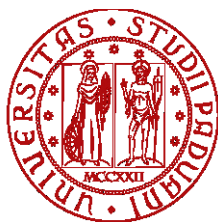


1222 • 2022
800
ANNI



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA**

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"

Corso di Laurea in Comunicazione

Quick commerce: la terza generazione dell'e-commerce

Relatore:

Professoressa Silvia
Rita Sedita

Laureando: Federico Tosato

Matricola:
1228744

ANNO ACCADEMICO: 2022-2023

INDICE

Commentato [SSR1]: mancano l'Introduzione, le Conclusioni, e i Riferimenti bibliografici

Introduzione

Capitolo I. Quick commerce: evoluzioni e rivoluzioni dell'e-commerce

- 1.1. Il passaggio dell'e-commerce all'*online grocery shopping*
- 1.2. Classificazione del commercio online
- 1.3. Definizione di commercio rapido
- 1.4. L'emergere del commercio rapido

Capitolo II. Tecnologie e cambiamenti di consumo durante la pandemia (COVID-19)

- 2.1. Panoramica generale degli operatori del commercio rapido in Europa
- 2.2. Le principali piattaforme di *food delivery* in Italia
- 2.3. Impatto sui consumi alimentari della pandemia Covid-19

Capitolo III. Delivery Hero leader del Quick commerce

- 3.1. Origini e sviluppo internazionale
- 3.2. La strategia di differenziazione di Delivery Hero per affrontare la concorrenza
- 3.3. Gestione della pandemia COVID-19 e sviluppo di nuove tecnologie

Conclusioni

Riferimenti bibliografici

INTRODUZIONE

Il presente progetto di tesi si propone di fornire e analizzare l'evoluzione dell'e-commerce, una tipologia di commercio che ha rivoluzionato il modo in cui le persone acquistano beni e servizi, rendendo possibile l'acquisto di prodotti da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento. Tuttavia, mentre l'e-commerce ha reso gli acquisti online più convenienti, la consegna dei prodotti ha spesso richiesto giorni o addirittura settimane, riducendo l'esperienza del cliente. Per rispondere a questa esigenza di consegna più rapida, è emerso un nuovo modello di business chiamato Quick Commerce, o Q-commerce. Il Q-commerce si concentra sulla consegna di prodotti di consumo rapido, come cibo, bevande e farmaci, entro un'ora dall'ordine, offrendo ai clienti un'esperienza di acquisto ancora più rapida e comoda. Il Q-commerce si basa su tecnologie avanzate come l'Intelligenza Artificiale, la logistica avanzata e la geolocalizzazione per garantire una consegna rapida e affidabile dei prodotti. Ciò richiede una perfetta integrazione tra le attività di acquisto, di magazzino e di consegna, un sistema altamente organizzato e altamente tecnologico. Questa forma di commercio rapido sta diventando sempre più popolare, grazie alla crescente domanda di questo tipo di servizio e all'aumento dell'uso degli smartphone e delle applicazioni mobili per effettuare ordini online. Questo modello di business offre una maggiore comodità per i clienti che desiderano ricevere i loro prodotti rapidamente e in modo efficiente. Tuttavia, l'emergenza sanitaria causata dalla pandemia COVID-19 ha accelerato questa trasformazione, portando all'esplosione dei cosiddetti "*online grocery shopping*". Il commercio online di prodotti alimentari è un settore in costante crescita che sta rivoluzionando il modo in cui i consumatori acquistano generi alimentari. L'adozione sempre maggiore di questi servizi da parte dei consumatori ha spinto gli operatori del settore a innovare costantemente e a migliorare l'efficienza dei loro processi di vendita e consegna. Tuttavia, il commercio online di prodotti alimentari continua ad affrontare diverse sfide, come la sicurezza alimentare, la logistica e

l'affidabilità dei servizi di consegna. In questo contesto, la classificazione dei diversi modelli di busin

ess e piattaforme di commercio online di prodotti alimentari può fornire una panoramica utile per comprendere meglio il settore e le sue dinamiche.

Nel primo capitolo di questa tesi si intende analizzare l'evoluzione dell'e-commerce verso i nuovi *online grocery shopping*, focalizzandosi in particolare sulle sfide, le opportunità e le innovazioni offerte dal q-commerce. Si tratterà di comprendere se l'adozione di questi nuovi modelli di business sia temporanea o destinata a diventare una nuova normalità, esaminando le motivazioni dei consumatori nell'acquisto di beni alimentari nel preferire i servizi di *online grocery shopping* e le strategie delle aziende per soddisfare questa domanda emergente. Il commercio rapido si contraddistingue per la velocità di consegna, solitamente in meno di un'ora, e per la presenza di magazzini urbani situati in prossimità delle aree di maggior densità di utenza. Questo modello di business è emerso in risposta alla crescente richiesta di tempi di consegna rapidi, in particolare per prodotti freschi come frutta, verdura e carne, ma anche per generi di largo consumo come bevande e snack. In questo capitolo verrà delineata inoltre la definizione di commercio rapido che può variare a seconda del contesto geografico e delle specifiche del mercato di riferimento, ma in generale si riferisce a un modello di business che garantisce consegne rapide, a basso costo e con un'ampia selezione di prodotti. L'emergere del commercio rapido rappresenta un'evoluzione del commercio online di prodotti alimentari e una risposta alle crescenti esigenze dei consumatori, in un mercato sempre più competitivo e in costante evoluzione.

Il secondo capitolo della tesi si concentra sull'analisi delle tecnologie e dei cambiamenti nei consumi di beni alimentari durante la pandemia del COVID-19. La pandemia ha avuto un impatto significativo sui consumi alimentari, accelerando l'adozione di tecnologie e cambiando le abitudini di acquisto dei consumatori. In particolare, l'imposizione del distanziamento sociale e delle restrizioni di viaggio ha spinto molte persone a ricorrere all'e-commerce e alle soluzioni di consegna a domicilio, cambiando radicalmente il modo in cui i consumatori acquistano e consumano cibi e bevande. In questo capitolo, si analizzano le

tecnologie e le piattaforme digitali utilizzate per soddisfare la domanda di prodotti alimentari durante la pandemia, nonché i cambiamenti di consumo dei consumatori. Inoltre, si esaminano le sfide e le opportunità che la pandemia ha creato per le aziende del settore alimentare, e si discutono le implicazioni a lungo termine di questi cambiamenti per il settore. Quando si parla di nuove tecnologie in questo ambito si intende l'avvento delle Food Delivery Apps, o FDAs, sono applicazioni che si basano su algoritmi altamente sviluppati che permettono di ordinare e ricevere cibo e bevande a domicilio o in ufficio. Questo servizio è diventato sempre più popolare negli ultimi anni grazie all'aumento dell'utilizzo degli smartphone e alla comodità che esso offre. Alcuni esempi di FDAs sono Deliveroo, Just Eat, Uber Eats, Glovo, che operano in diverse parti del mondo e in Italia, offrendo una vasta scelta di ristoranti e tipologie di cibo.

Il terzo capitolo di questa tesi analizza come caso studio l'azienda leader del Quick commerce Delivery Hero. In particolare, verrà esaminata la strategia di crescita di Delivery Hero in Europa, con un'analisi dettagliata dei suoi mercati principali e delle sfide che l'azienda ha affrontato in questi territori. Un'azienda che si è affermata come leader nel mercato del Q-commerce, società tedesca di consegna di cibo online fondata nel 2011. Delivery Hero opera in oltre 40 paesi in tutto il mondo e ha oltre 27.000 dipendenti. L'azienda offre una vasta gamma di opzioni di consegna di cibo, dalla consegna rapida entro 30 minuti alla consegna programmata a lungo termine. Delivery Hero ha avuto un notevole successo grazie alla sua strategia di espansione aggressiva, alla tecnologia avanzata che supporta le sue operazioni e alla sua attenzione ai dettagli del servizio clienti. Inoltre, l'azienda ha acquisito diverse società in tutto il mondo per espandere la sua portata e consolidare la sua posizione di leader di mercato. Verrà preso in considerazione il ruolo dell'innovazione tecnologica nel successo dell'azienda e verranno esplorate le iniziative di Delivery Hero per rimanere all'avanguardia nel settore del quick commerce. Infine, si esaminerà come Delivery Hero abbia affrontato l'impatto della pandemia COVID-19 sul suo business e quali misure abbia adottato per far fronte alla crisi.

Infine, la tesi propone alcune riflessioni conclusive su come l'e-commerce e il Q-commerce hanno trasformato il modo in cui i consumatori acquistano prodotti, offrendo maggiore

comodità e rapidità nella consegna. Tuttavia, ci sono ancora diverse sfide da affrontare, per quanto riguarda la sicurezza generale, conciliare la buona qualità del servizio e la privacy è ancora una sfida da affrontare per ogni commercio elettronico e, più in generale, per Internet. La pandemia ha accelerato l'adozione di queste tecnologie, ma è importante valutare se l'adozione di questi nuovi modelli di business sia temporanea o destinata a diventare una nuova normalità. Il commercio elettronico ha provocato, e sta provocando, una profonda rivoluzione nel modo stesso in cui la gente si relaziona agli acquisti. In tale contesto, seppur di crisi, è necessario un fisiologico periodo di adattamento e apprendimento, sia lato aziende che lato consumatori. Ci sono ostacoli da superare e una serie di sfide per tutte le parti coinvolte affinché il commercio elettronico sia completamente sviluppato e sostenuto. Prevedere come le aziende, e in generale le industrie, reagiranno a tale nuovo sistema è un compito difficile, ancor di più se si inserisce tale dinamica nel contesto attuale, di imprevedibilità e di repentino mutamento.

Capitolo 1: Quick commerce: evoluzioni e rivoluzioni dell'e-commerce

Commentato [SSR2]: deve rafforzare questa parte inserendo appropriati riferimenti bibliografici a testi e articoli scientifici che può trovare su google scholar con una accurata ricerca per parole chiave

Il passaggio dall'e-commerce all'*online grocery shopping*

La nascita e la categorizzazione del e-Commerce hanno avvio già negli anni '60. In origine, però, il commercio elettronico era inteso semplicemente come la facilitazione delle transazioni commerciali per via elettronica, usando come mezzo per favorire questo processo l'*Electronic Data Interchange (EDI)*, ossia un sistema d'interscambio di dati che sostituì l'invio di documenti tramite posta e fax.

Albertin (2012) sostiene, infatti, che l'evoluzione del fenomeno, a partire dagli anni '60, possa essere studiata e suddivisa in quattro fasi (*Albertin, 2012*). La prima in cui il commercio elettronico era limitato alle operazioni delle *big firm* come trasferimento rapido ed elettronico di fondi economici e finanziari (*Galinari, 2015*). La fase due, poi, si sviluppa con l'integrazione, al precedente sistema, di una raccolta di informazione e istruzioni, volta all'uso dei loro prodotti e servizi, a cui segue – quasi parallelamente – la fase successiva della distribuzione di tali beni utilizzando l'*Information Technology (IT)*. Invece, l'ultima fase si delinea con l'ottimizzazione della relazione venditore- consumatore, in cui l'e-Commerce assume una caratterizzazione simile a quella conosciuta oggi di diretta commercializzazione di prodotti, servizi e informazioni. Inoltre, in questa fase prende comunemente largo l'idea che si possa parlare di effettivo commercio elettronico anche quando i pagamenti o le consegne vengono effettuate senza utilizzare in modo diretto l'ambiente digitale. In questa fase si registra la nascita del primo B2B *Thomson Holidays* nel 1981 e del primo B2C *Gateshead SIS/Tesco* nel 1984. Negli anni successivi, si affermeranno rapidamente colossi del settore, su tutti è da segnalare la nascita contemporanea di *Amazon*, guidato da *Jeff Bezos* e di *eBay* (inizialmente solo come asta online e con il *nameing AuctionWeb*) nel 1995.

Per favorire la corretta realizzazione e implementazione di strategie e approcci differenziati e aggiornati, volti ad assicurare il pieno raggiungimento degli obiettivi aziendali di business, l'e- Commerce degli ultimi anni ha introdotto una serie di *tools* con lo scopo di migliorare i

servizi e la proposta di valore offerta. Tra questi i più importanti sono sicuramente *l'e-Procurement, l'e- Learning, l'e-Banking, l'e-Gambling, l'e-Auctioning, l'e-Trade e gli e-Drugs*.

Il commercio elettronico, nella tipizzazione odierna, dunque, può essere visto come una combinazione di approcci innovativi, applicazioni virtuali e operazioni commerciali su Internet in un'unica, rivoluzionaria soluzione aziendale. Queste relazioni possono condurre agli acquisti online, all'elaborazione degli ordini, alla gestione delle transazioni, all'elaborazione dei pagamenti, alla produzione, all'inventario e all'assistenza ai clienti (Tsai, 2012)

Quando si parla di e-commerce (o commercio elettronico) ci si riferisce alla compravendita di prodotti e servizi attraverso il canale informatico (*Internet based*). In base alla natura dei soggetti coinvolti è poi possibile distinguere diverse declinazioni del concetto di e-commerce:

- Business to Business (B2B) quando la relazione è tra due imprese (una fornitrice e una acquirente);
- Business to Consumer (B2C) quando la relazione è tra un'impresa fornitrice e un consumatore finale.

All'interno della definizione di e-commerce B2C rientrano le vendite di prodotti fisici (ad esempio grocery, abbigliamento, libri, prodotti informatici) e servizi fruibili offline (vedi mondo delle assicurazioni e dei viaggi). Il significato di e-commerce va ovviamente oltre questa mera definizione. Il canale online offre infatti alle imprese (grandi e piccole) opportunità di business fino a poco tempo fa inimmaginabili.

Grazie al digitale cade ogni tipo di barriera geografica e temporale (anche le piccole realtà possono oggi espandere il proprio raggio d'azione a livello nazionale e addirittura internazionale) con ricadute ovviamente positive per il fatturato. Si affinano nuove tecnologie e percorsi di acquisto e vendita e l'e-commerce diventa un formidabile strumento di

marketing e profilazione, ma anche il canale ideale per erogare informazioni su prodotti/servizi sempre più ricche e complete e rafforzare il rapporto azienda/consumatore.

