

# Oltre le piattaforme globali

Modelli di business e strategie  
per le piattaforme locali di delivery

a cura di  
**ANNAMARIA TUAN**

GESTIONE E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

**FrancoAngeli** 

## GESTIONE E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

---

*La Collana accoglie Studi e Ricerche monografiche e collettanee aventi carattere scientifico con specifico riferimento all'approfondimento delle problematiche gestionali e organizzative delle aziende.*



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **Oltre le piattaforme globali**

**Modelli di business e strategie  
per le piattaforme locali di delivery**

**a cura di  
ANNAMARIA TUAN**

**FrancoAngeli** 



Il presente volume è finanziato dall'Unione Europea nell'ambito del PNRR per la Missione 4 - Componente 2 – Investimento 1.1 – Avviso 104/2022 – Codice Progetto: 20227SC9CC\_001, CUP J53D23004100006.

Annamaria Tuan (a cura di), *Oltre le piattaforme globali. Modelli di business e strategie per le piattaforme locali di delivery*, Milano: FrancoAngeli, 2026  
Isbn e-book Open Access: 9788835190417

Copyright © 2026 Annamaria Tuan. Pubblicato da FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons* CC-BY 4.0.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni  
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
[Deed - Attribuzione 4.0 Internazionale - Creative Commons](#)

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

# INDICE

**Introduzione**, di *Annamaria Tuan* pag. 9

## **Parte prima** **L'ecosistema delle piattaforme di delivery**

- 1. Piattaforme globali e piattaforme locali: modelli a confronto nel food delivery**, di *Daniela Andreini, Elvana Baklaj, Angela A. Beccanulli, Silvia Biraghi, Matteo Corciolani, Daniele Dalli, Rossella C. Gambetti, Federico Mangiò, Giuseppe Pedeliento, André Luiz Vieira Soares, Annamaria Tuan, Marco Visentin* » 17
  - 1.1. Platform economy » 17
  - 1.2. L'ecosistema del food delivery » 19
  - 1.3. Le Local Delivery Platforms: una definizione » 25
  
- 2. Le piattaforme dal punto di vista dei consumatori**, di *André Luiz Vieira Soares, Matteo Corciolani, Angela A. Beccanulli, Silvia Biraghi, Daniele Dalli, Rossella C. Gambetti* » 34
  - 2.1. Introduzione » 34
  - 2.2. Consumatori e piattaforme: una breve rassegna della letteratura » 35
  - 2.3. La ricerca empirica » 38
    - 2.3.1. Fonti dei dati e metodologia della ricerca » 38
    - 2.3.2. Survey » 39

|  |         |
|--|---------|
| 2.3.3. Focus group   | pag. 40 |
| 2.3.4. Netnografia   | » 41    |
| 2.4. Uno sguardo d'insieme sulla realtà italiana   | » 41    |
| 2.4.1. Diffusione e rilevanza del fenomeno   | » 41    |
| 2.4.2. Motivazioni e pratiche d'uso  | » 43    |
| 2.4.3. Percezioni, criticità e tensioni etiche   | » 45    |
| 2.4.4. Prospettive e implicazioni  | » 47    |
| 2.5. Da macro a micro: la dimensione individuale e la dimensione sociale del ricorso alle piattaforme                      | » 50    |
| 2.5.1. Piattaforme e stili di vita del consumatore: il delivery come estensione della quotidianità                         | » 50    |
| 2.5.2. Regimi di gusto: tra globalizzazione, curiosità e comfort food  | » 54    |
| 2.5.3. Commensalità interrotta: ansia sociale, anti-ideologie e solipsismo digitale  | » 58    |
| 2.5.4. Disintermediazione "frictionless"   | » 64    |
| 2.6. Conclusioni e implicazioni  | » 67    |
| <b>3. Le piattaforme dal punto di vista dei fornitori</b> , di <i>Federico Mangiò, Giuseppe Pedeliento, Annamaria Tuan</i> | » 74    |
| 3.1. Introduzione  | » 74    |
| 3.2. Il rapporto B2B tra ristoratori e piattaforme di delivery: un quadro teorico di riferimento                           | » 75    |
| 3.2.1. Variabili transaction-specific e dipendenza dalla piattaforma   | » 76    |
| 3.2.2. Variabili socio-relazionali nel rapporto ristoratore-piattaforma  | » 77    |
| 3.2.3. Variabili valoriali e sostenibilità percepita   | » 77    |
| 3.3. Disegno della ricerca e metodologia   | » 78    |
| 3.4. Risultati della survey  | » 79    |
| 3.4.1. Il campione dei rispondenti   | » 80    |
| 3.4.2. Tipologia di esercizio rappresentata  | » 82    |
| 3.4.3. Utilizzo delle piattaforme di delivery nel tempo  | » 86    |
| 3.4.4. Clusterizzazione dei rispondenti  | » 89    |
| 3.4.5. Intenzione a utilizzare una local delivery platform   | » 94    |
| 3.5. Il rapporto B2B tra ristoratori e piattaforme di delivery: evidenze qualitative                                       | » 95    |
| 3.6. Conclusioni   | » 97    |

## Parte seconda

### Comunicazione e sostenibilità delle piattaforme di delivery

- 4. Strategie di comunicazione delle Local Delivery Platforms: tra promozione e radicamento territoriale**, di *Federico Mangiò, Annamaria Tuan, Marco Visentin* pag. 105
- 4.1. Introduzione » 105
  - 4.2. La ricerca empirica » 106
  - 4.3. Risultati » 108
  - 4.4. Discussione » 110
- 5. Greenhushing e sostenibilità nelle piattaforme di delivery: quando il silenzio diventa strategia**, di *Musa Essa, Annamaria Tuan, Marco Visentin* » 113
- 5.1. Introduzione » 113
  - 5.2. Greenwashing e greenhushing: due strategie a confronto » 114
  - 5.3. Perché le piattaforme scelgono di tacere: motivazioni strategiche del greenhushing » 115
  - 5.4. Le reazioni dei consumatori al greenhushing » 115
  - 5.5. Il ruolo del timing: comunicare la sostenibilità dopo l'acquisto » 117
  - 5.6. Implicazioni per le piattaforme locali e per le PMI » 118
  - 5.7. Conclusioni » 118

## Parte terza

### Il modello di business per le piattaforme locali di delivery

- 6. Business Model Canvas delle Local Delivery Platforms**, di *Daniela Andreini, Elvana Baklaj, Angela A. Beccanulli, Silvia Biraghi, Matteo Corciolani, Daniele Dalli, Rossella C. Gambetti, Federico Mangiò, Giuseppe Pedeliento, André Luiz Vieira Soares, Annamaria Tuan, Marco Visentin* » 123
- 6.1. Introduzione » 123
  - 6.2. Le componenti del Business Model Canvas » 124
    - 6.2.1. Consumer segments » 124
    - 6.2.2. Value proposition » 127
    - 6.2.3. Customer relationships » 131
    - 6.2.4. Channels » 134
    - 6.2.5. Key activities » 137

|  |          |
|--|----------|
| 6.2.6. Key resources   | pag. 142 |
| 6.2.7. Key partners  | » 145    |
| 6.2.8. Revenue streams   | » 149    |
| 6.2.9. Cost structure  | » 152    |
| 6.3. BUMOLDS: Business Model per le Local Delivery Platforms   | » 155    |
| <b>7. Conclusioni</b>  | » 159    |
| 7.1. Conclusioni generali  | » 159    |
| 7.2. BUMOLDS Mapper: un censimento per mappare l'Italia del food delivery locale   | » 162    |
| <b>8. Casi studio</b>  | » 167    |
| 8.1. Alfonsino S.p.A.: scalare il food delivery nei piccoli e medi comuni: il modello multi-locale di Alfonsino                      | » 167    |
| 8.2. Cocai Express: una Local Delivery Platform multiservice per contesti urbani turistici   | » 171    |
| 8.3. Mister Natura: ripensare la logistica del fresh food delivery: un modello sostenibile basato su locker refrigerati              | » 174    |
| 8.4. Opplà Delivery: un modello di piattaforma locale a commissione fissa come alternativa alle logiche estrattive del food delivery | » 178    |
| 8.5. So.De.: una piattaforma di logistica urbana etica per il delivery B2B e l'inclusione sociale                                    | » 182    |
| 8.6. Welly: un caso di sostenibilità, specializzazione e innovazione organizzativa nel food delivery urbano                          | » 185    |
| 8.7. Alcuni casi di insuccesso delle piattaforme di delivery locali  | » 189    |
| <b>Autori</b>  | » 191    |

# INTRODUZIONE

*Annamaria Tuan*

Negli ultimi anni il servizio di consegna a domicilio di pasti pronti e alimenti tramite piattaforme digitali ha assunto un ruolo centrale nei sistemi di consumo contemporanei, configurandosi come una delle componenti più dinamiche dell'economia digitale. La diffusione del food delivery ha profondamente trasformato le modalità di accesso al cibo, ridefinendo al tempo stesso le relazioni tra consumatori, ristoratori, rider e piattaforme tecnologiche. In questo contesto, le piattaforme digitali non si limitano a svolgere una funzione di intermediazione commerciale, ma si affermano come infrastrutture organizzative capaci di modellare le condizioni di scambio, influenzare le pratiche di consumo e riorganizzare la logistica urbana.

A dominare questo mercato sono oggi grandi piattaforme multi-sided come Deliveroo, Glovo e Just Eat, che hanno costruito il proprio vantaggio competitivo sulla scalabilità tecnologica, sulla standardizzazione dei processi e sulla capacità di coordinare in modo efficiente una pluralità di attori. Tali piattaforme consentono alle piccole e medie imprese di ampliare la propria visibilità e di accedere a nuovi segmenti di clientela, ma sono al tempo stesso oggetto di critiche crescenti relative alle condizioni di lavoro dei rider, all'uso intensivo di packaging, alla standardizzazione dell'interfaccia digitale e alla progressiva estrazione di valore dai territori in cui operano.

Dal punto di vista aziendale, la letteratura ha evidenziato come la presenza sulle grandi piattaforme possa generare benefici rilevanti per i fornitori locali, in termini di ampliamento del mercato, riduzione di alcuni costi operativi e sviluppo di economie di scala e di scopo. Tuttavia,

tale integrazione può anche determinare effetti problematici: commissioni elevate, perdita del controllo sui dati dei clienti, indebolimento della relazione diretta con il consumatore e crescente dipendenza da infrastrutture esterne. Dal punto di vista del consumatore, inoltre, la crescente diffusione delle piattaforme si accompagna a nuove sensibilità etiche e ambientali. Se da un lato il delivery risponde efficacemente a esigenze di comodità, rapidità e semplificazione della vita quotidiana, dall'altro emergono interrogativi sempre più rilevanti sul suo impatto sociale, ambientale e relazionale.

Negli ultimi anni tali criticità sono emerse con crescente evidenza anche nel dibattito pubblico e istituzionale. All'inizio di febbraio 2026, ad esempio, la Procura di Milano ha disposto l'adozione di un controllo giudiziario nei confronti di Glovo e Deliveroo nell'ambito di un'indagine per caporalato. Secondo quanto riportato dagli atti dell'inchiesta, i rider impiegati dalle piattaforme avrebbero operato in condizioni di sfruttamento, con compensi in alcuni casi significativamente inferiori alle soglie considerate compatibili con una "esistenza libera e dignitosa" ai sensi dell'articolo 36 della Costituzione italiana. Episodi di questo tipo, insieme ad altre indagini che negli ultimi anni hanno coinvolto diverse piattaforme di delivery operanti in Europa, contribuiscono ad alimentare il dibattito sulla sostenibilità sociale dei modelli di business basati sul lavoro on-demand e sull'uso intensivo di sistemi algoritmici di gestione della forza lavoro.

Parallelamente, l'Unione Europea ha avviato un processo di regolazione più strutturato della platform economy. Il 7 dicembre 2023 è stata proposta una nuova direttiva volta a introdurre regole specifiche per le piattaforme di lavoro digitali, con l'obiettivo di chiarire lo status occupazionale delle persone che vi operano. La Direttiva 2024/2831, formalmente approvata alla fine del 2024, stabilisce per la prima volta criteri comuni a livello europeo per determinare se i lavoratori delle piattaforme debbano essere qualificati come lavoratori autonomi o dipendenti, introducendo inoltre norme sull'uso degli algoritmi nei luoghi di lavoro. Gli Stati membri, inclusa l'Italia, avranno tempo fino al 2 dicembre 2026 per recepire la Direttiva nei rispettivi ordinamenti nazionali.

È proprio all'interno di questa tensione tra efficienza economica, sostenibilità sociale e regolazione istituzionale che si colloca il presente volume. Negli ultimi anni, accanto alle grandi piattaforme globali, è emerso infatti un numero crescente di iniziative locali che cercano di proporre modelli alternativi di delivery, maggiormente radicati nei ter-

ritori e orientati a una diversa distribuzione del valore tra gli stakeholder coinvolti. Queste realtà, che nel volume definiamo **Local Delivery Platforms (LDPs)**, si caratterizzano per un forte ancoraggio territoriale, per una maggiore attenzione alle relazioni con ristoratori, rider e comunità locali, e per il tentativo di integrare obiettivi economici con finalità sociali e ambientali.

La diffusione di queste iniziative locali è stata ulteriormente accelerata dalla pandemia da Covid-19, che ha contribuito a una profonda revisione delle abitudini di consumo e ha reso strutturale la domanda di servizi di consegna a domicilio non solo per i pasti pronti, ma anche per una gamma più ampia di beni di consumo quotidiano. In questo contesto, numerose start-up locali hanno cercato di posizionarsi come alternative alle grandi piattaforme multinazionali del settore, puntando su un maggiore radicamento territoriale, su relazioni più strette con i consumatori e su un'offerta maggiormente personalizzata. Questo approccio consente loro di intercettare bisogni specifici delle comunità locali e di costruire rapporti di fiducia che vanno oltre la mera transazione digitale.

Molte di queste piattaforme si sono presentate come alternative più etiche e responsabili, promuovendo valori quali la trasparenza, l'equità nelle transazioni e una retribuzione più giusta per i rider. Accanto alla dimensione sociale, tali iniziative hanno spesso posto grande attenzione anche alla sostenibilità ambientale, sperimentando soluzioni quali l'utilizzo di mezzi di consegna a basso impatto o l'adozione di packaging ecologico.

Inoltre, in molti casi, il modello di business delle piattaforme locali non si limita a creare domanda di cibo o altri prodotti, ma mira anche a fungere da volano per lo sviluppo economico dei territori. L'obiettivo di queste imprese non è soltanto generare profitti, ma anche contribuire alla creazione di valore per la comunità locale, sostenendo le piccole imprese, favorendo l'occupazione e rafforzando le filiere di prossimità. In questa prospettiva, le piattaforme locali possono essere interpretate come infrastrutture digitali capaci di supportare forme di economia territoriale più resilienti e sostenibili.

Tuttavia, pur rappresentando una possibile alternativa alle logiche dominanti della platform economy, le LDPs operano in un contesto caratterizzato da forti asimmetrie competitive, risorse limitate e pressioni economiche elevate.

Nel corso del progetto di ricerca da cui questo volume prende forma, ci siamo confrontati con numerose realtà imprenditoriali locali che, nell'arco di pochi mesi, sono state acquisite da operatori più grandi o hanno cessato le proprie attività a causa delle difficoltà operative e dei costi elevati, in particolare quelli legati alla gestione dei rider. Un caso emblematico è rappresentato dalla piattaforma italiana MyMenu, acquisita da Just Eat nel novembre 2023. Come dichiarato dal fondatore della piattaforma, la scelta di adottare modelli più equi nei confronti dei rider e dei ristoratori comportava costi operativi significativamente più elevati rispetto a quelli sostenuti dalle grandi piattaforme internazionali, rendendo difficile competere sul piano dei prezzi e della scalabilità.

Le risorse limitate, la difficoltà di espandersi rapidamente e la necessità di attrarre un numero sufficiente di consumatori rappresentano alcune delle principali sfide che queste iniziative devono affrontare. La pressione competitiva esercitata dalle piattaforme globali, dotate di ingenti investimenti finanziari e di una base utenti consolidata, rende infatti particolarmente complesso raggiungere una scala economica sufficiente per garantire la sostenibilità di lungo periodo.

Da qui prende avvio la domanda centrale del volume: a quali condizioni le Local Delivery Platforms possono configurarsi come modelli di business sostenibili, capaci di creare valore economico, sociale e territoriale nel lungo periodo? Più in particolare, il libro si propone di comprendere come queste piattaforme possano valorizzare le risorse locali, costruire relazioni di fiducia con consumatori e fornitori, tutelare i rider e al tempo stesso competere in un mercato dominato da operatori di scala globale.

Il volume intende quindi contribuire al dibattito sulle piattaforme digitali offrendo una lettura teorica ed empirica del fenomeno delle piattaforme locali di delivery e proponendo un modello di business sostenibile per tali realtà, inteso in senso economico, sociale e ambientale. In questa prospettiva, il libro non si limita a descrivere un segmento emergente del mercato del food delivery, ma mira a mettere in luce una diversa modalità di concepire il rapporto tra tecnologia, mercato e territorio.

Il volume si articola in otto capitoli, organizzati in tre blocchi tematici principali, che accompagnano il lettore dall'analisi dell'ecosistema delle piattaforme di food delivery alla definizione di un modello di business per le Local Delivery Platforms.

Il primo blocco è dedicato alla comprensione dell'ecosistema delle piattaforme di delivery e delle dinamiche che ne caratterizzano il funzionamento. In questa sezione vengono analizzati il contesto economico e tecnologico delle piattaforme digitali, le trasformazioni dei sistemi di consumo e le relazioni tra i diversi attori coinvolti.

Il capitolo "*Piattaforme globali e piattaforme locali: modelli a confronto nel food delivery*" è dedicato alla definizione concettuale delle LDPs. Attraverso una revisione della letteratura accademica, il capitolo approfondisce le caratteristiche distintive di queste piattaforme, mettendone in luce le differenze rispetto ai modelli adottati dalle grandi piattaforme multinazionali e analizzando le principali traiettorie di sviluppo del fenomeno.

Il capitolo "*Le piattaforme dal punto di vista dei consumatori*" esplora le percezioni, le preferenze e le aspettative degli utenti nei confronti delle piattaforme di food delivery. Attraverso un approccio metodologico misto, che combina analisi netnografica, focus group e una survey somministrata ai consumatori, il capitolo analizza i comportamenti di utilizzo e le motivazioni alla base delle scelte di consumo. La comprensione del punto di vista dei consumatori risulta infatti centrale per il successo e la sostenibilità delle LDPs.

Il capitolo "*Le piattaforme dal punto di vista dei fornitori*" si concentra sull'analisi della prospettiva degli operatori che utilizzano le piattaforme di food delivery per distribuire i propri prodotti, quali ristoratori e supermercati. Il capitolo presenta i risultati di una survey condotta su un campione di ristoratori operanti sul territorio nazionale, con l'obiettivo di comprendere le percezioni relative all'integrazione con le LDPs, i benefici attesi e le principali criticità. Particolare attenzione è dedicata a temi quali il livello delle commissioni, la visibilità del marchio e la gestione del rapporto con i consumatori finali. L'analisi quantitativa è affiancata da un approfondimento qualitativo su un sotto-campione di ristoratori, che consente di far emergere aspetti chiave utili allo sviluppo del modello di business.

Il secondo blocco del volume si concentra sulla dimensione comunicativa e simbolica delle piattaforme, analizzando il modo in cui esse costruiscono la propria identità e gestiscono la relazione con il pubblico.

Il capitolo "*Strategie di comunicazione delle Local Delivery Platforms: tra pro-mozione e radicamento territoriale*" analizza le strategie comunicative adottate da queste piattaforme sui social media. Attraverso l'analisi automatizzata di oltre 12.000 contenuti pubblicati online, il capitolo

esplora le narrazioni utilizzate dalle piattaforme locali per presentarsi al pubblico, mettendo in luce la tensione tra messaggi promozionali orientati alla transazione e contenuti che richiamano valori di prossimità, appartenenza territoriale e comunità. Il capitolo intitolato “*Greenhushing e sostenibilità nelle piattaforme di delivery: quando il silenzio diventa strategia*”, affronta il tema della comunicazione della sostenibilità nel contesto delle piattaforme di delivery. Il capitolo analizza il dilemma strategico tra comunicare esplicitamente le iniziative ambientali e adottare strategie di greenhushing, evidenziando come, in mercati caratterizzati da elevata sensibilità al prezzo e da forte competizione, il silenzio comunicativo possa rappresentare una scelta razionale ed efficace. Attraverso l’analisi delle reazioni dei consumatori e delle implicazioni per le piattaforme locali e le PMI, il capitolo mette in luce l’importanza di una gestione strategica del timing e delle modalità di comunicazione della sostenibilità lungo il customer journey.

Il terzo blocco del volume è dedicato alla progettazione del modello di business delle Local Delivery Platforms e alla sua applicazione empirica.

Il capitolo “*Business Model Canvas per le Local Delivery Platforms*” è dedicato alla progettazione e all’analisi dei modelli di business delle piattaforme di food delivery locali. A partire dal framework del Business Model Canvas, il capitolo esplora gli elementi chiave che contribuiscono al successo di una LDP, quali le relazioni di networking con i partner, la struttura dei costi e dei ricavi e le strategie di creazione di valore. L’analisi di casi di successo e insuccesso consente di elaborare un modello di business sostenibile per le LDPs, denominato BUMOLDS (Business Model for Local Delivery Services). Tale modello mette in evidenza le caratteristiche distintive delle piattaforme locali, con un focus su sostenibilità, comunità territoriale e inclusione sociale, proponendosi come un’alternativa alle pratiche tradizionali adottate dalle grandi piattaforme globali.

Il volume si chiude con le conclusioni e una rassegna di casi studio selezionati, osservati e analizzati nel corso del progetto di ricerca, che offrono una lettura empirica dei modelli organizzativi e strategici adottati dalle piattaforme locali di delivery. L’analisi di tali casi consente di mettere in luce fattori critici di successo, traiettorie evolutive e, in alcuni casi, elementi di fragilità, offrendo spunti utili sia per lo sviluppo futuro delle piattaforme locali di delivery sia per la comprensione dei limiti strutturali di questi modelli.

PARTE PRIMA  
L'ECOSISTEMA DELLE PIATTAFORME DI DELIVERY



# 1.

## PIATTAFORME GLOBALI E PIATTAFORME LOCALI: MODELLI A CONFRONTO NEL FOOD DELIVERY

*Daniela Andreini, Elvana Baklaj, Angela Antonia Beccanulli,  
Silvia Biraghi, Matteo Corciolani, Daniele Dalli,  
Rossella Gambetti, Federico Mangiò, Giuseppe Pedeliento,  
André Luiz Vieira Soares, Annamaria Tuan, Marco Visentin*

### 1.1. Platform economy

Negli ultimi decenni, l'economia tradizionale ha attraversato un intenso processo di digitalizzazione delle attività operative e delle transazioni, accompagnato dalla progressiva affermazione di imprese digital native che hanno progressivamente conquistato mercati preesistenti o dato origine a spazi economici completamente nuovi (Vallas & Schor, 2020). In questo scenario, le piattaforme digitali hanno assunto un ruolo sempre più centrale, fino a configurarsi come una delle forme organizzative più rilevanti del capitalismo contemporaneo.

Le piattaforme digitali, definite metaforicamente come «incubators of entrepreneurialism» (Vallas & Schor, 2020), hanno esercitato un'influenza rilevante sulle economie nazionali, contribuendo alla creazione di nuovi mercati che si sono affiancati a quelli propri dell'economia tradizionale. L'attuale contesto economico digitale appare, infatti, dominato da quelle imprese che sono state in grado di sviluppare o riconfigurare il proprio modello di business, adottando l'architettura di piattaforma per rafforzare la propria posizione competitiva. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), insieme alle più ampie innovazioni digitali, hanno consentito di ampliare notevolmente la portata e l'efficacia dei meccanismi economici alla base del funzionamento delle piattaforme. In particolare, la forza attrattiva della rete Internet, potenziata dagli effetti di rete, unitamente alla continua digitalizzazione dei settori produttivi, ha profondamente alterato gli equilibri dei mercati tradizionali, favorendo l'emergere di “giganti digitali” capaci di rior-

ganizzare comparti consolidati – quali quello bancario, assicurativo, dei trasporti e agroalimentare – attorno a piattaforme digitali, migliorandone l'efficienza complessiva (Rietveld & Schilling, 2021).

Tale processo di cambiamento risulta particolarmente marcato in quei settori in cui l'informazione rappresenta una variabile critica di successo, rendendoli particolarmente adatti all'adozione di modelli di business fondati sulle piattaforme.

La platformization dell'economia costituisce, pertanto, uno dei fenomeni sociali ed economici più rilevanti del capitalismo contemporaneo, contribuendo a trasformare le piattaforme digitali in veri e propri poli di innovazione e di riconfigurazione economica (Wichmann, Wiegand & Reinartz, 2022), con un impatto significativo sulle dinamiche competitive e sui modelli operativi di numerosi settori.

Tuttavia, nell'analisi dell'economia delle piattaforme emerge spesso una certa ambiguità concettuale, che conduce a una sovrapposizione impropria con altre declinazioni dell'economia digitale, quali la gig economy, la sharing economy o la più tradizionale collaborative economy. L'utilizzo indifferenziato di tali espressioni risulta però concettualmente impreciso. Sebbene questi paradigmi possano essere interpretati come specifiche manifestazioni o applicazioni delle piattaforme, è necessario sottolineare che il concetto di piattaforma si riferisce innanzitutto a una nuova modalità di organizzazione dell'impresa, oltre che a un modello di business basato su un'infrastruttura tecnologica avanzata.

Per tale ragione, appare opportuno fornire fin da subito una definizione chiara di platform economy, in grado di delinearne con maggiore precisione confini e caratteristiche distintive, agevolando così la comprensione del presente elaborato. Con il termine platform economy si identifica un modello economico che fa leva sulle tecnologie digitali dell'informazione e della comunicazione per connettere gli utenti all'interno di un ecosistema in cui si genera valore (Rietveld & Schilling, 2021). Alla base di questo innovativo modello di business, la piattaforma opera come uno spazio virtuale in cui domanda e offerta entrano in relazione, facilitando scambi e interazioni che difficilmente sarebbero realizzabili attraverso le strutture economiche tradizionali.

Ne consegue che l'economia delle piattaforme introduce una modalità radicalmente differente di creazione del valore rispetto ai modelli economici tradizionali. L'innovazione non è più limitata al singolo prodotto o servizio, ma interessa l'intero modello di business dell'impresa.

Alla luce di queste considerazioni, è utile precisare che solo negli ultimi decenni il concetto di “piattaforma” ha iniziato ad attirare un crescente interesse nella letteratura di marketing. In una fase iniziale, infatti, l’attenzione era prevalentemente rivolta alle piattaforme di social media, concepite come ambienti digitali volti a facilitare la comunicazione e l’interazione sociale tra gli utenti. Con l’affermazione delle cosiddette piattaforme Big Tech, tale concezione si è progressivamente estesa ben oltre la sfera delle interazioni sociali: le piattaforme digitali non sono più semplici spazi di incontro, ma veri e propri ecosistemi digitali in grado di sostenere intere economie, offrendo un’ampia gamma di servizi e influenzando in modo significativo le strategie di marketing tradizionali (Rangaswamy, Moch, Felten, van Bruggen, Wieringa & Wirtz, 2020). La crescente centralità delle piattaforme nella vita quotidiana dei consumatori implica, infatti, la necessità per il marketing di adattarsi a nuove dinamiche, tra cui la valorizzazione del potenziale informativo dei dati a supporto delle attività di targeting e personalizzazione delle offerte.

