim, L. (2019, gennaio 28). How Ghost Restaurants Are Changing The Restaurant Business Model. *Forbes*. Recuperato da <https://www.forbes.com/sites/lanabandoim/2019/01/28/how-ghost-restaurants-are-changing-the-restaurant-business-model/>

Oracle. (n.d.). *Cloud Kitchens Overview*. Recuperato da <https://www.oracle.com/food-beverage/cloud-kitchens/>

Ringraziamenti

Desidero esprimere gratitudine ai miei relatori di tesi, i Prof. Angelo Baccelloni e Prof. Francesco Marco Mazzù, i cui insegnamenti, suggerimenti teorici e visione critica hanno costituito un riferimento importante nello sviluppo di questa tesi.

Un ringraziamento speciale anche a tutti coloro che hanno dedicato il loro tempo a svolgere l'intervista sulla quale si è basato lo studio.

Appendice

Domande intervista qualitativa.

1) Introduzione al lavoro con spiegazione della raccolta dati ed informativa privacy.

2) Spiegazione e definizione di sistemi di piattaforme di *food delivery* e differenza tra sistemi di consegna e ristoranti tradizionali con le *Dark Kitchen*

- DEF. *Food Delivery*: Comparto della ristorazione dedicato alla consegna a domicilio di cibi pronti (Dizionario Treccani, consultato in Marzo 2025)

- DEF. *Dark Kitchen*: sono un modello in sviluppo dell'industria della ristorazione, operando esclusivamente attraverso il servizio di consegna a domicilio in ambito agroalimentare.

A differenza dei ristoranti tradizionali, le *Dark Kitchen* non dispongono di spazi fisici per il consumo in loco volte soprattutto a preparare e distribuire i pasti attraverso piattaforme digitali (riadattata da Hakim et al., 2022)

3) Approfondimento delle tematiche

2.1) Consapevolezza e Conoscenza delle *Dark Kitchen*

2.1.1) Aveva mai sentito parlare delle *Dark Kitchen* o *Cloud Kitchen* prima di questo studio? (Hakim et al., 2022)

2.1.2) Sarebbe in grado di riconoscere se un ristorante su un *app di food delivery* è una *dark kitchen* o un ristorante tradizionale? (Hakim et al., 2022)

2.1.3) Quali parole o concetti le vengono in mente quando sente il termine *Dark Kitchen*? (Hakim et al., 2022)

2.1.4) Pensando ai *take away* che ha usato negli ultimi 12 mesi, sa se qualcuno di questi fosse una *Dark Kitchen*? (Keeble et al., 2022)

2.2) Branding e Fiducia nel Marchio

2.2.1) Si fiderebbe di più di un marchio noto rispetto a uno sconosciuto quando ordina cibo da una *Dark Kitchen*? (Hakim et al., 2022)

2.2.2) Quali fattori influenzano la scelta del ristorante quando vuole ordinare tramite *un'app di food delivery*? (Keeble et al., 2022)

2.2.3) Se scoprisse che il suo ristorante preferito su una qualsiasi piattaforma di *food delivery* è in realtà una *Dark Kitchen*, la sua opinione su di esso cambierebbe? (Cai et al., 2022)

2.3) Ruolo delle Piattaforme di Food Delivery

2.3.1) Pensa che le recensioni e le valutazioni sulle piattaforme di *food delivery* influenzano la sua decisione d'acquisto? (Hakim et al., 2023)

2.3.2) Crede che le piattaforme di *food delivery* dovrebbero indicare chiaramente se un ristorante è una *Dark Kitchen*? (Hakim et al., 2023)

2.3.3) A parità di prodotto, un prezzo inferiore delle *Dark Kitchen* rispetto ai ristoranti tradizionali sulle app di *food delivery* la spingerebbe a scegliere loro per ordinare? (Hakim et al., 2023)

2.4) Intenzione d'Acquisto e Abitudini di Consumo

2.4.1) Quali sono i principali motivi per cui scegli di ordinare cibo *online*? (Keeble et al., 2022)

2.4.2) Sarebbe disposto/a pagare di più per un piatto proveniente da un ristorante fisico rispetto a una *Dark Kitchen*? (Kulshreshtha & Sharma, 2022)

2.4.3) Se ha mai ordinato da *Dark Kitchen*, ha avuto esperienze negative ordinando da quest'ultime? (Hakim et al., 2022)

2.4.4) Crede che le *Dark Kitchen* siano un'opzione conveniente per il consumo alimentare? (Hakim et al., 2022)

3) Parte Socio Demografica

3.1) Età, sesso, stato maritale e lavoro

3.2) Quante volte al mese fa utilizzo di piattaforme di *food delivery*