Questo tipo di commercio ha rivoluzionato il modo in cui i consumatori fanno acquisti negli ultimi anni, offrendo la possibilità di effettuare transazioni comodamente da casa o da qualsiasi altro luogo tramite dispositivi connessi a internet. Tuttavia, mentre la maggior parte dei prodotti venduti online sono di tipo non deperibile, come abbigliamento, gadget tecnologici e prodotti per la casa, negli ultimi tempi si è assistito a una crescente domanda per l'acquisto online di prodotti alimentari, noto come *online grocery shopping*. In questa sezione viene evidenziata la transizione verso questo nuovo modello di business, il quale rappresenta una sfida per i rivenditori, poiché richiede la gestione di una logistica complessa, in grado di garantire la freschezza dei prodotti deperibili e la loro consegna rapida a domicilio, nonché un'esperienza d'acquisto personalizzata per il consumatore.

Il commercio elettronico è diventato una parte indispensabile della gestione aziendale e dei bisogni dei consumatori. Internet è in grado di immagazzinare i dati in modo economico, di raccogliere informazioni in modo rapido e di fornire indicazioni in modo interattivo per soddisfare le esigenze dei consumatori. La presenza online ha reso più facile la raccolta di informazioni sui fornitori in tutto il mondo e ha permesso ai consumatori di avere un accesso più ampio a una vasta gamma di prodotti e marchi. Inoltre, il commercio elettronico ha permesso la creazione di comunità di clienti, dove ogni consumatore può scambiare feedback sui prodotti e servizi utilizzati senza alcun filtro o censura.

Il commercio elettronico è particolarmente vantaggioso per le transazioni B2B poiché rende i mercati più efficienti e riduce i tempi di elaborazione delle transazioni, i livelli di stoccaggio e i costi di gestione per le aziende. Inoltre, la presenza online consente ai beni di un'azienda di essere accessibili 24 ore su 24, favorendo la comodità nella navigazione tra prodotti.

Tuttavia, ci sono anche alcuni svantaggi associati all'espansione del commercio elettronico. Fronte produttore/venditore, l'aumento della concorrenza diretta può essere un problema. Lato consumatore, la mancanza di contatto fisico con il prodotto può causare problemi legati

alla qualità e agli attributi del prodotto acquistato, mancanza di confronto con un esperto del settore, mancanza di fiducia nel mezzo e nella ricezione della merce ordinata, problemi legati alla privacy e al mantenimento dei dati, timore di feedback/recensioni condizionate o veicolate dal fornitore, tempi di attesa di ricezione della merce e costi di spedizione.

Infine, sebbene le barriere tecnologiche per il funzionamento e la creazione di un e-Store siano basse, la gestione di lungo periodo è la chiave per il vero successo di un business dinamico e all'avanguardia come questo. In sintesi, il commercio elettronico ha cambiato radicalmente il modo in cui le aziende conducono i propri affari e come i consumatori fanno acquisti, ma presenta anche sfide che devono essere affrontate. (Marchany, 2002)

Ma quali sono le ragioni che hanno spinto i consumatori ad adottare *l'online grocery shopping*? In primo luogo, la comodità rappresenta un fattore chiave, poiché consente ai consumatori di risparmiare tempo e sforzi nel fare la spesa. Inoltre, *l'online grocery shopping* offre la possibilità di effettuare acquisti in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo, garantendo al consumatore una maggiore flessibilità e libertà nella pianificazione degli acquisti. Inoltre, molte piattaforme di *online grocery shopping* offrono anche un'ampia scelta di prodotti, rendendo più facile per i consumatori trovare quello che stanno cercando, senza dover girare per i vari reparti del supermercato.

Con l'aumento della popolarità dello shopping online e la disponibilità di tecnologie avanzate come i sistemi di consegna in tempo reale, i retailer di alimentari hanno visto l'opportunità di espandere la loro presenza online. Questo cambiamento è stato ulteriormente accelerato dalla pandemia COVID-19, che ha visto un aumento significativo della domanda per la spesa online a causa delle preoccupazioni per la salute e la sicurezza pubblica. Questo ha portato a una maggiore attenzione da parte dei retailer di alimentari verso la creazione di soluzioni di e-commerce complete e convenienti per i consumatori. I consumatori possono ora ordinare cibo fresco, surgelato e a lunga conservazione online e riceverlo comodamente a casa o in un punto di ritiro. Ciò sta anche portando a un aumento dell'utilizzo di tecnologie come la

Commentato [SSR3]: mettere ovunque in corsivo

consegna a domicilio con droni e veicoli autonomi. Tuttavia, ci sono ancora alcuni ostacoli da superare, come la logistica e la gestione della catena di fornitura, per rendere *l'online grocery* un'opzione praticabile a livello globale. L'emergere di Internet ha spinto i clienti ad acquistare generi alimentari online e a farsi consegnare questi articoli a casa. Questo fenomeno illustra l'e-commerce, la seconda generazione della spesa. All'inizio, solo poche persone avevano accesso a Internet, ma il numero di utenti di Internet è aumentato rapidamente dall'inizio degli anni 2000 in poi, insieme alla possibilità di fare la spesa online (Eurostat, 2021).

Ora, a più di un anno dalla pandemia, i clienti sono più a loro agio con la nuova realtà della spesa. Hanno per lo più la libertà di scegliere tra la spesa in negozio, la consegna della spesa o il ritiro a domicilio. In mezzo a questi drastici cambiamenti, produttori e rivenditori hanno affrontato sfide che hanno richiesto soluzioni rapide:

- I produttori di beni di largo consumo hanno ridotto la produzione durante la pandemia per risparmiare e non stanno ancora introducendo nuovi prodotti su larga scala.
- Strumenti e dati tradizionali e obsoleti per misurare le prestazioni dei prodotti necessitavano di un aggiornamento per tracciare correttamente le vendite e il comportamento dell'odierno acquirente monocanale.
- L'acquisto di generi alimentari online può significare meno acquisti d'impulso e meno tempo che il cliente trascorre con il rivenditore.

Il settore è riuscito a rispondere a queste sfide, grazie all'aumento dei dati omnicanale di cui dispongono oggi rivenditori e produttori. Gli acquirenti non stanno tornando ai loro comportamenti pre-COVID, probabilmente perché ora che hanno visto più opzioni di acquisto, c'è una notevole richiesta da parte di ogni rivenditore di soddisfare queste elevate aspettative. I consumatori vorranno mantenere questa flessibilità di acquisto anche dopo la pandemia. (NielsenIQ, 2021). Per contestualizzare, è importante capire che le vendite di generi alimentari negli Stati Uniti sono rimaste costanti nell'ultimo decennio, crescendo in media dell'1,31% all'anno tra il 2010 e il 2019 e raggiungendo i 653 miliardi di dollari nel

2019. Prima del 2020, l'81% dei consumatori non aveva mai provato a ordinare la spesa online. (Figura 1.)

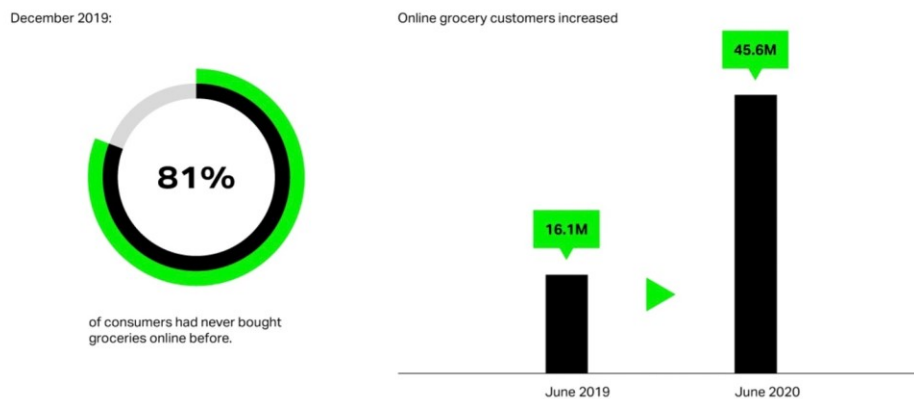


Figura 1 Online grocery customers increased (NielsenIQ, 2021)

Durante la pandemia, l'e-commerce ha subito una crescita molto rapida, soprattutto in quei paesi che hanno adottato misure di contenimento più rigorose. Secondo l'Oxford Covid-19 Government Response Tracker del 2020, a livello globale, la crescita del canale è stata più accentuata in quei paesi dove, prima della pandemia, si osservava un utilizzo minore dell'e-commerce. Ciò significa che più basso era il livello di utilizzo medio di e-commerce in un dato paese nel 2019, maggiore era il suo tasso di crescita durante la pandemia.

Questo trend è un'ulteriore prova che l'e-commerce non è solo un business passeggero, ma una nuova modalità di fare acquisti che si è ormai stabilizzata e che è pronta ad affrontare le nuove sfide dell'omnicanalità. Infatti, nonostante i negozi abbiano ormai riaperto e i mercati si siano stabilizzati, nei mesi successivi alla reclusione obbligatoria, l'utilizzo dell'e-commerce non è diminuito, ma al contrario ha continuato a crescere, diventando sempre più rilevante e rappresentando una quota sempre maggiore del valore totale degli acquisti.

Ciò dimostra che l'e-commerce è diventato un canale d'acquisto ormai duraturo e stabile, che ha soppiantato in modo significativo altri canali tradizionali di acquisto, come i negozi fisici e i mercati. Inoltre, questa nuova modalità di fare acquisti ha aperto nuove opportunità per le imprese, consentendo loro di raggiungere clienti in tutto il mondo, senza le limitazioni geografiche imposte dai tradizionali canali di vendita.

Tuttavia, l'e-commerce presenta anche alcune sfide, come la sicurezza delle transazioni e la necessità di offrire un'esperienza d'acquisto omni-canalità che sia integrata con altri canali tradizionali di vendita. Tuttavia, la crescita dell'e-commerce durante la pandemia e il suo successo nei mesi successivi alla riapertura dei negozi dimostrano che queste sfide possono essere superate, e che l'e-commerce rappresenta un'opportunità per le imprese di raggiungere clienti in modo più efficace ed efficiente.

Classificazione del commercio online

In questa sezione viene presentata una panoramica della classificazione della spesa in tre generazioni. Secondo (Delivery Hero, 2020) il processo di acquisto di generi alimentari viene classificato in tre generazioni: commerce, e-commerce e Quick Commerce (Tabella 1). Per Delivery Hero, il “commerce” come prima generazione di acquisti di generi alimentari avviene quando i clienti si recano direttamente al supermercato, ritirano la spesa in negozio e la portano a casa. La qualità o il prezzo attirano le persone verso un determinato negozio. Secondo (Zentes, 2015) la vendita al dettaglio basata sui negozi inizia quasi sempre con un singolo punto vendita. Rispetto ad altri settori, quello della vendita al dettaglio è più facile da penetrare perché non richiede alti costi di ingresso. Inoltre, i rivenditori possono trarre immediatamente vantaggio dalle economie di scala in termini di operazioni e ricevere condizioni migliori dai fornitori quando il numero di vendite è in crescita (Zentes, 2015).

L'emergere di Internet ha spinto i clienti ad acquistare generi alimentari online e a farseli consegnare a casa. Questo fenomeno illustra l'e-commerce, la seconda generazione di acquisti di generi alimentari. All'inizio solo poche persone avevano accesso a Internet, ma il numero di utenti è aumentato rapidamente a partire dai primi anni 2000, insieme alla possibilità di fare la spesa online. Un numero crescente di supermercati ha quindi iniziato a offrire i propri prodotti online tramite canali di e-commerce, e il numero di clienti che utilizzano questa offerta è aumentato costantemente. La maggior parte dei supermercati oggi offre una gamma completa di prodotti. Da un magazzino centrale, i prodotti vengono consegnati ai clienti entro pochi giorni lavorativi o talvolta anche nello stesso giorno. Le consegne vengono tipicamente effettuate tramite un grande furgone o un camion. Molti supermercati offrono la consegna gratuita per un certo numero di cestini; in caso contrario, applicano una tariffa di consegna. Alcuni rivenditori chiedono anche un ordine minimo di base per utilizzare il loro servizio (Coop, 2022). Infine, la terza generazione è denominata commercio rapido (Delivery Hero, 2020). Questa nuova generazione di commercio elettronico presenta numerose nuove caratteristiche e vantaggi per i consumatori rispetto alla

seconda generazione. La sua caratteristica più rilevante è il tempo di consegna dei generi alimentari significativamente più rapido.

	Prima generazione “Commerce”	Seconda generazione “E-commerce”	Terza generazione “Quick commerce”
Disponibilità dei prodotti	A seconda degli orari di apertura del punto vendita fisico	Tempo di consegna 1-3 giorni	Consegna entro ore, spesso anche minuti
Selezione	Ampia gamma di prodotti	Ampia gamma di prodotti	Selezione più piccola, prodotti più premium
Consegna	Ritiro da parte del cliente	Consegna con camion o veicolo più grande	Consegna in bici, e-bike o moto
Costi per consegna	Nessun costo, ritiro a mano	A seconda del valore dell'ordine: se il valore dell'ordine è basso i costi di consegna sono elevati, se il valore dell'ordine è elevato i costi di	Spese di consegna basse o addirittura gratuite

		consegna sono più bassi o gratuito	
Minimo valore dell'ordine	Nessun acquisto minimo	Il più delle volte è richiesto un ordine di valore minimo	Principalmente nessun valore minimo dell'ordine richiesto
Magazzino	I grandi hub di distribuzione consegnano vari negozi	Ampio magazzino per una zona	Piccoli magazzini a località centrali
Cestino medio	Grandi cestini	Grandi cestini	Piccole quantità, anche prodotti pronti al consumo
Unique selling point	Prezzo e qualità	Prezzo e qualità	Velocità e disponibilità

Tabella 1: Confronto tra le diverse generazioni di commercio. (Delivery Hero, 2020)

Commentato [SSR4]: tradurre la tabella in italiano

Gli operatori del commercio rapido spesso consegnano entro un'ora, a volte anche entro pochi minuti. Per raggiungere questo obiettivo, i magazzini devono essere situati in posizione centrale e molto vicino ai clienti, inoltre, questi magazzini sono considerevolmente più piccoli dei magazzini tipici, perché gli affitti nelle zone centrali sono estremamente elevati. Nel commercio rapido, le consegne vengono effettuate in modo altamente sostenibile tramite biciclette, e-bike o e-scooter; spesso non è richiesto un valore minimo dell'ordine e le spese di consegna sono sostanzialmente inferiori a quelle dell'e-commerce di seconda generazione. Quello che viene rappresentato nella (Tabella 1.) non deve essere percepito come una generazione sostituisce un'altra generazione, ma evidenzia come ogni nuova generazione di commercio apporti miglioramenti e vantaggi aggiuntivi per i clienti (Delivery Hero, 2020).