Il settore del food delivery costituisce uno dei contesti in cui tali trasformazioni risultano più evidenti. In esso convergono infatti diversi elementi tipici dell’economia delle piattaforme: la mediazione tra più lati del mercato, l’uso di dati per coordinare domanda e offerta, l’impiego di lavoro flessibile e la crescente centralità dell’esperienza digitale del consumatore. Per questa ragione, il food delivery rappresenta un terreno particolarmente fertile per osservare sia le potenzialità sia le criticità della platform economy.

## **1.2. L’ecosistema del food delivery**

Con specifico riferimento al settore del food delivery, negli ultimi dieci anni esso ha registrato un’espansione particolarmente intensa, configurandosi come uno dei comparti più dinamici dell’economia digitale (Su *et al.*, 2022). Il mercato della consegna di cibo online si articola principalmente in due differenti modalità di servizio: la consegna restaurant-to-consumer, la cui preparazione e la consegna dei pasti sono gestite direttamente dal ristorante, e la consegna platform-to-consumer, la cui gestione degli ordini online e della logistica viene affidata a una piattaforma di food delivery (Rita, Eiriz & Conde, 2023).

È soprattutto quest'ultimo modello ad aver conosciuto la maggiore diffusione negli ultimi anni, favorendo l'ascesa di piattaforme come Deliveroo, Glovo e Just Eat, che hanno assunto un ruolo centrale nell'ecosistema del food delivery. Tali piattaforme consentono ai consumatori di ricercare informazioni, confrontare offerte, consultare recensioni, effettuare ordini, procedere al pagamento online e monitorare lo stato della consegna in tempo reale, riducendo al minimo l'interazione diretta con il ristorante (Kaur *et al.*, 2021; Deloitte, 2019; Sun *et al.*, 2022). Dal punto di vista organizzativo, le piattaforme di food delivery operano come intermediari della logistica dell'ultimo miglio, mettendo in relazione consumatori finali, ristoratori e rider all'interno di un sistema multi-sided. In genere, le piattaforme applicano ai ristoratori una commissione percentuale sul valore dell'ordine, variabile in funzione del livello di servizio offerto (generalmente compresa tra il 5% e il 30%), che può includere o meno la gestione diretta della consegna. Come illustrato nella *Figura 1*, il sistema di food delivery online si caratterizza dunque per la presenza di almeno due principali categorie di clienti: da un lato i consumatori finali, dall'altro gli esercenti che mettono a disposizione i propri prodotti attraverso la piattaforma.

*Fig. 1 – Rappresentazione del servizio di food delivery*



Fonte: adattata da <https://mobisoftinfotech.com/resources/blog/top-on-demand-food-delivery-platforms-across-globe/>.

Per i ristoratori, la relazione con le piattaforme appare ambivalente. Da un lato, esse rappresentano un canale di accesso a una domanda più ampia, permettendo di aumentare la visibilità e di raggiungere clienti che difficilmente verrebbero intercettati attraverso i canali proprietari. Dall'altro, generano costi elevati e forme di dipendenza strutturale, soprattutto per le attività più piccole e meno note (Heward, 2019).

In questo senso, le piattaforme possono essere considerate una vera e propria “arma a doppio taglio”: utili per entrare in mercati digitali già consolidati, ma potenzialmente problematiche nel lungo periodo sul piano della redditività, della disintermediazione della relazione con il cliente e della perdita di controllo sui dati. È interessante sottolineare che, come evidenziato da Maier e Wieringa (2020), nel settore e-commerce le vendite su una piattaforma come Amazon non solo non cannibalizzano le vendite dirette sul sito ufficiale dell’azienda, ma al contrario le stimolano: ogni aumento dell’1% nelle vendite sulla piattaforma intermediaria genera un incremento dello 0,014% nelle vendite sul sito proprietario. Questo effetto è particolarmente forte per categorie con ampia varietà di scelta e prezzi contenuti, dove l’esposizione iniziale su un canale ad alta frequentazione funge da punto di accesso per nuovi segmenti di clientela. Allo stesso modo, essere presenti su piattaforme come Glovo, Just Eat o Deliveroo consente ai ristoranti di beneficiare della visibilità offerta da un ecosistema digitale consolidato, dove milioni di utenti navigano quotidianamente alla ricerca delle soluzioni migliori. L’analisi evidenzia inoltre che l’acquisizione clienti tramite piattaforma intermediaria è significativamente più economica rispetto ai canali diretti: per i brand emergenti, il costo di acquisizione di nuovi clienti tramite sito proprietario può arrivare fino al 100% del fatturato generato, mentre tramite piattaforma esterna si attesta intorno al 24%. Questo dato suggerisce che, anche nel food delivery, l’utilizzo di piattaforme esterne può rappresentare una strategia efficace per ridurre i costi di acquisizione e aumentare la notorietà del brand, soprattutto nelle fasi iniziali.

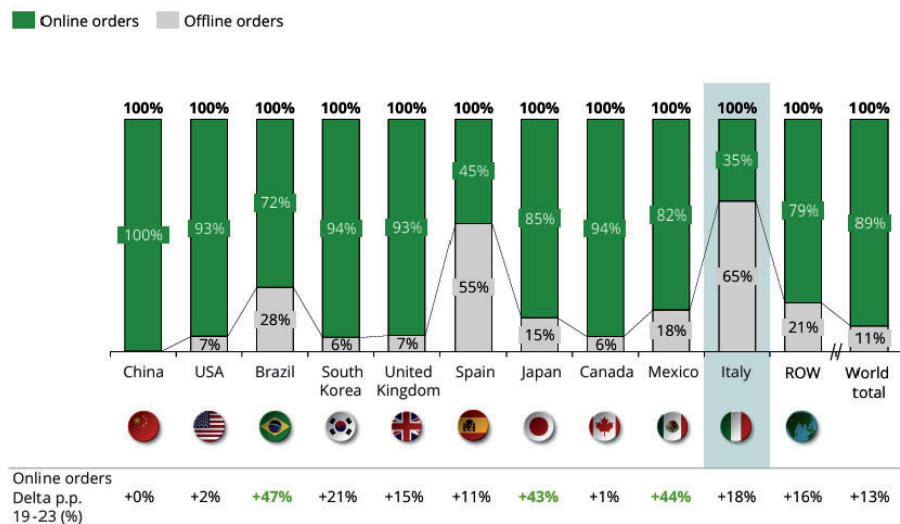
Con riferimento al contesto della ristorazione italiana, il tessuto imprenditoriale risulta fortemente dominato dai ristoranti indipendenti, che rappresentano circa il 90% del totale, mentre le catene si attestano intorno al 10%. Tale configurazione appare sensibilmente distante sia dalla media globale, dove le catene coprono il 33% del mercato, sia da quella europea, pari al 39%. Nonostante ciò, il ritmo di espansione delle catene in Italia (+10,9% nel biennio 2022–2023) risulta in linea con l’andamento internazionale (+9,9%), segnalando una progressiva convergenza verso modelli organizzativi più strutturati.

Per quanto concerne i canali di ordinazione, il mercato italiano evidenzia una minore incidenza del digitale: il 35% degli ordini avviene online, mentre il restante 65% continua a essere effettuato attraverso modalità tradizionali, come evidenzia la *Figura 2*.

Fig. 2 – Distribuzione degli ordini online e offline in Italia e nel mondo

**Delivery orders by type, 2023**

(Billion €, Percentage)



Fonte: Deloitte (2024), Foodservice Market Monitor – 2024 Edition.

Questo dato risulta significativamente inferiore rispetto a Paesi come il Regno Unito e gli Stati Uniti, dove la quota di ordini online raggiunge il 93%, e il Giappone, con l'85%. A livello globale, la componente digitale rappresenta ormai l'89% del mercato del delivery, con una crescita del 13% rispetto al periodo pre-pandemico (Deloitte, 2024). Nel complesso, tali evidenze suggeriscono che il mercato italiano, pur mantenendo una forte impronta tradizionale e una predominanza di operatori indipendenti, stia progressivamente allineandosi alle traiettorie evolutive internazionali, sia in termini di crescita delle catene sia di digitalizzazione dei consumi.

Nel corso del 2024, il settore del food delivery in Italia ha attraversato una fase di consolidamento, accompagnata da un ampliamento della copertura territoriale: il 76% della popolazione risulta oggi raggiunto da almeno una piattaforma di consegna, con una penetrazione crescente anche nei piccoli centri, dove circa il 30% dei comuni con meno di 20.000 abitanti è servito. Parallelamente, la spesa online per prodotti alimentari ha toccato i 6,4 miliardi di euro, pari al 6% del mercato Food & Grocery, con previsioni di crescita fino a 11,2 miliardi di euro entro il 2033. Il valore del delivery digitale si attesta a 1,6 miliardi di euro, mentre quello tradizionale raggiunge 1,8 miliardi. Le modalità di consumo mostrano

rilevanti differenze territoriali e generazionali: l'uso del delivery online è più diffuso nei grandi centri urbani e tra le fasce più giovani della popolazione, mentre il canale offline resta predominante nel Mezzogiorno e tra gli adulti. L'evoluzione del comparto è sostenuta da tre principali direttrici strategiche: l'ampliamento e la diversificazione dell'offerta, l'adozione di tecnologie avanzate – tra cui intelligenza artificiale, automazione e robotica – e una crescente attenzione ai temi della sostenibilità, che si traduce in investimenti in packaging ecocompatibile e soluzioni di trasporto a ridotto impatto ambientale. Sempre più piattaforme, originariamente focalizzate sulla consegna di pasti pronti, stanno ampliando il proprio perimetro operativo includendo la spesa alimentare e altri beni di prima necessità, avvicinandosi ai modelli del *quick commerce*. Tale evoluzione segnala una progressiva estensione delle piattaforme da intermediari della ristorazione a hub multifunzionali della distribuzione urbana. Tali elementi risultano centrali per il miglioramento dell'esperienza del cliente e per il rafforzamento dei meccanismi di fidelizzazione (Deliverart, 2024).

In termini geografici, il Nord Italia presenta una maggiore densità di servizi e una più ampia varietà di offerta, mentre il Sud e le Isole, pur mostrando segnali di crescita, continuano a risentire di criticità legate alla logistica e al livello di digitalizzazione. Questo quadro impone ai ristoratori un adattamento delle strategie di marketing e distribuzione in funzione delle specificità locali.

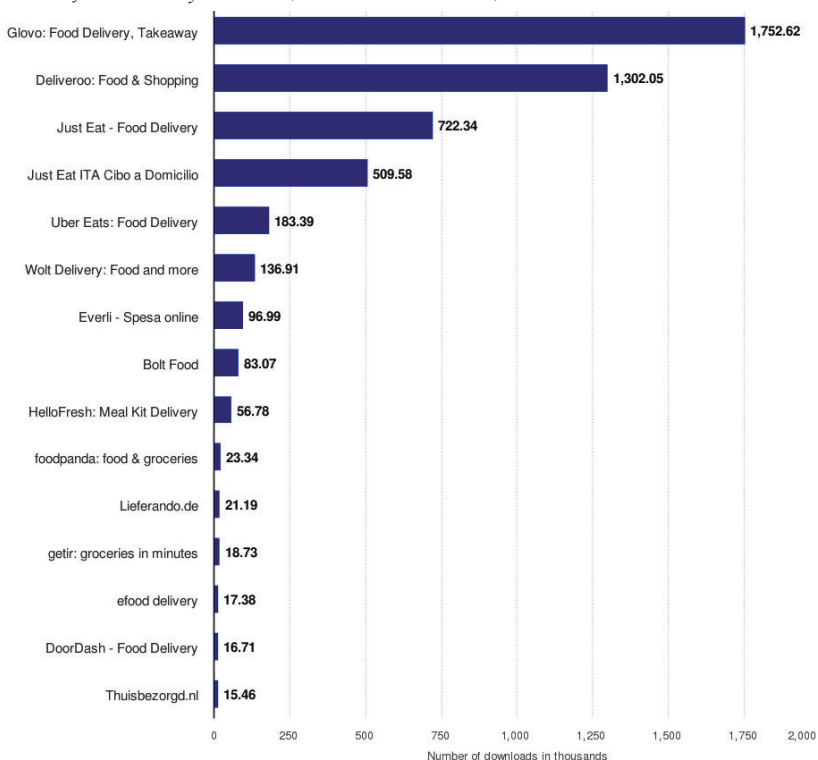
Un ulteriore aspetto rilevante riguarda l'evoluzione dei sistemi di pagamento. Secondo un'indagine condotta da Adyen, il 67% dei consumatori italiani predilige i pagamenti digitali rispetto al contante per l'acquisto di cibo e bevande, sia in presenza sia attraverso servizi di delivery o asporto. La velocità della transazione emerge come il principale driver di scelta: il 77% degli intervistati la considera un fattore determinante, mentre il 29% attribuisce un ruolo chiave alla facilità d'uso del metodo di pagamento (retailfood.it, 2025).

Nel complesso, nel 2025 il food delivery si conferma una componente strategica per la ristorazione italiana, non solo per la capacità di generare flussi di ricavi rilevanti, ma anche per l'impatto esercitato sull'evoluzione dei comportamenti di consumo. Le pratiche consolidate durante la pandemia hanno infatti trasformato il delivery in una modalità di fruizione abituale, con circa il 60% degli italiani che effettua ordini con cadenza settimanale. Tale cambiamento ha spinto molti ristoratori a ripensare il proprio modello operativo, integrando soluzioni digitali e logistiche in grado di estendere il bacino di utenza e raggiungere segmenti di clientela precedentemente non accessibili. Al contempo, il consumatore contem-

poraneo manifesta aspettative sempre più elevate, orientate non solo alla rapidità del servizio, ma anche alla trasparenza, alla qualità e alla possibilità di personalizzazione dell'offerta. La disponibilità di piatti adatti a regimi alimentari specifici, come quelli vegetariani o vegani, rappresenta ormai un fattore distintivo nel contesto del delivery. Inoltre, la reputazione online, costruita attraverso recensioni e dinamiche di passaparola digitale, incide in modo significativo sui processi di fidelizzazione, rendendo l'esperienza complessiva del cliente una leva competitiva centrale. In questo scenario, il food delivery non può più essere considerato una semplice estensione del servizio di sala, ma si configura come uno strumento strategico per l'innovazione, la differenziazione e la risposta efficace alle nuove esigenze del mercato (baldiacademy.it, 2024).

Nel contesto italiano, le principali piattaforme operanti nel settore del food delivery sono Glovo, Deliveroo, e Just Eat (Statista, 2024), come mostrato in *Figura 3*.

*Fig. 3 – Online food delivery in Italia (numero di download)*



Source  
AppMagic  
© Statista 2026

Additional Information:  
Italy, as of November 19, 2024

Fonte: Statista 2024.

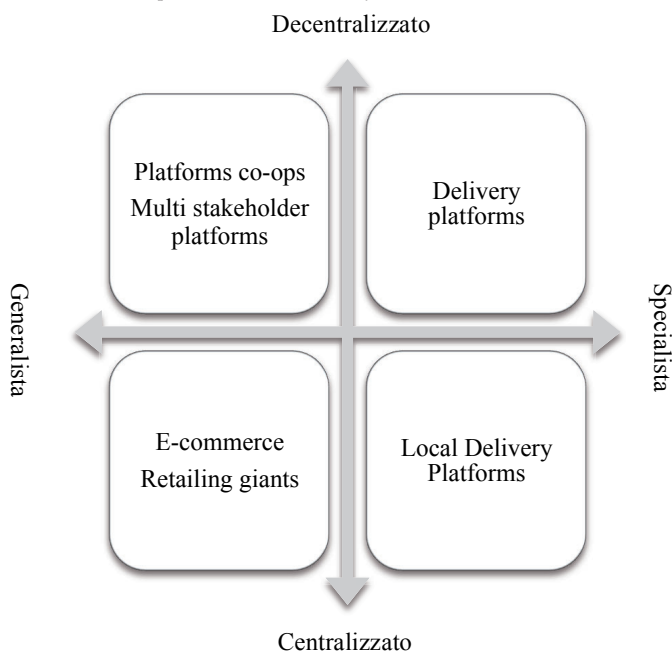
### 1.3. Le Local Delivery Platforms: una definizione

Come evidenziato anche nell'introduzione del volume, il fenomeno delle Local Delivery Platforms (LDPs) si colloca all'interno di un ecosistema articolato, popolato da modelli di delivery differenti per struttura organizzativa, logiche di governance e grado di specializzazione. L'analisi della letteratura consente di posizionare le LDPs rispetto a tali modelli e di chiarirne le caratteristiche distintive. Studiare tali modelli è utile non solo per posizionare e contestualizzare il ruolo delle LDP in tale complesso ecosistema, ma anche per comprendere come tali modelli alternativi preesistenti – pur non essendo strettamente LDP e operando a livelli differenti – presentano caratteristiche affini o complementari con le LDP stesse, offrendo così soluzioni e modelli operativi che possono essere adattati per la progettazione delle piattaforme locali.

A questo scopo, come evidenzia la *Figura 4*, proponiamo di distinguere i modelli di delivery lungo due dimensioni principali:

1. il grado di centralizzazione della governance;
2. il grado di specializzazione dell'offerta e del contesto servito.

*Fig. 4 – Classificazione delle piattaforme di delivery*



Per grado di centralizzazione, si intende il livello di potere che i proprietari esercitano sulla piattaforma, influenzando i processi decisionali e gli outcome della governance (Chen, Richter & Patel, 2021). Questa dimensione risponde alla domanda: “*quali e quanti attori sono a capo della piattaforma?*”. In una piattaforma centralizzata, i proprietari mantengono un controllo esclusivo, minimizzando la distribuzione della governance tra altri partecipanti, come partner e utenti finali. Ciò consente loro di dare priorità ai propri interessi e di esercitare uno stretto controllo su tutti gli attori coinvolti, a scapito però della loro partecipazione ai processi aziendali. Al contrario, una piattaforma decentralizzata prevede una redistribuzione collettiva del potere di governance tra i diversi stakeholder. Questo modello consente loro di rappresentare i propri interessi, valorizzare le informazioni locali e garantire una maggiore rappresentatività. Tuttavia, questa configurazione può ridurre la rapidità e l’efficacia dei processi decisionali.

Con grado di specializzazione, invece, ci si riferisce alla misura in cui una piattaforma è focalizzata su una fase specifica della catena del valore o su un particolare ambito di servizi offerti nel settore del delivery (Chatain & Zemsky, 2007). Il grado di specializzazione ci aiuta a rispondere alla domanda: “quanto local è una data piattaforma”? Nel primo caso, la piattaforma è detta *generalista*, in quanto è ugualmente in grado di svolgere più attività (e.g. stoccaggio, previsione, consegna effettiva, servizio post vendita) oppure di consegnare prodotti o servizi di diverse categorie merceologiche (e.g. cibi processati e non processati), e mira a sfruttare i vantaggi derivanti dall’essere uno “one-stop shop”. Di conseguenza, le piattaforme generaliste tendono ad offrire una copertura ampia, e ad essere conseguentemente caratterizzate da un focus meno locale. Nel secondo caso, invece, la piattaforma è detta *specialista*, in quanto limita la propria competenza ad una precisa attività (e.g., esclusivamente consegna) o ad un ristretto numero di categorie merceologiche (e.g. esclusivamente cibi freschi), per il quale ottimizza il proprio design organizzativo in modo da beneficiare di economie di scopo rispetto ai generalisti per quella specifica attività ed i suoi clienti e partner. Di conseguenza, le piattaforme di delivery specialiste tendono a offrire una copertura più ristretta, ed essere quindi caratterizzate da un focus più locale.

L'incrocio di queste due dimensioni consente di identificare quattro grandi famiglie di modelli tangenziali alle LDPs:

- *platform co-operatives*, o *platform co-ops*, definite come imprese cooperative, possedute e governate democraticamente dai soggetti che ne dipendono – quali lavoratori, utenti e altri stakeholder rilevanti – e che sviluppano piattaforme digitali per facilitare lo scambio di beni e servizi (Martinelli *et al.*, 2019). Più nel dettaglio, le piattaforme cooperative si distinguono per una natura prevalentemente decentralizzata e generalista (e.g., Platform Cooperativism Consortium). Esse sono strutturate attorno ai principi del cooperativismo (Wegner *et al.*, 2023), caratterizzandosi per una gestione collettiva e condivisa da parte dei membri coinvolti. Tale modello organizzativo presuppone un'elevata partecipazione attiva degli stakeholder, promuovendo processi decisionali democratici, inclusivi e orientati al lungo periodo (Le Lay & Lemozy, 2023). Un elemento distintivo delle *platform co-ops* è la capacità di offrire una gamma ampia e diversificata di prodotti e servizi, superando la specializzazione in un singolo segmento della catena del valore. Questa flessibilità consente loro di operare simultaneamente come associazioni democratiche e come imprese orientate al mercato (Bunders & De Moor, 2023), conciliando finalità collettive e sostenibilità economica;
- *multi-stakeholder platforms* (e.g., Bonsucro, Farm to Market Alliance). Queste piattaforme possono essere definite come assetti di governance che aggregano attori pubblici, privati e comunitari, con l'obiettivo di affrontare problemi complessi e sistemici che i singoli partecipanti non sarebbero in grado di risolvere autonomamente (Thorpe *et al.*, 2022). L'utilizzo del termine "piattaforma" risponde, in questo contesto, all'esigenza di superare l'idea di parità di potere implicita nel concetto di partnership, riconoscendo invece l'asimmetria di ruoli e responsabilità tra gli attori coinvolti (Thiele *et al.*, 2011). La funzione primaria di tali piattaforme consiste nel facilitare la cooperazione tra stakeholder eterogenei – quali imprese, ONG, governi e comunità locali – al fine di coordinare risposte condivise a sfide che richiedono un elevato grado di integrazione e collaborazione (Thorpe *et al.*, 2022);
- *crowdsourced logistics o delivery platforms* (e.g., GrabFood, PickThisUp), combinano una struttura organizzativa decentralizzata con un'elevata specializzazione operativa. Secondo Buldeo Rai *et*

al. (2017), queste piattaforme possono essere definite come mercati digitali abilitati dalla connettività informativa, in grado di mettere in relazione domanda e offerta di servizi logistici attraverso il coinvolgimento di una folla esterna e non predefinita di individui. Tali soggetti partecipano su base volontaria, mettendo a disposizione capacità inutilizzate in termini di tempo e/o spazio, e vengono compensati in funzione del servizio svolto. Questo modello si distingue per la sua elevata flessibilità e per la capacità di mobilitare risorse latenti che, altrimenti, rimarrebbero inutilizzate (Carbone *et al.*, 2017). Ne deriva un sistema logistico dinamico e adattivo, in grado di rispondere rapidamente alle variazioni della domanda e di superare alcune delle inefficienze strutturali tipiche della logistica tradizionale (Frehe *et al.*, 2017; Gläser *et al.*, 2023).

- *(hyper)Local Delivery Platforms* caratterizzate da una struttura prevalentemente centralizzata e da un elevato grado di specializzazione. A differenza delle configurazioni precedenti, queste piattaforme operano sotto un controllo centralizzato e concentrano le proprie attività su specifici segmenti della catena di approvvigionamento, offrendo servizi mirati e fortemente ottimizzati per rispondere alle esigenze dei mercati locali (e.g., Swiggy in India). Tale centralizzazione consente alle Local Delivery Platforms di esercitare un controllo stringente sulla qualità del servizio e sull'efficienza operativa, rafforzando il coordinamento tra attori locali e migliorando l'affidabilità complessiva del sistema di delivery.

Per chiarire ulteriormente tali differenze, la *Tabella 1* confronta le principali tipologie di piattaforme sulla base di alcune caratteristiche rilevanti quali la disponibilità di un sito web e/o di una piattaforma come aggregatore di più aziende, l'impiego di rider per la consegna a domicilio, la vendita di prodotti locali, l'attenzione alla dimensione locale e l'adozione di una governance condivisa.

Come illustrato nella tabella, ad un estremo si collocano le e-commerce companies che non soddisfano i criteri specifici delle piattaforme digitali. Queste aziende, infatti, operano come entità singole vendendo direttamente ai consumatori senza necessariamente aggregare altre imprese e senza focalizzarsi sulla vendita di prodotti locali. Solitamente, inoltre, non utilizzano una rete di rider per le consegne, preferendo affidarsi a corrieri tradizionali, e non adottano modelli di governance condivisa, che sono più tipici delle cooperative di piattaforme. All'estre-

mo opposto, invece, si trovano le piattaforme di distribuzione locale che occupano una posizione specifica all'interno dell'ecosistema del delivery: esse si distinguono dalle grandi piattaforme multi-sided per il loro radicamento territoriale, per il rapporto più stretto con gli attori locali e per l'integrazione di obiettivi economici con finalità sociali e ambientali.

Pertanto, le piattaforme digitali differiscono principalmente per il loro modello operativo: alcune di esse adottano un approccio orientato verso un mercato globale, mentre altre si focalizzano maggiormente sulla dimensione locale, valorizzando la sostenibilità e l'impatto positivo sul territorio. Questo diverso orientamento strategico riflette priorità distinte: da un lato, la massimizzazione della portata e della scalabilità; dall'altro il rafforzamento delle comunità locali.

Tab. 1 – Caratteristiche delle delivery platforms

|   | <i>E-commerce companies</i> | <i>Platform co-ops</i> | <i>Multi stakeholder platforms</i> | <i>Crowdsourced logistics/delivery platforms</i> | <i>Big multi-sided platforms</i> | <i>Local delivery platforms</i> |
|---|-----------------------------|------------------------|------------------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------|
| Sito web/<br>applicazione<br>come aggregatore<br>di più aziende |                             |                        | X                                  | X  | X                                | X                               |
| Consegna<br>a domicilio<br>tramite riders                       |                             |                        |                                    | X  | X                                | X                               |
| Vendita di<br>prodotti locali                                   |                             |                        |                                    |  | X                                | X                               |
| Focus sulla<br>dimensione locale                                |                             |                        |                                    |  |                                  | X                               |
| Governance<br>condivisa   |                             | X                      |                                    |  |                                  |                                 |

Fonte: nostra elaborazione.

A partire da questa analisi possiamo quindi fornire la definizione di Local Delivery Platform:

*Le Local Delivery Platforms (LDPs) possono essere definite come imprese basate su piattaforme digitali – quali siti web e/o applicazioni mobili – che aggregano una pluralità di attori economici locali, ad esempio produttori, pizzerie e ristoranti, e che gestiscono o coordinano la consegna dei prodotti ai consumatori finali che effettuano ordini online. A differenza delle grandi piattaforme multi-sided*

*operanti su scala nazionale o internazionale, le LDPs agiscono esclusivamente in contesti territoriali circoscritti – quali quartieri, piccole città o aree urbane limitate – e integrano, nel proprio modello di business, considerazioni legate alla sostenibilità economica e sociale.*

Questa definizione si fonda su un insieme di caratteristiche distintive. In primo luogo, le LDPs presentano una dimensione locale o multi-locale, operando in ambiti territoriali ben definiti e caratterizzati da una forte identità e prossimità, pur potendo replicare il medesimo modello organizzativo in più contesti locali. In secondo luogo, tali piattaforme si basano su una marcata dimensione relazionale e di network, costruita attorno a legami di fiducia, collaborazione e reciprocità tra produttori, commercianti, consumatori e, in alcuni casi, istituzioni locali.