Definizione di commercio rapido

In questa sezione viene proposta una definizione di Quick commerce per acquisire una panoramica migliore del tema. Come suggerisce il nome, Quick commerce riguarda principalmente consegne rapide. Secondo (Channel Sight, 2021), il Quick commerce è caratterizzato da una consegna dei beni in meno di un'ora. Per Delivery Hero (2020), il quick commerce è tipizzato dalla consegna degli articoli in meno di 30 minuti. I negozi di grocery Quick commerce sono apprezzati dai consumatori più giovani, che sono a proprio agio con le app mobili e che non vogliono perdere tempo per fare piccoli acquisti al supermercato.

Un'altra caratteristica importante del Quick commerce è che vengono spesso ordinate solo piccole quantità, soprattutto in caso di esaurimento di un prodotto specifico o semplicemente per acquistare gli ingredienti per un pasto che si intende preparare immediatamente dopo l'ordine. Pertanto, ordinare presso un'azienda di consegna rapida è molto diverso dal solito acquisto settimanale di generi alimentari in un grande supermercato. Tra i prodotti tipici che i clienti ordinano vi sono prodotti lattiero-caseari, prodotti freschi, cioccolato, snack, bevande analcoliche e alcoliche, verdure e frutta, prodotti per l'igiene personale e pasti pronti.

La consegna di questi prodotti entro un breve lasso di tempo implica l'uso da parte dei rider l'utilizzo di mezzi di trasporto come biciclette, motorini o automobili a seconda delle

esigenze dell'azienda per cui lavorano e delle normative del paese in cui operano (Delivery Hero, 2020). Inoltre, le tariffe di consegna sono molto basse e i prezzi per i prodotti sono circa nella stessa gamma offerta nei supermercati. Un'altra caratteristica del Quick commerce è che è possibile solo se l'area ha una popolazione altamente densa; altrimenti, dal punto di vista finanziario, la consegna dei beni da piccoli magazzini locali non sarebbe fattibile (Villa & Monzón, 2021). La posizione centrale dei magazzini è fondamentale per il successo di questo modello di business. Questi piccoli magazzini situati in posizione centrale, conosciuti anche come "dark stores", sono riservati solo ai dipendenti dell'azienda e non sono accessibili al pubblico. La posizione centrale comporta costi di affitto significativamente più alti rispetto alle zone fuori dalle città. Di conseguenza, i dark store hanno solitamente solo i prodotti più popolari in piccole quantità, a differenza dei grandi magazzini che hanno un'ampia selezione (Prinsloo, 2021). L'intero processo operativo di un'azienda di Quick Commerce è illustrato nella (Figura 2.). I rider hanno distanze di consegna ridotte e i clienti sono esclusi dai dark store; di conseguenza, la squadra operativa di una sede può funzionare solo con pochi dipendenti e una flotta di veicoli relativamente piccola. Le distanze di consegna dei rider dipendono principalmente da tre fattori: efficienza operativa: le aziende di consegna, cercano di massimizzare l'efficienza dei loro rider per consegnare il maggior numero di ordini possibili. Una delle strategie per raggiungere questo obiettivo consiste nel suddividere l'area di consegna in zone più piccole, in modo che i rider possano consegnare gli ordini in modo più rapido e veloce. Il tempo di consegna: le distanze di consegna più corte significano anche tempi di consegna più brevi. Le aziende di consegna spesso pubblicizzano tempi di consegna rapidi come un vantaggio per i clienti, il che significa che i rider potrebbero dover consegnare gli ordini più vicini per rispettare questi tempi. Infine, la sicurezza: in alcuni casi, i rider potrebbero avere distanze di consegna ridotte per motivi di sicurezza. Ad esempio, in alcune aree della città, le strade potrebbero essere più pericolose o poco illuminate, il che potrebbe rendere più difficile per i rider navigare in sicurezza. In questi casi, le aziende di consegna potrebbero limitare le distanze di consegna per garantire la sicurezza dei propri dipendenti. Il ruolo del rider è quindi fondamentale per il funzionamento delle attività di consegna a domicilio, poiché rappresenta il punto di contatto tra l'azienda e il cliente finale. I rider devono pertanto avere una buona conoscenza del territorio in cui operano e devono essere in

grado di consegnare i prodotti in tempi rapidi, rispettando le tempistiche previste dall'azienda e le esigenze del cliente.

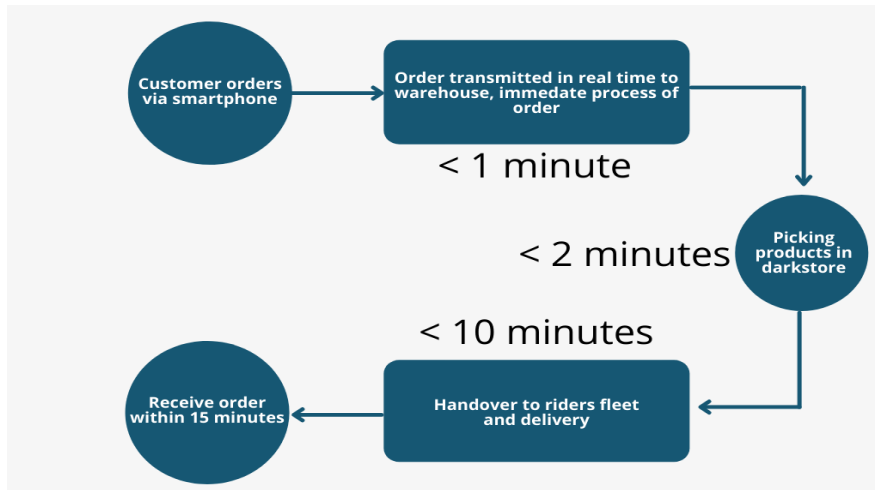


Figura 2: Concetto di Quick Commerce

L'emergere del commercio rapido

Negli ultimi anni si è verificata un'evoluzione significativa nel modo in cui i consumatori effettuano acquisti, con una sempre maggiore integrazione tra il mondo online e offline, mirando a creare una logica "seamless" o senza soluzione di continuità. Non si tratta più di effettuare un acquisto in un unico canale, ma di un processo continuo che coinvolge una combinazione di punti di contatto tradizionali e digitali. Un numero sempre maggiore di persone si è abituato a informarsi e fare acquisti in modo ubiquo, ovunque e in qualsiasi momento, senza interruzioni. Il consumatore medio cerca un'esperienza di acquisto integrata, fluida e in linea con le proprie esigenze. La customer experience assume quindi un valore di omnicanalità e pervasività, ponendo il consumatore al centro del percorso decisionale in tutte le sue fasi. In questo contesto, emergono due nuovi tipi di consumatori: l'e-shopper e l'info-shopper. Gli e-shopper iniziano e completano il loro percorso di acquisto online,

preferibilmente concludendo l'acquisto sul web. Gli info-shopper, invece, utilizzano il web solo per informarsi, confrontare e verificare la presenza di un prodotto, ma concludono l'acquisto presso un punto vendita fisico. (Drobiazgiewicz, 2018). L'esplosione dell'e-commerce non implica l'abbandono definitivo dei negozi fisici da parte dei consumatori. Al contrario, le esperienze online e offline devono convergere sempre di più per favorire una connessione circolare tra i diversi punti di contatto.

In questa nuova prospettiva, i punti di contatto tradizionali devono adattarsi e reinventarsi per rispondere alle esigenze della pervasività del canale online. Ciò potrebbe implicare la presenza di negozi fisici più piccoli ma facilmente accessibili, orientati al servizio e all'esperienza del marchio. Possono anche funzionare come showroom o garantire la disponibilità immediata del prodotto, assumendo il ruolo di magazzini di prossimità per agevolare la consegna al cliente. Le aziende che adottano questa visione e si pongono come leader della logica "*seamless*" e omnicanale possono sfruttare le sinergie tra i canali per ottenere una comprensione sempre più completa di ogni consumatore. Ciò consente di offrire un'esperienza di acquisto personalizzata che va oltre la tradizionale dicotomia online e offline. (Chen, 2018)

C'è stato però un significativo cambiamento nel mercato dello shopping online di prodotti alimentari, dopo anni di dominio da parte dei rivenditori affermati (Müller-Sarmiento, 2021). In particolare, la pandemia COVID-19 e i conseguenti lockdown che hanno impedito alle persone di svolgere la loro routine quotidiana o addirittura di uscire di casa, hanno profondamente cambiato il comportamento degli acquirenti e spostato lo shopping alimentare in modalità online. Inoltre, i consumatori hanno sempre più utilizzato i loro telefoni cellulari o le applicazioni sociali (app) non solo per informarsi sui prodotti, ma anche per acquistare i loro alimentari online (Müller-Sarmiento, 2021) Pertanto, i clienti hanno adottato un mezzo online per fare la spesa, allo stesso tempo cercando prodotti sostenibili e di alta qualità.

Questo cambiamento nel comportamento dei consumatori ha generato una nuova generazione di player nel mondo dello shopping online di prodotti alimentari; la maggior parte di questi nuovi player si è concentrata sulla fornitura di negozi online accessibili da

dispositivi mobili con prodotti di qualità superiore e un servizio di consegna veloce. Questi nuovi player, noti anche come commercianti rapidi (Quick commerce), hanno anche attratto molti *venture capitalist*, insieme a un'enorme affluenza di capitali; questi investitori considerano questo modello di business altamente promettente e degno di un investimento. Dall'inizio della pandemia COVID-19, sono stati investiti più di 14 miliardi di dollari in questo modello di business, il che ha portato alla creazione di molte nuove start-up che cercano di ottenere una parte di questi soldi e all'emergere di un modello di business chiave (Müller-Sarmiento, 2021).

Questo nuovo modello di business offre vantaggi (ma anche alcuni svantaggi) per i ristoranti, i clienti e gli addetti alle consegne. Per i ristoranti, il nuovo modello offre un'ulteriore fonte di guadagno e un'una maggiore percentuale di utilizzo delle cucine esistenti, oltre alla possibilità di costruire relazioni con un nuovo bacino di clienti. Le piattaforme offrono marketing gratuito e una rete logistica per i ristoranti che in precedenza non erano in grado di consegnare i pasti. Mentre si stima che circa 1% degli attuali clienti nel settore della ristorazione migrerà verso la consegna a domicilio, la spesa totale per la ristorazione da parte delle famiglie ad alto reddito aumenterà di circa il 10 percento. Tuttavia, è possibile che si verifichino maggiori disagi se un numero maggiore di clienti di fascia alta sceglie di consumare i pasti del ristorante a casa. Un altro aspetto negativo: il ristorante ha poco controllo sull'esperienza del cliente. In questo caso, i vantaggi sono rappresentati dalla convenienza, dalla maggiore scelta e dal numero di ristoranti disponibili per la consegna dei pasti superiore a quello precedente. Questo è particolarmente attraente per i clienti che cercano alternative più sane alla pizza. Il cliente beneficia anche della possibilità di seguire la consegna in tempo reale. Gli operatori delle nuove consegne possono controllare l'esperienza completa del cliente. Inoltre, grazie al loro ampio portafoglio di ristoranti che in precedenza servivano i pasti solo all'interno dei loro locali, i nuovi operatori di consegna sono in grado di attingere a un nuovo livello di consumatori per la consegna dei pasti a domicilio. Lavorando con ristoranti di fascia alta, i nuovi operatori raggiungono una dimensione media degli ordini superiore a quella degli aggregatori. Lo svantaggio maggiore è la necessità di investire in una flotta di consegna e in driver, che può trasformarsi

rapidamente in una perdita di denaro se gli operatori non riescono a raggiungere un alto tasso di utilizzo.

Capitolo 2. Tecnologie e cambiamenti di consumo durante la pandemia (COVID-19)

Panoramica generale degli operatori del commercio rapido in Europa

Il commercio veloce è diventato sempre più importante in Europa negli ultimi anni. La consegna rapida dei menu dai ristoranti è stata altamente popolare nelle grandi città per un po' di tempo, ma l'attenzione sulla consegna a "ultimo miglio" super veloce si è spostata sui prodotti alimentari (Sibson, 2021)

In questo momento, più di 10 diverse società di commercio veloce operano sul mercato europeo occidentale; la maggior parte di queste aziende sono state fondate nel 2021 o nel 2020 e si sono impegnate nella consegna di prodotti alimentari. Dopo l'India e la Corea del Sud, l'Europa occidentale è diventata una delle regioni più attraenti per gli investitori in questo settore (Bogdanova, 2021).

Un fattore che sottende questo mercato in rapida crescita è l'aumento del numero di utenti di internet e quindi del numero di acquirenti online. Al momento, il 91% della popolazione è un utente di internet rispetto al 83% del 2017. Anche la percentuale di acquirenti online nei 27 paesi dell'Unione Europea (in seguito, UE-27) è aumentata. Nel 2021, circa il 75% della popolazione totale dell'UE-27 ha effettuato almeno un acquisto online in un anno rispetto al 60% del 2017. La maggior parte degli acquisti online riguarda abbigliamento, scarpe e accessori, mobili e accessori per la casa o acquisti presso società di servizi di intrattenimento (ad esempio, servizi di streaming). Solo il 18% degli acquirenti online nel 2020 ha ordinato prodotti alimentari e bevande su internet. (eurostat Statistics Explained, 2022). Man mano che questi numeri continuano a crescere, il commercio elettronico contribuisce sempre di più al prodotto interno lordo (PIL) dell'UE-27. Nel 2020, il commercio elettronico ha rappresentato il 4,3% del PIL in Europa. Pertanto, non sorprende che anche il commercio veloce stia crescendo. Il numero di nuovi partecipanti a questo settore è di conseguenza aumentato. Inoltre, l'ingresso di molte compagnie di Quick commerce sul mercato, specialmente negli ultimi due anni, è attribuito alla pandemia COVID-19. La pandemia e le

conseguenti restrizioni in diversi paesi e l'evitare di affollare luoghi pubblici hanno fondamentalmente cambiato il comportamento di acquisto di molte persone. Nonostante molte delle restrizioni siano state allentate o addirittura revocate, non si prevede un declino nell'ordinare online (Schweidler, 2021).