La piattaforma digitale – sotto forma di sito web o applicazione – svolge il ruolo di medium tecnologico, fungendo da intermediario che abilita e coordina le interazioni tra gli attori della rete, facilitando lo scambio di informazioni, beni e servizi. Sotto il profilo dei mercati serviti, le LDPs possono operare sia in ambito business-to-consumer (B2C), consentendo ai consumatori finali di accedere ai prodotti del territorio, sia in ambito business-to-business (B2B), offrendo soluzioni logistiche o distributive a produttori e operatori locali. In entrambi i casi, l'attività della piattaforma si configura come un marketplace locale, fondato su una filiera corta e territoriale, finalizzata alla valorizzazione delle produzioni locali, alla riduzione dell'impatto ambientale e al rafforzamento dell'economia di prossimità.

Alla luce di tali elementi, non rientrano nella definizione di LDPs le imprese che operano esclusivamente tramite un proprio sito di e-commerce senza aggregare più fornitori (ad esempio Koro Shop), quelle che si concentrano unicamente sull'erogazione di servizi di consegna senza svolgere un ruolo di intermediazione di mercato (come iCarry o Urban Bike Messengers), né le piattaforme di food delivery attive su scala nazionale o internazionale, quali Just Eat o Deliveroo.

Affinché un'impresa possa essere qualificata come Local Delivery Platform, devono essere soddisfatte alcune condizioni minime:

- 1) la presenza di una piattaforma digitale – sito web e/o app – che consenta ai clienti di selezionare e acquistare prodotti provenienti da una pluralità di produttori o ristoranti locali;
- 2) la gestione diretta del servizio di consegna o, in alternativa, il coordinamento della logistica attraverso partner esterni;

3) una chiara focalizzazione sulla dimensione locale, espressa sia nella provenienza dei prodotti sia nell'area geografica servita.

Alcune LDPs enfatizzano in modo esplicito i temi della sostenibilità e si posizionano come alternative alle grandi piattaforme di delivery. Esempi quali TakeLocal o So.De, attive a Milano, operano su scala iper-locale, limitando le aree di consegna a specifici quartieri e dichiarando, ad esempio, di non adottare modelli di consegna ultra-rapida per tutelare il benessere dei rider.

Sebbene le piattaforme di food delivery siano prevalentemente associate al contesto B2C, esistono anche esempi rilevanti di LDPs operanti in ambito B2B, come nel caso di Soplaya. Nel presente lavoro, tuttavia, l'analisi si concentrerà principalmente sulle Local Delivery Platforms attive nel contesto B2C, in quanto particolarmente significative per comprendere le trasformazioni in atto nei sistemi di consumo e nelle economie urbane del food delivery.

## Bibliografia

- Baldi Academy (2024). *Food delivery e ristorazione: Trend e strategie per il 2025*. <https://www.baldiacademy.it>.
- Buldeo Rai, H., Verlinde, S., Merckx, J., & Macharis, C. (2017). Crowd logistics: An opportunity for more sustainable urban freight transport?. *European Transport Research Review*, 9(3), 39.
- Bunders, D., & De Moor, T. (2023). Platform cooperatives and the governance of digital platforms. *Journal of Cooperative Organization and Management*, 11(1), 100209.
- Carbone, V., Rouquet, A., & Roussat, C. (2017). The rise of crowd logistics: A new way to co-create logistics value. *Journal of Business Logistics*, 38(4), 238-252.
- Chatain, O., & Zemsky, P. (2007). The horizontal scope of the firm: Organizational tradeoffs vs. buyer-supplier relationships. *Management Science*, 53(4), 550-565.
- Chen, Y., Richter, A., & Patel, P.C. (2021). Governance and control in platform ecosystems. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1427-1453.
- Deliverart. (2024). *Report sul food delivery in Italia 2024*. Deliverart.
- Deloitte. (2019). *The future of food delivery: The changing landscape of the industry*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2024). *Foodservice Market Monitor - 2024 Edition*. Deloitte.
- Frehe, V., Mehmman, J., & Teuteberg, F. (2017). Understanding and assessing crowd logistics business models using everyday people for last mile delivery. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 75-97.

- Gläser, S., *et al.* (2023). Crowdsourced logistics and last-mile delivery: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 172, 103054.
- Heward, E. (2019). Deliveroo and the platform economy: A double-edged sword for restaurants. *The Guardian*.
- Kaur, P., Dhir, A., Talwar, S., & Ghuman, K. (2021). The value proposition of food delivery apps from the perspective of theory of consumption value. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1129-1159.
- Le Lay, S., & Lemozy, C. (2023). Democratic governance in platform cooperatives. *Organization Studies*, 44(5), 789-808.
- Lord, N., *et al.* (2023). Gig economy workers in food delivery platforms: Labor conditions and regulation. *Work, Employment and Society*, 37(4), 1023-1041.
- Maier, E., & Wieringa, J.E. (2020). Acquiring customers through online marketplaces? The effect of marketplace sales on sales in a retailer's own channels. *International Journal of Research in Marketing*, 37(2), 311-328.
- Martinelli, F., *et al.* (2019). Platform cooperativism: Toward an alternative digital economy. *Journal of Cooperative Studies*, 52(3), 5-15.
- Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., van Bruggen, G., Wieringa, J.E., & Wirtz, J. (2020). The role of marketing in digital business platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 72-90.
- Rietveld, J., & Schilling, M.A. (2021). Platform competition: A systematic and interdisciplinary review of the literature. *Journal of Management*, 47(6), 1528-1563.
- Rita, P., Eiriz, V., & Conde, J. (2023). Platform-to-consumer vs. restaurant-to-consumer food delivery models: Market structure and implications. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103403.
- Statista. (2024). *Leading food delivery and takeout apps in Italy in 2024, by number of downloads (in 1,000s)*. Statista.
- Sun, Y., *et al.* (2022). Mobile food delivery services and consumer behavior: A review and research agenda. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103041.
- Sun, Y., *et al.* (2023). Online food delivery platforms and multi-sided markets. *Electronic Commerce Research and Applications*, 58, 101233.
- Thorpe, J., *et al.* (2022). Multi-stakeholder platforms: Governance for sustainability transitions. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1625-1638.
- Thiele, G., *et al.* (2011). Multi-stakeholder platforms for agricultural research and development. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 9(3), 363-378.
- Vallas, S., & Schor, J. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46, 273-294.

- Wegner, E., *et al.* (2023). Cooperative principles in digital platform governance. *Journal of Business Ethics*, 185(2), 421-438.
- Wichmann, J.R.K., Wiegand, N., & Reinartz, W.J. (2022). Platformization of firms: The transformation into platform-based business models. *Journal of Marketing*, 86(1), 1-23.
- Retailfood.it. (2025). Pagamenti digitali nel food retail: I dati Adyen 2025. <https://www.retailfood.it>.

## 2.

# LE PIATTAFORME DAL PUNTO DI VISTA DEI CONSUMATORI

*André Luiz Vieira Soares, Matteo Corciolani, Angela A. Beccanulli,  
Silvia Biraghi, Daniele Dalli, Rossella C. Gambetti*

### 2.1. Introduzione

Perché sempre più consumatori ricorrono alle piattaforme di food delivery pur riconoscendone i limiti sociali ed etici? In che modo queste piattaforme si inseriscono nella quotidianità dei consumi alimentari senza sostituire del tutto né la spesa tradizionale né l'esperienza del ristorante? Ed infine, quali trasformazioni stanno producendo queste piattaforme, più in profondità, nella cultura di consumo, nelle pratiche alimentari e nelle relazioni sociali?

Il presente capitolo affronta questi interrogativi analizzando il rapporto tra consumatori e piattaforme digitali, con particolare riferimento alle piattaforme di food delivery, collocandolo all'interno delle più ampie trasformazioni che stanno investendo gli stili di vita urbani e l'organizzazione del tempo quotidiano. L'obiettivo non è soltanto misurare la diffusione di tali servizi, ma comprendere il significato sociale, simbolico e relazionale che essi assumono dal punto di vista dei consumatori, mettendo in luce le tensioni che emergono tra efficienza, valori etici e qualità dell'esperienza alimentare.

Il capitolo si sviluppa lungo un percorso articolato che integra prospettive teoriche ed evidenze empiriche. Dopo una breve rassegna della letteratura sui consumatori e sulle piattaforme, utile anche a inquadrare il fenomeno nel dibattito sul *platform capitalism* (Srnicsek, 2017) e sul consumo digitale, viene presentata una ricerca empirica multi-metodo. Essa combina una survey nazionale rappresentativa della popolazione italiana con approfondimenti qualitativi basati su focus group e netnografia (Kozinets, 2020, 2021), consentendo di osservare il fenomeno sia

nella sua dimensione strutturale sia nelle sue declinazioni esperienziali e culturali.

Gli insight principali che emergono delineano un quadro fortemente ambivalente. A fronte di una penetrazione ormai capillare delle piattaforme, il loro peso economico rimane contenuto e il loro utilizzo fortemente situazionale. Il food delivery non si configura come un sostituto strutturale dei canali tradizionali, ma come una soluzione selettiva, attivata soprattutto in risposta a vincoli di tempo, stanchezza e frenesia della vita urbana. In questo senso, le piattaforme agiscono come dispositivi di semplificazione e delega, capaci di rispondere a bisogni contingenti più che di ridefinire stabilmente le pratiche alimentari.

Al tempo stesso, i risultati mettono in luce una tensione strutturale tra i valori dichiarati e i comportamenti effettivi. I consumatori mostrano una diffusa consapevolezza delle criticità sociali, ambientali ed etiche del modello di food delivery, in particolare rispetto alle condizioni di lavoro dei rider e all'impatto ambientale, ma continuano a privilegiare criteri di comodità, rapidità e prevedibilità. Il food delivery emerge così come un osservatorio privilegiato delle contraddizioni del consumo contemporaneo, in cui responsabilità e convenienza, localismo e globalizzazione, relazionalità e individualizzazione coesistono in un equilibrio instabile.

## **2.2. Consumatori e piattaforme: una breve rassegna della letteratura**

Negli ultimi anni, il consumo alimentare ha subito profonde trasformazioni, trainate dalla crescente diffusione delle tecnologie digitali e dalla progressiva adozione di applicazioni e piattaforme online (Kaur *et al.*, 2021). Attività tradizionali come la comparazione delle offerte, la valutazione delle alternative e la scelta dei fornitori vengono oggi svolte sempre più attraverso motori di ricerca, e-commerce e aggregatori digitali (Cochoy *et al.*, 2020). L'emergenza sanitaria legata al Covid-19 ha agito da acceleratore di questi cambiamenti, rafforzando l'adozione di modalità d'acquisto digitali e facendo emergere nuove abitudini di consumo (Francioni *et al.*, 2022; Jun *et al.*, 2022; Unnikrishnan e Figliozzi, 2020).

Oggi occorre quindi approfondire non solo *che cosa* i consumatori fanno sulle piattaforme, ma anche *perché* lo fanno e *con quali effetti* sulle pratiche quotidiane e sulle relazioni sociali. Secondo Euromoni-

tor (2021), il fenomeno dello *shopping reinvented* rappresenta uno dei principali fattori di cambiamento nei comportamenti dei consumatori a livello globale, in particolare nei mercati tecnologicamente avanzati. La digitalizzazione investe sempre di più anche i prodotti freschi, il cosiddetto *grocery shopping*, che sta maturando progressivamente in termini di **innovazione esperienziale e tecnologica**, includendo l'uso di dispositivi smart, interfacce avanzate e persino scenari emergenti quali la realtà virtuale e il metaverso, potenzialmente in grado di rimodellare le aspettative e le pratiche dei consumatori nei confronti dell'alimentare digitale.

In questo scenario, le piattaforme digitali si sono affermate come nuovi nodi centrali del sistema distributivo, ridefinendo i ruoli di produttori, retailer e clienti (Wichmann *et al.*, 2022). Ampiezza dell'offerta, comparabilità dei prezzi, immediatezza del servizio e personalizzazione dell'esperienza sono tra i principali driver del loro utilizzo (Rangaswamy *et al.*, 2020; Rietveld *et al.*, 2019; Rietveld e Schilling, 2020).

È importante anche osservare che, nel nuovo ecosistema digitale, il consumatore assume un ruolo via via più attivo e consapevole. La letteratura recente ne evidenzia la crescente autonomia decisionale, la capacità di influenzare il mercato e l'attenzione rivolta alla sostenibilità e all'impatto sociale delle proprie scelte (Corciolani e Dalli, 2014; Cova e Dalli, 2009; Euromonitor, 2022). In particolare, la letteratura ha messo in luce il ruolo centrale dei consumatori nel sostenere lo sviluppo dei prodotti da parte delle imprese (Biraghi *et al.*, 2018; Pedeliento *et al.*, 2020), ma anche la possibilità che i consumatori reagiscano contro il mercato (Dalli e Corciolani, 2008), contribuendo a processi di cambiamento dal basso (Pedeliento *et al.*, 2018). Ad esempio, essi dimostrano una crescente attenzione verso aziende e marchi percepiti come etici (Pace *et al.*, 2017; Sebastiani *et al.*, 2013), sostenibili (Corciolani *et al.*, 2016), locali (Reich *et al.*, 2018) e autentici (Corciolani, 2014), mettendo le imprese di fronte alla necessità di adattare i propri modelli di business a queste nuove esigenze. Una tensione rilevante sembra svilupparsi tra l'espansione delle piattaforme globali, spesso criticate per la loro insostenibilità sociale e ambientale, e l'emergere di nuove aspettative etiche e sostenibili da parte dei consumatori, che potrebbero spingere verso una revisione dei modelli attualmente dominanti (Chocoy *et al.*, 2020).

Nel campo specifico del food delivery, l'evoluzione è stata particolarmente marcata. Dalle prime esperienze pionieristiche – come l'ordine

online da Pizza Hut nel 1994 (Malhotra e Makwana, 2021) – si è passati a piattaforme in grado di gestire l'intero ciclo d'acquisto, dalla scelta del ristorante alla consegna. Oggi, il mercato si suddivide tra piattaforme proprietarie e aggregatrici, come Just Eat, Glovo e Deliveroo, che offrono servizi a un elevato numero di ristoranti e clienti (Shankar *et al.*, 2022).

La crescita del settore è stata favorita dall'integrazione di tecnologie sempre più avanzate: tracciamento GPS, menù digitali, modalità di pagamento flessibili, raccolta di feedback e sistemi di raccomandazione (Farah *et al.*, 2021; Liu e Fu, 2023). L'esperienza utente è diventata centrale nella costruzione della fidelizzazione: la semplicità dell'interfaccia, l'affidabilità della consegna e la personalizzazione dell'offerta influenzano direttamente la soddisfazione del consumatore (Leung *et al.*, 2023).

Come anticipato sopra, l'emergenza pandemica ha rappresentato un punto di svolta. Le restrizioni ai movimenti, la chiusura dei ristoranti e l'esigenza di sicurezza hanno reso il food delivery una modalità quasi obbligata di approvvigionamento. Ciò ha generato una diffusione accelerata del servizio, coinvolgendo anche segmenti della popolazione meno digitalizzati e contribuendo a una normalizzazione dell'uso (Dominici *et al.*, 2021; Jiang *et al.*, 2023). Tuttavia, la persistenza di queste abitudini nel periodo post-pandemico non è omogenea e dipende da variabili socio-demografiche, come età, livello d'istruzione e contesto territoriale (Tregear e Ness, 2005; Zepeda e Li, 2006).

A livello motivazionale, la letteratura si è focalizzata sia su fattori funzionali sia su fattori simbolici. Comodità, risparmio di tempo, varietà dell'offerta e accesso a promozioni rappresentano i principali driver d'adozione (Teo *et al.*, 2024; Zhao *et al.*, 2023). Il *Technology Acceptance Model* e la *Theory of Planned Behavior* sono stati impiegati per offrire un quadro interpretativo utile all'analisi dell'utilizzo continuativo delle piattaforme, identificando tra i fattori più influenti l'utilità percepita, la fiducia e l'attitudine personale (Francioni *et al.*, 2022; Goyal *et al.*, 2023).

Parallelamente, si moltiplicano le riflessioni critiche sull'impatto ambientale, sociale e lavorativo del delivery. Il trattamento dei rider, le emissioni legate alla logistica urbana e il potenziale aumento dello spreco alimentare sono al centro di un dibattito sempre più acceso (Sharma *et al.*, 2021; Siragusa *et al.*, 2022). Tali fattori influenzano anche la reputazione delle piattaforme e la propensione dei consumatori a ripetere l'acquisto. Alcuni studi mostrano, nello specifico, che la percezione di

giustizia e sostenibilità può avere un impatto diretto sulla fedeltà alla piattaforma (Leung *et al.*, 2023).

Negli ultimi anni, accanto ai grandi *player* internazionali, stanno dunque emergendo anche modelli alternativi come le piattaforme locali di delivery (LDP). Queste realtà si caratterizzano per la valorizzazione dei ristoratori locali, il sostegno all'economia territoriale e l'adozione di pratiche sostenibili, come l'utilizzo di biciclette per le consegne o la tutela dei lavoratori (Bongianni, 2022; Teo *et al.*, 2024). Il concetto di "locale" richiama valori quali fiducia, autenticità, prossimità, senso di comunità e identità culturale (Banerjee e Quinn, 2020; Reich *et al.*, 2018). In particolare, il consumo di cibo locale è sostenuto tanto da motivazioni personali (salute, gusto, freschezza) quanto da valori civici e altruistici (riduzione dell'impatto ambientale, supporto alla filiera corta, equità sociale). Studi recenti confermano che questi ultimi fattori esercitano un'influenza significativa sull'intenzione d'acquisto (Megicks *et al.*, 2012; Memery *et al.*, 2015). Tuttavia, l'effettiva adozione delle LDP resta contenuta, limitata da problemi di visibilità, ostacoli operativi e dalla percezione di minore efficienza rispetto ai principali operatori del settore (Dominici *et al.*, 2021; Teo *et al.*, 2024).

Anche sul versante della domanda emergono contraddizioni. Spesso si osserva una dissonanza tra i valori dichiarati dai consumatori – legati alla sostenibilità e all'etica – e le scelte di consumo effettive, ancora fortemente influenzate dalla convenienza, dalla rapidità e dall'abitudine (Zepeda e Li, 2006). Peraltro, le LDP sembrano potenzialmente più attrattive per segmenti specifici della popolazione, come gli adulti con istruzione superiore, maggiore consapevolezza ambientale e residenza in contesti urbani mediamente attrezzati.

Le piattaforme digitali si inseriscono quindi in modo sempre più pervasivo nelle pratiche quotidiane di acquisto, ma sollevano al contempo interrogativi profondi sulle implicazioni sociali e ambientali del modello. Le LDP, pur con una diffusione ancora limitata, rappresentano un'interessante alternativa capace di coniugare innovazione tecnologica e valori territoriali, ma richiedono strategie di consolidamento e maggiore visibilità per trasformare il potenziale in un impatto effettivo.

## **2.3. La ricerca empirica**

### *2.3.1. Fonti dei dati e metodologia della ricerca*

La ricerca empirica si è articolata in tre fasi complementari, concepite per integrare prospettive quantitative e qualitative e offrire una

comprensione multilivello del fenomeno del food delivery in Italia. L'indagine ha, dunque, combinato una survey nazionale su un ampio campione di consumatori italiani, due focus group con giovani utenti delle piattaforme e una netnografia delle interazioni digitali (Kozinets, 2020) sui principali spazi online dedicati al tema. La triangolazione di queste fonti ha consentito di osservare il fenomeno da angolature diverse – comportamentale, esperienziale, emotiva e culturale – restituendo un quadro articolato delle pratiche e delle rappresentazioni che caratterizzano il consumo alimentare mediato dalle piattaforme digitali.

### 2.3.2. *Survey*

La componente quantitativa, realizzata attraverso una survey nazionale, aveva l'obiettivo principale di fornire una prima mappatura delle pratiche di acquisto e delle percezioni dei consumatori italiani nei confronti delle piattaforme di food delivery e dei servizi di spesa online. L'indagine è stata condotta a maggio del 2025, su un campione di 1946 individui, statisticamente rappresentativo della popolazione adulta italiana per genere, età e distribuzione geografica. La raccolta dei dati è avvenuta con il supporto di un istituto di ricerca specializzato, che ha curato le fasi di campionamento, di somministrazione e di controllo della qualità dei questionari.

La survey ha esplorato, da un lato, le abitudini di acquisto e consumo di prodotti alimentari – sia freschi sia pronti – e, dall'altro, le motivazioni e le modalità d'uso delle piattaforme digitali per la consegna a domicilio. Il questionario, strutturato in più sezioni, ha raccolto inizialmente informazioni socio-demografiche (età, genere, area di residenza, occupazione, titolo di studio) e dati sulla gestione della spesa domestica (il profilo socio-demografico dei rispondenti è maggiormente dettagliato in Appendice). Sono seguite domande sulla frequenza di utilizzo delle piattaforme, sui tipi di prodotti acquistati, sui criteri di scelta e sulla percezione della qualità del servizio.

La terza parte del questionario ha approfondito gli atteggiamenti valoriali e le opinioni etiche dei rispondenti – in particolare in merito alla sostenibilità, alle condizioni dei lavoratori e al consumo locale – mentre la sezione conclusiva ha raccolto aspettative e preferenze future, tra cui le opinioni sulle LDP.

Dal punto di vista tecnico, la rilevazione ha impiegato prevalentemente scale di tipo Likert a cinque punti, utili a misurare atteggiamenti, percezioni e livelli di accordo o disaccordo. I dati sono stati elaborati tramite analisi descrittive e comparative, volte a evidenziare anche eventuali differenze tra sottogruppi di popolazione distinti, come, ad esempio, utenti e non utenti delle piattaforme. Questa fase ha consentito di conoscere meglio la diffusione, l'intensità d'uso e le motivazioni del delivery, ma anche di mettere a fuoco la distanza tra i valori dichiarati e i comportamenti effettivi, evidenziando le tensioni tra efficienza, convenienza e sensibilità etica tipiche di questo contesto.

### 2.3.3. *Focus group*

A completamento della prospettiva quantitativa, la ricerca ha previsto una fase qualitativa basata, anzitutto, su due focus group condotti tra maggio e giugno 2024. Tale approfondimento aveva lo scopo di esplorare, in modo più interpretativo, le dinamiche che orientano l'uso delle piattaforme di food delivery, fornendo un contesto esperienziale ai dati emersi dalla survey. La ricerca ha coinvolto complessivamente undici studenti universitari (sei uomini e cinque donne) di età compresa tra 21 e 27 anni, selezionati mediante campionamento di convenienza. Il primo gruppo era composto prevalentemente da studenti fuori sede residenti in contesti urbani di medie dimensioni, mentre il secondo comprendeva giovani che vivevano con la famiglia o in autonomia in centri più piccoli. Questa diversità ha consentito di apprezzare meglio l'impatto del contesto territoriale sull'adozione delle piattaforme.

Entrambi i focus group sono stati moderati da due docenti universitari esperti di marketing e comportamento del consumatore, e si sono svolti seguendo una traccia semi-strutturata, che ha consentito di indagare sia gli aspetti funzionali (comodità, prezzo, efficienza, affidabilità del servizio) sia quelli valoriali (percezione etica, sostenibilità, rapporto con il territorio). Le sessioni, della durata di circa due ore ciascuna, sono state registrate, trascritte integralmente e analizzate tramite una codifica tematica induttiva, finalizzata a identificare pattern ricorrenti e divergenze significative nelle narrazioni.

I focus group si sono rivelati particolarmente efficaci per far emergere rappresentazioni, dilemmi morali e giustificazioni legate all'uso del

delivery. È emersa con forza, soprattutto, la centralità della comodità come motivazione principale, ma anche un diffuso senso di ambivalenza etica, legato alle condizioni dei rider e all'impatto ambientale del servizio.

### *2.3.4. Netnografia*

La componente netnografica ha completato il quadro empirico e rafforzato la ricerca qualitativa, ampliando l'osservazione sul modo in cui i consumatori rappresentano e negoziano il fenomeno del food delivery negli spazi digitali. La netnografia, metodologia qualitativa derivata dall'etnografia e adattata allo studio delle pratiche online (Kozinets, 2020), ha consentito di analizzare efficacemente le interazioni spontanee degli utenti sia su forum (come Reddit) sia su social media (YouTube, Instagram, TikTok e X, ex-Twitter). La selezione degli ambienti digitali è stata preceduta da una mappatura degli articoli e dei materiali giornalistici sul tema, alcuni dei quali hanno esplicitamente indicato i principali spazi digitali e interattivi di conversazione. Le parole chiave individuate in questa fase sono state poi utilizzate per raccogliere post, video, recensioni e immagini in questi spazi, generando un corpus di materiali eterogenei per formato e grado di engagement.

La netnografia ha permesso di evidenziare il carattere intensamente digitale, emotivo e culturale del fenomeno, contribuendo a interpretare le dimensioni simboliche e affettive del consumo sulle piattaforme. In tal modo, questa fase ha offerto una prospettiva complementare alle analisi precedenti, arricchendo la comprensione delle esperienze individuali e collettive, e fornendo una cornice interpretativa utile alla triangolazione dei risultati complessivi della ricerca.

## **2.4. Uno sguardo d'insieme sulla realtà italiana**

### *2.4.1. Diffusione e rilevanza del fenomeno*

I risultati della survey offrono una fotografia chiara del ruolo che le piattaforme di food delivery e di spesa online ricoprono oggi nel panorama dei consumi alimentari in Italia.

Tab. 1 – Utilizzo delle piattaforme

| Uso piattaforme | N     | %     |
|-----------------|-------|-------|
| Sì              | 800   | 41,1  |
| No              | 1.146 | 58,9  |
| <i>Totale</i>   | 1.946 | 100,0 |

Pur avendo raggiunto una penetrazione significativa – circa il 41% degli intervistati dichiara di utilizzarle (*Tabella 1*) – il loro peso economico resta ancora abbastanza marginale. Le piattaforme rappresentano, infatti, poco più del 3% dei canali di acquisto complessivamente menzionati dai soggetti intervistati per la propria spesa alimentare (*Tabella 2*).

Tab. 2 – Canali di acquisto utilizzati dai rispondenti e relativa quota sul totale della spesa alimentare

| Canale                      | N. utilizzatori (scelta multipla)<br>(% sul totale dei canali menzionati) | % sulla spesa totale |
|-----------------------------|---|----------------------|
| Supermercati                | 1.694 (34,3)  | 41,1                 |
| Ipermercati                 | 981(19,9)   | 16,6                 |
| Negozi di quartiere         | 813 (16,5)  | 27,9                 |
| Mercati locali              | 660 (13,4)  | 5,9                  |
| Supermercato online         | 284 (5,7)   | 2,6                  |
| Piattaforme di delivery     | 183 (3,7)   | 1,5                  |
| App di negozi specializzati | 133 (2,7)   | 1,6                  |
| Fattorie                    | 94 (1,9)  | 0,7                  |
| Gruppi di Acquisto Solidale | 61 (1,2)  | 0,5                  |
| Altro                       | 33 (0,7)  | 1,6                  |
| <i>Totale</i>               | 4.936 (100)   | 100,0                |

Tuttavia, se si considera la spesa alimentare complessiva, in media, alle piattaforme di delivery viene attribuita una quota pari all'1,5%, a fronte di una netta prevalenza dei canali tradizionali come supermercati (41,1%), negozi di quartiere (27,9%) e ipermercati (16,6%) (*Tabella 2*). L'uso delle piattaforme (sia quelle gestite direttamente dai supermercati sia quelle generaliste, come Glovo o Just Eat) appare dunque diffuso ma non ancora strutturale, segnalando che esse rispondono soprattutto a bisogni specifici e situazionali, mentre appaiono meno in grado di sostituire stabilmente i canali fisici.

Anche la frequenza d'uso del delivery resta piuttosto contenuta. Sol tanto una minoranza di consumatori (rispettivamente il 16,9% per gli alimentari freschi e il 21,9% per il cibo pronto) effettua ordini settime-

nali (*Tabella 3*), mentre la quota più ampia utilizza il servizio in modo occasionale (in particolare per l'acquisto di cibo pronto, come pizze, hamburger, ecc.). Inoltre, ben 310 intervistati (38,7%) dichiarano di non usare mai le piattaforme per acquistare prodotti freschi, mentre 188 (23,5%) le utilizzano per ordinare cibi pronti, ma solo qualche volta l'anno. Le piattaforme si configurano, perciò, come un'integrazione episodica delle pratiche di acquisto di generi alimentari, più che come un canale alternativo consolidato.

*Tab. 3 – Frequenza di utilizzo delle piattaforme*

| <i>Frequenza</i>          | <i>Alimentari freschi (%)</i> | <i>Cibo pronto (%)</i> |
|---------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Ogni giorno               | 25 (3,1)                      | 9 (1,1)                |
| Più volte a settimana     | 46 (5,7)                      | 53 (6,6)               |
| Una volta a settimana     | 64 (8,0)                      | 113 (14,1)             |
| Più volte al mese         | 79 (9,9)                      | 152 (19,0)             |
| Una volta al mese         | 80 (10,0)                     | 153 (19,1)             |
| Più volte all'anno        | 97 (12,1)                     | 188 (23,5)             |
| Almeno una volta all'anno | 99 (12,4)                     | 121 (15,1)             |
| Mai                       | 310 (38,7)                    | 11 (1,4)               |
| <i>Totale</i>             | 800 (100,0)                   | 800 (100,0)            |

Più nello specifico, le piattaforme maggiormente utilizzate sono Just Eat (28,4%), Glovo (25,2%) e Deliveroo (24%), mentre i siti o le app dei ristoranti e dei supermercati restano in secondo piano (*Tabella 4*).

*Tab. 4 – Piattaforme più utilizzate*

| <i>Piattaforma</i>       | <i>%</i> |
|--------------------------|----------|
| Just Eat                 | 28,4     |
| Glovo                    | 25,2     |
| Deliveroo                | 24,0     |
| Sito/App ristorante      | 11,1     |
| App supermercati         | 6,8      |
| App negozi specializzati | 3,8      |
| Altro                    | 0,8      |

#### *2.4.2. Motivazioni e pratiche d'uso*

L'analisi delle motivazioni conferma la natura prevalentemente funzionale dell'esperienza di consumo svolta tramite le piattaforme digitali.

Il primo driver dichiarato è la comodità (27,2%), seguita dalla ricerca di gratificazione sensoriale o di piatti particolari (17,2%) e dalla mancanza di tempo per cucinare (14,1%) (*Tabella 5*). La componente edonistica, pur presente, si intreccia con un'esigenza di efficienza che riflette i ritmi accelerati della vita quotidiana. Le piattaforme rispondono così a una logica di semplificazione: permettono di risparmiare tempo, ridurre la fatica organizzativa e delegare le attività di preparazione, pur restando ancorate a un consumo domestico e privato.

*Tab. 5 – Motivazioni per l'uso delle piattaforme*

| <i>Motivazione</i>                  | <i>%</i> |
|-------------------------------------|----------|
| Comodità                            | 27,2     |
| Soddisfazione sensoriale            | 17,2     |
| Mancanza di tempo per cucinare      | 14,1     |
| Situazioni sociali                  | 14,1     |
| Offerte e promozioni                | 11,0     |
| Curiosità verso nuovi piatti        | 9,6      |
| Cucine internazionali/specializzate | 6,9      |

Anche nella scelta delle piattaforme emergono criteri prevalentemente pratici (*Tabella 6*). Gli utenti attribuiscono la massima importanza alla qualità del cibo (media = 4,4; su una scala 1-5), ma poi dimostrano un certo interesse soprattutto per la chiarezza dei tempi e dei costi di consegna (4,3), la facilità d'uso dell'interfaccia (4,2), la disponibilità di diversi metodi di pagamento (4,1), e così via. Solo in secondo piano compaiono dimensioni valoriali quali l'impegno ambientale o la sostenibilità (3,6). Nel complesso, si tratta di un comportamento piuttosto orientato alla prestazione, in cui la rapidità e l'affidabilità prevalgono su considerazioni etiche o identitarie.

*Tab. 6 – Criteri per la scelta della piattaforma*

| <i>Criteri (scala 1-5)</i>                           | <i>Media</i> |
|--|--------------|
| Tipo e qualità del cibo                              | 4,4          |
| Chiara indicazione dell'orario di consegna           | 4,3          |
| Costo della consegna                                 | 4,3          |
| Varietà di ristoranti/prodotti disponibili           | 4,2          |
| Facilità di utilizzo della piattaforma               | 4,2          |
| Disponibilità di offerte e promozioni                | 4,1          |
| Recensioni positive degli utenti                     | 4,1          |
| Disponibilità di diversi metodi di pagamento         | 4,1          |
| Servizio clienti con personale o chatbot di supporto | 3,8          |
| Impegno della piattaforma per la sostenibilità       | 3,6          |

Un quarto degli utenti ha comunque riscontrato almeno un problema nell'uso delle piattaforme. Tra questi, i più comuni sembrano essere i ritardi nelle consegne (rilevati dal 38,2% degli utenti), gli errori negli ordini (24,9%) e la qualità scadente del cibo (21,7%) (Tabella 7).

Tab. 7 – Problemi riscontrati con le piattaforme

| <i>Problema</i>            | <i>%</i> |
|----------------------------|----------|
| Consegna in ritardo        | 38,2     |
| Ordine errato              | 24,9     |
| Cibo freddo/scarsa qualità | 21,7     |
| Ordine non consegnato      | 8,8      |
| Prezzo finale diverso      | 3,2      |
| Altro                      | 3,2      |

Un ulteriore aspetto d'interesse di questa pratica di consumo riguarda la dimensione relazionale. Circa il 74% degli utenti dichiara, infatti, di utilizzare il servizio in compagnia, in occasioni conviviali o informali, come cene tra amici, partite o momenti di socialità improvvisata (Tabella 8).

Tab. 8 – Modalità ordini: individuale vs. sociale

| <i>Modalità ordini</i> | <i>%</i> |
|------------------------|----------|
| Individuale            | 25,8     |
| Sociale                | 74,2     |

Il delivery si configura quindi come un facilitatore logistico della convivialità, più che come la sua negazione. Tuttavia, il restante quarto degli utenti ricorre alle piattaforme in modo individuale, spesso per ragioni di praticità o di autoregolazione emotiva, mostrando come l'esperienza del consumo digitale possa oscillare tra socialità e isolamento, tra efficienza e conforto personale.

### 2.4.3. Percezioni, criticità e tensioni etiche

Dietro questa apparente linearità funzionale, i dati evidenziano un conflitto latente tra efficienza e responsabilità sociale. Da un lato, gli utenti riconoscono i vantaggi pratici del servizio, come il risparmio di tempo, la semplicità d'uso e l'accessibilità; dall'altro, manifestano una

crescente consapevolezza dei costi etici e ambientali del modello di business. Ad esempio, sia gli utenti sia i non utenti di delivery condividono l'idea che le piattaforme sfruttino i rider (media non utenti = 3,9; media utenti = 3,7); analogamente, entrambi i gruppi ritengono che lo sfruttamento sia un problema (media utenti/non utenti = 3,9), che l'impatto del delivery sull'ambiente sia negativo (media utenti/non utenti = 3,3) e, soprattutto per quanto riguarda gli utenti, che preferirebbero pagare di più per servizi più etici (3,4) (*Tabella 9*).

*Tab. 9 – Opinioni sulle piattaforme (utenti vs. non utenti)*

| <i>Affermazione (scala 1-5)</i>         | <i>Media non utenti</i> | <i>Media utenti</i> |
|---|-------------------------|---------------------|
| Risparmio di tempo                      | 3,2                     | 3,9                 |
| Risparmio economico                     | 2,4                     | 2,9                 |
| Facilità d'uso                          | 3,3                     | 3,9                 |
| Impatto ambientale negativo             | 3,3                     | 3,3                 |
| Preferenza per aziende locali           | 3,6                     | 3,6                 |
| Le piattaforme sfruttano i rider        | 3,9                     | 3,7                 |
| Lo sfruttamento è un problema           | 3,9                     | 3,9                 |
| Pagherei di più per eticità             | 2,9                     | 3,4                 |
| Preferisco cucinare o andare di persona | 4,2                     | 3,7                 |

Coerentemente, il 23% degli intervistati indica il rispetto dei lavoratori come priorità assoluta per il miglioramento del servizio. Subito dopo compaiono le richieste di riduzione dei costi di consegna (18,1%) e di maggiore presenza di prodotti locali (11,4%), seguite da obiettivi di sostenibilità e di riduzione dell'impatto ambientale (10%) (*Tabella 10*).

*Tab. 10 – Miglioramenti attesi dalle piattaforme*

| <i>Aspetto</i>               | <i>%</i> |
|------------------------------|----------|
| Più rispetto per i rider     | 23,0     |
| Costi di consegna ridotti    | 18,1     |
| Più prodotti locali          | 11,4     |
| Più ristoranti disponibili   | 10,9     |
| Tempi di consegna più rapidi | 10,4     |
| Riduzione impatto ambientale | 10,0     |
| Più varietà di prodotti      | 8,6      |
| Servizio clienti migliore    | 7,0      |
| Altro                        | 0,6      |

Quest'insieme di aspettative riflette una contraddizione strutturale del consumo digitale: pur riconoscendo i limiti sociali e ambientali del delivery, la maggioranza degli utenti continua a utilizzarlo e, quando lo

fa, è soprattutto per sfruttarne la convenienza. La tensione tra efficienza ed etica emerge dunque come tratto distintivo dell'esperienza contemporanea del consumo alimentare mediato dalle piattaforme: il bisogno di velocità e semplicità tende a prevalere, ma non cancella un sottofondo di disagio morale e di desiderio di alternative più giuste, che in alcuni casi potrebbe generare anche una forma di dissonanza cognitiva.

Tab. 11 – *Affermazioni rispetto al cibo locale*

| <i>Affermazioni (scala 1-5)</i>   | <i>Media</i> |
|---|--------------|
| Il cibo locale è più buono  | 3,8          |
| Comprare nei piccoli negozi, GAS, fattorie, mercati locali e simili è troppo costoso        | 3,4          |
| Il cibo locale è migliore per la salute   | 3,7          |
| Il cibo del supermercato è di scarsa qualità  | 2,3          |
| Comprare nei piccoli negozi, GAS, fattorie, mercati locali e simili fa perdere troppo tempo | 2,6          |

Parallelamente, anche la percezione della dimensione locale rivela un'ambivalenza. Il cibo locale è valutato positivamente – considerato più buono (3,8) e più salutare (3,7) – ma è percepito anche come più costoso (3,4) e, in certi casi, più impegnativo da reperire (2,6) (*Tabella 11*). Questi dati – coerentemente con quanto osservato sopra – contribuiscono a illustrare perché, pur esprimendo apprezzamento per le iniziative territoriali o le piattaforme locali di consegna, i consumatori continuino a privilegiare i grandi operatori, come Just Eat, Glovo, e così via. La logica dell'efficienza e della reperibilità tende ancora a prevalere sulla coerenza con valori di prossimità o di sostenibilità, limitando la diffusione dei modelli alternativi.

#### 2.4.4. *Prospettive e implicazioni*

Nel complesso, il quadro che emerge dalla survey restituisce l'immagine di un consumatore attivo e consapevole, ma fortemente pragmatico, che utilizza le piattaforme di delivery in modo selettivo e contestuale. L'esperienza è dominata in particolar modo da esigenze di funzionalità e comfort e, solo in parte, da motivazioni valoriali. L'uso delle piattaforme si accompagna anche a una percezione di maggiore indipendenza e di gratificazione tecnologica, seppur a livelli moderati. Gli utenti che si

avvicinano al delivery sperimentano, pertanto, un lieve senso di *empowerment* personale (Tabella 12).

Tab. 12 – Effetti psicosociali percepiti

| Affermazione (scala 1-5) | Media |
|--------------------------|-------|
| Senso di indipendenza    | 3,0   |
| Divertimento tecnologico | 2,9   |
| Soddisfazione personale  | 2,7   |
| Autoefficacia percepita  | 2,7   |

Coerentemente, le intenzioni dichiarate dagli utenti nei confronti delle grandi piattaforme rivelano un atteggiamento generalmente positivo. Sia la propensione a continuare a utilizzarle sia la disponibilità a raccomandarle ad altri registrano una media di 3,6 su 5, segnalando un livello di soddisfazione e fedeltà moderatamente elevato (Tabella 13). Emerge anche un certo interesse per le LDP, valutate con una media di 3,3 sia in termini di preferenza attuale sia di intenzione d'uso futura. Tuttavia, emerge chiaramente che, anche in caso di alternative più convenienti, l'uso delle piattaforme mainstream proseguirebbe (media = 3,1).

Tab. 13 – Miglioramenti attesi dalle piattaforme

| Affermazioni (scala 1-5)  | Media |
|---|-------|
| Continuerò a utilizzare le piattaforme di delivery nazionali (es. Just Eat, Deliveroo, Glovo) per ordinare cibo in futuro                                   | 3,6   |
| Consiglierei le piattaforme di delivery nazionali (es. Just Eat, Deliveroo, Glovo) ai miei amici  | 3,6   |
| Preferisco continuare ad utilizzare le piattaforme di delivery locali   | 3,3   |
| In futuro tenderò ad utilizzare maggiormente piattaforme di delivery locali   | 3,3   |
| Anche se esistessero modi più convenienti per ordinare cibo, continuerei a utilizzare le piattaforme di delivery nazionali (es. Just Eat, Deliveroo, Glovo) | 3,1   |

D'altro canto, per quanto le piattaforme siano percepite come strumenti capaci di semplificare la vita quotidiana, possono essere considerate anche simboli di un sistema di consumo impersonale e talvolta ingiusto. In effetti, in piena sintonia con quanto mostrato sopra, gli atteggiamenti nei confronti della sostenibilità ambientale risultano elevati in entrambi i gruppi – utenti e non utenti (media = 4,0) – con punteggi particolarmente alti, soprattutto per il senso di responsabilità e la consapevolezza del proprio impatto personale (media non utenti = 3,8; media utenti = 3,9) (Tabella 14).

Tab. 14 – Atteggiamento nei confronti dell'ambiente

| Affermazione (scala 1-5)                                | Media non utenti | Media utenti |
|---|------------------|--------------|
| Preoccupazione per l'ambiente                           | 4,0              | 4,0          |
| Condizioni ambientali influenzano la qualità della vita | 3,6              | 3,8          |
| Disponibilità al sacrificio per l'ambiente              | 3,7              | 3,8          |
| Consapevolezza dell'impatto personale                   | 3,8              | 3,9          |

Anche la propensione verso pratiche sostenibili e responsabili è elevata e condivisa da tutto il campione, con differenze minime tra chi utilizza le piattaforme e chi no. Come evidenziato nella *Tabella 15*, le affermazioni che hanno ottenuto valori più alti sono state: «Non mi piace sprecare cibo o bevande» (media non utenti = 4,6; media utenti = 4,5), «Faccio del mio meglio per evitare gli sprechi» (media non utenti = 4,5; media utenti = 4,3) e «Riutilizzo le borse della spesa» (media non utenti = 4,5; media utenti = 4,4). Le pratiche legate al “riciclo”, all’uso di “contenitori biodegradabili” e alla “pianificazione degli acquisti” ottengono anch’esse punteggi mediamente vicini a 4. Inoltre, le differenze tra i due gruppi sono, anche in questo caso, contenute entro due decimi di punto e, in alcuni casi, pressoché nulle. Questo risultato suggerisce che l’uso delle piattaforme non è associato a una minore consapevolezza ambientale; al contrario, sotto il profilo della sostenibilità personale, gli utenti delle piattaforme appaiono responsabili quanto i non utenti.

Tab. 15 – Affermazioni in merito al proprio comportamento in chiave sostenibile

| Affermazione (scala 1-5)  | Media non utenti | Media utenti |
|---|------------------|--------------|
| Faccio del mio meglio per evitare gli sprechi (ad esempio, spengo la luce se non sono nella stanza)               | 4,5              | 4,3          |
| Riciclo il giornale quotidiano (ad esempio, lo uso come lettiera per animali domestici, ecc.)                     | 3,8              | 3,8          |
| Tendo a non esagerare nei miei acquisti   | 4,1              | 4,0          |
| Evito l’uso eccessivo di beni e servizi (ad esempio, stampo solo quando è necessario)                             | 4,2              | 4,1          |
| Riutilizzo i fogli su cui ho stampato per scrivere sull’altro lato  | 4,3              | 4,2          |
| Acquisto prodotti con contenitori o imballaggi biodegradabili   | 3,6              | 3,6          |
| Non mi piace sprecare cibo o bevande  | 4,6              | 4,5          |
| Riciclo i miei vecchi oggetti in ogni modo possibile (ad esempio, distribuisco vestiti usati a persone bisognose) | 4,1              | 4,1          |
| Riutilizzo le borse della spesa ogni volta che vado a fare acquisti   | 4,5              | 4,4          |
| Pianifico attentamente i miei acquisti prima di acquistare un prodotto o un servizio                              | 4,1              | 4,0          |

Nel complesso, i consumatori italiani appaiono perfettamente consapevoli delle criticità del sistema tradizionale di food delivery, dominato dai grandi player globali. Riconoscono gli squilibri etici e sociali del modello – dallo sfruttamento dei lavoratori alla scarsa sostenibilità ambientale – ma, nonostante ciò, continuano a farne parte, accettandone i limiti in cambio della comodità e della prevedibilità che esso garantisce. In alcuni casi, si intravedono tentativi individuali di mediazione, come piccoli aggiustamenti o scelte episodiche di coerenza, interpretabili come strategie personali di bilanciamento tra principi morali e vantaggi funzionali. È in questo senso che le piattaforme locali di delivery potrebbero rappresentare un'opzione promettente, in grado di intercettare alcune delle esigenze emerse dalla survey, quali l'attenzione al territorio, l'equità nel lavoro e la riduzione dell'impatto ambientale. Tuttavia, la loro diffusione rimane ancora marginale, frenata dalla percezione di una minore efficienza, da un'offerta limitata e da una visibilità ridotta rispetto ai grandi operatori. Ed è proprio in questa distanza tra principi dichiarati e pratiche concrete che si manifesta la principale ambivalenza del consumo contemporaneo: il desiderio di coerenza etica si scontra con la forza d'attrazione della convenienza, dell'automatismo e dell'immediatezza.

Questa tensione costituisce probabilmente il risultato più rilevante e stimolante dell'indagine. Il food delivery si rivela così un contesto piuttosto emblematico in cui osservare le contraddizioni che attraversano oggi l'esperienza del consumo più in generale, sempre più caratterizzata da conflittualità tra globalizzazione e territorialità, digitalizzazione e bisogno di relazioni umane, comfort individuale e responsabilità collettiva. Il futuro del settore – e, in senso più ampio, delle pratiche di consumo mediate dalle piattaforme – potrebbe quindi dipendere dalla capacità di conciliare queste istanze opposte, trasformando gradualmente un modello fondato sulla pura efficienza in un sistema capace di integrare il valore pratico della comodità con quello sociale e culturale della sostenibilità.

## **2.5. Da macro a micro: la dimensione individuale e la dimensione sociale del ricorso alle piattaforme**

### *2.5.1. Piattaforme e stili di vita del consumatore: il delivery come estensione della quotidianità*

A seguito dell'analisi quantitativa, si è adottato un approccio interpretativo che ha evidenziato un quadro in cui il food delivery sta diven-

tando un'estensione della vita urbana e delle relative esigenze di efficienza e comfort. L'analisi delle interazioni digitali mostra, infatti, che i consumatori associano l'uso delle app per ordinare cibo non solo alla soddisfazione di un bisogno alimentare, ma anche alla gestione di un ritmo di vita frenetico, spesso segnato da sovraccarico di lavoro, *overwork*, e da un carico mentale costante.

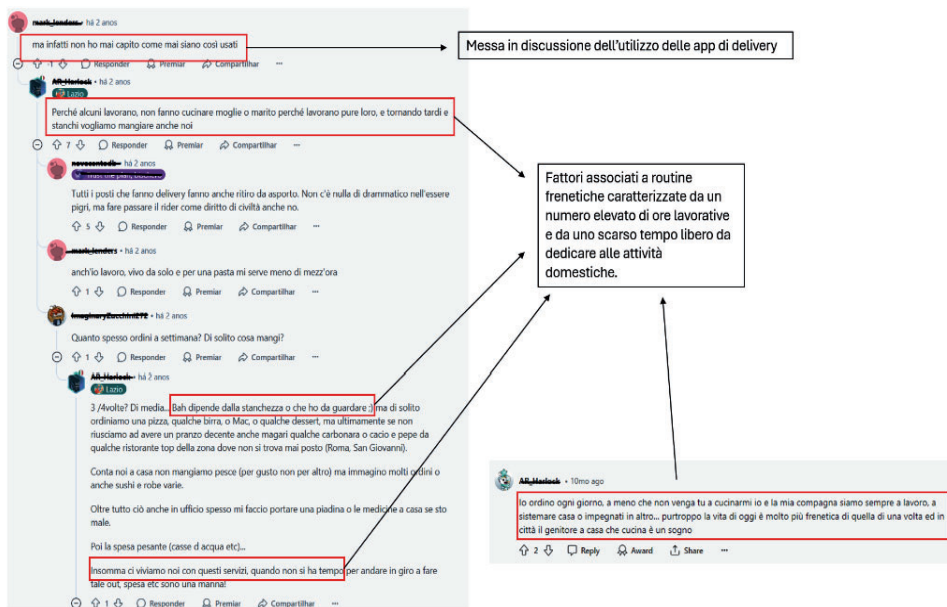
Pur non essendo limitato a una fascia d'età specifica, l'uso delle piattaforme di delivery emerge dai dati come un supporto ricorrente per diversi profili di utenti con giornate lunghe e impegnative, sia come risposta alla stanchezza, sia come strategia per ottimizzare il tempo. Gli studenti, ad esempio, mostrano che il servizio li aiuta a risparmiare tempo da dedicare allo studio, mentre i lavoratori ordinano cibo a domicilio per alleggerire la fatica della giornata e avere più tempo per svolgere altre faccende domestiche, riposarsi e socializzare. Questa dimensione di ottimizzazione della gestione del tempo emerge in modo trasversale soprattutto nei focus group: «Fare la spesa tramite il servizio di Esselunga o Everli (...) mi consente la comodità: non esco di casa, risparmio tempo, studio per l'esame».

Per molti, dunque, ordinare tramite un'app rappresenta una forma concreta di risparmiare minuti, o perfino ore, nella routine quotidiana. Sebbene non si tratti di certo di un'opzione economica, come osservano ancora i partecipanti ai focus group: «Voglio spendere poco per un articolo su Glovo e mi ritrovo con 15 euro di spese in più, senza neanche capire esattamente perché», è un prezzo che molti sono disposti a pagare in ragione del guadagno di tempo percepito. Molti utenti, per esempio, effettuano un ordine mentre stanno uscendo dal lavoro, in modo che, una volta a casa, il pasto sia praticamente pronto da consumare. La funzionalità di tracking in tempo reale contribuisce a questa sensazione di controllo e prevedibilità, offrendo un sollievo logistico prezioso per chi vive sotto pressione costante (Chen *et al.*, 2023).

In questo contesto, il food delivery agisce come un meccanismo di compensazione del *burnout* urbano, una forma specifica di esaurimento emotivo, fisico e mentale causato dalle richieste estenuanti della vita cittadina, spesso aggravate dal traffico, dalla pressione per la produttività, dalla mancanza di tempo libero, dal ridotto contatto umano e con la natura, e dai costi elevati della vita (Kapoor e Vij, 2018). In tal modo, l'uso delle app di delivery si configura come una forma di automedicazione discreta e socialmente accettata. Ordinare tramite un'app non è solo comodo, ma rappresenta anche una piccola pausa, un gesto che permette

di delegare il controllo, ridurre il sovraccarico decisionale e, almeno per un momento, “staccare la spina”.

Fig. 1 – Il delivery come alleato in routine frenetiche



Uno dei segnali più emblematici di questa trasformazione si riscontra nei casi di ordini di prodotti “voluminosi” o considerati atipici nel contesto del delivery, come confezioni d’acqua o beni di largo consumo. Questi comportamenti indicano un potenziale passaggio del delivery da servizio occasionale e percepito come un piccolo «lusso» (Mahmuda *et al.*, 2020) a vero e proprio servizio essenziale, integrato nella logistica quotidiana, soprattutto nei contesti urbani (si vedano le conversazioni in *Figura 1*).

Per questi utenti, alla convenienza e al risparmio di tempo (Goyal *et al.*, 2023) si aggiunge la possibilità di evitare lo sforzo fisico legato al trasporto di articoli ingombranti. Questo mostra come le abitudini legate al delivery non si limitino più al semplice ordinare la cena per “alleggerire” la giornata, estendendosi a un uso più funzionale e strategico nella gestione della vita quotidiana.

Tali pratiche si collegano a diverse configurazioni sociali contemporanee, come, ad esempio, gli studenti fuori sede che dividono l’appartamento, non dispongono di un mezzo proprio e utilizzano le app

per ricevere confezioni d'acqua direttamente a casa; oppure tutti coloro che, mentre prima dovevano acquistare nei negozi fisici grandi quantità di prodotti per la pulizia, oggi possono farlo comodamente con un clic sullo smartphone.

Anche se la routine estenuante non è esclusiva delle grandi città, la percezione delle app di delivery come alleate nel risparmio di tempo ed energie tende a essere più diffusa tra alcuni profili di utenti, in particolare tra coloro che vivono in aree servite da queste piattaforme. Questo contrasto è spesso emerso tra persone che vivono in zone non coperte dal servizio. Se da un lato alcuni esprimono soddisfazione nel poter contare sul delivery come risorsa per affrontare la quotidianità, dall'altro c'è chi manifesta frustrazione per non poter accedere agli stessi vantaggi, semplicemente perché vive al di fuori dell'area di copertura. In effetti, le piattaforme di delivery sono storicamente legate alle dinamiche delle grandi città (Srnicsek, 2017), mentre i consumatori che vivono in aree periferiche o a bassa densità abitativa, pur avendo iniziato a condividere gli stessi modelli di consumo e di ricerca della comodità tipici dei grandi centri, si lamentano spesso dell'assenza di tali servizi, che percepiscono come una forma di esclusione dalle dinamiche contemporanee legate allo stile di vita.

Il ricorso al delivery non è quindi strutturalmente uniforme per vincoli oggettivi legati alla copertura del servizio, a cui però gli utenti trovano soluzioni che consentono in ogni caso di beneficiare di forme alternative di consegna. Come evidenziato in alcuni commenti raccolti nei focus group: «Io sto in una zona dove non arrivano né Just Eat, né Deliveroo né Glovo, quindi, se voglio prendere una pizza da asporto, devo chiamare la pizzeria direttamente e poi arriva con Speedy Pizza». In pratica, mentre in città si confrontano scelte multiple, nei contesti marginali si assiste a una forma di delivery più rudimentale, meno mediata digitalmente, ma più diretta, quasi artigianale.