Secondo (Bitkom, 2022), gli ordini tramite dispositivi mobili sono aumentati rapidamente e i canali dei social media sono diventati più importanti che mai. Le aziende di commercio rapido possono trarre vantaggio da questo sviluppo, poiché i loro sistemi di ordinazione sono normalmente progettati per essere mobile-friendly. Le persone preferiscono la sostenibilità e la qualità, che sono gli stessi aspetti che molte aziende di commercio rapido hanno considerato nella loro selezione di prodotti. I tassi di interesse estremamente bassi sono un altro fattore alla base dell'emergere di molte aziende di commercio rapido sul mercato, indicando così la disponibilità di una vasta quantità di denaro da investire. Gli investitori e le aziende devono investire il loro denaro, altrimenti potrebbero andare incontro a tassi di interesse negativi. Pertanto, una grande quantità di denaro per gli investimenti è attualmente disponibile sul mercato. A livello globale sono stati investiti più di 14 miliardi di dollari in questa nuova attività, di cui una grande somma è stata investita in Europa. Nel primo semestre del 2021, oltre 1,5 miliardi di dollari sono stati investiti nel mercato del commercio rapido in Europa. Solo nel Regno Unito, più di sette operatori si contendono la quota di mercato della consegna superveloce di prodotti alimentari, comprese alcune aziende già attive in altri Paesi (Sibson, 2021).

In Germania, più di sei imprese sono entrate nel mercato nel 2022, alcune delle quali sono state fondate in altri Paesi come Finlandia e Turchia. Inoltre, due grandi operatori, Gorillas e Flink, servono molte delle più grandi città tedesche. Per avere una visione d'insieme delle aziende più importanti in questo settore commerciale, nella (Tabella 2.) viene presentato un confronto tra questi principali *player* che operano in Europa. Oltre al fatturato, vengono mostrati e analizzati il valore attuale dell'azienda, il numero di dipendenti e il volume di download delle app. Il numero di magazzini è un fattore fondamentale nella panoramica. Alcuni operatori del commercio rapido operano principalmente in piccole città con un solo

magazzino, mentre altri operano solo in grandi città con diversi magazzini; quindi, un fattore chiave è il numero di magazzini e non il numero di città in cui operano le aziende.

Nome	Anno di fondazione	Sede centrale	Magazzini	Investimenti	Consegna in	Dipendenti	Download dell'app
Getir	2015	Istanbul, Turchia	>700	1.8 miliardi USD	10 minuti	5100-10000	38.1 milioni
Gorillas	2020	Berlino, Germany	>170	1.3 miliardi USD	10 minuti	1001-5000	4.1 milioni
Flink	2020	Berlino, Germany	>180	1.1 miliardi USD	10 minuti	1001-5000	3 milioni
Cajoo	2021	Paris, France	>20	47.2 milioni USD	15 minuti	501-1000	0.3 milioni
Zapp	2020	London, UK	>24	300 milioni USD	on-demand	501-1000	0.8 milioni
Stash	2021	Zurich, CH	8	No data	10 minuti	<500	Nessuna app
Jiffy	2020	London, UK	7	34.6 milioni USD	In pochi minuti	501-1000	Nessun dato trovato
Rohlik	2014	Praga, Repubblica ceca	Nessun dato trovato	380 milioni USD	90 minutes	5001-10000	Più app disponibili
Delivery Hero (mjam etc.)	2019	Berlino, Germany	Nessun dato trovato	Elencato pubblico	A seconda di ciascuna azienda	5001-10000	Più app disponibili
Dija	2020	Londra, UK	-	Acquisito da Gopuff	-	-	-

Fancy	2019	Londra, UK	-	Acquisito da Gopuff	-	-	-
Weezy	2019	Londra, UK	-	Acquisito da Getir	-	-	-
Block	2021	Barcellona, Spagna	-	Acquisito da Getir	-	-	-

Tabella 2: Panoramica delle aziende di Quick Commerce in Europa (febbraio 2022)

Commentato [SSR5]: tradurre in italiano

Con i primi cinque operatori globali che hanno raggiunto una valutazione combinata di oltre 10 miliardi di euro, la domanda chiave è quale sarà il livello di redditività sostenibile per i modelli di business della consegna di cibo online. Il mercato è diventato più ottimista sul settore, assegnando agli operatori ancora privati valutazioni significativamente più alte e livelli di finanziamento più elevati rispetto a quelli raggiunti dalle aziende precedenti nella stessa fase (Figura 3). Due dei cinque principali fornitori online, GrubHub e Just Eat, hanno effettuato la loro IPO nel 2014. Prima della loro IPO hanno raccolto finanziamenti complessivi modesti, inferiori a 100 milioni di euro. Al contrario, Delivery Hero e Deliveroo, che potrebbero essere oggetto di IPO nel prossimo anno o due, hanno già un elevato rapporto valutazione-equity: Delivery Hero ha una valutazione di 2,7 miliardi di euro a fronte di un finanziamento di 1,2 miliardi di euro (un rapporto di 2,2:1) e Deliveroo ha una valutazione stimata di 1 miliardo di euro a fronte di un finanziamento totale di 4 milioni di euro (2,5:1). È chiaro che il mercato ritiene che questi operatori possano ancora crescere rapidamente. La sfida è ora quella di far valere questa convinzione. (Hirschberg, 2016)

Valuations for new-delivery companies are rising rapidly.

Key players	Market valuation, Aug 2016, € million	Foundation	Life-cycle stage	Business model	
				Classic delivery	New delivery
Just Eat	4,620	2001	IPO (2014)	●	
GrubHub	2,950	2004	IPO (2014)	●	
Delivery Hero	2,740	2011	Series I (2015)	●	●
Deliveroo	1,000	2013	Series E (2016)		●
Takeaway.com	1,000	2000	Series B (2014)	●	●
Foodpanda	500	2012	Series E (2015)	●	●

Figura 3: Le valutazioni delle aziende che si occupano di nuove consegne stanno aumentando rapidamente.

Le principali piattaforme di *food delivery* in Italia

Il settore del food delivery come notato in precedenza è un mercato florido in molti Paesi europei come la Germania e il Regno Unito e negli ultimi due anni ha riscosso anche nel nostro paese un ottimo risultato. In molti credono erroneamente che i numerosi servizi oggi diffusi in Italia per ordinare un pasto online siano intercambiabili, ma la realtà è che questi non sono affatto uguali tra di loro, anzi. Alcuni di essi funzionano diversamente e offrono all'utente un'esperienza d'acquisto differente, in base alle variegata esigenze personali.

Esistono due grandi tipologie di servizi di cibo a domicilio: consegna solo cibo e consegna e ritiro anche di altro. Nella prima categoria di servizi rientrano quelle aziende che dispongono di mezzi e fattorini propri e si occupano di prelevare l'ordine dal ristorante e consegnarlo al cliente. Si tratta di siti che dispongono di una piattaforma su cui compaiono tutti i ristoranti con cui è stato stipulato un accordo e tra i quali l'utente può scegliere il tipo di cucina e il pasto che preferisce. La seconda tipologia di queste piattaforme è specializzata invece anche nella consegna e nel ritiro di altre tipologie di prodotti, assolvendo in molti casi alla funzione di "corriere locale" per far arrivare rapidamente piccoli oggetti a una persona o un esercizio. La realtà sicuramente più diffusa in Italia è Glovo, attualmente attiva in 396 città. Questo servizio permette di ordinare da casa propria snack o veri e propri pasti come le altre piattaforme (ad esempio da Mc Donald's, di cui è partner ufficiale) ed in più offre una serie di servizi necessari come la spesa al supermercato, in farmacia, piccole spedizioni oppure l'acquisto di indumenti, make-up e molto altro.

Com'è facile immaginare, l'aspetto principale di un servizio di consegna a domicilio di cibo è la sua interfaccia, perché influenza la facilità d'utilizzo del sito stesso. In base a quanto intuitive e ben organizzate sono la struttura e la grafica della piattaforma, infatti, varia l'esperienza d'uso dell'utente che ordinerà più volentieri se il servizio che si presenta ai suoi occhi è semplice da capire, consentendo di cercare e trovare rapidamente ciò che si vuole ordinare.

I principali elementi che stanno alla base delle scelte dell'utilizzatore di quale App poi andrà a usufruire sono i seguenti:

- Design: ovvero le scelte di stile che sono state fatte in termini di chiarezza e modernità della grafica utilizzata, che incidono sull'estetica della pagina ma anche sulla sensazione di chiarezza e semplicità di accesso alle informazioni a disposizione dell'utente;
- Foto dei piatti: alcuni servizi impongono ai ristoranti un'anteprima dei piatti, il che migliora moltissimo l'esperienza d'ordine avendo a disposizione un'anteprima molto realistica di come si presenterà il piatto una volta ordinato;

- Intuitività dell'interfaccia: idealmente, visto che queste piattaforme aggregano un'enorme quantità di ristoranti e possibilità di scelta, è davvero importante che i vari comandi a disposizione dell'utilizzatore siano facilmente comprensibili. L'utente dovrebbe capire in maniera intuitiva come effettuare l'ordine e riuscire a concretizzarlo fino al pagamento in pochi e semplici click.

Esistono, poi, una serie di funzioni aggiuntive che rendono l'esperienza d'ordine più versatile e adatta ad accontentare le esigenze più disparate. Ecco le principali funzioni extra da cui un servizio per ordinare del cibo a domicilio può essere caratterizzato:

- Ritiro o consegna: alcuni servizi permettono di scegliere tra due diverse opzioni, ovvero la classica consegna a casa oppure il ritiro presso il ristorante stesso. Si tratta di un'opzione comoda per coloro che, ad esempio, vivono nelle vicinanze di un locale e vogliono farsi preparare i pasti da asporto senza dover aspettare tanto tempo all'interno del locale stesso;
- Preordine: avete già in mente di organizzare una cena per un giorno a venire, oppure prima che il ristorante da cui volete ordinare sia aperto avete già ben in mente cosa volete mangiare? In questi casi apprezzerete i siti che consentono di effettuare un preordine, che verrà poi preso direttamente in consegna quando la cucina del ristorante scelto sarà aperta;
- Rating del ristorante: molto spesso, è possibile lasciare una propria valutazione sui ristoranti da cui si è ordinato, lasciando un rating da 1 a 5 stelline. Il rating cumulativo di un ristorante sarà sempre visibile e potrà per molti costituire un elemento importante nella scelta dell'uno o dell'altro;
- Mancia al rider: è sempre buona etichetta lasciare una mancia al rider che vi consegna il pasto a domicilio. Alcune piattaforme permettono di farlo direttamente al momento dell'ordine: voi specificate quanto volete dare e la piattaforma corrisponde il denaro direttamente al rider.

Dopo la facilità di utilizzo del sito, è importante che il ventaglio di possibilità di scelta offerte all'utilizzatore siano ricche e ben presentate, in modo che questo riesca a finalizzare l'ordine trovando la tipologia di cibo preferita e avendo subito un'idea chiara di cosa sta ordinando.

L'ultimo passaggio, fondamentale per finalizzare l'ordine, è il pagamento, che spesso può rivelarsi un momento frustrante se non si conoscono bene le condizioni del servizio di consegna cibo a domicilio. Bisognerà quindi prestare attenzione ad alcuni elementi, che variano innanzitutto in base alla tipologia di servizio da cui si sceglie di ordinare il proprio pasto, primo tra tutti il costo della consegna.

La maggior parte dei servizi di consegna prevedono il pagamento di un costo extra che si aggira di solito intorno ai 2,50 €, ma nella maggior parte dei casi questa quota varia a seconda o del ristorante (soprattutto se questo si serve di fattorini propri) o della distanza (nel caso in cui ad occuparsi della consegna sia un rider affiliato al servizio di delivery). Sempre a discrezione della pizzeria o del ristorante è l'imposizione di un ordine minimo da effettuare, una regola valida a prescindere dal tipo di piattaforma da cui si effettua l'ordine. Infine, ma non per importanza, ricordiamo che varia anche il metodo di pagamento accettato: alcuni servizi sono infatti molto flessibili ed accettano contanti, carte di credito e Paypal, mentre altri hanno delle modalità di pagamento più rigide. Quindi dovrete fare caso a questo dettaglio ancor prima di mettere nel carrello i piatti prescelti, per non rischiare di farvi venire l'acquolina in bocca e poi scoprire di non poter ordinare quel sushi che tanto desideravate!

In questa sezione illustrerò i migliori servizi di consegna di cibo a domicilio in Italia: nei paragrafi che seguono verranno messe in luce le caratteristiche salienti di ognuna delle piattaforme.

Lato Italia, infatti ha registrato per il canale e-Commerce una crescita esponenziale pari al +117% rispetto all'anno precedente (NielsenIQ, 2021). I servizi di Home Delivery e Click&Collect hanno visto un incremento record nelle vendite di prodotti del largo consumo confezionato rispettivamente di oltre 500 e 100 milioni, mentre si sono ampliate le aree geografiche con coperta totale o parziale di servizi di vendita online. Su tutti è da segnalare

l'aumento del 13% delle vendite online per le categorie alimentari e del 21% nelle categorie di cura persona e cura casa, con un ulteriore trend di crescita del 30% del mondo dell'arredamento e dell'home living. Terzo elemento, figlio anche del perdurare dei tempi della pandemia e del conseguente lavoro e studio da remoto è la riaffermazione, nonché l'incremento, degli acquisti online nel mondo dell'informatica e dell'elettronica di consumo, con un fatturato di sei miliardi di euro, equivalente a una crescita del 18% rispetto al 2019 (Osservatorio e-Commerce B2C, 2020).

Infine, si sottolinea come, nonostante la reclusione nelle proprie abitazioni, non sia stato segnalato un calo nell'utilizzo dello smartphone per stipulare e completare gli acquisti e-Commerce. Gli acquisti da cellulare arrivano, infatti, a pesare, nell'anno della pandemia il 56% degli acquisti online totali, sostenendo il trend, dell'incremento dell'm-Commerce. Tale dato è spiegato dalla maggior sensibilità dei venditori nella progettazione di pagine online native mobile, della diffusione e frequenza d'uso degli smartphone, nonché del miglioramento dell'infrastruttura tecnologica in termini di copertura e connessione. Lo smartphone è quindi maggiormente adatto a favorire tutti gli acquisti di impulso, personalizzati e omnicanale, che l'approccio seamless cerca di stimolare e favorire.