In ogni caso, un elemento trasversale che emerge in modo critico è il tema del localismo, o meglio, della sua assenza percepita. Numerosi utenti, in particolare residenti in aree periferiche o in piccoli centri, esprimono frustrazione per essere esclusi dai circuiti del delivery, adottando spesso un atteggiamento accusatorio nei confronti delle piattaforme. Questo dato rappresenta, pertanto, un importante punto di attenzione strategica per i player del settore: l'espansione della copertura geografica non è solo una questione tecnica, ma anche una leva reputazionale rilevante. In particolare, con il progressivo allontanamento degli

stili di vita dai vincoli puramente geografici, emerge la domanda di una nuova categoria di consumatori: persone che conducono una routine intensa, che lavorano nei centri urbani ma vivono fuori da essi, restando così escluse dal servizio. Questa lacuna evidenzia, perciò, la necessità di ripensare i criteri di copertura per cercare di raggiungere un pubblico più ampio.

Inoltre, questa mancanza evidenzia un'opportunità anche per guardare oltre i grandi player del settore e promuovere iniziative imprenditoriali locali. Nelle aree non coperte dalle principali app di delivery possono emergere soluzioni alternative sviluppate a livello locale, in grado di rispondere in modo mirato ai bisogni di quei consumatori che finora sono stati maggiormente trascurati. Ciò nonostante, l'atteggiamento verso le piattaforme locali, alternative alle più note, è parso – paradossalmente – piuttosto distaccato. Posizioni ricorrenti nei nostri dati indicano, in effetti, una fondamentale indifferenza per la valorizzazione delle offerte locali, come rilevato ancora nei focus group: «Che sia Glovo o roba locale, per me è lo stesso».

Tali atteggiamenti suggeriscono che la scelta del delivery sia guidata soprattutto da criteri funzionali, mentre quelli valoriali svolgono un ruolo ancora poco significativo, il che implica anche una possibile scissione tra valori dichiarati e pratiche quotidiane, tra ciò che si riconosce come giusto e ciò che si continua a fare per abitudine o per mancanza di opzioni ritenute affidabili.

### *2.5.2. Regimi di gusto: tra globalizzazione, curiosità e comfort food*

Sulla base delle interazioni analizzate, il panorama del food delivery in Italia si collega non solo agli stili di vita contemporanei e alla trasformazione della routine urbana, ma anche alle tradizioni locali, pur essendo fortemente influenzato dalla globalizzazione, in particolare nel settore alimentare.

I gusti dei consumatori si configurano come un ecosistema complesso, in cui convivono impulsi apparentemente opposti: da un lato, la ricerca di varietà, sperimentazione e cucina internazionale; dall'altro, il desiderio di comfort, familiarità e sicurezza. Questa tensione rivela un consumo al tempo stesso pratico ed emozionale, funzionale e simbolico.

In proposito, i dati raccolti mostrano che la varietà dell'offerta rappresenta un valore percepito in modo molto forte, spesso sottolinea-

to nelle discussioni degli utenti nei contesti digitali osservati. L'ampia gamma di scelte disponibili consente ai consumatori di "viaggiare" tra cucine diverse, trasformando il delivery in un'esperienza di vera e propria acculturazione alimentare. Si osserva, infatti, una forte presenza di player etnici, come sushi, poke, cucina indiana, cinese o messicana, che agiscono come mediatori culturali, ampliando il repertorio gustativo degli utenti.

Molte persone si dichiarano interessate a diversificare il proprio menù e trovano nelle app di delivery un'opportunità accessibile per farlo. L'abbondanza di informazioni disponibili online, unita alla comodità della consegna a domicilio (Pigatto *et al.*, 2017), rende questi strumenti un'alternativa apprezzata per esplorare nuovi piatti e provare nuove cucine in modo pratico e trasparente, senza sorprese.

Inoltre, il fatto che le grandi piattaforme di delivery, ad esempio i conglomerati multinazionali come Glovo, offrano una vasta selezione di ristoranti partner con schede dettagliate dei piatti (prezzo, immagini, ingredienti, porzioni) e funzionalità di personalizzazione (aggiunta o rimozione di ingredienti) rafforza la percezione delle app come facilitatori nell'approccio alla conoscenza e alla sperimentazione gastronomica (Muangmee *et al.*, 2021).

D'altro canto, questa apertura al globalismo alimentare si è spesso scontrata con una scarsa presenza del localismo nelle scelte legate al delivery. Piatti tipici regionali, prodotti DOP o preparazioni tradizionali italiane sono messi in discussione come poco adatti al formato della consegna a domicilio.

In parte, questa esitazione è derivata dalla difficile trasposizione del "prodotto fresco" nella logica del delivery, un aspetto connesso al piacere della scelta personale, al valore della stagionalità e alla ritualità del mercato locale. Tuttavia, essa riflette anche una dimensione culturale più profonda, in cui il food delivery è percepito come una pratica urbana, moderna e veloce (Khan e Sowards, 2018), spesso lontana dalla narrazione affettiva della "cucina della nonna".

Le interazioni analizzate mostrano che, mentre per alcuni utenti ordinare una pizza tramite app sembra perfettamente normale, per altri viene vissuto quasi come un sacrilegio. A differenza delle cucine internazionali, che non suscitano le stesse aspettative in termini di autenticità territoriale, i piatti simbolici della tradizione italiana, come la pasta o la pizza, provocano maggiori resistenze.

La possibilità che il piatto perda qualità durante il trasporto, come la mozzarella che cola o la pasta che si raffredda, può agire come deterrente. Inoltre, per molti consumatori, elementi tradizionali come recarsi direttamente al ristorante, osservare la preparazione e ricevere il piatto al tavolo rimangono ingredienti indispensabili dell'esperienza. In questi casi, il valore simbolico della ritualità supera i vantaggi legati alla comodità e al risparmio di tempo.

Allo stesso tempo, i dati rivelano che esiste una parte dei consumatori italiani che preferisce adottare un regime di gusto più pragmatico e flessibile, trovando del tutto accettabile ricevere una pizza Margherita a casa, davanti alla televisione. Questo dimostra come i regimi di gusto influenzino i consumatori in modi anche molto diversi, svelando tensioni tra tradizione e praticità nell'uso delle piattaforme.

Mentre parte di questa dualità si è manifestata nel conflitto tra desiderio di esplorare nuove cucine e tradizionalismo, che porta a evitare certi piatti attraverso le app di delivery, lo stesso contrasto emerge anche rispetto ad alcune categorie di alimenti, come i prodotti freschi. Questo passaggio offre uno spunto molto interessante su come, anche all'interno di uno stesso utente, possano emergere contraddizioni, o "regimi misti" di comportamento, specialmente quando si tratta di cibo fresco, che porta con sé un forte valore simbolico, affettivo e culturale.

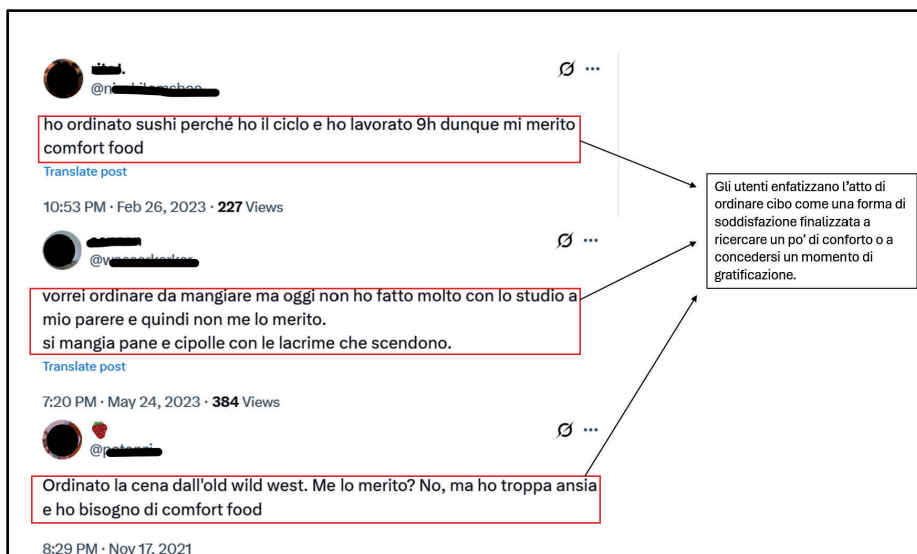
Una parte degli utenti mostra effettivamente di aderire ai servizi di food delivery non solo per ricevere piatti pronti o prodotti pesanti, ma anche per l'acquisto di frutta e verdura. In questi casi, la praticità e la fiducia nella selezione effettuata dalle piattaforme vengono citate come elementi che rafforzano l'abitudine all'acquisto online. D'altro canto, emerge anche un gruppo di consumatori che, pur facendo uso delle app per altri tipi di servizio, si rifiutano di utilizzarle per acquistare prodotti freschi. Ancora una volta, si osservano aspetti culturali legati al cibo e alla preparazione domestica (Mills *et al.*, 2020): in particolare, la volontà di scegliere di persona ogni ingrediente e il desiderio di mantenere abitudini consolidate come quella di selezionare "con cura" i prodotti da consumare.

All'interno di questo ecosistema del food delivery e dei regimi di gusto, si nota anche la forte presenza di due ulteriori categorie apparentemente contrapposte ma spesso coesistenti: il *salutismo* e la *ghiottoneria*. Da un lato, la ricerca di opzioni *healthy, vegan, low carb*; dall'altro, l'abbandono consapevole al piacere della trasgressione alimentare, al *comfort food* come forma di gratificazione immediata.

Nonostante le due tendenze non si escludano a vicenda, i dati analizzati evidenziano che possono convivere in base al contesto d'uso e alle abitudini quotidiane dei consumatori. In particolare, il *salutismo funzionale* si rivela associato a una visione della nutrizione come supporto alla performance quotidiana (Osaili *et al.*, 2023). Gli utenti che aderiscono a questo regime cercano piatti coerenti con uno stile di vita sano, attivo ed efficiente, come *bowl* personalizzabili, poke, piatti vegani, ingredienti *clean* o a basso contenuto calorico. In tale prospettiva, la salute non è interpretata tanto come valore morale o etico, quanto come una strategia funzionale per mantenere energia, controllo e benessere psicofisico.

La complessità dei comportamenti osservati si manifesta in un regime di gusto ibrido, in cui praticità, efficienza e desiderio di piacere vengono a intrecciarsi. In questo contesto, a differenza dell'approccio razionale associato al salutismo, la *ghiottoneria*, ovvero la tipologia più popolare all'interno delle app di delivery, in quanto connessa al mondo dei fast food (Correa *et al.* 2019), si afferma non solo come atto di indulgenza, ma anche come espressione culturale e affettiva. Il desiderio di cibi golosi si connette anche all'esigenza di risparmiare tempo: i consumatori cercano non solo nutrimento, ma anche piccoli momenti di ricompensa emotiva, spesso legati a piatti che evocano ricordi o sensazioni di conforto (vedi *Figura 2*).

Fig. 2 – Delivery associato all'autogratificazione



Anche nel consumo apparentemente funzionale, si rileva il bisogno di *trasgressioni controllate*, ovvero di deviazioni temporanee da una dieta razionale o da una routine alimentare rigida. In questi casi, il food delivery è vissuto come un rituale di gratificazione, spesso associato a momenti di stress o di noia, o a un bisogno di conforto emotivo.

Il concetto di *comfort food*, cibo che offre conforto emotivo e rimanda a ricordi familiari o abitudini d'infanzia (Jones e Long, 2017), risulta particolarmente rilevante nelle scelte alimentari effettuate tramite app. In tali situazioni, il delivery assume un valore simbolico, diventando uno strumento per ricreare sensazioni di calore, sicurezza e familiarità, soprattutto in contesti di solitudine o di instabilità. Esempari sono i casi di persone che, per motivi di lavoro o per lontananza fisica dalla famiglia, vivono una quotidianità urbana caratterizzata da isolamento, mancanza di contatto umano e crescente digitalizzazione delle relazioni. La diffusione del lavoro remoto o ibrido ha accentuato questa condizione (Dallman *et al.*, 2005), rendendo ancora più centrale il ruolo del comfort food come forma di autoconsolazione e di gestione emotiva.

Ancora una volta, si ritrova l'importanza del tema del localismo, in particolare legata alla mancanza di copertura dei servizi di delivery nelle aree più distanti dai centri urbani. Gli utenti residenti in queste zone esprimono frequentemente un senso di frustrazione e di perdita, dovuto all'impossibilità di accedere agli stessi benefici emotivi che un *comfort food* consegnato a domicilio può offrire, soprattutto come forma di compensazione rispetto a stati di stress, solitudine o affaticamento.

Questi regimi di gusto testimoniano dunque che il delivery non risponde solo a bisogni fisici, ma anche a disposizioni emotive, desideri soggettivi e strategie di autoregolazione. Allo stesso tempo, mettono in luce un'altra opportunità per i player del settore: comprendere tali sfumature significa andare oltre le logiche tradizionali di prezzo e praticità, sviluppando un'offerta capace di dialogare con stati affettivi diversificati e con realtà culturali in continua evoluzione.

### 2.5.3. *Commensalità interrotta: ansia sociale, anti-ideologie e solipsismo digitale*

Il food delivery ha modificato anche le modalità della commensalità, trasformando i rituali del mangiare insieme e i significati sociali tradizionalmente associati al cibo (Spence *et al.*, 2019). La dimensione

sociale del pasto ha subito una profonda trasformazione: la commensalità, storicamente legata alla condivisione fisica e simbolica, viene spesso sostituita da pratiche individuali, a tratti solipsistiche.

Una delle osservazioni più ricorrenti nei materiali analizzati riguarda la solitudine implicita nell'atto di ordinare cibo. A differenza del pasto cucinato in casa o consumato al ristorante, il food delivery è spesso percepito come un gesto privato, silenzioso e invisibile. Se in passato il mangiare insieme rappresentava un momento importante della giornata, o addirittura della settimana, le piattaforme di delivery emergono come strumenti che si adattano a una quotidianità in cui, in parziale contrasto con quanto evidenziato dalla survey, l'individualità e le routine solitarie sembrerebbero prevalere.

Tuttavia, non si tratta di una dinamica univoca. Numerosi utenti hanno raccontato di utilizzare le piattaforme di delivery anche in contesti sociali, come cene tra amici o momenti condivisi. In questi casi, il delivery assume il ruolo di "facilitatore logistico" per occasioni conviviali, sostituendo il tempo tradizionalmente dedicato alla preparazione collettiva dei pasti con nuove forme di interazione (si veda la *Figura 3*).

Fig. 3 – Il delivery tra solitudine e compagnia



L'utilizzo dei servizi viene infatti spesso associato a momenti di socialità, in particolare quando manca il tempo per cucinare, come si evince dalle conversazioni nei nostri focus group: «Se ci sono degli eventi, tipo

una partita o un film, allora mi va di ordinare qualcosa: una pizza, un poke, qualsiasi cosa. Soprattutto se ci si organizza all'ultimo momento: se ci sono amici a casa, non devo cucinare né lavare i piatti».

Il cibo, pur mantenendo un ruolo centrale, diventa quindi uno sfondo che accompagna la socialità, anziché il reale fulcro dell'incontro.

La praticità del delivery è, poi, associata a ulteriori vantaggi funzionali: la varietà di opzioni, le modalità di pagamento digitali e, soprattutto, la personalizzazione degli ordini (Foroughi *et al.*, 2023). Questi elementi permettono, soprattutto a chi ordina in gruppo, di superare le difficoltà legate alla diversità di gusti o alle restrizioni alimentari. In molti casi, l'opportunità di personalizzare ogni piatto rappresenta un punto di forza a cui gli utenti attribuiscono grande importanza, anche alla luce delle complessità riscontrate quando si deve cucinare per un gruppo con gusti eterogenei.

In ogni caso, non si tratta di una dinamica unanime. I dati mostrano che esistono anche utenti per i quali, nel contesto della socialità, il momento del pasto condiviso attorno a un tavolo, in casa o al ristorante, resta irrinunciabile. Tale dinamica s'inserisce in un movimento rilevato sul sito Kantar successivamente all'allentamento delle restrizioni imposte dalla pandemia, durante il quale si era registrato un ritorno progressivo della frequentazione in presenza dei ristoranti (Sanchez e Moreno, 2022). Ad oggi, sono comunque numerosi i consumatori che usano app di food delivery durante la settimana e dichiarano di ritenere essenziale, nel fine settimana, uscire a mangiare fuori, da soli o in compagnia, riaffermando così i tratti culturali e simbolici della commensalità tradizionale. Per queste persone, il delivery mantiene la funzione di facilitazione e convenienza, senza però sostituire il valore sociale e rituale legato al mangiare in compagnia o al vivere un'esperienza fuori casa. Questa tendenza conferma, peraltro, quanto osservato anche nei focus group: «Per me il delivery è un'alternativa al pasto fatto in casa, non un'alternativa all'andare a cena fuori»; oppure: «Il delivery lo uso quando sono "incasinato", mentre uscire a cena è un'esperienza»; sebbene per alcuni giovani il delivery possa, in realtà, sostituire la ristorazione consentendo un risparmio da dedicare ad altre esperienze: «Per me ha sostituito le uscite: mangio a casa, poi esco. Così risparmio e sto più comodo». In questi ultimi casi, il delivery riguarda ancora il quotidiano, configurandosi più come soluzione organizzativa che come scelta conviviale.

Ritornando agli aspetti legati all'isolamento, diversi consumatori esprimono una percezione positiva del fatto che, attraverso le app, non

si sentono osservati né soggetti al giudizio altrui. Questo senso di anonimato permette loro di scegliere in piena libertà, senza dover giustificare le proprie preferenze. In tale dinamica si delinea una vera e propria anti-ideologia del cibo: il consumo si sgancia da codici morali o estetici, trasformandosi in un atto puramente individuale. Questo scenario apre dunque lo spazio a comportamenti alimentari ibridi e talvolta contraddittori, sebbene vissuti senza senso di colpa né ostentazione, come ad esempio quelli che si manifestano con uno spiccato salutismo durante tutta la settimana e una tendenza al *binge-eating* – episodi ricorrenti di assunzione compulsiva di grandi quantità di cibo in un breve lasso di tempo<sup>1</sup> – nel fine settimana. Il delivery, in questo senso, si rivela non solo come servizio, ma anche come strumento, non sempre salutare, di compensazione affettiva, come vividamente espresso da commenti quali: «Io rimangio tutto: finché c'è cibo, vado avanti».

Accanto a un quadro di pratiche alimentari disfunzionali, la netnografia fa quindi emergere una riflessione più profonda sul significato della solitudine alimentare mediata dal digitale. L'utilizzo delle piattaforme di food delivery risponde non solo a esigenze pratiche di comodità, velocità e personalizzazione, ma si inserisce in una trasformazione più ampia dell'esperienza del consumo, dando forma a quella che possiamo definire una solitudine funzionale, sempre più normalizzata e, in alcuni casi, persino desiderata (Han e Lee, 2024).

Ordinare cibo tramite app, senza alcuna interazione umana, rappresenta per molti utenti non solo una facilitazione logistica, ma anche una forma di protezione emotiva. Il contatto con l'altro viene ridotto al minimo indispensabile, spesso limitato a uno scambio silenzioso con un rider anonimo. In questo contesto, l'*altro* non è solo evitato, ma escluso come potenziale fonte di disturbo. Il pasto ordinato esclusivamente per sé assume così la forma di un atto privato, silenzioso e autoreferenziale, una sorta di autocommensalità algoritmica in cui il cibo proviene da chi non si conosce e non si ha bisogno di conoscere.

Questo gesto apparentemente banale si sta via via caricando di significati complessi. Nell'ecosistema del delivery, l'altro è scomparso come soggetto per essere ridotto a funzione, cioè a mezzo per soddisfare un bisogno individuale. La porta di casa, in questo scenario, sta assumendo

1. National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases. (n.d.). *Definition & facts for binge eating disorder*. U.S. Department of Health and Human Services. Consultato il 22 aprile 2025, su <https://www.niddk.nih.gov/health-information/weight-management/binge-eating-disorder/definition-facts>.

un valore simbolico ambivalente, funzionando al tempo stesso come barriera protettiva dall'esterno e come filtro attraverso cui il mondo viene selezionato, regolato e reso meno invadente.

Molti consumatori descrivono queste pratiche con parole che evocano la sfera affettiva, come “conforto”, “premio” e “rilassamento”. Il cibo, pur svuotato della sua funzione sociale, si trasforma in questi casi in una coccola emotiva, spesso consumato davanti a uno schermo, in un ambiente chiuso e controllato. Questo piacere in solitudine funziona come strategia di compensazione o di resistenza, soprattutto in un contesto urbano iperaccelerato, caratterizzato da agende fitte, tempi compressi e richieste costanti di produttività.

Nei grandi centri urbani, infatti, il tempo dedicato alla preparazione del pasto, che un tempo coincideva con la costruzione di legami familiari e sociali, è stato progressivamente sacrificato a favore di soluzioni rapide, efficienti e prive di carico relazionale. Il delivery potrebbe pertanto assumere un ruolo centrale in una nuova economia dell'autoisolamento, in cui ogni gesto viene ottimizzato per ridurre la frizione con l'esterno e mantenere una parvenza di controllo sul proprio tempo.

Un altro elemento emerso dalle discussioni, strettamente connesso alle dinamiche di reclusione, riguarda le difficoltà legate alle interazioni interpersonali, che oggi trovano una nuova espressione nell'uso delle piattaforme di food delivery. In particolare, la comodità offerta da queste app si rivela particolarmente significativa per individui che soffrono di disturbi d'ansia legati alla fobia sociale (si veda la *Figura 4*). Tali persone tendono a evitare situazioni che richiedono interazione con gli altri per via di una forte paura di essere giudicati o di essere messi in imbarazzo (Khan *et al.*, 2021).

Secondo il Mind Health Report (AXA-IPSOS, 2024), nel 2023 il 28% degli italiani ha sperimentato almeno una forma di disturbo mentale non psicotico, tra cui i disturbi d'ansia, come la fobia sociale, con un incremento del 5% rispetto all'anno precedente.

Alcuni utenti che hanno condiviso apertamente il proprio vissuto online dichiarano di utilizzare le app di delivery proprio per evitare interazioni con altre persone. In particolare, sottolineano l'utilità di queste piattaforme nel consentire loro di evitare situazioni percepite come ansiogene, come dover parlare al telefono per ordinare da un ristorante, oppure sentirsi giudicati socialmente quando chiedono modifiche a piatti tradizionali o a prodotti alimentari.

Se in passato questi consumatori hanno incontrato difficoltà nel processo d'acquisto, l'avvento delle app di food delivery permette loro di adattarsi e di trasformare il proprio modo di fruire di beni e servizi. Tali cambiamenti comportamentali sono particolarmente facilitati dallo sviluppo delle tecnologie digitali, in particolare dal mobile-commerce (Pigatto *et al.*, 2017). I dati netnografici confermano che per questi utenti l'intero processo d'acquisto, dalla selezione del prodotto al pagamento, viene vissuto in modo più confortevole proprio perché può svolgersi in modalità virtuale, autonomo e privo di contatto umano diretto. L'eliminazione dell'interazione umana rappresenta, per molti, una forma di gratificazione significativa.

Questa prospettiva apre una nuova dimensione nella discussione sui comportamenti di consumo legati alle piattaforme di delivery. Studi precedenti hanno evidenziato come le persone affette da disturbi d'ansia tendano a mostrare resistenza nell'adottare nuove tecnologie (Yuan *et al.*, 2022), comprese le app di food delivery stesse (Kamal Abdien e Ashour, 2024). Tuttavia, i dati emersi mostrano un quadro più complesso e dinamico, in cui la tecnologia, anziché un ostacolo, diventa uno strumento abilitante di partecipazione e adattamento.

Questo tipo di consumo ha portato benefici evidenti, ma non è privo di conseguenze. Il rischio è che la comodità si trasformi in solitudine strutturale e che la velocità normalizzi la rinuncia al contatto umano. Si potrebbe addirittura delineare una nuova ritualità alimentare, privata e scollegata da obblighi sociali, in cui il cibo non è più un centro di aggregazione, ma un atto di conforto individuale. Una riflessione che, pur partendo da pratiche quotidiane, apre interrogativi importanti sul futuro della commensalità e sul ruolo che il cibo continuerà ad avere nella costruzione o nella dissoluzione dei legami sociali.

Parallelamente, si osserva anche una certa apatia nei confronti del territorio e dei prodotti locali. A differenza di altre forme di consumo in cui l'origine del prodotto rappresenta un valore (Banerjee e Quinn, 2023; si pensi ai mercati o ai ristoranti), nel delivery il localismo emerge raramente come criterio di scelta. Questo distacco dal contesto territoriale evidenzia una ritualità dis-radicata, in cui il cibo viaggia più velocemente dell'identità che lo produce. Effettivamente, l'indifferenza nei confronti del fatto che una certa applicazione fosse locale o semplicemente uno dei grandi attori del settore del delivery, riscontrata in molte delle discussioni analizzate, dimostra che la territorialità non influenzi molto la scelta di coloro che usufruiscono del servizio.

#### 2.5.4. Disintermediazione “frictionless”

Nel contesto del food delivery, il concetto di *frictionless experience* è diventato un valore centrale nella progettazione dei servizi: pochi clic, massima efficienza, nessuna interazione superflua (Euromonitor, 2021). L'atto del consumo avviene con rapidità, anonimato e automatismo, all'interno di una catena iper-ottimizzata che tende a eliminare progressivamente la figura dell'intermediario umano.

Come riflesso di queste trasformazioni tecnologiche, emergono esempi che mostrano una profonda ridefinizione dell'esperienza gastronomica lungo l'intero percorso del consumatore, come evidenziato anche da dati recenti di Euromonitor (2024). La piattaforma Zomato, ad esempio, ha introdotto “Nugget”, un assistente virtuale basato sull'intelligenza artificiale generativa, capace di offrire raccomandazioni personalizzate in base a preferenze, budget o stato d'animo, con l'obiettivo di ridurre l'attrito nella fase decisionale. Una risposta strategica, considerando che, nel 2024, il 73% degli utenti intervistati ha dichiarato di preferire raccomandazioni pertinenti e tempestive. Negli Stati Uniti, inoltre, si è registrato un aumento del 36% nelle prenotazioni per una sola persona rispetto al 2022. Alcuni ristoranti, come Avant Garden, hanno risposto a questa tendenza proponendo format ad hoc, come “Table for One”, pensati per normalizzare e valorizzare la ristorazione solitaria.