Le cifre fin qui esposte dettagliano come i consumatori italiani nel 2020 abbiano sostenuto in maniera vigorosa gli acquisti online, garantendo al canale l'incremento di fatturato, in valore assoluto, più alto di sempre (22,7 miliardi di euro, ossia 4,7 miliardi in più rispetto all'anno precedente).

Deliveroo

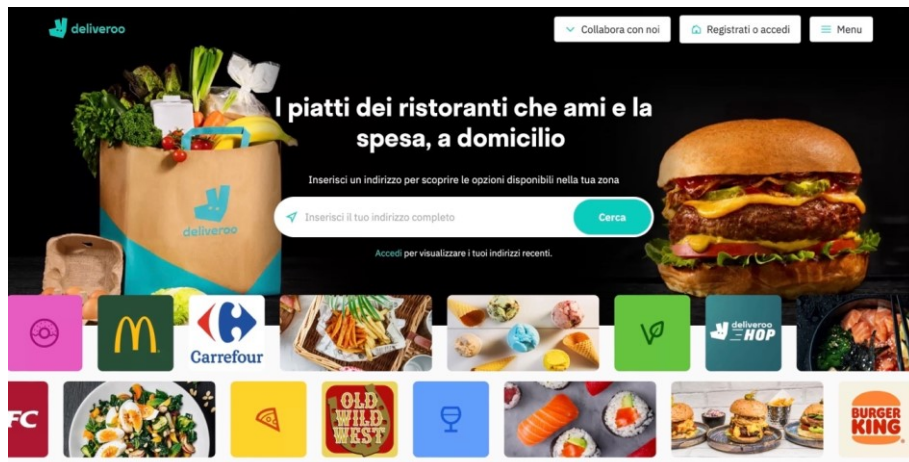


Figura 4. (Deliveroo, 2023)

Deliveroo è un food delivery fondata nel 2013 a Londra che opera in diversi paesi in tutto il mondo, tra cui l'Italia. Serve attualmente 288 comuni italiani, di cui non lascia scoperte le zone un po' più fuori dal centro. Nonostante i tempi di consegna possano variare rispetto a quanto indicato sul servizio, i rider sono generalmente gentili e disponibili. Offre un servizio molto buono, con una ricca quantità di opzioni tra cui scegliere includendo molti ristoranti di fascia qualitativa media ed alta. Dal 2013, la rete di ristoranti, negozi di alimentari e supermercati con cui collabora si è espansa fino a contare ora 160.000 partner. Il loro servizio di consegna a domicilio è partito con i ristoranti, dalle catene più famose ai piccoli ristoranti indipendenti amati dai clienti a livello locale. Più del 90% dei partner nella loro piattaforma ha iniziato con il delivery proprio grazie a noi. Il nostro modello ha fatto aumentare esponenzialmente il numero di ristoranti che offrono le consegne a domicilio, spalancando le porte a un mondo di opzioni e di gusto per i clienti di tutto il mondo. Con l'obiettivo di diventare la food company per eccellenza, nel 2018 hanno iniziato ad aggiungere negozi e supermercati partner nella nostra piattaforma e a offrire un servizio di spesa a domicilio tramite la stessa tecnologia logistica al cuore del marketplace per i ristoranti. Oggi collaborano con marchi tra i più famosi al mondo, tra cui Conad, Carrefour e Fresco Market

in Italia. L'innovativa tecnologia logistica di Deliveroo è basata su un machine learning intelligente, che ci permette di migliorare costantemente ogni piccolo aspetto del delivery, quartiere dopo quartiere. Deliveroo ha sviluppato tecnologie come l'algoritmo Frank, che permette di individuare il modo migliore di mettere in connessione rider, ristoranti e clienti per dar vita a un servizio leader nel settore. Frank migliora costantemente la sua precisione - come, ad esempio, il tempo che necessita un ristorante per la preparazione di un piatto o la stima del tempo di percorrenza di un determinato itinerario in momenti diversi della giornata - per rendere il servizio ancora più efficiente. La società si è anche impegnata a offrire un servizio di consegna sostenibile utilizzando biciclette elettriche e altri mezzi eco-friendly.

Glovo



Figura 5. (Glovo, 2023)

Glovo è un'azienda spagnola fondata nel 2015, la società ha sede a Barcellona e offre una piattaforma online e mobile che consente agli utenti di ordinare cibo, prodotti di bellezza, farmaci, generi alimentari e altro ancora, che vengono poi consegnati direttamente a casa o in ufficio. Glovo è la principale piattaforma “consegnatutto” in Italia: oltre alla ottima selezione di ristoranti, infatti anche la copertura sul territorio nazionale è ottima: Glovo è presente in ben 396 comuni, significativamente di più rispetto ai concorrenti. Gli utenti

possono ordinare tramite l'app o il sito web di Glovo e seguire il proprio ordine in tempo reale. L'algoritmo principale che Glovo utilizza per assegnare gli ordini ai corrieri nel modo più efficiente e veloce possibile si chiama Jarvis. Nel film Iron Man, Jarvis è il robot che aiuta il protagonista ad avere successo. Ed è esattamente quello che fa: automatizzare gli ordini che prima venivano assegnati manualmente ai corrieri. Rendo le consegne dei corrieri più efficienti e sicure, in modo che guadagnino il massimo per ogni ordine ricevuto. Ogni pochi secondi, Jarvis è in grado di raccogliere informazioni precise sulla quantità di ordini effettuati e sui corrieri attivi collegati all'app. Viene alimentato con informazioni provenienti da altri algoritmi per prendere la decisione migliore a livello globale. Non tiene conto delle informazioni personali dei corrieri. La società utilizza principalmente biciclette elettriche per le consegne, contribuendo così a ridurre l'impatto ambientale.

Just Eat

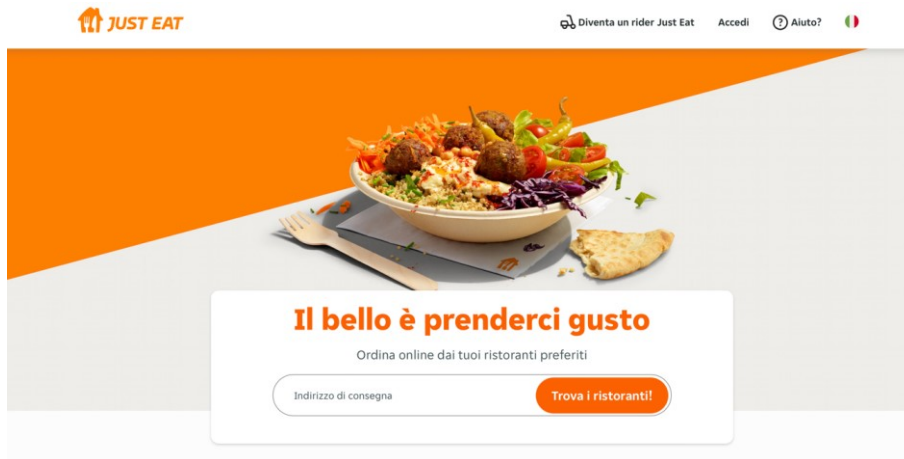


Figura 6. (Just Eat, 2023)

Just Eat è il più noto servizio di consegna di cibo a domicilio ed è attivo in Italia dal 2011. Nel 2020 però è stata fondata Just Eat Takeaway.com un mercato globale leader nella consegna di cibo online, che mette in contatto consumatori e ristoranti attraverso le sue

piattaforme con oltre 680.000 partner collegati. Con sede ad Amsterdam, l'azienda creata nel gennaio 2020 riunisce due delle aziende di consegna di cibo di maggior successo al mondo: Takeaway.com (fondata nel 2000 nei Paesi Bassi) e Just Eat (fondata nel 2001 in Danimarca). Offre all'utente una vasta scelta di ristoranti da cui ordinare, includendo praticamente qualsiasi tipologia di locale, anche quelli molto piccoli pensati più per uno snack come panini, kebab o pizze d'asporto. In questo caso, la qualità del servizio di consegna può dipendere anche dal ristorante stesso, nel caso in cui si avvalga di fattorini propri (anche se Just Eat segnala che i ristoranti partner devono rispettare degli standard qualitativi nelle modalità e tempi di consegna che non dovrebbero superare i 40-45 minuti). È la scelta ideale per chi vuole ordinare un pasto economico o di fascia di prezzo media visto che sono esclusi molti ristoranti di fascia di prezzo alta.

Uber Eats

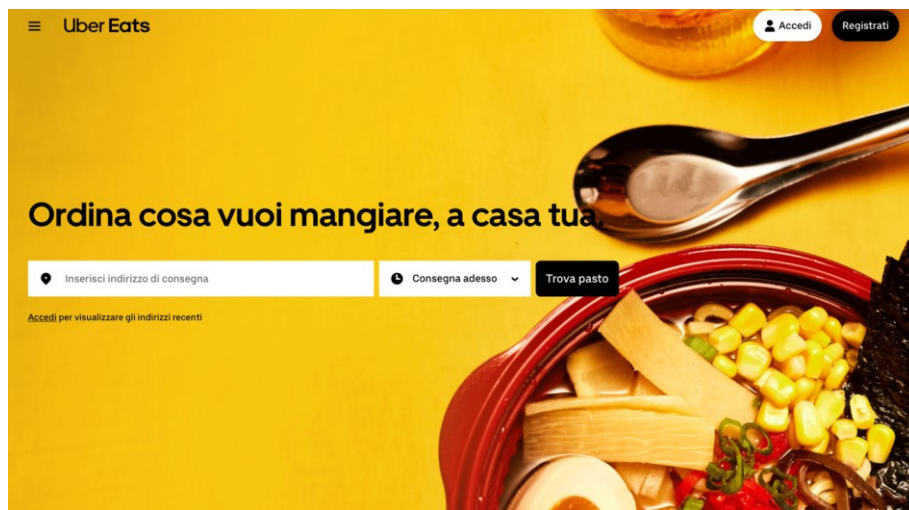


Figura 7. (Uber Eats, 2023)

Uber Eats è una piattaforma di consegna di cibo online che fa parte dell'azienda Uber. Il servizio è stato lanciato nel 2014 come un'opzione di consegna di cibo per i conducenti di Uber a Los Angeles. Nel 2015, Uber ha lanciato il servizio Uber Eats come una piattaforma autonoma in diverse città degli Stati Uniti. Nel corso degli anni, il servizio si è espanso in diversi paesi in tutto il mondo, tra cui l'Italia. Nel 2016, Uber Eats è stato lanciato a Singapore, il primo paese in cui il servizio è stato reso disponibile al di fuori degli Stati Uniti. Da allora, la piattaforma è stata lanciata in numerose città in tutto il mondo, tra cui l'Europa, l'Asia, l'America Latina e l'Africa. Uber Eats è diventato rapidamente una delle piattaforme di consegna di cibo online più popolari al mondo, consentendo agli utenti di ordinare il cibo dai loro ristoranti preferiti e di farlo consegnare direttamente a casa o in ufficio. Oggi, Uber Eats è presente in più di 45 paesi in tutto il mondo e continua ad espandersi in nuove città e mercati. Originariamente disponibile soltanto a Milano, Uber Eats è oggi diffusa in 279 città italiane. L'esperienza d'uso dell'app è soddisfacente sia durante la realizzazione dell'ordine, sia dopo, dato che offre un buon sistema di monitoraggio dello stato di consegna. È accessibile anche direttamente dall'app di Uber e offre una buona varietà di scelta sia per un CAP centrale che più periferico. Ci sembra il servizio più adatto per chi apprezza la possibilità dell'app "due in uno", magari per avere la libertà di ordinare un pasto rapidamente in qualsiasi città ci si trovi

MyMenu



Figura 8. (MyMenu, 2023)

Sebbene ben più limitato nella copertura, è infatti presente solamente in 6 città (Milano, Bologna, Brescia, Modena, Padova e Verona), MyMenu è una realtà interamente italiana. Nella sostanza il servizio è simile a quello delle altre piattaforme: è possibile optare per la consegna a domicilio o il take away, così come preordinare un pasto specificando giorno e ora. Anche questa piattaforma si avvale di rider propri per la consegna. L'attenzione alla qualità e alla flessibilità è elevata e si tratta inoltre di una bella iniziativa 100% made in Italy.

Impatto sui consumi alimentari della pandemia Covid-19

In luce dell'aumento considerevole delle vendite di generi alimentari online, la pandemia COVID-19 ha causato un importante cambiamento nel comportamento di acquisto dei generi alimentari. Gli impatti dei lockdown e delle quarantene sui comportamenti dei consumatori sono indiscutibili; tuttavia, dal punto di vista futuro, è necessario valutare se il cambiamento sia temporaneo. I fattori situazionali potrebbero spiegare il comportamento dei consumatori che acquistano generi alimentari online in misura maggiore. Poiché la pandemia ha costretto i consumatori a cambiare le loro vecchie abitudini, si può mettere in discussione se la crescita

del settore dei generi alimentari online sia solo il risultato di questa costrizione e se le vecchie abitudini torneranno dopo la pandemia. Tuttavia, alcuni dei comportamenti adottati, come lo shopping online, potrebbero diventare una nuova normalità. Allo stesso modo, ci si aspetta che il lavoro remoto e lo studio online aumentino considerevolmente dopo la pandemia. Pertanto, è essenziale affrontare l'effetto moderatore del COVID-19 sugli effetti che influenzano le intenzioni di acquisto di generi alimentari online. In questa metanalisi, si assume che il COVID-19 sia un fattore indipendente che ha aumentato le vendite online, comprese quelle di generi alimentari, e che il recente cambiamento nel comportamento dei consumatori sia il risultato di circostanze specifiche. Nel panorama dell'eCommerce B2c, infatti il 2020 ha portato ad una crescita rilevante degli acquisti, trainata in primo luogo dal comparto Food&Grocery. Infatti, l'anno dell'emergenza sanitaria è stato anche l'anno in cui il digitale è diventato preponderante nella nostra quotidianità, anche per gli acquisti di prodotti alimentari. Si sono verificati picchi di richieste che, se da un lato hanno rivelato l'incapacità di soddisfarle da parte di molti operatori del settore, dall'altro hanno evidenziato l'opportunità di ricostruire – o sviluppare da zero – una strategia per l'eCommerce nel Food & Grocery. (Fraternali, 2021). Gli investimenti nel potenziamento e nell'ampliamento dei servizi alimentano la crescita: il Food Delivery, dopo le difficoltà di inizio 2020 legate alla chiusura dei ristoranti, cresce con un ritmo sostenuto (+56%) e supera gli 1,4 miliardi di euro; il Grocery Alimentare, dopo il boom del 2020, aumenta del +39% e sfiora gli 1,4 miliardi; l'Enogastronomia registra un incremento del +17% e raggiunge i 750 milioni. Dopo un 2020 in cui la spesa online degli italiani in Food&Grocery ha raggiunto i 2,9 miliardi di euro con una crescita del +84%, per quest'anno è atteso un ulteriore importante balzo in avanti del comparto. Nel 2021 gli acquisti online nel Food&Grocery supereranno, infatti, i 4 miliardi di euro (+38% rispetto al 2020), trainati soprattutto dalla componente Alimentare (+40%). (osservatori.net School of Management del Politecnico di Milano, 2021)

Riccardo Mangiaracina, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio eCommerce B2c afferma che: *“Il boost registrato dal Food&Grocery online nel 2020 è stato possibile grazie agli investimenti sostenuti dall'offerta che, spinta dall'emergenza sanitaria, ha finalmente acquisito consapevolezza delle potenzialità dell'eCommerce B2c. Si tratta di un*

Commentato [SSR6]: non si inizia il paragrafo come un articolo sul web

potenziamento del servizio, e della sua capacità di soddisfare la domanda, che ha trovato fin da subito pronti i web shopper italiani.” Aggiunge inoltre: . “I frutti di questi investimenti non sono però contingenti all'emergenza sanitaria bensì sono destinati a durare nel tempo: sono state gettate le basi per una crescita certa e sostenibile dell'Alimentare online in Italia.” (osservatori.net School of Management del Politecnico di Milano, 2021).