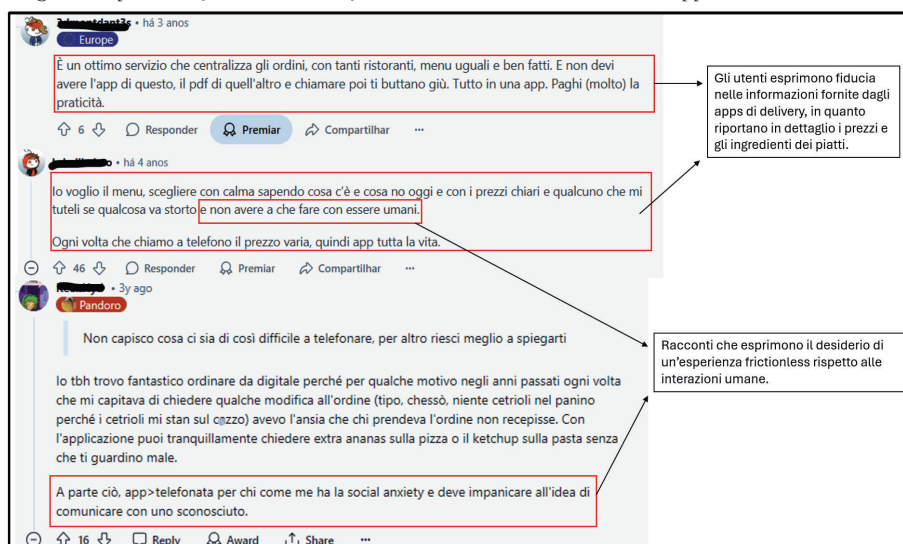
Tuttavia, l'esperienza *frictionless* comporta anche la disintermediazione delle relazioni sociali. Si perde il dialogo con il ristorante, l'interazione con lo staff, il contatto diretto con il cibo nella sua fase di preparazione. Il prodotto finale arriva come un'entità astratta, spesso confezionato in modo standardizzato, privo di storia o identità. Per alcuni utenti, ciò rappresenta un vantaggio in termini di efficienza (si veda la *Figura 4*); per altri, invece, è percepito come una perdita di autenticità e connessione.

All'interno di questa logica, l'unico punto di contatto fisico rimane il rider, figura incaricata di consegnare il prodotto al consumatore finale. Anche questa fase, tuttavia, è soggetta alle dinamiche dell'efficienza e dell'individualizzazione del servizio, che impongono un'accelerazione spesso invisibile a chi lavora nella catena logistica.

Un episodio emblematico è stato riportato dal quotidiano *la Repubblica* (Gottarelli, 2024), relativo a un'aggressione avvenuta a Milano contro un rider da parte di una cliente insoddisfatta. Il fattorino si era attenuto alle indicazioni della piattaforma, che prevedevano la conse-

gna all'ingresso dell'edificio. Di fronte al rifiuto della cliente di scendere a ritirare l'ordine, aveva suggerito di usare l'ascensore per mediare. Tuttavia, la cliente ha insistito affinché salisse, minacciando di lasciare una recensione negativa. Quando il rider ha segnalato l'incidente sulla piattaforma e ha tentato di concludere il servizio, è stato aggredito dal compagno della cliente. In seguito, ha provato a ottenere i dati necessari per presentare denuncia, ma la piattaforma ha rifiutato di fornirli, invocando la tutela della privacy.

Fig. 4 – Esperienza frictionless e la fiducia nel servizio mediato dalle app



Nei nostri focus group, il tema delle condizioni lavorative dei rider è emerso spesso ed è stato affrontato con lucidità. Molti partecipanti hanno dimostrato consapevolezza delle differenze tra chi lavora occasionalmente (come, ad esempio, gli studenti) e chi lo fa per necessità: «C'è chi lo fa per arrotondare e chi è costretto perché ha perso il lavoro. Dipende dalla persona». Frequentemente si sono sollevati dubbi circa le tutele contrattuali: «Mi chiedo se hanno un contratto. Se si fanno male, cosa succede?» fino a mettere in dubbio la legittimità del ricorso al servizio: «Vedo i rider sotto la pioggia e non mi va. Mi sento in colpa a ordinare in quelle condizioni». Tuttavia, nella maggior parte dei casi, il senso di colpa non sembra annullare l'azione, ma semplicemente complicarla, introducendo ulteriori elementi di riflessione o di giustificazione.

Dal punto di vista manageriale, queste dinamiche sollevano interrogativi rilevanti: come mantenere la velocità e la comodità senza sacrificare l'umanità del servizio? E, parallelamente, come costruire un'esperienza memorabile in un contesto pensato per essere il più invisibile possibile?

Alcuni brand stanno sperimentando formule di *frictionless* con personalità, introducendo confezioni con messaggi personalizzati, app che raccontano la storia del piatto o del ristorante e notifiche che umanizzano il processo. È il caso, ad esempio, delle piattaforme che notificano il nome del rider che ha preso in carico l'ordine, con l'intento di reintrodurre calore, empatia e riconoscimento umano in un ecosistema sempre più automatizzato e impersonale.

Questo caso, come altri simili, ha riaperto il dibattito sulle condizioni precarie del lavoro nel settore, in cui l'efficienza viene spesso raggiunta a scapito della dignità e della tutela dei lavoratori (Huang, 2022). Da un lato, le discussioni online hanno mostrato utenti che chiedevano miglioramenti al modello di business delle grandi piattaforme di food delivery, con particolare attenzione alle normative e ai diritti dei lavoratori. Dall'altro lato, sono emersi utenti che non hanno manifestato particolare preoccupazione per il tema, considerandolo semplicemente un lavoro come un altro.

Oltre alle regolamentazioni imposte dai governi, le piattaforme di delivery devono oggi confrontarsi anche con le percezioni dei consumatori, sempre più sensibili a temi sociali e alla sostenibilità (Li *et al.*, 2020). Tuttavia, dai dati raccolti non è così evidente una tendenza alla ricerca di piattaforme locali in alternativa ai grandi operatori del settore. Per la maggior parte degli utenti, non sembra avere particolare importanza che una piattaforma sia locale o appartenente a un grande gruppo. Ciò suggerisce che, nonostante il dibattito attorno ai modelli di lavoro e agli impatti territoriali delle big tech del delivery, il consumatore finale non ha ancora manifestato una preferenza consolidata per soluzioni locali, a meno che queste non offrano lo stesso livello di tecnologia, varietà e comodità delle piattaforme leader di mercato.

Questo apre ancora a una riflessione più ampia: se da un lato esistono utenti che rifiutano consapevolmente l'uso delle grandi piattaforme per una questione ideologica o di visione del mondo, dall'altro, persone diverse, pur riconoscendone i limiti e i meccanismi predatori, continuano a preferirle per la comodità che offrono.

## 2.6. Conclusioni e implicazioni

Le evidenze emerse dal capitolo restituiscono l'immagine di un consumatore pragmatico e consapevole, ma profondamente immerso nelle logiche dell'efficienza che caratterizzano le piattaforme digitali. L'approccio dei consumatori all'utilizzo delle piattaforme, e in particolare delle piattaforme di food delivery, non è ideologico né lineare, bensì marcatamente strumentale: le piattaforme vengono attivate quando consentono di risolvere problemi concreti di tempo, energia e organizzazione della quotidianità, soprattutto nei contesti urbani caratterizzati da ritmi accelerati e da un'elevata pressione sulle risorse individuali.

Il ricorso al food delivery si concentra infatti su specifici modelli di consumo, fortemente associati alla frenesia dello stile di vita urbano, al sovraccarico lavorativo e cognitivo e a forme diffuse di stanchezza e burnout. In questo scenario, il food delivery agisce come dispositivo di compensazione: delega, semplifica, riduce il carico decisionale e offre micro-momenti di gratificazione, sia di tipo funzionale sia di tipo emotivo. Tuttavia, questa apparente soluzione comporta anche nuove tensioni e insoddisfazioni, che si presentano sul piano relazionale, culturale ed etico.

Dal punto di vista della cultura di consumo, il capitolo mostra come il delivery contribuisca a una progressiva riorganizzazione delle pratiche alimentari. Il cibo diventa sempre più modulare, scomponibile e adattabile ai tempi del consumo individuale, mentre la commensalità tradizionale perde centralità o viene riconfigurata in forme più occasionali e meno ritualizzate. Parallelamente, la cultura alimentare italiana si confronta con una crescente ibridazione: da un lato, l'apertura a cucine globali e regimi di gusto flessibili; dall'altro, la resistenza simbolica verso alcuni pilastri della tradizione, percepiti come difficilmente compatibili con la logica del delivery.

A livello di consumerismo, emerge con forza una dissonanza tra il dichiarato e l'agito. I consumatori esprimono sensibilità per la sostenibilità ambientale, l'equità sociale e il sostegno alle economie locali, ma tali valori faticano a tradursi in scelte coerenti quando entrano in conflitto con la comodità, il prezzo e l'affidabilità del servizio. Questa distanza non va interpretata come semplice incoerenza, bensì come espressione di un contesto strutturalmente vincolante, in cui le piattaforme mainstream esercitano un forte potere di attrazione grazie alla loro efficienza sistemica e alla capacità di integrarsi nelle routine quotidiane.

A livello di implicazioni manageriali, per le piattaforme il tema non è soltanto migliorare l'esperienza utente in termini funzionali, ma anche affrontare in modo credibile le tensioni etiche e relazionali che attraversano il consumo mediato digitalmente. Il rischio, altrimenti, è quello di alimentare una soddisfazione fragile, accompagnata da sensi di colpa, frustrazione e crescente sfiducia. Allo stesso tempo, le piattaforme locali e alternative rappresentano un potenziale ancora largamente inespresso, che richiede strategie di visibilità, affidabilità e integrazione con i bisogni reali dei consumatori, oltre a una narrazione capace di rendere il valore etico immediatamente tangibile.

Infine, sul piano etico e sociale, il capitolo suggerisce che il food delivery non sia un fenomeno neutrale, ma un dispositivo che riflette e amplifica le contraddizioni della contemporaneità: tra velocità e qualità della vita, tra individualizzazione e bisogno di relazione, tra responsabilità collettiva e comfort individuale. Comprendere queste dinamiche non significa demonizzare le piattaforme, ma riconoscere che il loro impatto sulla cultura del consumo e su quella alimentare dipenderà dalla capacità, tanto delle imprese quanto delle istituzioni e dei consumatori stessi, di ricomporre, almeno in parte, lo scarto persistente tra ciò che si ritiene giusto e ciò che, nella pratica quotidiana, si continua a fare.

## Bibliografia

- AXA (2024). *Axa pubblica la quarta edizione del Mind Health Report*, testo disponibile al sito: <https://corporate.axa.it/axa-pubblica-la-quarta-edizione-del-mind-health-report>, consultato il 18 giugno 2024.
- Banerjee R., Quinn B. (2020). Exploring consumer constructions of local food: meanings and influences. *European Journal of Marketing*, vol. 56, n. 5, 1269-1300.
- Banerjee R., Quinn B. (2023). Local Foodscape Attributes and their Impact on Trust and the Purchase Intention. *Proceedings of the European Marketing Academy*, 52nd, (114048).
- Biraghi S., Gambetti R.C., Pace S. (2018). Between tribes and markets: The emergence of a liquid consumer-entrepreneurship. *Journal of Business Research*, vol. 92, 392-402.
- Bongianni O. (2022, 5 ottobre). La storia di Robin Food, la cooperativa che consegna il cibo a domicilio. *Informatore Coop FI*, testo disponibile al sito: <https://informatorecoopfi.it/storie/testimonianze/robin-food-la-cooperativa-che-consegna-il-cibo-a-domicilio/>, consultato il 15 giugno 2024.

- Chen S., Wang Y., Han S., Lim M.K. (2023). Evaluation of fresh food logistics service quality using online customer reviews. *International Journal of Logistics Research and Applications*, vol. 26, n. 8, 917-933.
- Cochoy F., Liccoppe C., Petersson McIntyre M., Sörum N. (2020). Digitalizing consumer society: Equipment and devices of digital consumption. *Journal of Cultural Economy*, vol. 13, n. 1, 1.11.
- Corciolani M. (2014). How do authenticity dramas develop? An analysis of Afterhours fans' responses to the band's participation in the Sanremo Music Festival. *Marketing Theory*, vol. 14, n. 2, 185-206.
- Corciolani M., Dalli D. (2014). Gift-giving, sharing and commodity exchange at Bookcrossing.com: New insights from a qualitative analysis. *Management Decision*, vol. 52, n. 4, 755-776.
- Corciolani M., Gistri G., Pace S. (2016). Exploring the palm oil crisis through the lens of different social media: An analysis of Facebook, YouTube, and Twitter contents. *Mercati e Competitività*, n. 4, 43.64.
- Correa J.C., Garzón W., Brooker P., Sakarkar G., Carranza S.A., Yunado L., Rincón A. (2019). Evaluation of collaborative consumption of food delivery services through web mining techniques. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 46, 45-50.
- Cova B., Dalli D. (2009). Working consumers: The next step in marketing theory?. *Marketing Theory*, vol. 9, n. 3, 315-339.
- Dalli D., Corciolani M. (2008). Collective forms of resistance: The transformative power of moderate communities. Evidence from the Bookcrossing case. *International Journal of Market Research*, vol. 50, n. 6, 757-775.
- Dallman M.F., Pecoraro N.C., la Fleur S.E. (2005). Chronic stress and comfort foods: self-medication and abdominal obesity. *Brain, Behavior, and Immunity*, vol. 19, n. 4, 275-280.
- Dominici A., Boncinelli F., Gerini F., Marone E. (2021). Determinants of online food purchasing: The impact of socio-demographic and situational factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 60, 102473.
- Euromonitor (2021). *Quantifying Megatrends*, testo disponibile al sito: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com), consultato il 13 giugno 2024.
- Euromonitor (2022). *Top 10 Global Consumer Trends*, testo disponibile al sito: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com), consultato il 13 giugno 2024.
- Euromonitor International (2024). *Three Innovative Concepts Transforming the Dining Journey*, testo disponibile al sito: <https://www.euromonitor.com/article/three-innovative-concepts-transforming-the-dining-journey>, consultato il 16 giugno 2024.
- Farah M.F., Ramadan Z., Kanso J. (2021). Satisfying the online food crave: The case of online food aggregators. *International Journal of Consumer Studies*, vol. 46, n. 4, 1413-1427.
- Foroughi B., Yadegaridehkordi E., Iranmanesh M., Sukcharoen T., Ghobakhloo M., Nilashi M. (2023). Determinants of continuance intention to use food delivery apps: findings from PLS and fsQCA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print, doi: 10.1108/IJCHM-10-2022-1209.

- Francioni B., Curina I., Hegner S.M., Cioppi M. (2022). Predictors of continuance intention of online food delivery services: Gender as moderator. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 50, n. 12, 1437-1457.
- Gottarelli M.E. (2024, 14 marzo). *Il rider aggredito: Ha detto: sei straniero qui non comandi tu. Ma l'altro nega tutto.* *la Repubblica*, testo disponibile al sito: [https://bologna.repubblica.it/cronaca/2024/03/14/news/il\\_rider\\_aggredito\\_ha\\_detto\\_sei\\_straniero\\_qui\\_non\\_comandi\\_tu\\_ma\\_laltro\\_nega\\_tutto-422306292](https://bologna.repubblica.it/cronaca/2024/03/14/news/il_rider_aggredito_ha_detto_sei_straniero_qui_non_comandi_tu_ma_laltro_nega_tutto-422306292), consultato il 15 giugno 2024.
- Goyal S., Chauhan S., Gajpal Y., Bhardwaj A.K. (2023). Examining consumers' continuance and sharing intention toward food delivery apps. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 36, n. 6, 1677-1707.
- Han Y.W., Lee Y.K. (2024). Solitude motivation and its effect on consumption value and consumer happiness in a restaurant context. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 61, 178-186.
- Huang H. (2022). Riders on the storm: Amplified platform precarity and the impact of Covid-19 on online food-delivery drivers in China. *Journal of Contemporary China*, vol. 31, n. 135, 351-365.
- Jiang Y., Lai P.-L., Yang C.-C., Wang X. (2023). Exploring the factors that drive consumers to use contactless delivery services in the context of the continued Covid-19 pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 72, 103276.
- Jones, M. O., Long, L. M. (eds.) (2017). *Comfort Food: Meanings and Memories*. University Press of Mississippi.
- Jun K., Yoon B., Lee S., Lee D.-S. (2022). Factors influencing customer decisions to use online food delivery service during the Covid-19 pandemic. *Foods*, vol. 11, n. 1, 64.
- Kamal Abdien M., Ashour R. (2024). Consumers' motives and intentions to use third-party food delivery services: Understanding the role of technology anxiety, doi: 10.21608/thalexu.2024.298913.1131.
- Kapoor A.P., Vij M. (2018). Technology at the dinner table: Ordering food online through mobile apps. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 43, 342-351.
- Kaur P., Dhir A., Talwar S., Ghuman K. (2021). The value proposition of food delivery apps from the perspective of theory of consumption value. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 33, n. 4, 1129-1159.
- Khan A.N., Bilek E., Tomlinson R.C., Becker-Haimes E.M. (2021). Treating social anxiety in an era of social distancing: Adapting exposure therapy for youth during Covid-19. *Cognitive and Behavioral Practice*, vol. 28, n. 4, 669-678.
- Khan S.A., Sowards S.K. (2018). It's not just dinner: Meal delivery kits as food media for food citizens. *Frontiers in Communication*, vol. 3, 39.

- Kozinets, R.V. (2020). *Netnography: The Essential Guide to Qualitative Social Media Research*. London: Sage Publications.
- Kozinets R.V. (2021). Netnography Today: A Call to Evolve, Embrace, Energize, and Electrify, in R.V. Kozinets, R. Gambetti (eds.), *Netnography Unlimited: Understanding Technoculture Using Qualitative Social Media Research*, Routledge.
- Leung Y.L., Chan R.L.H., Chiu D.K.W., Ruwen T. (2023). Investigating the consumption behavior of young adults using online food delivery platforms during the Covid-19 pandemic. *Aslib Journal of Information Management*, vol. 77, n. 2, 330-353.
- Li C., Miroso M., Bremer P. (2020). Review of online food delivery platforms and their impacts on sustainability. *Sustainability*, vol. 12, n. 14, 5528.
- Liu H.-K., Fu H.-W. (2023). A study on consumers' perception of food delivery platforms. *International Journal of Organizational Innovation*, vol. 16, n. 2, 280-293.
- Mahmuda S., Sigler T., Knight E., Corcoran J. (2020). Sectoral evolution and shifting service delivery models in the sharing economy. *Business Research*, vol. 13, n. 2, 663-684.
- Malhotra S., Makwana K. (2021). Factors affecting customers' online food purchase. *International Management Review*, vol. 17, 16-99.
- Megicks P., Memery J., Angell R.J. (2012). Understanding local food shopping: Unpacking the ethical dimension. *Journal of Marketing Management*, vol. 28, n. 3/4, 264-289.
- Memery J., Angell R., Megicks P., Lindgreen A. (2015). Unpicking motives to purchase locally-produced food: Analysis of direct and moderation effects. *European Journal of Marketing*, vol. 49, n. 7/8, 1207-1233.
- Mills S.D., Wolfson J.A., Wrieden W.L., Brown H., White M., Adams J. (2020). Perceptions of 'home cooking': A qualitative analysis from the United Kingdom and United States. *Nutrients*, vol. 12, n. 1, 198.
- Muangmee C., Kot S., Meekaewkunchorn N., Kassakorn N., Khalid B. (2021). Factors determining the behavioral intention of using food delivery apps during Covid-19 pandemics. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 16, n. 5, 1297-1310.
- Osaili T.M., Al-Nabulsi A.A., Taybeh A.O., Cheikh Ismail L., Saleh S.T. (2023). Healthy food and determinants of food choice on online food delivery applications. *PLoS ONE*, vol. 18, n. 10, e0293004.
- Pace S., Corciolani M., Gistri G. (2017). Consumers' responses to ethical brand crises on social media platforms. *Mercati e Competitività*, n. 1, 141-157.
- Pedeliento G., Andreini D., Veloutsou C. (2020). Brand community integration, participation and commitment: A comparison between consumer-run and company-managed communities. *Journal of Business Research*, vol. 119, 481-494.

- Pedeliento G., Bettinelli C., Andreini D., Bergamaschi M. (2018). Consumer entrepreneurship and cultural innovation: The case of GinO12. *Journal of Business Research*, vol. 92, 431-442.
- Pigatto G., Machado J.G.D.C.F., dos Santos Negreti A., Machado L.M. (2017). Have you chosen your request? Analysis of online food delivery companies in Brazil. *British Food Journal*, vol. 119, n. 3, 639-657.
- Rangaswamy A., Moch N., Felten C., van Bruggen G., Wieringa J.E., Wirtz J. (2020). The role of marketing in digital business platforms. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 51, 72-90.
- Reich B.J., Beck J.T., Price J. (2018). Food as ideology: Measurement and validation of locavorism. *Journal of Consumer Research*, vol. 45, n. 4, 849-868.
- Rietveld J., Schilling M. (2020). Platform competition: A systematic and interdisciplinary review of the literature. *Journal of Management*, vol. 47, n. 6, 1528-1563.
- Rietveld J., Schilling M., Bellavitis C. (2019). Platform strategy: Managing ecosystem value through selective promotion of complements. *Organization Science*, vol. 30, n. 6, 1125-1393.
- Sanchez J., Moreno N. (2022, 3 novembre). *Restaurants Rebound While Food Delivery Becomes a Post-Pandemic Norm*, testo disponibile al sito: <https://www.kantar.com/inspiration/fmcg/restaurants-rebound-while-food-delivery-becomes-a-post-pandemic-norm>, consultato il 16 giugno 2024.
- Sebastiani R., Montagnini F., Dalli D. (2013). Ethical consumption and new business models in the food industry: Evidence from the Italy case. *Journal of Business Ethics*, vol. 114, n. 3, 473-488.
- Shankar A., Jebarajakirthy C., Nayal P., Maseeh H.I., Kumar A., Sivapalan A. (2022). Online food delivery: A systematic synthesis of literature and a framework development. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 104, 103240.
- Sharma R., Dhir A., Talwar S., Kaur P. (2021). Over-ordering and food waste: The use of food delivery apps during a pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 96, 102977.
- Siragusa C., Tumino A., Mangiaracina R., Perego A. (2022). Electric vehicles performing last-mile delivery in B2C e-commerce: An economic and environmental assessment. *International Journal of Sustainable Transportation*, vol. 16, n. 1, 22-33.
- Spence C., Mancini M., Huisman G. (2019). Digital commensality: Eating and drinking in the company of technology. *Frontiers in Psychology*, vol. 10, 2252.
- Srnicek N. (2017). *Platform Capitalism*, Policy Press.
- Teo S.C., Liew T.W., Lim H.Y. (2024). Factors influencing consumers' continuance purchase intention of local food via online food delivery services: The moderating role of gender. *Cogent Business & Management*, vol. 11, n. 1, 2316919.

- Tregear A., Ness M. (2005). Discriminant analysis of consumer interest in buying locally produced foods. *Journal of Marketing Management*, vol. 21, n. 1/2, 19-35.
- Unnikrishnan A., Figliozzi M.A. (2020). A Study of the Impact of Covid-19 on Home Delivery Purchases and Expenditures, Working Paper, testo disponibile al sito: [https://pdxscholar.library.pdx.edu/cengin\\_fac/557/](https://pdxscholar.library.pdx.edu/cengin_fac/557/), consultato il 18 giugno 2024.
- Wichmann J.R.K., Wiegand N., Reinartz W.J. (2022). The platformization of brands. *Journal of Marketing*, vol. 86, n. 1, 109-131.
- Yuan C., Zhang C., Wang S. (2022). Social anxiety as a moderator in consumer willingness to accept AI assistants based on utilitarian and hedonic values. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 65, 102878.
- Zepeda L., Li J. (2006). Who buys local food?. *Journal of Food Distribution Research*, vol. 37, n. 3, 1-11.
- Zhao Y., Zhao X., Liu Y. (2023). How brick-and-mortar retailers and grocery delivery platforms influence purchase intention?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 51, n. 12, 1677-1697.

### 3.

## LE PIATTAFORME DAL PUNTO DI VISTA DEI FORNITORI

*Federico Mangiò, Giuseppe Pedeliento, Annamaria Tuan*

### 3.1. Introduzione

Se nei capitoli precedenti l'attenzione si è concentrata prevalentemente sul ruolo delle piattaforme di delivery dal punto di vista dei consumatori e sugli impatti sistemici generati dalle grandi piattaforme multi-sided, il presente capitolo sposta il focus su un attore spesso marginalizzato nel dibattito pubblico, ma centrale nel funzionamento dell'ecosistema del food delivery: i fornitori, e in particolare i ristoratori.

Nel modello delle piattaforme di food delivery, i ristoratori occupano una posizione ambivalente. Da un lato, le piattaforme rappresentano un canale di accesso privilegiato alla domanda, consentendo di ampliare la visibilità, intercettare nuovi clienti e incrementare il volume degli ordini. Dall'altro, esse introducono forme di dipendenza economica, informativa e relazionale, legate a commissioni elevate, alla perdita del controllo sui dati dei clienti e a una crescente standardizzazione dell'esperienza di consumo.

Questa ambivalenza si traduce in un rapporto B2B caratterizzato da asimmetrie di potere, in cui le piattaforme tendono a esercitare un controllo significativo sulle condizioni di accesso al mercato, sulle regole di ingaggio e sulle modalità di interazione con i clienti finali. In tale contesto, la letteratura ha evidenziato come i fornitori possano beneficiare delle piattaforme nel breve periodo, ma al contempo sviluppare nel tempo forme di dipendenza strutturale difficilmente reversibili (Visentin, Tuan, Prestini, 2022).

Alla luce dell'emergere delle LDPs, che si propongono come alternative più sostenibili, trasparenti e territorialmente radicate rispetto alle

grandi piattaforme globali, diventa cruciale interrogarsi su come i ristoratori percepiscano il rapporto con le piattaforme di delivery, quali siano le loro valutazioni in termini di performance, fiducia e sostenibilità, e in che misura essi manifestino una disponibilità concreta a esplorare modelli alternativi.

Il presente capitolo risponde a tali interrogativi attraverso una survey rivolta ai ristoratori sul territorio nazionale, con l'obiettivo di analizzare una serie di variabili di utilizzo dei servizi di delivery, nonché l'atteggiamento e l'intenzione comportamentale verso un possibile passaggio a piattaforme di delivery locali.

La trattazione viene infine arricchita da un'analisi qualitativa condotta con interviste one-to-one ad operatori del settore in modo tale da completare le evidenze empiriche raccolte con la survey con dati più esperienziali.

### **3.2. Il rapporto B2B tra ristoratori e piattaforme di delivery: un quadro teorico di riferimento**

La letteratura sul marketing B2B ha tradizionalmente analizzato le relazioni tra imprese concentrandosi sui fattori che favoriscono la continuità e la stabilità degli scambi nel tempo (Palmatier *et al.*, 2008; Williams *et al.*, 2011). In questa prospettiva, particolare attenzione è stata dedicata ai determinanti economici e relazionali che influenzano l'intenzione degli attori organizzativi di mantenere o sviluppare relazioni di lungo periodo con i propri partner commerciali (Colucci & Visentin, 2017; Colm, Ordanini & Bornemann, 2020). Più recentemente, tuttavia, diversi studi hanno evidenziato come le relazioni B2B possano seguire anche traiettorie negative o regressive, caratterizzate da tensioni, conflitti e, in alcuni casi, dalla volontà di ridimensionare o abbandonare il rapporto esistente (Cabiddu, Moreno & Sebastiano, 2019; Schmitz *et al.*, 2020; Sarmento, Marques & Galan-Ladero, 2019).

Nel contesto delle piattaforme digitali, tali dinamiche assumono una rilevanza ancora maggiore. Le piattaforme di food delivery, analogamente alle Online Travel Agencies nel settore alberghiero, si configurano come intermediari digitali multi-sided che mediano l'incontro tra domanda e offerta, ridefinendo profondamente il rapporto tra fornitori e clienti finali (Cusumano, Yoffie & Gawer, 2020; Rangaswamy *et al.*, 2020). Per i ristoratori, l'adesione a queste piattaforme rappresenta una

scelta strategica ambivalente: da un lato, esse offrono accesso a una domanda ampia e visibilità immediata; dall'altro, introducono forme di dipendenza economica, informativa e operativa che possono compromettere l'autonomia dell'impresa nel medio-lungo periodo (Loux *et al.*, 2020; Wang *et al.*, 2013).

Coerentemente con quanto emerso nella letteratura sulle relazioni B2B digitali, l'atteggiamento dei fornitori nei confronti delle piattaforme di delivery non può essere compreso esclusivamente alla luce di considerazioni economiche di breve periodo, quali l'aumento del volume degli ordini o la copertura geografica del servizio (Roy, Sreejesh & Bhatia, 2019; Nath, Saha & Salehi-Sangari, 2019). Al contrario, la decisione di mantenere, ridurre o sostituire la relazione con una piattaforma digitale appare il risultato di un processo valutativo complesso, che coinvolge almeno tre ordini di fattori:

- (i) le caratteristiche transazionali del servizio offerto dalla piattaforma;
- (ii) le dinamiche socio-relazionali che strutturano il rapporto B2B;
- (iii) le valutazioni valoriali e normative, in particolare quelle legate alla sostenibilità.

### 3.2.1. Variabili transaction-specific e dipendenza dalla piattaforma

Un primo insieme di fattori rilevanti riguarda le caratteristiche specifiche della transazione, in linea con l'approccio della Transaction Cost Economics (Williamson, 1985; 1991). Nel caso del food delivery, i ristoranti sono chiamati a sostenere una serie di investimenti specifici legati all'utilizzo delle piattaforme digitali, quali l'adattamento dei processi interni, la gestione tecnologica degli ordini e l'apprendimento delle logiche algoritmiche che regolano la visibilità dell'offerta. Tali investimenti, se percepiti come elevati o difficilmente recuperabili, possono contribuire ad aumentare i costi di uscita dalla relazione e, di conseguenza, rafforzare forme di lock-in (Jap & Ganesan, 2000; Harrison *et al.*, 2012).

Parallelamente, la dipendenza dalla piattaforma rappresenta una dimensione centrale del rapporto B2B (Cater & Cater, 2010; Wang *et al.*, 2013). La crescente incidenza del delivery sul fatturato complessivo di molti ristoranti, unita alla difficoltà di intercettare la domanda online attraverso canali alternativi, tende a consolidare una posizione di subordinazione del fornitore nei confronti della piattaforma. In questo

senso, la dipendenza non si esaurisce nella dimensione economica, ma include anche aspetti informativi (accesso ai dati dei clienti), reputazionali (recensioni e rating) e relazionali (perdita del contatto diretto con il consumatore finale) (Cheng *et al.*, 2017; Vermeulen & Seegers, 2009).

### *3.2.2. Variabili socio-relazionali nel rapporto ristoratore-piattaforma*

Accanto agli aspetti transazionali, un secondo insieme di fattori riguarda la qualità della relazione B2B in termini socio-relazionali. La letteratura evidenzia come, anche nei contesti digitali fortemente standardizzati, dimensioni quali la soddisfazione, la fiducia, le norme di scambio informativo e la congruenza degli obiettivi continuino a svolgere un ruolo rilevante nel determinare l'orientamento futuro dei partner (Jap & Anderson, 2007; Shen *et al.*, 2020; Zhang, 2020).

Nel rapporto tra ristoratori e piattaforme di food delivery, tali dimensioni risultano tuttavia particolarmente fragili. L'elevato grado di automazione, la limitata possibilità di negoziazione e la comunicazione prevalentemente mediata da interfacce digitali riducono lo spazio per la costruzione di relazioni basate sulla fiducia reciproca e sull'allineamento strategico (Roy *et al.*, 2019; Schmitz *et al.*, 2020). Di conseguenza, il rapporto tende ad assumere una natura prevalentemente strumentale, in cui la piattaforma viene percepita più come un fornitore di servizi tecnici che come un partner con cui sviluppare una collaborazione di lungo periodo.

In questo contesto, la reputazione della piattaforma può assumere una funzione compensativa, fungendo da proxy cognitiva per valutare l'affidabilità e la legittimità del partner digitale. Una piattaforma percepita come solida e riconosciuta sul mercato può indurre i ristoratori a tollerare asimmetrie relazionali e costi elevati, contribuendo a stabilizzare la relazione anche in presenza di livelli moderati di soddisfazione o fiducia (Visentin, Tuan & Prestini, 2021).

### *3.2.3. Variabili valoriali e sostenibilità percepita*

Un terzo livello di analisi riguarda le dimensioni valoriali del rapporto B2B, con particolare riferimento alla sostenibilità percepita delle piattaforme di delivery. Analogamente a quanto osservato in altri conte-

sti di piattaforme digitali, anche nel food delivery i fornitori non valutano più la relazione esclusivamente sulla base dell'efficienza economica, ma considerano in misura crescente l'impatto sociale e ambientale del modello di business della piattaforma (Farmaki & Kladou, 2020; Wichmann, Wiegand & Reinartz, 2022).

Nel caso dei ristoratori, la percezione che una piattaforma adotti pratiche responsabili – ad esempio in relazione alle condizioni di lavoro dei rider, alla trasparenza contrattuale o al supporto all'economia locale – può influenzare in modo significativo l'atteggiamento nei confronti della relazione B2B (Roy *et al.*, 2019; Visentin *et al.*, 2021). Tuttavia, come suggerisce la letteratura, tali valutazioni valoriali non operano in modo isolato, ma interagiscono con i vincoli strutturali della dipendenza e con la fattibilità operativa del cambiamento.

In altri termini, anche quando i ristoratori esprimono una valutazione critica delle piattaforme globali in termini di sostenibilità, ciò non si traduce automaticamente in una decisione di uscita dal rapporto. Piuttosto, emerge una tensione tra valori dichiarati e comportamenti effettivi, che può essere risolta solo in presenza di alternative percepite come credibili, affidabili e sostenibili dal punto di vista economico.

### 3.3. Disegno della ricerca e metodologia

La survey è stata progettata, in collaborazione con la società di ricerche di mercato Bilendi Srl, per indagare in modo sistematico il rapporto tra ristoratori e piattaforme di delivery, adottando una prospettiva B2B. L'obiettivo principale è comprendere se e a quali condizioni i ristoratori siano disposti a ridurre la propria dipendenza dalle piattaforme globali, valutando l'adozione di soluzioni di delivery locale.

Il questionario è strutturato in quattro sezioni principali.

1. Sezione A – Caratteristiche del ristorante: Questa sezione raccoglie informazioni di background relative alla tipologia di ristorante, all'anzianità dell'attività, alla localizzazione geografica, al numero di dipendenti e al peso del delivery sul fatturato complessivo. Tali variabili consentono di contestualizzare le risposte e di cogliere eventuali differenze tra ristoranti con modelli operativi differenti.
2. Sezione B – Percezione delle piattaforme di delivery: La seconda sezione misura la percezione del rapporto con la piattaforma di deli-

very maggiormente utilizzata, attraverso scale validate in letteratura, con riferimento a quattro dimensioni chiave: performance e affidabilità del servizio; fiducia nella piattaforma; dipendenza percepita; sostenibilità del brand di piattaforma. Queste dimensioni consentono di analizzare il rapporto B2B non solo in termini economici, ma anche relazionali e valoriali. In particolare abbiamo utilizzato le seguenti scale di misura:

- affidabilità e performance legate alle piattaforme di prenotazione online (adattata da Zhang, 2020);
  - fiducia nella piattaforma di prenotazione online (adattata da Shen *et al.*, 2020);
  - dipendenza dalle piattaforme di prenotazione (adattata da Wang *et al.* 2013, Cater and Cater 2010);
  - perceived Brand Sustainability (Kim *et al.*, 2015).
3. Sezione C – Atteggiamento verso le piattaforme di delivery locali. I ristoratori sono invitati a esprimere il proprio atteggiamento nei confronti delle LDP, valutandone i potenziali benefici in termini di: legame con la comunità, reputazione del ristorante, soddisfazione dei clienti, coerenza con i valori dell'impresa:
- atteggiamento verso il cambiamento (adattata da Fishbein & Ajzen, 2010);
  - norme soggettive (adattata da Fishbein & Ajzen, 2010);
  - controllo comportamentale percepito (adattata da Fishbein & Ajzen, 2010).
4. Sezione D – Intenzione comportamentale: Infine, la survey misura l'intenzione concreta di aderire a piattaforme di delivery locali.

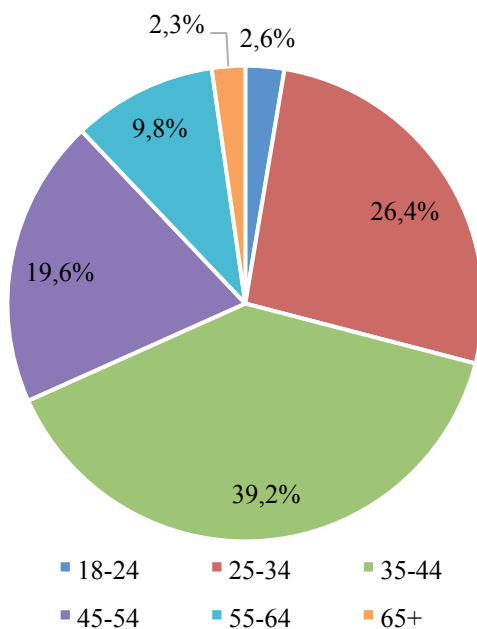
### 3.4. Risultati della survey

Alla survey ha partecipato un campione di 265 ristoratori. Malgrado il campione non soddisfi criteri stringenti di rappresentatività (l'unico criterio utilizzato per l'inclusione è stato, di fatto, l'utilizzo di servizi di delivery), la struttura del campione e le caratteristiche dei rispondenti risultano funzionali a restituire una fotografia attendibile del fenomeno, poiché includono soggetti direttamente coinvolti nella gestione operativa e strategica delle attività e, dal punto di vista organizzativo, includono gli esercizi commerciali che tendenzialmente appaiono essere più frequentemente abbinati all'utilizzo del delivery e delle relative piattaforme.

### 3.4.1. Il campione dei rispondenti

Dal punto di vista anagrafico, il campione dei rispondenti è composto prevalentemente da individui appartenenti alle fasce centrali dell'età lavorativa, con una maggiore concentrazione tra i 35 e i 44 anni (39,2%). Seguono i rispondenti di età compresa tra 25 e 34 anni (26,4%) e tra 45 e 54 anni (19,6%). Le fasce più giovani (18-24 anni) e più anziane (65 anni e oltre) risultano marginalmente rappresentate. Nel complesso, la distribuzione anagrafica evidenzia un campione costituito principalmente da operatori in una fase di piena maturità professionale, caratterizzata da esperienza gestionale e continuità nel settore, elementi rilevanti ai fini dell'analisi dell'adozione del delivery.

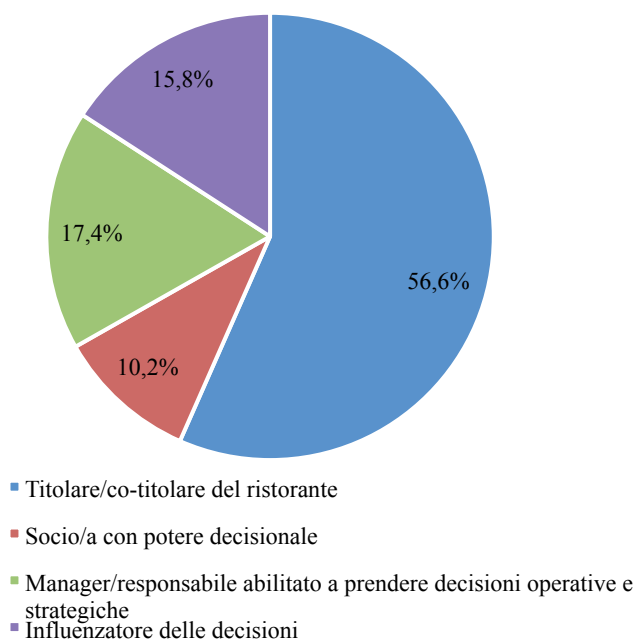
Fig. 1 – Composizione del campione dei rispondenti per età (N = 265)



Per quanto riguarda il ruolo all'interno dell'organizzazione, essendo l'adozione o non adozione del servizio di delivery una decisione di fatto rientrante nella sfera delle decisioni strategiche per l'impresa di ristorazione, lo strumento di indagine prevedeva due quesiti funzionali ad una valutazione qualitativa del profilo del rispondente. Un primo, relativo al ruolo (titolare o co-titolare, socio/a con potere decisionale, manager/responsabile, influenzatore); un secondo, nel quale è stato

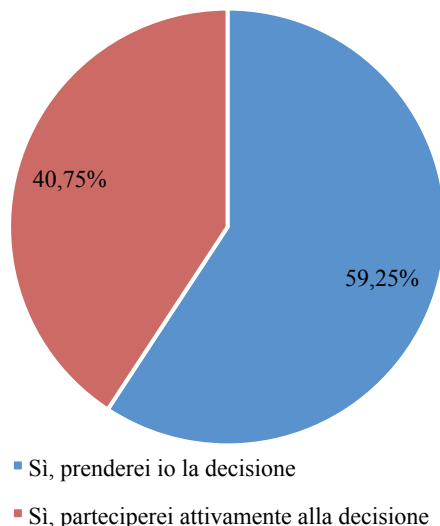
chiesto direttamente se il rispondente partecipasse o meno alle decisioni relativamente ai servizi di delivery. I risultati mostrano che oltre la metà dei rispondenti è titolare o co-titolare del ristorante (56,6%), mentre una quota significativa ricopre ruoli manageriali o di responsabilità con autonomia decisionale o capacità di influenza sulle scelte strategiche.

Fig. 2 – Composizione del campione dei rispondenti per ruolo (N = 265)



Questo dato è ulteriormente rafforzato dal livello di coinvolgimento dichiarato in relazione alle decisioni sul delivery. Alla domanda “Se domani il ristorante decidesse di cambiare modalità di delivery, lei sarebbe direttamente coinvolto/a nella decisione?” il 59,3% dei rispondenti afferma che prenderebbe direttamente decisioni in caso di modifiche alle modalità di gestione del servizio, mentre il restante 40,7% parteciperebbe comunque in modo attivo al processo decisionale.

Fig. 3 – Composizione del campione dei rispondenti per incidenza decisionale (N = 265)



Nel complesso quindi, la composizione del campione garantisce un'elevata qualificazione delle risposte, in quanto provenienti da soggetti direttamente coinvolti nella definizione delle strategie di delivery.

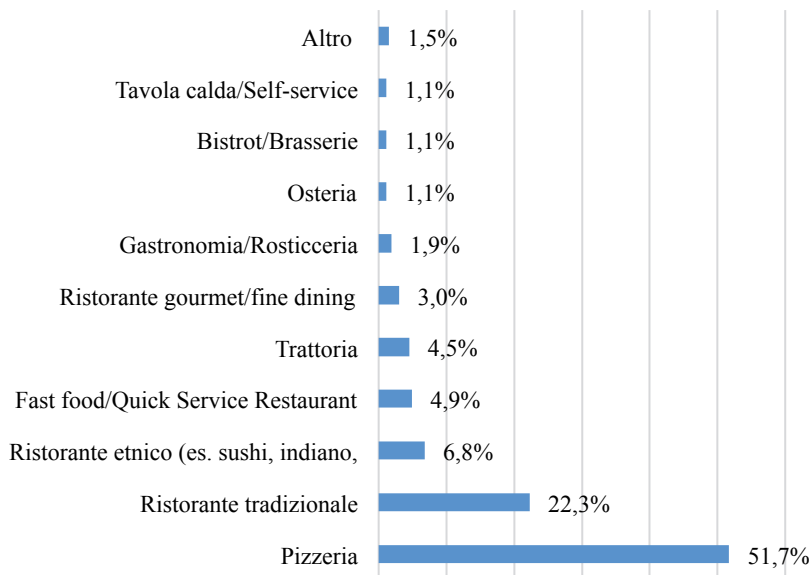
### 3.4.2. Tipologia di esercizio rappresentata

Per quanto riguarda la tipologia di attività, il campione è costituito prevalentemente da pizzerie (51,7%) e ristoranti tradizionali (22,3%), che insieme rappresentano oltre due terzi degli esercizi coinvolti. Le altre tipologie – ristoranti etnici, fast food/quick service, trattorie e ristoranti gourmet o fine dining – risultano meno rappresentate, mentre le restanti categorie mostrano incidenze marginali.

Questa distribuzione indica che l'analisi si concentra principalmente su un tipo di ristorazione specifica, ovvero sui format che costituiscono il nucleo centrale del mercato e che più frequentemente hanno integrato il delivery come estensione dell'offerta.

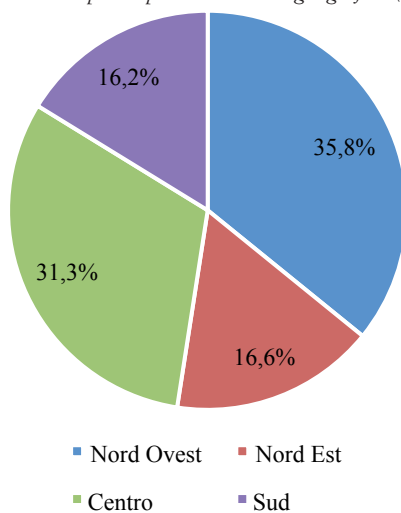
Dall'altro lato, confermano – seppur indirettamente – la difficoltà endemica di un certo tipo di ristorazione meno veloce, più incline a valorizzare l'esperienza e meno frugale, ad accedere e a capitalizzare i vantaggi dei servizi di consegna a domicilio.

Fig. 4 – Composizione del campione per tipologia di ristorante (N = 265)



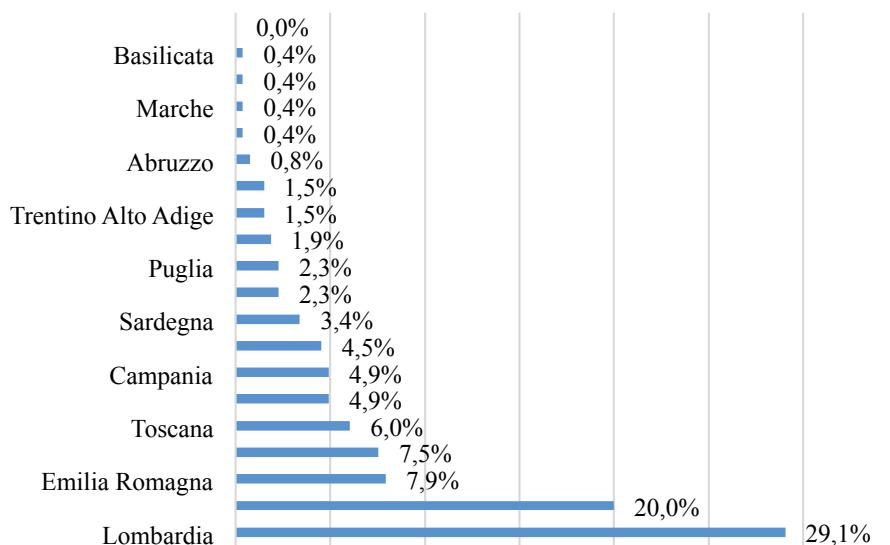
Quanto alla collocazione geografica del campione, a livello macro-territoriale, Nord Ovest (35,8%) e Centro (31,3%) raccolgono le quote più elevate, mentre Nord Est (16,6%) e Sud (16,2%) presentano valori molto simili tra loro. Nel complesso, la distribuzione geografica suggerisce una diffusione del delivery su scala nazionale, con una maggiore incidenza nelle aree economicamente più strutturate.

Fig. 5 – Composizione del campione per macro-area geografica (N = 265)



Scendendo ad un maggiore grado di dettaglio – quello regionale – i ristoranti inclusi nell'indagine presentano una copertura territoriale ampia, sebbene non omogenea. Le regioni più rappresentate sono Lombardia (29,1%) e Lazio (20,0%), che emergono come principali bacini di riferimento, anche in relazione alla maggiore densità di esercizi di ristorazione e al peso economico delle aree metropolitane. Una rappresentatività intermedia si osserva in Emilia-Romagna, Sicilia e Toscana, mentre Veneto e Campania mostrano percentuali simili. Le restanti regioni risultano meno rappresentate.

Fig. 6 – Composizione del campione per regione (N = 265)



Quanto all'anzianità delle attività, il campione è composto prevalentemente da attività consolidate. Il 62,3% dei ristoranti è operativo da oltre 10 anni, mentre un ulteriore 22,3% opera da 5 a 10 anni. Le realtà più giovani risultano minoritarie.

Questo dato evidenzia come l'adozione del delivery venga qui analizzata all'interno di imprese con modelli organizzativi già strutturati, nelle quali il servizio di consegna è stato progressivamente integrato nel tempo. Residuale invece la quota di esercizi della ristorazione che potremmo in un certo senso definire 2.0, vale a dire ristoranti che integrano già il delivery nel processo di sviluppo del modello di business.

Fig. 7 – Composizione del campione per anzianità dell'attività (N = 265)

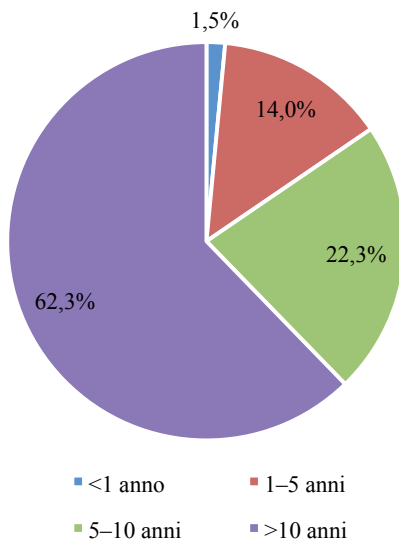
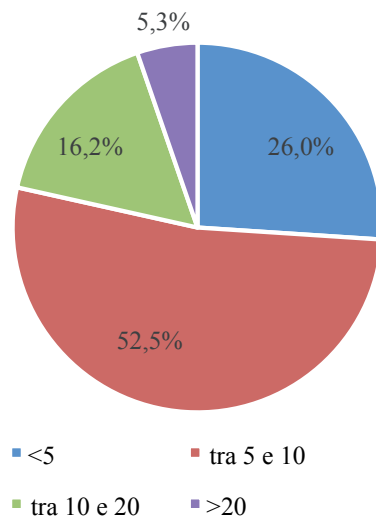


Fig. 8 – Composizione del campione per classi dimensionali, numero addetti (N = 265)

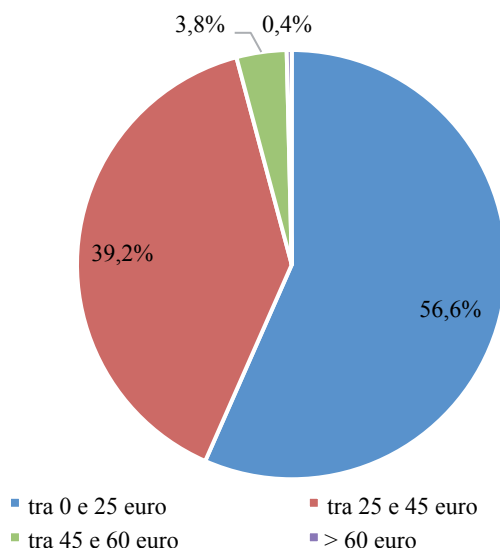


Dal punto di vista organizzativo, il campione è costituito prevalentemente da ristoranti di dimensioni medio-piccole. Oltre la metà dei rispondenti dichiara di avere tra 5 e 10 dipendenti (52,5%), mentre il 26,0% impiega meno di 5 addetti. Le strutture più grandi risultano

meno diffuse. Questa configurazione dimensionale risulta coerente con l'adozione del delivery come canale complementare, gestibile all'interno di organizzazioni snelle ma strutturate.

Infine, per un miglior inquadramento del fenomeno sulla popolazione indagata, l'indagine ha analizzato il posizionamento di prezzo come proxy di compatibilità con il delivery. La distribuzione dello scontrino medio evidenzia un posizionamento coerente con questo canale. La maggioranza degli esercizi si colloca nella fascia 0-25 euro (56,6%), seguita dalla fascia 25-45 euro (39,2%). Le fasce di prezzo più elevate risultano marginali.

Fig. 9 – Composizione del campione per scontrino medio (N = 265)



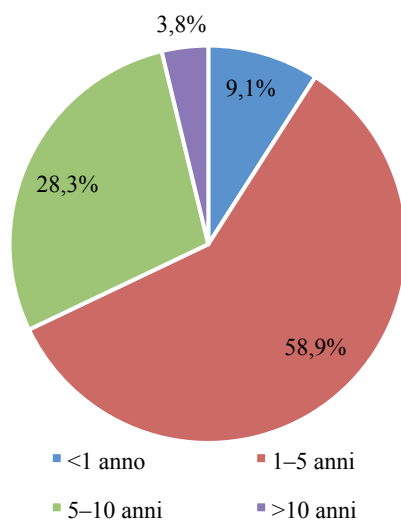
### 3.4.3. Utilizzo delle piattaforme di delivery nel tempo

L'analisi della durata di utilizzo delle piattaforme di delivery evidenzia come, per la maggior parte dei ristoranti del campione, questo canale rappresenti un'esperienza ormai consolidata. Su un totale di 265 esercizi, la quota più ampia dichiara di utilizzare il delivery da 1 a 5 anni (58,9%), seguita da una percentuale significativa che lo utilizza da 5 a 10 anni (28,3%). Gli utilizzatori più recenti (meno di un anno) e quelli di lunghissimo periodo (oltre 10 anni) risultano invece minoritari.

Questa distribuzione temporale va letta alla luce del contesto straordinario generato dalla pandemia da Covid-19 nel 2020, che ha rappresentato un punto di svolta per il settore della ristorazione. Le restrizioni alla mobilità, le chiusure forzate dei locali e le limitazioni al servizio in sala hanno infatti accelerato in modo significativo l'adozione del delivery, trasformandolo in molti casi da canale accessorio a strumento essenziale di continuità operativa. Il dato secondo cui quasi il 60% dei ristoranti utilizza il delivery da 1 a 5 anni appare quindi coerente con un ingresso o una forte intensificazione del servizio proprio a partire dal periodo pandemico.

Allo stesso tempo, la presenza di una quota rilevante di ristoranti che utilizza il delivery da 5 a 10 anni indica che una parte del settore aveva già integrato questo canale prima del 2020, soprattutto nei contesti urbani e nei format più orientati all'asporto e alla consegna. In questi casi, l'emergenza sanitaria ha probabilmente agito come fattore di rafforzamento e consolidamento, più che come elemento di avvio.

Fig. 10 – Composizione del campione per anni di utilizzo del delivery (N = 265)



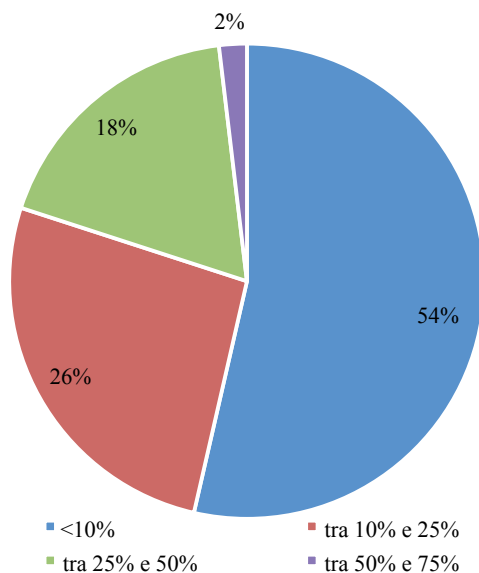
La limitata incidenza degli utilizzatori molto recenti suggerisce inoltre che, una volta superata la fase più critica della pandemia, il delivery non sia stato percepito come una soluzione temporanea, ma come una componente strutturale del modello di business. Parallelamente, la bassa percentuale di ristoranti con oltre 10 anni di esperienza nel delivery conferma che, prima del 2020, il ricorso sistematico alle piattaforme era circoscritto a una minoranza di operatori.