Roberto Liscia, Presidente di Netcomm ed Executive Board Member di Ecommerce Europe dichiara che: *“Comprare online cibo è sinonimo di scelta, qualità, servizio ma anche divertimento. Le esperienze, spesso forzate, di acquisto tramite i canali digitali sperimentate nel 2020 dagli italiani sono diventate nel 2021 una scelta consapevole, dettata da un'offerta online sempre più ricca, semplice e appagante. Ne è la prova l'incremento di 8 punti percentuali dal 2020 al 2021 degli italiani che dichiarano di aver vissuto delle esperienze di acquisto di prodotti alimentari totalmente legate a touchpoint digitali. Questo fermento della domanda si riflette in un momento di profonda trasformazione per gli operatori del settore: quali siano i modelli di business vincenti è ancora una domanda aperta, ma certamente la competizione oggi è legata ai temi dell'integrazione tra canali, della velocità e qualità dei servizi offerti, nonché delle politiche di sostenibilità”.*

Se guardiamo ai segmenti di mercato che compongono l'Alimentare, si osserva una crescita a tassi differenti. Il Grocery Alimentare (cioè i prodotti da supermercato) cresce nel 2021 del +39% e sfiora gli 1,4 miliardi di euro. Alla caduta delle barriere all'acquisto dei consumatori, si accompagnano un incremento delle iniziative online su tutto il territorio italiano e un potenziamento dell'infrastruttura logistica, della capacità di consegna e delle modalità di ritiro della spesa.

Il *Food Delivery* (ossia i piatti pronti), superate le difficoltà di inizio 2020 dovute alla chiusura dei ristoranti nel primo lockdown, nel 2021 continua a crescere con un ritmo sostenuto (+56%) e supera gli 1,4 miliardi di euro. A spiegare lo sviluppo del comparto è principalmente l'ampliamento dell'offerta, sia in termini di nuovi ristoranti che attivano in modo diretto o intermediato l'eCommerce, sia in termini di maggior copertura territoriale del servizio verso i comuni più piccoli.

Infine, l'Enogastronomia (i prodotti alimentari di nicchia) registra un aumento del +17% e raggiunge i 750 milioni di euro. (osservatori.net School of Management del Politecnico di Milano, 2021).

Le restrizioni legate alla pandemia, di fatto, hanno favorito un processo di sviluppo dell'eCommerce B2c nel *Food&Grocery*. Da un lato l'offerta (supermercati, gastronomie, ristoranti), per compensare il calo di fatturato dei negozi, ha attivato investimenti in tecnologia e in potenziamento dei servizi per assicurare un canale di vendita (e di comunicazione) con i propri clienti; dall'altro lato la domanda (i consumatori), superata la reticenza iniziale, si è affidata all'eCommerce con sempre maggior naturalezza per la spesa quotidiana. L'accelerazione del comparto, seppur trovi le sue radici nello scoppio della pandemia, non diminuisce in concomitanza dell'allentamento delle restrizioni: sono state gettate le basi per una crescita "certa" e sostenibile dell'Alimentare online in Italia. La pandemia ha quindi aiutato a gettare le fondamenta per lo sviluppo digitale del settore, spronando l'offerta verso importanti investimenti dedicati all'eCommerce B2c e aiutando i consumatori nel loro processo di educazione digitale. Si tratta di elementi permanenti che porteranno l'eCommerce a non essere più marginale nel *Food&Grocery* e a raggiungere tassi di penetrazione sul totale acquisti retail (ora siamo al 2,5%) in linea con quelli registrati nei principali mercati occidentali.

Capitolo 3. Delivery Hero leader del Quick commerce

Origini e sviluppo internazionale



Figura 9. Logo Delivery Hero

Delivery Hero è un'azienda tedesca di consegna di cibo online fondata nel maggio del 2011. La società è stata fondata da Niklas Östberg, Lukasz Gadowski e Markus Fuhrmann e ha sede a Berlino. Delivery Hero opera in oltre 70 paesi in quattro continenti. Il tasso di crescita dell'azienda è stato fenomenale, tanto che oggi è la piattaforma leader mondiale nelle consegne locali. (Delivery Hero, 2020). Delivery Hero è quotata alla Borsa di Francoforte dal 2017 e ora è parte dell'indice di borsa MDAX (Ragusa, 2021). Le fondamenta di Delivery Hero risalgono alle idee iniziali di brainstorming sviluppate durante un progetto estivo studentesco nel 2005 in Svezia. Solo un paio di anni dopo, nel 2008, uno degli studenti che avevano partecipato al progetto, Niklas Östberg, ha avviato il primo servizio di consegna di cibo online in Svezia e ha ampliato l'attività in Polonia e Austria nel 2009. Sfruttando i suoi rapporti personali con altri imprenditori che partecipavano a un progetto di incubazione di startup chiamato Team Europe, Niklas Östberg ha fondato Delivery Hero nel 2011 a Berlino. Colleghi e dipendenti descrivono Niklas Östberg come un imprenditore appassionato che rappresenta un mix ideale tra visionario e operativo, con una forte mentalità internazionale che lo rende in grado di comprendere e risolvere sfide aziendali complesse. Parallelamente,

i dipendenti di Delivery Hero della sede centrale di Berlino lo descrivono come una persona modesta che rimane ancorata alla realtà. (Glowik, 2020)

Delivery Hero mira a rivoluzionare il servizio di consegna di cibo a domicilio a livello globale, sostenendo che tutto ciò che è disponibile per strada è disponibile sulla piattaforma dell'applicazione mobile (app) di Delivery Hero. Introducendo proposte di valore realmente nuove e basate sul digitale nel settore delle consegne di cibo a domicilio, Delivery Hero occupa una posizione di intermediazione, mettendo in contatto i ristoranti con i "clienti affamati e indaffarati" attraverso tecnologie digitali avanzate. I clienti, attraverso la loro app, che collega i loro dispositivi mobili alla piattaforma web di Delivery Hero, possono ordinare diversi tipi di pasti preparati dai ristoranti partecipanti. Il cibo viene consegnato direttamente dal ristorante in qualsiasi luogo indicato dal cliente o attraverso la rete di distribuzione mobile di Delivery Hero (ad esempio, bicicletta o motocicletta). Per ogni pasto ordinato digitalmente, Delivery Hero riceve una commissione dal ristorante. Delivery Hero cerca il suo vantaggio specifico attraverso i più alti livelli possibili di soddisfazione dei clienti, che vengono raggiunti, in primo luogo, quando l'applicazione (tecnologia) funziona in modo comodo, sicuro e affidabile senza problemi di soft-ware. In secondo luogo, il cibo, preparato nel ristorante per i clienti, deve essere gustoso e conveniente e deve essere consegnato in tempo. Pertanto, la selezione appropriata dei ristoranti è di vitale importanza per Delivery Hero. (Glowik, 2020)

Inizialmente sviluppata per lanciare l'attività di consegna digitale di cibo a domicilio a livello globale, a soli sette anni dalla sua fondazione Delivery Hero impiega circa 22.000 persone di 70 nazionalità diverse. L'azienda possiede 26 marchi e gestisce 145 filiali estere. Quotata in borsa dal 2017, Delivery Hero ha stipulato contratti con 250.000 ristoranti partner in 41 Paesi. Delivery Hero detiene una posizione di leader di mercato nel servizio digitale di consegna di cibo a domicilio in 36 Paesi. Alla fine del 2019 sono stati consegnati 1.389 pasti al minuto. Per l'anno fiscale 2018, Delivery Hero ha generato un fatturato di 687 milioni di euro (2017: 544 milioni di euro, 2016: 341 milioni di euro) e un EBITDA' di -123 milioni di euro nel 2018 (2017: -94 milioni di euro, 2016: -116 milioni di euro) (Delivery Hero, 2018). Circa il 90% delle vendite è generato al di fuori della Germania. Il 15% dei ricavi è generato da accordi

contrattuali con grandi catene di ristoranti come Burger King, Subway, Dunkin' Donuts, KFC e Starbucks. Delivery Hero è organizzata come una holding di filiali diffuse in tutto il mondo, ognuna delle quali rappresenta marchi locali famosi come Pedidos Ya (Argentina), Yemeksepeti (Turchia), Talabat (Kuweit) e Yogiyo (Corea). Il branding locale indica una strategia opposta a quella del fornitore di servizi logistici Uber, con sede negli Stati Uniti, che ha recentemente diversificato la propria attività per entrare nel settore della consegna di cibo con "Uber Eats". Uber Eats offre servizi di consegna di cibo simili a quelli di Delivery Hero. Negli ultimi anni ha acquisito diversi fornitori di servizi di consegna di cibo. Tuttavia, invece di gestire filiali con noti marchi locali con la massima libertà imprenditoriale, Uber Eats offre il suo servizio in una forma gestionale standardizzata, sfruttando il suo marchio uniforme a livello globale, indipendentemente dai mercati di destinazione internazionali.

Secondo i dati finanziari di Delivery Hero (situazione al primo trimestre 2019), il Medio Oriente e il Nord Africa (MENA) hanno rappresentato quasi la metà dei suoi ricavi, con 316,4 milioni di euro, crescendo di oltre due volte rispetto al 2017. Le operazioni in Asia hanno generato 192,5 milioni di euro, in Europa 115,9 milioni di euro e in Nord e Sud America 62,1 milioni di euro. Tutti i mercati indicano una crescita annuale.

Le tecnologie di comunicazione digitale hanno facilitato l'ingresso nel mercato internazionale di Delivery Hero, anche in mercati geograficamente piuttosto distanti rispetto alla sede centrale di Berlino. Prima di entrare in un nuovo mercato, Delivery Hero studia l'ambiente del mercato estero di destinazione alla luce della demografia (invecchiamento), della stabilità politica, dell'intensità della concorrenza, del comportamento di acquisto dei prodotti alimentari (che è, ad esempio, molto diverso in Corea o in Thailandia rispetto all'Europa occidentale), degli indicatori economici come il prodotto interno lordo e il potere d'acquisto e, ultimo ma non meno importante, dell'accettazione delle applicazioni tecnologiche digitali da parte dei cittadini.

Nel corso della sua espansione internazionale, Delivery Hero si è resa conto che il comportamento dei clienti nell'ordinare cibo varia da una regione all'altra. Ad esempio, in Paesi come la Turchia, l'Argentina, la Corea, il Kuwait, Dubai e l'Oman, i clienti spendono

molto di più per le consegne di cibo tramite app rispetto all'Europa. In Medio Oriente, a causa delle temperature relativamente elevate durante il giorno, le persone preferiscono ordinare cibo in ufficio o a casa all'ora di pranzo. Anche il comportamento dei clienti nella comunicazione tecnologica varia da regione a regione e da Paese a Paese: ad esempio, in Germania la maggior parte dei clienti tende a innervosirsi e può addirittura cancellare l'app se riceve un invito un paio di volte al giorno a partecipare a una campagna promozionale, mentre in Corea i clienti iniziano a sentirsi a disagio se non ricevono frequentemente pubblicità giornaliera come "offerte speciali". Nei primi anni dopo la fondazione dell'azienda, avvenuta nel 2011, Delivery Hero è cresciuta principalmente grazie a investimenti esteri green-field, sfruttando il suo concetto di business davvero innovativo costruito sull'architettura algoritmica delle app digitali. La programmazione dell'algoritmo deve tenere conto di fornitori diversificati in tutto il mondo, che consegnano ingredienti alimentari di qualità diversa, nonché delle diverse prestazioni di servizio dei ristoranti partecipanti. Altre variabili da considerare in questi algoritmi sono i volumi medi degli ordini, il potere d'acquisto e le previsioni degli ordini, che includono anche potenziali ingorghi stradali e condizioni climatiche e meteorologiche mutevoli. Questo genera grandi vantaggi specifici per Delivery Hero, perché la programmazione dell'algoritmo dell'app presso la sede centrale di Berlino viene utilizzata come piattaforma standardizzata che può essere facilmente modificata in base alle esigenze specifiche del mercato estero di destinazione. La gestione della piattaforma tecnologica, compresa la gestione dei dati, contribuisce per circa il settanta per cento al valore aggiunto e consente quindi significativi effetti di economia di scala all'interno della rete commerciale globale di Delivery Hero rispetto ai singoli concorrenti più piccoli che offrono servizi di consegna simili (Delivery Hero, 2018).



Figura 10. Portafoglio delle diverse aziende acquisite da Delivery Hero nel mondo (Delivery Hero, One Team One Mission, 2023)

La strategia di differenziazione di Delivery Hero per affrontare la concorrenza

Nel corso del tempo Delivery Hero ha deciso di cambiare la propria strategia di mercato orientandosi verso partecipazioni e acquisizioni. Quali sono le ragioni? Delivery Hero ha riconosciuto, nel corso dell'internazionalizzazione, che è di vitale importanza detenere una posizione di leadership nel mercato estero di destinazione. Poiché il cibo è solitamente percepito come un prodotto molto personale, specifico di una regione e di un Paese, la reputazione del marchio è di estrema importanza. Tuttavia, costruire "Delivery Hero" come nuovo marchio nei mercati esteri di destinazione attraverso investimenti *greenfield* richiede tempo e denaro. Essere al secondo o terzo posto nel mercato rende impossibile generare effetti di economia di scala. L'efficienza dei costi è importante nel mercato del food delivery digitale, che è caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici ma da margini piuttosto bassi.

Pertanto, gli attuali candidati all'acquisizione di Delivery Hero sono di solito aziende con forti marchi locali che registrano almeno decine di migliaia e fino a un milione di ordini al

mese e detengono la prima posizione di mercato. Tra le altre ragioni, l'enorme crescita di Delivery Hero attraverso le acquisizioni negli ultimi anni è stata possibile grazie agli impegni relativamente grandi da parte di investitori finanziari internazionali. L'investitore più importante è il sudafricano Naspers, che alla fine del 2018 deteneva una partecipazione in Delivery Hero del 23,6%. Naspers è uno dei maggiori investitori di Internet al mondo e detiene quote di minoranza in operatori digitali come Tencent, Mail.Ru e Flipkart (McIntyre 2017).

L'espansione internazionale di Delivery Hero non ha seguito un percorso positivo e lineare. Ad esempio, nel 2012 l'azienda tecnologica è entrata nel mercato cinese, ma ha lasciato la Cina già nel 2016, nonostante l'attività avesse avuto successo all'inizio. Il motivo principale del disinvestimento è stato principalmente la concorrenza locale, dove "il cibo è stato offerto gratuitamente ai clienti per un paio di mesi e i ristoranti non sono stati obbligati a pagare le commissioni per mesi", secondo un manager di Delivery Hero. In Cina, il gigante dell'e-commerce Alibaba ha copiato il concetto di business di Delivery Hero e ha lanciato aggressivamente un'attività di consegna di cibo nel 2015 investendo 1,25 miliardi di dollari nella società di servizi digitali di consegna di cibo chiamata "Ele.me" (von Braunmuhl, 2016).

Nel 2018, Delivery Hero ha venduto altre filiali estere in Australia, Italia, Paesi Bassi e Francia (Smyth, 2018). Le ragioni principali della dismissione sono state le limitate economie di scala dovute a una posizione di mercato troppo distante dal leader del mercato locale. Delivery Hero ha riorientato la sua strategia su mercati più promettenti, che indicano tassi di crescita più elevati e una minore concorrenza locale.

Nel 2019, Delivery Hero è guidata da Niklas Östberg (CEO) e Emmanuel Thomassin (CFO) e Pieter-Jan Vandepitte (CFO). Tutti e tre fanno parte del Consiglio di amministrazione che collabora a stretto contatto con il Consiglio consultivo globale, il Team di gestione e il Consiglio di sorveglianza.

La filosofia di gestione di Delivery Hero si concentra sulla creazione di un ambiente di lavoro collaborativo, flessibile e incentrato sull'innovazione per soddisfare le esigenze dei

propri clienti. Delivery Hero mira a rendere l'azienda un luogo inclusivo in cui lavorare, in cui tutti i dipendenti provano un senso di appartenenza. L'azienda crede che la diversità e l'inclusione siano fondamentali per promuovere la creatività e costruire un'attività fiorente. La strategia di diversità e inclusione di Delivery Hero si concentra su tre pilastri fondamentali.

Il primo pilastro è aumentare la rappresentanza, creando una squadra di dipendenti il cui background rifletta la diversità dei clienti che servono. L'azienda si impegna a creare un ambiente in cui tutti i generi siano rappresentati in modo equo.

Il secondo pilastro riguarda il rafforzamento delle strutture e dei sistemi equi. Delivery Hero vuole garantire che tutti i suoi dipendenti abbiano pari opportunità di crescere e avere successo nella loro carriera. Ciò include l'implementazione di sistemi costruttivi che tengano conto delle esigenze uniche dei diversi gruppi.

Il terzo pilastro è promuovere un comportamento inclusivo. L'obiettivo è creare una cultura in cui tutti i dipendenti possano essere sé stessi al 100% e sentirsi a proprio agio sul posto di lavoro. Delivery Hero si impegna a fornire spazi dedicati di appartenenza e a incoraggiare i dipendenti a diventare agenti di cambiamento positivo.

Il team Diversità e Inclusione è stato recentemente trasferito nel nuovo team di Cultura, Coinvolgimento e Inclusione, che fa parte della sottosezione Talent & Culture. Questo trasferimento mira a incorporare la diversità e l'inclusione nella metrica del dipartimento delle Persone e della Cultura. Delivery Hero ha anche istituito un comitato consultivo per la diversità e l'inclusione (DAB) che include membri esterni e interni. Il DAB fornisce consulenza regolare sul programma di diversità e inclusione, incoraggia la collaborazione globale nel lavoro di inclusione e agisce come ambasciatori all'interno e all'esterno dell'organizzazione. L'azienda ha creato diverse comunità dedicate, chiamate HeroCommunities, che lavorano su iniziative per sostenere gli sforzi di diversità e inclusione. Queste comunità includono gli Eroi Orgogliosi, gli Eroi Femminili, gli Eroi Musulmani, i Genitori Eroi, le Mamme Eroi e gli InclusionChampions.

Delivery Hero integra la diversità e l'inclusione nel suo programma di sviluppo del talento, offrendo formazione per gestire i pregiudizi inconsci e diventare leader più inclusivi. Inoltre, l'azienda ha aperto il programma Women in Leadership a livello globale, coinvolgendo 25 partecipanti nella seconda coorte di quest'anno.

L'impegno di Delivery Hero per la diversità e l'inclusione si estende oltre la sede principale, collaborando con le entità del gruppo e pianificando ulteriori sforzi globali per il futuro. (Delivery Hero, 2022)

Durante il processo di internazionalizzazione, Delivery Hero ha riconosciuto che gli imprenditori locali conoscono meglio della sede centrale i loro mercati e il comportamento dei clienti nell'ordinare i cibi. Tuttavia, le acquisizioni comportano sempre il rischio di perdere le persone qualificate e motivate dell'entità acquisita, sia che si tratti di persone che di persone che hanno un'esperienza di lavoro, sia che si tratti di persone che hanno un'esperienza di lavoro.

Pertanto, durante la fase successiva all'acquisizione, Delivery Hero presta attenzione affinché gli imprenditori locali dell'azienda acquisita non lascino Delivery Hero, ma si integrino strettamente nell'organizzazione. Secondo Niklas Östberg, i locali beneficiano degli ultimi diritti decisionali rispetto alla sede centrale, perché sanno meglio di chiunque altro cosa succede nei loro mercati locali. Questa politica aziendale richiede una mentalità culturalmente aperta da parte della sede centrale, con l'obiettivo di condividere "i modi di pensare con i locali", secondo il CEO di Delivery Hero.

Per implementare questa cultura aziendale, Delivery Hero sfrutta le settanta diverse nazionalità dei dipendenti che lavorano nell'azienda: il 65% ha un background internazionale e il 35% tedesco. L'azienda offre ai suoi dipendenti diversi corsi di formazione interculturale, tenuti da dipendenti interni o da esperti esterni.

Per questo motivo, nel 2011 è stata scelta Berlino come sede centrale, per la sua forte comunità internazionale, importante per il reclutamento delle risorse umane di startup globali come Delivery Hero. Inoltre, Berlino ha costi di affitto ragionevoli per la sede centrale, cittadini istruiti e aperti e un mercato potenziale per il business della consegna digitale di cibo.

La fiducia tra la sede centrale e le sedi estere si sviluppa quando la missione, gli obiettivi e le finalità dell'azienda sono comunicati e condivisi in modo attivo. Pertanto, la sede centrale di Berlino si descrive come un "centro di eccellenza di una nazione unita per la consegna di cibo", lasciando la massima libertà imprenditoriale ai suoi sub-sidiari stranieri, secondo un manager di Delivery Hero. La sede centrale si assicura che gli imprenditori e i ristoranti stranieri siano consapevoli di ottenere risultati migliori quando sono parte integrante della rete globale di Delivery Hero, invece di svolgere attività di consegna di cibo in modo indipendente e solitario.

Le filiali estere di Delivery Hero sono guidate e monitorate dalla sede centrale di Berlino attraverso canali di comunicazione digitale aggiornati e videoconferenze settimanali in cui vengono discussi e valutati, tra gli altri argomenti, gli obiettivi di vendita e le prestazioni aziendali. Secondo Niklas Östberg, la sede centrale ha implementato un sistema di reporting elettronico, ma allo stesso tempo ha anche lanciato dei "principi" in termini di giorni e contenuti del reporting, in cui "cerchiamo di ottenere certe cose dal mercato che sono un po' uniche e preziose per noi".

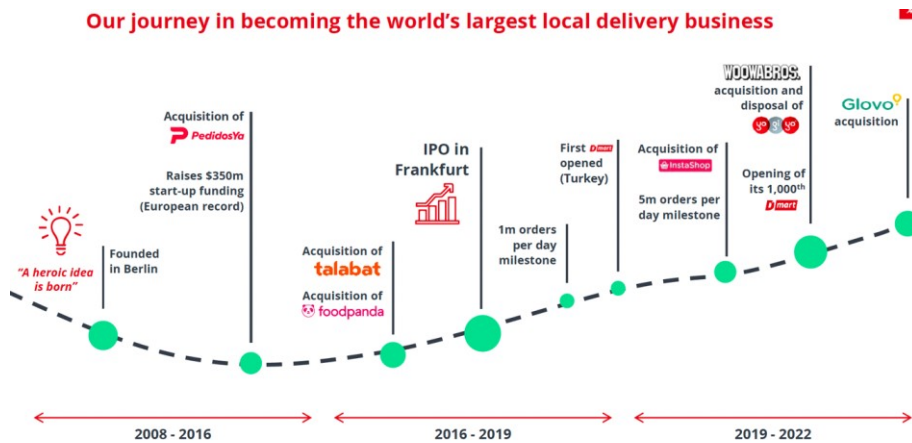


Figura 11. Linea del tempo dell'evoluzione di Delivery Hero per diventare la più grande azienda di consegne locali al mondo (Delivery Hero, One Team One Mission, 2023)

Gestione della pandemia COVID-19 e sviluppo di nuove tecnologie

Con la pandemia ancora presente nel 2021, è stato posto un forte accento sull'aiutare a prevenire la diffusione del COVID-19 all'interno delle operazioni di Delivery Hero. Il team di sicurezza ha implementato procedure solide che hanno fornito una base per i protocolli di sicurezza sia negli uffici che nelle operazioni a livello globale. Sono stati stabiliti anche protocolli per la gestione di situazioni che coinvolgono casi positivi di infezione da COVID-19 all'interno degli uffici o nelle operazioni. Questi protocolli si basano sulle informazioni fornite dalle autorità sanitarie e fonti scientifiche, come il Robert Koch Institute (RKI) in Germania, i Centers for Disease Control and Prevention (CDC) negli USA e il Centro europeo per la prevenzione e il controllo delle malattie (ECDC).

Seguendo le indicazioni fornite da tali procedure, gli uffici regionali si sono impegnati a stabilire requisiti conformi alle normative dei rispettivi paesi. Nella sede centrale di Berlino, l'obiettivo principale era ridurre al minimo la trasmissione del COVID-19 all'interno degli

uffici mediante la fornitura di informazioni ai dipendenti su come prevenire l'infezione, l'introduzione di misure di distanziamento sociale, norme igieniche e tracciamento dei contatti. Nel 2021, è stato raggiunto l'obiettivo sulla base di un'attenta tracciatura dei contatti per ogni caso di COVID-19 tra i dipendenti di DHSE, senza alcun caso chiaramente collegato alla trasmissione all'interno dell'ufficio.

Inoltre, è stata offerta a tutti i dipendenti presso la sede centrale di Berlino e Delivery Hero Austria la possibilità di vaccinarsi contro l'influenza e il COVID-19, estendendo questa opportunità anche alle loro famiglie e amici. Il team di sicurezza collabora strettamente con il team di Workplace per coordinare queste attività e fornisce regolarmente aggiornamenti al team di gestione tramite presentazioni o comunicazioni via e-mail.

Per valutare le migliori pratiche, individuare possibili aree di miglioramento e offrire il supporto necessario alle entità locali, il team di sicurezza di DHSE ha condotto due sondaggi globali nel 2021. Oltre a implementare requisiti igienici più rigorosi per ristoranti e motociclisti, nonché procedure di disinfezione per gli ordini, sono state adottate misure per ridurre al minimo i contatti. I nuovi dipendenti dell'ufficio continuano a partecipare a sessioni di onboarding virtuali, e grazie alla collaborazione dei motociclisti, è stata introdotta la consegna senza contatto nelle zone di consegna, in cui non è richiesta alcuna interazione personale tra il cliente e il rider.

La privacy dei clienti e la protezione dei dati sono di grande importanza per Delivery Hero. La società si impegna a rispettare i requisiti del Regolamento generale europeo sulla protezione dei dati (RGPD UE) e i requisiti di trasparenza di altre leggi nelle giurisdizioni in cui opera Delivery Hero Group.

Le informazioni sulla privacy sono disponibili per tutti i clienti sulle piattaforme dell'azienda. L'obiettivo di Delivery Hero è garantire il massimo livello di protezione dei dati nel settore. Il loro sistema di gestione della protezione dei dati (DPMS) è stato implementato rispettando gli standard internazionali sulla privacy e viene regolarmente revisionato e aggiornato

utilizzando la metodologia Plan-Do-Check-Act. Le politiche, le misure e i controlli esistenti vengono esaminati frequentemente.

Inoltre, il team di audit interno svolge audit sulla tabella di marcia e sui risultati del team per la protezione dei dati. Il DPMS di Delivery Hero include vari KPI definiti per valutare e misurare i risultati delle iniziative, come il numero di violazioni dei dati notificabili per anno, il numero di accordi sulla protezione dei dati firmati, il numero di processi di due diligence completati per nuovi fornitori, il numero di "Privacy Heroes" formati e certificati, il numero di sessioni di formazione obbligatorie completate e il numero di richieste degli interessati, insieme ad altre metriche.

Delivery Hero Group applica una responsabilità condivisa per la privacy dei clienti e la protezione dei dati. Il Global Data Protection Office fornisce una strategia globale, strumenti, linee guida, politiche e formazione, mentre le entità locali sono responsabili della privacy a livello locale o regionale attraverso i Coordinatori della protezione dei dati e i Responsabili della protezione dei dati, che fanno parte della Global Privacy Organization.

Il Global Data Protection Office organizza riunioni periodiche, sessioni di apprendimento e sessioni di recupero per favorire la condivisione delle migliori pratiche in tutta l'organizzazione globale. Il responsabile della privacy e della protezione dei dati dei clienti a livello di gruppo è il Responsabile della protezione dei dati di gruppo (RPD), che lavora in modo indipendente e riferisce al General Counsel e al CFO in conformità al GDPR. Il consiglio di amministrazione è coinvolto in questioni importanti riguardanti la privacy, come le violazioni dei dati, le indagini e i risultati degli audit.

Il RPD fornisce anche contributi durante le riunioni e le sessioni del Comitato e del Consiglio di Sorveglianza, in programmi regolari con vari comitati direttivi. Nel 2022, il Global DPO Team ha effettuato due visite sul campo per comprendere le operazioni in loco e promuovere rapporti con le entità locali. Altre attività e valutazioni sulla privacy sono state condotte in remoto. Il Global Data Protection Office ha organizzato l'annuale Global Privacy Summit dell'organizzazione a Berlino.

Con il recente incontro avvenuto a Berlino in maggio 2023 Delivery Hero, l'azienda leader mondiale nelle consegne locali, e talabat, la piattaforma leader nell'area MENA per le consegne quotidiane, sono lieti di annunciare il lancio di talabat AI. La nuova funzione è stata sviluppata durante un recente hackathon presso la sede centrale di talabat negli Emirati Arabi Uniti, dove lavorano oltre 450 ingegneri tecnici e di prodotto. Questa iniziativa rientra nella costante volontà dell'azienda di innovare, espandere e migliorare i propri servizi.

Grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa, l'assistente agli acquisti di talabat consente ai clienti che effettuano ordini tramite talabat Mart, il servizio di consegna di generi alimentari dell'azienda, di cercare ricette e contemporaneamente identificare gli ingredienti disponibili. Dopo aver inviato una richiesta attraverso la chat, l'intelligenza artificiale di talabat fornirà istruzioni di cottura per la ricetta selezionata e individuerà gli ingredienti necessari presso il talabat Mart più vicino. Gli utenti possono anche richiedere consigli culinari, informazioni nutrizionali e suggerimenti per piatti complementari da abbinare al pasto.

Yi-Wei Ang, Chief Product Officer di talabat, ha dichiarato: *"Siamo entusiasti di essere i pionieri nel settore delle consegne quotidiane nella regione MENA nell'integrare questa funzionalità nella nostra app, come parte della nostra visione di semplificare la vita quotidiana attraverso soluzioni innovative"*. Talabat AI è stata sviluppata utilizzando ChatGPT di OpenAI, al fine di esplorare nuovi modi, abilitati dalla tecnologia, per migliorare l'esperienza dei clienti. Siamo un'azienda orientata alla tecnologia e ci impegniamo costantemente a migliorare le nostre offerte, con l'obiettivo di guidare l'innovazione nel settore delle consegne quotidiane e trasformare il modo in cui gli utenti interagiscono con le app".

Benjamin Mann, Senior Vice President of Engineering di Delivery Hero, ha dichiarato: *"L'innovazione è al centro della strategia tecnologica e di prodotto globale di Delivery Hero. Siamo sempre pronti a testare idee ambiziose e a intraprendere passi coraggiosi per spingere il settore in avanti. Il lancio di talabat AI rappresenta un perfetto esempio di questa filosofia in azione. Voglio congratularmi con il team di talabat per aver creato una nuova funzionalità"*

così entusiasmante. Non vedo l'ora di esplorare le modalità per portare questa innovazione a livello globale". Attualmente, i clienti abbonati a talabat pro negli Emirati Arabi Uniti sono i primi a poter utilizzare la versione beta di talabat AI, mentre la sua disponibilità verrà successivamente estesa in Kuwait e in altri mercati nel corso dell'anno. (McCarthy, 2023)

Conclusione

Scopo di questa trattazione è stato quello di descrivere il concetto di Quick Commerce come la terza generazione dell'e-commerce. Attraverso lo studio di caso dell'azienda leader del mercato del Quick Commerce, Delivery Hero, sono stati evidenziati i suoi successi, le sfide e le opportunità che questo modello di business offre.

Tuttavia, è importante affrontare le sfide legate alla logistica, alla concorrenza e all'impatto ambientale per garantire uno sviluppo sostenibile di questo settore. Le imprese devono anche considerare la responsabilità sociale e l'equità nel trattamento dei propri lavoratori e nell'interazione con la comunità. Sono state identificate anche alcune sfide per il Quick Commerce, come la gestione della logistica complessa, la necessità di affrontare la concorrenza, garantire la soddisfazione del cliente e anzitutto la privacy dei clienti e la protezione dati. Inoltre, sono state sollevate questioni etiche riguardanti le condizioni di lavoro dei rider e l'impatto ambientale delle consegne rapide. Nonostante le sfide, il Quick Commerce offre anche numerose opportunità per le imprese che desiderano adattarsi alle esigenze dei consumatori sempre più esigenti. L'uso delle tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale e l'Internet of Things, può consentire alle aziende di migliorare ulteriormente l'efficienza delle consegne e offrire un'esperienza di acquisto sempre più personalizzata.

In conclusione, la terza generazione dell'e-commerce rappresentata dal Quick Commerce ha dimostrato di essere un modello di business promettente, in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori moderni in termini di rapidità e convenienza. L'azienda leader Delivery Hero ha dimostrato come l'innovazione e l'attenzione alle esigenze dei clienti siano fondamentali per il successo nel settore del Quick Commerce.

Questo nuovo modello di business rappresenta un'opportunità di crescita per le imprese e un modo per migliorare l'esperienza di acquisto dei consumatori. Continuare a studiare e adattarsi alle dinamiche in evoluzione di questo settore sarà fondamentale per rimanere

competitivi e fornire valore aggiunto ai clienti nel panorama dell'e-commerce in continua evoluzione.

Alla luce delle riflessioni emerse in questa tesi, è doveroso avere un occhio di riguardo verso le tecnologie dirompenti che stanno già trasformando la vita lavorativa, le opportunità e l'ambiente, promettendo comodità ma nascondendo un triumvirato di impatti e conflitti sulla sostenibilità. Come società, dobbiamo riconoscere questa rivoluzione digitale e agire subito per garantire un futuro più olistico e sostenibile.

Delivery Hero è consapevole dell'importanza della sostenibilità e si impegna attivamente a ridurre il proprio impatto ambientale. Attraverso l'adozione di pratiche sostenibili, come l'utilizzo di veicoli a basse emissioni, l'uso di imballaggi ecologici e la promozione di opzioni alimentari sostenibili, l'azienda sta facendo progressi significativi verso la realizzazione dei propri obiettivi di sostenibilità. Delivery Hero dimostra un impegno concreto nel promuovere la sostenibilità non solo all'interno delle proprie operazioni, ma anche in collaborazione con i suoi ristoranti partner e la comunità.

Bibliografia

- Albertin, A. L. (2012). Comércio eletrônico: da evolução para as novas oportunidades. GV-Executivo. *GVEXECUTIVO*.
- Bitkom. (2022, Marzo 22). *E-Commerce-Trends 2021*. Tratto da bitkom:
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/E-Commerce-Trends-2021>
- Bogdanova, M. (2021, Settembre 20). *Quick Commerce in Western Europe: Trends, Operational Models and Prospects*. Tratto da Euromonitor International:
<https://www.euromonitor.com/article/changes-in-political-stability-impact-business-environments-in-emerging-markets#:~:text=Political%20stability%20is%20an%20important,governance%20facilitates%20reforms%20and%20investments>
- Channel Sight. (2021, Dicembre 17). Tratto da Channel Sight:
<https://www.channelsight.com/blog/quick-commerce>
- Chen, Y. C.-W. (2018). *Omnichannel business research: Opportunities and challenges*.
- Coop. (2022, Marzo 22). *Assortment Online Shop*. Tratto da
<https://www.coop.ch/de/lebensmittel/c/supermarket>
- Curry, D. (2023, Gennaio 9). *Buisness of apps*. Tratto da Buisness of apps:
<https://www.businessofapps.com/data/food-delivery-app-market/>
- Deliveroo. (2023). Tratto da <https://deliveroo.it/it/>
- Delivery Hero. (2018). Tratto da <https://ir.deliveryhero.com/share-price/>
- Delivery Hero. (2020). Tratto da <https://www.deliveryhero.com/blog/quick-commerce/>
- Delivery Hero, One Team One Mission. (2023). *Delivery Hero Company Presentation*. Tratto da <https://ir.deliveryhero.com/team/#popup-eaf4d381-ec4c-48d2-adc1-d98a44455a76>
- Delivery Hero. (2022). *Annual Report 2022*.
- Drobiazgiewicz, J. (2018). *Omnichannel as a modern multiple channel sales model*.
- Eurostat. (2021). *eurostat Statistics Explained*. Tratto da
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_Page
- eurostat Statistics Explained. (2022, Dicembre). *Digital economy and society statistics - households and individuals*. Tratto da eurostat Statistics Explained:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals
- Fraternali, S. (2021, Febbraio 1). *E-commerce e Food: fare la spesa online in Italia*. Tratto da osservatori.net digital innovation: https://blog.osservatori.net/it_it/food-e-commerce-italia?hslang=it-it
- Galinari, R. (2015, Aprile). *Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil*. Tratto da BNDES: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/4285>
- Glovo. (2023). Tratto da
https://glovoapp.com/it/it/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=google_search_brandprotection_newusers_IT_Exact_digitalbudget_italian_BPi

crementality&utm_campaignid=19663323311&utm_adgroupid=154454750148&utm_term=glovo&utm_matchtype=e&utm_device

Glowik, M. (2020). *Market Entry Strategies Internationalization Theories, Concepts and Cases*. De Gruyter.

Hirschberg, C. R. (2016). *The changing market for food delivery*.

Just Eat. (2023). Tratto da https://www.justeat.it/?adj_tracker=84l7irb_55i8wav&adj_campaign=CM_S_G_ITA_IT_%5B%5D_%5B%5D_%5B%5D_Just%20Eat_Root_National&gclid=EAlaQobChMlvvqRu_am_QIVB53VCh1PvQK9EAAYAAEgJYJPD_BwE&gclid=aw.ds

Müller-Sarmiento. (2021, Dicembre 13). *Roland Berger*. Tratto da <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Megatrend-Convenience-lässt-Schnell-Lieferdienste-boomen.html>

Marchany, R. C. (2002). *E-commerce Security Issues*.

McCarthy, L. (2023, Maggio 23). *Delivery Hero's talabat unveils the first ChatGPT-powered AI grocery shopping assistant in MENA*. Tratto da Delivery Hero: <https://www.deliveryhero.com/newsroom/delivery-hero-talabat-unveil-first-chatgpt-ai-grocery-shopping-assistant-mena/>

MyMenu. (2023). Tratto da <https://www.mymenu.it>

NeilsenIQ. (2021, Settembre 8). *NeilsenIQ*. Tratto da <https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2021/how-to-understand-and-measure-the-great-grocery-shopper-shift/>

osservatori.net School of Management del Politecnico di Milano. (2021). *Non si ferma la crescita dell'eCommerce di Food&Grocery in Italia*. Tratto da osservatori.net digital innovation: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/crescita-ecommerce-food-grocery-in-italia>

Prinsloo, L. (2021, Giugno 21). Tratto da Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-21/prosus-to-expand-dark-stores-in-16-billion-food-business#xj4y7vzkg>

Ragusa, S. (2021, Dicembre 14). *Quick commerce, che cos'è il commercio veloce e le startup che l'hanno lanciato*. Tratto da EconomyUp: <https://www.economyup.it/retail/quick-commerce-che-cose-il-commercio-veloce-e-le-startup-che-lhanno-lanciato/>

Schweidler, M. (2021, Dicembre 14). *Grocery shopping 2.0: The rise of quick commerce and the challenges for CX*. Tratto da Zendesk Blog: <https://www.zendesk.co.uk/blog/grocery-shopping-2-0-the-rise-of-quick-commerce-and-the-challenges-for-cx/>

Sibson, R. (2021, Marzo 22). *Retail Analysis*. Tratto da <https://retailanalysis.igd.com/news/news-article/t/the-development-of-quick-commerce-in-the-uk/i/27877>

Smyth, J. (2018). Delivery Hero to exit 4 markets in Europe and Asia-Pacific. *Financial Time*.

Stash. (2022, Marzo 30). *Stash*. Tratto da <https://stash.ch/UEber-uns/>

- Tsai, Y.-C. &.-T. (2012). Analyzing key performance indicators (KPIs) for E- commerce and Internet marketing of elderly products: A review. In *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 55(1) (p. 126-132).
- Turban, E. O. (2018). *Electronic Commerce 2018*.
- Uber Eats. (2023). Tratto da https://www.ubereats.com/it?utm_source=AdWords_Brand&utm_campaign=CM2220035-search-google-brand_83_-99_IT-National_e_web_acq_cpc_it-IT_T1_Generic_BM_uber%20eats_kwd-298219684926_635682268253_149315574931_b_c&campaign_id=18945923475&adg_id=149315574931&fi_
- Villa, R., & Monzón, A. (2021, Aprile 13). *Mobility Restrictions and E-Commerce: Holistic Balance in Madrid Centre during COVID-19 Lockdown*. Tratto da MDPI: <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/2/57>
- von Braunmuhl, B. (2016). *Here's why Delivery Hero is leaving China alone*. Tratto da <https://www.deliveryhero.com/heres-why-delivery-hero-is-leaving-china-alone/>
- Zentes, D. M.-K. (2015). *Strategic International Management*. Springer Gabler, Wiesbaden