Nel complesso, i dati restituiscono l'immagine di un settore in cui il Covid-19 ha svolto un ruolo di catalizzatore, accelerando processi di adozione già in atto e favorendo una diffusione ampia del delivery tra ristoranti tradizionali e pizzerie. A distanza di alcuni anni, il delivery emerge quindi non più come risposta emergenziale, ma come canale stabilizzato, integrato in modo duraturo nelle strategie operative e commerciali di una parte significativa della ristorazione italiana.

L'analisi della quota di vendite generate dal delivery mostra che, per la maggior parte dei ristoranti, questo canale ha un ruolo complementare. Oltre la metà dei rispondenti dichiara che il delivery incide per meno del 10% sulle vendite totali, mentre una quota significativa lo colloca tra il 10% e il 25% o tra il 25% e il 50%.

Solo una percentuale molto limitata supera il 50%, e non emergono casi di dipendenza totale dal delivery. Questo quadro indica un utilizzo diffuso ma bilanciato delle piattaforme, integrate nei modelli di business esistenti senza sostituire le modalità tradizionali di servizio.

Fig. 11 – Composizione del campione per incidenza del delivery sulle vendite totali (N = 265)



Un ulteriore livello di analisi interessante per una migliore comprensione qualitativa del fenomeno di penetrazione del delivery nella ristorazione italiana riguarda il numero di piattaforme utilizzate contemporaneamente dallo stesso ristorante. I 265 rispondenti – ai quali era data la

possibilità di selezionare più opzioni contemporaneamente – mostrano un utilizzo ampio e diversificato delle principali piattaforme di delivery.

Deliveroo e Just Eat risultano le piattaforme più utilizzate rispettivamente 161 per la prima e 159 per la seconda, suggerendo una diffusione quasi equivalente tra gli operatori. Glovo (scelta da 137 ristoratori) segue a distanza contenuta, confermandosi anch'essa come un canale largamente utilizzato. La possibilità di risposta multipla evidenzia come molti ristoranti si affidino a più piattaforme in parallelo, adottando strategie di presenza su diversi canali. Le opzioni “Altre piattaforme” e “gestione autonoma del delivery” restano invece marginali (rispettivamente dichiarate da quattro e da due esercizi commerciali), a conferma del ruolo predominante delle grandi piattaforme nel panorama del food delivery.

L'analisi delle combinazioni di piattaforme utilizzate conferma che molti ristoranti adottano una strategia multi-canale. Le associazioni più frequenti riguardano le principali piattaforme di mercato: Just Eat e Deliveroo sono utilizzate insieme da 92 rispondenti, mentre le coppie Deliveroo-Glovo (83) e Just Eat-Glovo (81) mostrano livelli di diffusione molto simili. Accanto a queste combinazioni a due piattaforme, una quota significativa del campione (62 ristoranti) dichiara di utilizzare contemporaneamente Just Eat, Deliveroo e Glovo, a indicare una scelta orientata ad ampliare la visibilità e la copertura del servizio di delivery.

Le combinazioni che includono piattaforme alternative risultano invece del tutto marginali. Nel complesso, il quadro evidenzia come le strategie di delivery siano fortemente concentrate sulle tre piattaforme principali, spesso utilizzate in modo complementare piuttosto che esclusivo.

#### *3.4.4. Clusterizzazione dei rispondenti*

Per una migliore lettura dei dati, e al fine di scoprire pattern nei dati che consentano di segmentare un insieme eterogeneo di osservazioni in gruppi omogenei, sulla base di somiglianze tra i diversi rispondenti, è stata realizzata una cluster analysis.

La cluster analysis è una tecnica di analisi multivariata di tipo esplorativo utilizzata per individuare gruppi omogenei di unità statistiche all'interno di un dataset, sulla base delle loro caratteristiche osservate. L'obiettivo principale non è la previsione di una variabile dipendente,

bensi la scoperta di strutture latenti nei dati, consentendo di segmentare il campione in insiemi internamente simili ed esternamente differenti. In questo studio, la cluster analysis è stata impiegata per identificare profili distinti di ristoranti in relazione all'utilizzo dei servizi di delivery e alle loro caratteristiche strutturali, operative e di mercato.

Tra i diversi algoritmi di clustering disponibili, è stato scelto il metodo K-means, una delle tecniche di partizionamento più diffuse in letteratura per la sua semplicità interpretativa e la sua efficacia su dataset di dimensioni medio-grandi. Il metodo K-means assegna ogni osservazione a uno dei K cluster predefiniti, minimizzando la distanza tra ciascun punto e il centroide del cluster di appartenenza e massimizzando, al contempo, la distanza tra i centroidi dei diversi cluster. Il criterio di ottimizzazione utilizzato è la minimizzazione della varianza intra-cluster, comunemente misurata tramite la somma dei quadrati delle distanze (within-cluster sum of squares).

Poiché l'algoritmo K-means opera su variabili numeriche, le variabili categoriche presenti nel dataset sono state preliminarmente trasformate mediante una procedura di codifica one-hot (dummy encoding). Tale procedura consente di rappresentare ogni modalità delle variabili qualitative come una variabile binaria, preservando l'informazione originaria e rendendo i dati compatibili con il calcolo delle distanze euclidee richiesto dall'algoritmo.

Un aspetto cruciale dell'applicazione della K-means cluster analysis riguarda la scelta del numero ottimale di cluster. In questo studio, tale scelta è stata guidata dall'utilizzo congiunto di due criteri: l'Elbow Method e l'analisi dell'indice di Silhouette. L'Elbow Method consente di osservare l'andamento della varianza intra-cluster al crescere del numero di cluster, individuando il punto in cui il miglioramento marginale diventa meno significativo. L'indice di Silhouette, invece, misura il grado di separazione tra i cluster, confrontando la distanza media intra-cluster con la distanza media inter-cluster. L'analisi combinata di questi due indicatori ha suggerito che una soluzione a tre cluster rappresenta un buon compromesso tra qualità della segmentazione e interpretabilità dei risultati.

Nel contesto specifico di questo studio, l'utilizzo della K-means cluster analysis risulta particolarmente appropriato per la profilazione dei ristoranti che utilizzano servizi di delivery. Il settore della ristorazione è caratterizzato da una forte eterogeneità in termini di tipologia di offerta, dimensione organizzativa, posizionamento di prezzo, e grado di integra-

zione con le piattaforme digitali. La cluster analysis consente quindi di cogliere tale eterogeneità in modo sistematico, andando oltre le singole variabili e identificando configurazioni ricorrenti di caratteristiche che definiscono modelli di business distinti.

Attraverso l'applicazione della K-means, è stato possibile individuare gruppi di ristoranti accomunati da simili livelli di maturità operativa, intensità di utilizzo del delivery, dipendenza dalle piattaforme e rilevanza del canale digitale nel fatturato complessivo. Questo approccio permette non solo di descrivere il fenomeno del food delivery in modo più articolato, ma anche di fornire una base empirica solida per successive analisi interpretative e strategiche, quali la valutazione delle opportunità di crescita, la definizione di politiche di piattaforma differenziate o l'analisi delle implicazioni manageriali per i diversi profili di ristoratori.

In sintesi, la K-means cluster analysis si configura in questo studio come uno strumento metodologico adeguato per esplorare e sintetizzare la complessità del settore della ristorazione digitale, consentendo di trasformare un insieme articolato di variabili descrittive in una tipologia strutturata e interpretabile di modelli di utilizzo dei servizi di delivery.

L'analisi ha portato a identificare tre diversi cluster illustrati nel seguito:

- Cluster 1: Il primo cluster (86 ristoranti) è composto prevalentemente ristoranti storici fortemente integrati con le piattaforme di delivery. Questi sono prevalentemente pizzerie e, in misura minore, ristoranti tradizionali di fondazione non recente. Si tratta infatti per lo più di attività operative da oltre dieci anni, localizzate principalmente nel Nord Ovest e nel Centro Italia, con una forte concentrazione in regioni ad alta densità urbana come la Lombardia. Questi ristoranti hanno adottato il delivery in una fase relativamente precoce e lo utilizzano ormai da molti anni, dimostrando una chiara familiarità con il canale digitale. Dal punto di vista operativo, il cluster si distingue per un utilizzo intensivo e simultaneo delle principali piattaforme di delivery (Deliveroo, Just Eat e Glovo). Questa presenza multicanale suggerisce una strategia orientata alla massimizzazione della visibilità e dei volumi piuttosto che alla specializzazione su una singola piattaforma. Nonostante ciò, il delivery non rappresenta la quota principale del fatturato: nella maggior parte dei casi incide meno del 25% sulle vendite totali, segnalando che il consumo in sede rimane centrale nel modello di business. Il profilo economico è caratteriz-

zato da uno scontrino medio basso, generalmente compreso tra 0 e 25 euro, coerente con un'offerta standardizzata e ad alta rotazione. Le dimensioni organizzative sono medio-piccole, con un numero di dipendenti limitato, il che rende il delivery una naturale estensione dell'attività tradizionale piuttosto che un canale trasformativo. Nel complesso, questo cluster rappresenta ristoranti maturi, solidi e ben strutturati, che hanno integrato il delivery come canale complementare e ormai routinario.

- Cluster 2: Il cluster 2 (93 ristoranti) raccoglie ristoranti prevalentemente tradizionali e pizzerie di non recente costituzione, spesso operative da oltre dieci anni e localizzate soprattutto nel Centro e nel Sud Italia. Queste attività mostrano un approccio più prudente e selettivo nei confronti del delivery, che viene utilizzato in modo limitato e non sistematico. A differenza degli altri cluster, l'uso delle piattaforme è meno diffuso e meno integrato: Deliveroo è completamente assente, mentre Just Eat e Glovo sono utilizzati solo da una parte dei ristoratori. Il delivery, in questo cluster, è un canale chiaramente secondario. Nella maggioranza dei casi contribuisce a meno del 10% del fatturato totale, configurando il delivery come canale del tutto secondario al business. Questo comportamento riflette una preferenza per il controllo diretto del servizio e una certa resistenza a una trasformazione profonda del modello di business. Lo scontrino medio è generalmente basso, in linea con un'offerta accessibile e orientata alla clientela locale. Le strutture organizzative sono di dimensioni contenute, con un numero di dipendenti ridotto o medio-basso. Nel complesso, il Cluster 2 rappresenta ristoranti consolidati che vedono il delivery come un'opzione accessoria, utile ma non strategica, e che continuano a basare la propria competitività sull'esperienza in sede e sulla relazione diretta con il cliente.
- Cluster 3: Il cluster 3 (86 ristoranti) è caratterizzato da ristoranti relativamente più giovani, spesso operativi da meno di dieci anni, con una presenza significativa di ristoranti tradizionali, pizzerie e una quota rilevante di ristorazione etnica. La localizzazione geografica è prevalentemente nel Nord Italia, in particolare nel Nord Ovest e nel Nord Est, aree in cui il mercato del delivery è più maturo e competitivo. A differenza degli altri cluster, qui il delivery assume un ruolo più strategico e rilevante. L'utilizzo delle piattaforme è diffuso, con una forte presenza di Deliveroo, mentre Just Eat e Glovo hanno un ruolo più selettivo. Il delivery contribuisce in misura più consistente al fatturato complessivo, con una quota significativa di ristoranti che

dichiara percentuali comprese tra il 10% e il 50% delle vendite totali. Questo dato suggerisce che il canale non è soltanto complementare, ma parte integrante del modello di crescita. Dal punto di vista economico, lo scontrino medio è più elevato rispetto agli altri cluster, spesso collocato nella fascia 25-45 euro, indicando un posizionamento leggermente più premium e una maggiore disponibilità della clientela a spendere anche nel consumo a domicilio. Le strutture organizzative sono mediamente più grandi e meglio strutturate, con un numero di dipendenti superiore rispetto ai ristoranti più tradizionali. Nel complesso, questo cluster rappresenta ristoranti orientati all'innovazione, alla sperimentazione e alla scalabilità, che utilizzano il delivery come leva strategica di sviluppo e differenziazione.

In sintesi, il cluster 1 rappresenta ristoranti maturi che hanno integrato il delivery in modo strutturato, ma senza renderlo il core del business; il cluster 2 include ristoranti tradizionali che mantengono un forte orientamento al consumo in sede e un uso prudente delle piattaforme; il cluster 3 identifica ristoranti più giovani e dinamici, per i quali il delivery costituisce una leva strategica di sviluppo. I tre profili sono sinteticamente rappresentati nella *Tabella 1*.

*Tab. 1 – I cluster di rispondenti (N = 265)*

| <i>Indicatore</i>                       | <i>Cluster 1<br/>(N = 86)</i> | <i>Cluster 2<br/>(N = 93)</i>    | <i>Cluster 3<br/>(N = 86)</i>  |
|---|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <i>Tipologia prevalente</i>             | Pizzeria                      | Pizzeria Ristorante tradizionale | Ristorante tradizionale/Etnico |
| <i>Anzianità del ristorante</i>         | > 10 anni                     | > 10 anni                        | 1-5 anni                       |
| <i>Area geografica prevalente</i>       | Nord Ovest, Centro            | Centro, Sud                      | Nord Ovest, Nord Est           |
| <i>Penetrazione Deliveroo</i>           | Molto elevato                 | Assente                          | Molto elevato                  |
| <i>Penetrazione Just Eat</i>            | Elevato                       | Medio                            | Medio-basso                    |
| <i>Penetrazione Glovo</i>               | Elevato                       | Medio                            | Basso                          |
| <i>Numero di piattaforme utilizzate</i> | Alto<br>(multiplatform)       | Basso-medio                      | Selettivo                      |
| <i>Anni di utilizzo del delivery</i>    | 5-10 anni                     | 1-5 anni                         | 1-5 anni                       |
| <i>Numero di dipendenti</i>             | Piccolo-medio                 | Piccolo                          | Medio                          |
| <i>Scontrino medio</i>                  | 0-25 €                        | 0-25 €                           | 25-45 €                        |
| <i>Quota di fatturato da delivery</i>   | < 25%                         | < 10%                            | 10-50%                         |
| <i>Ruolo strategico del delivery</i>    | Complementare e consolidato   | Marginale                        | Centrale per la crescita       |

### 3.4.5. *Intenzione a utilizzare una local delivery platform*

Le statistiche descrittive, lette alla luce degli item che compongono ciascun costrutto, offrono un quadro interpretativo particolarmente interessante.

In primo luogo, le variabili centrali della Theory of Planned Behavior riferite al possibile passaggio a piattaforme locali mostrano valori medi piuttosto contenuti: intenzione comportamentale ( $M = 2,22$ ), norma soggettiva ( $M = 2,22$ ), atteggiamento verso il comportamento ( $M = 2,50$ ) e controllo comportamentale percepito – PBC ( $M = 2,43$ ). Considerando che gli item misurano la disponibilità a passare a una piattaforma locale, la percezione di supporto sociale (clienti, colleghi, comunità), la presenza di risorse e competenze per effettuare il cambiamento e la valutazione complessivamente positiva di tale scelta, questi valori suggeriscono una debole propensione al cambiamento. I ristoratori non sembrano né fortemente motivati né particolarmente sostenuti dal contesto nel considerare il passaggio da piattaforme globali a locali. Anche la percezione di avere informazioni, risorse e capacità sufficienti per gestire la transizione non risulta elevata, indicando possibili barriere operative e cognitive.

Al contrario, le variabili riferite al rapporto con le piattaforme attualmente utilizzate mostrano medie più elevate. In particolare, la fiducia ( $M = 3,68$ ) – misurata in termini di affidabilità, mantenimento delle promesse e percezione della piattaforma come partner degno di fiducia – si colloca su livelli medio-alti. Analogamente, le credenze comportamentali ( $M = 3,50$ ) indicano che i ristoratori riconoscono benefici concreti derivanti dall'utilizzo delle piattaforme (miglioramento dell'affidabilità dell'offerta, personalizzazione del servizio, efficienza dei costi e qualità complessiva). Anche la dipendenza ( $M = 3,27$ ) evidenzia una percezione di radicamento strutturale: molti ristoratori ritengono difficile trovare alternative equivalenti e vedono benefici di lungo periodo nella permanenza sulle piattaforme globali.

La sostenibilità ( $M = 3,04$ ), infine, si attesta su un livello intermedio: le piattaforme non sono percepite come particolarmente virtuose sotto il profilo ambientale e sociale, ma neppure valutate in modo fortemente negativo.

Nel complesso, emerge una tensione significativa: pur in presenza di una valutazione non eccellente sul piano della sostenibilità, le piattaforme globali risultano consolidate grazie a fiducia, benefici percepiti e dipendenza operativa. Questo contribuisce a spiegare la bassa inten-

zione di passaggio verso piattaforme locali, suggerendo che il legame economico-relazionale con i player globali rappresenti un fattore di inerzia più forte rispetto alle motivazioni normative o valoriali orientate al territorio.

### 3.5. Il rapporto B2B tra ristoratori e piattaforme di delivery: evidenze qualitative

Questa sezione analizza il rapporto B2B tra ristoratori e piattaforme di food delivery a partire da una serie di interviste qualitative condotte con esercenti operanti nel settore della ristorazione in ambito urbano nella città di Bologna<sup>1</sup>. L'obiettivo è comprendere come i ristoratori valutino l'utilizzo delle piattaforme, quali benefici e criticità emergano nella relazione quotidiana e quali siano le condizioni che potrebbero favorire l'adozione di piattaforme di delivery locali. L'analisi consente di integrare i risultati quantitativi presentati precedentemente con una lettura esperienziale, soggettiva delle percezioni, delle esperienze e delle logiche decisionali degli operatori.

Dalle interviste emerge con chiarezza come il delivery rappresenti, per molti ristoratori, una componente strutturale del modello di business. In numerosi casi, il fatturato generato tramite piattaforme oscilla tra il 20% e il 30%, con picchi ancora più elevati per format particolarmente adatti al consumo off-premise, come poke e pizzerie d'asporto. Un ristoratore afferma esplicitamente: *«Riusciremmo anche a lavorare senza delivery, ma perderemmo una fetta importante di fatturato, soprattutto la sera»*. In altri casi, il delivery è percepito come un servizio accessorio ma comunque rilevante, descritto come *«quel qualcosa in più che aiuta»*.

La fascia serale emerge in modo trasversale come il momento di maggiore intensità degli ordini, confermando il ruolo del delivery come estensione dell'esperienza di consumo domestico. Tuttavia, il peso del delivery varia sensibilmente in funzione del tipo di locale: mentre per alcuni esercizi l'incidenza è marginale (> 5%), per altri esercizi diventa difficilmente sostituibile.

Le motivazioni alla base della scelta delle piattaforme risultano fortemente orientate alla visibilità e alla copertura del mercato. Just Eat,

1. Si ringrazia gli studenti Edoardo Fiorentini e Alberto Giusfredi per la somministrazione delle interviste qualitative.

Glovo e Deliveroo vengono definiti «*quelli che lavorano di più*» o «*quelli che comandano*», evidenziando una percezione di dipendenza dai grandi operatori internazionali. Un ristoratore sottolinea: «*La gente è lì, se non ci sei non ti trovano*», mettendo in luce il ruolo delle piattaforme come veri e propri gatekeeper d'accesso alla domanda.

In molti casi, l'adesione a una piattaforma non è frutto di una scelta strategica autonoma, ma deriva dall'iniziativa commerciale delle piattaforme stesse: «*Sono venuti loro a proporsi*» è una risposta ricorrente. Questo rafforza l'asimmetria di potere nel rapporto B2B, in cui i ristoratori si adattano alle condizioni offerte pur di non perdere visibilità.

Uno dei temi più ricorrenti relativi al rapporto con le grandi piattaforme riguarda il livello delle commissioni, percepite come elevate e talvolta difficilmente sostenibili nel lungo periodo. Le commissioni vengono definite «*altine*», «*un bordello*» o «*una fetta grossa del margine*», soprattutto in contesti caratterizzati da costi operativi già elevati. Come sintetizza una ristoratrice: «*Il delivery aiuta, ma alla fine al locale resta davvero poco*».

Al tempo stesso, emerge una valutazione positiva in termini di trasparenza e affidabilità contrattuale. Le piattaforme sono generalmente considerate chiare sui costi e puntuali nella fatturazione: «*I costi sono quelli pattuiti, non sgarrano mai*». Questa combinazione – commissioni elevate ma prevedibili – contribuisce a una relazione ambivalente, in cui il delivery è percepito come necessario ma oneroso.

Infine, le interviste mettono in luce diverse criticità operative, in particolare legate alla gestione dei rider e alle tempistiche di consegna. Ritardi, mancanza di comunicazione e problemi di coordinamento emergono con frequenza. Un ristoratore racconta: «*Arrivano e mettono fretta, bussano mentre stiamo ancora preparando*», mentre un altro sottolinea le difficoltà di conservazione del prodotto: «*Se il rider ritarda, il gelato arriva che è una zuppa*».

Il tema del trattamento dei rider e dell'impatto etico delle piattaforme genera posizioni più polarizzate. Alcuni ristoratori dichiarano di non avere elementi per giudicare, mentre altri esprimono critiche molto nette: «*Li vedo correre sotto la pioggia per due spiccioli, secondo me sono sfruttati*» o «*A livello etico assolutamente no*». Queste percezioni, tuttavia, raramente si traducono in scelte concrete di abbandono delle piattaforme, a conferma del trade-off tra valori etici e vincoli economici.

Un risultato particolarmente rilevante riguarda l'atteggiamento dei ristoratori nei confronti delle piattaforme di delivery locali. La maggior

parte degli intervistati si dichiara potenzialmente disponibile a valutare alternative locali, ma a condizioni molto precise. Le due variabili chiave sono il livello delle commissioni e la visibilità. Come afferma un ristoratore: «*Se costa meno, sì, cambierei*», mentre un altro aggiunge: «*Il problema è che la gente non lo sa, se non è conosciuto non ordina*».

Accanto a queste condizioni economiche, emerge anche una motivazione valoriale legata al sostegno del territorio: «*Sarebbe bello aiutare un'azienda locale*» o «*Per uno che lavora solo a Bologna avrebbe senso un delivery di Bologna*». Tuttavia, l'elemento identitario non è sufficiente in assenza di adeguata copertura della domanda. La visibilità iniziale rappresenta il principale ostacolo percepito allo sviluppo delle piattaforme locali.

Nel complesso, le interviste restituiscono l'immagine di un rapporto B2B caratterizzato da forte dipendenza funzionale, asimmetria di potere e razionalità pragmatica. I ristoratori riconoscono i limiti delle piattaforme, in termini di costi, gestione dei rider e sostenibilità etica, ma continuano a utilizzarle per la loro capacità di generare domanda e garantire visibilità. Le piattaforme locali di delivery possono trovare spazio solo se in grado di ridurre le commissioni, garantire affidabilità operativa e costruire rapidamente una base di utenti.

Queste evidenze qualitative rafforzano l'idea che il successo delle piattaforme locali non dipenda esclusivamente da valori di prossimità o sostenibilità, ma dalla capacità di replicare – seppur in forma ridotta – le logiche di mercato dei grandi player, adattandole alle specificità del contesto territoriale.

### **3.6. Conclusioni**

I risultati della survey condotta su un campione di 265 ristoratori, integrati con le evidenze emerse dalle interviste qualitative raccolte sul campo, restituiscono un quadro complessivamente articolato dell'atteggiamento della ristorazione nei confronti del servizio di delivery, segnato dalla compresenza di luci e ombre.

La relazione di dipendenza – talvolta di vera e propria subordinazione – che nel tempo molti ristoratori hanno sviluppato nei confronti delle piattaforme di consegna è il prodotto di un profondo mutamento negli stili di consumo. Il cliente contemporaneo si dichiara sempre più sensibile alla sostenibilità delle proprie scelte, attento al profilo etico e

valoriale dei brand, orientato alla ricerca di “senso” negli acquisti. Tuttavia, a questa dimensione dichiarativa si affianca una pratica di consumo che privilegia sempre più spesso beni e servizi capaci di coniugare gratificazione (quando non esclusività o premium quality) e convenienza economica.

In questo contesto, il delivery rappresenta per i ristoratori un’opportunità ambivalente. Da un lato, esso ha introdotto un canale di vendita aggiuntivo, consentendo di intercettare nuova domanda e di saturare la capacità produttiva, soprattutto nelle serate caratterizzate da un numero ridotto di coperti. Dall’altro lato, ha accelerato un processo di progressiva professionalizzazione – o, più propriamente, di managerializzazione – del settore. L’integrazione del delivery impone infatti una gestione più sofisticata dei margini, una maggiore efficienza operativa, tempi di preparazione più stringenti e la progettazione di un’offerta che sia al contempo fruibile in sala e facilmente trasportabile, senza comprometterne la qualità percepita.

Un dato particolarmente significativo emerso dalla survey riguarda l’adozione simultanea di più piattaforme: per molti ristoratori, infatti, è pratica comune operare attraverso diversi operatori di delivery. Questa scelta evidenzia una strategia orientata ad ampliare la visibilità digitale e a massimizzare il bacino potenziale di clientela servibile attraverso tale canale.

Si delinea così un apparente paradosso: se da un lato la larga maggioranza degli intervistati lamenta condizioni economiche poco favorevoli imposte dalle piattaforme – in termini di commissioni e di compressione dei margini – dall’altro lato il comportamento effettivo non si limita all’utilizzo di un singolo servizio, ma si traduce nella costruzione di un vero e proprio portafoglio di fornitori di delivery.

Non sorprende, pertanto, che risulti contenuto il numero di ristoratori disposti a migrare verso piattaforme di delivery locali. Le relazioni consolidate con i grandi operatori globali, l’integrazione dei processi, la presenza di clientela fidelizzata e la relativa prevedibilità dei flussi di ricavo hanno contribuito a sedimentare un capitale relazionale difficilmente sostituibile nel breve periodo.

Tale evidenza non autorizza, tuttavia, a ritenere il mercato definitivamente saturo né a considerare inevitabile una traiettoria di crescente concentrazione dell’offerta nelle mani di pochi grandi player – spesso impegnati in strategie di espansione attraverso acquisizioni. Se la conversione degli attuali utilizzatori verso modelli locali appare complessa,

un terreno di sviluppo può essere individuato tra quei ristoratori che, fino ad oggi, hanno scelto di non aderire al delivery, non ravvisando nelle condizioni proposte un equilibrio soddisfacente tra costi, servizio offerto e coerenza con il proprio posizionamento di mercato.

Un ulteriore e potenzialmente decisivo impulso al delivery locale potrebbe provenire dalla domanda finale. Qualora il consumatore decidesse di modificare concretamente il proprio paradigma di scelta – manifestando un interesse autentico per forme alternative di consegna e traducendolo in comportamenti d’acquisto coerenti – si aprirebbero spazi significativi per modelli territoriali e maggiormente radicati nel contesto locale. In tale scenario, il mercato potrebbe evolvere verso una crescente frammentazione dell’offerta, con una progressiva erosione delle quote detenute dai grandi operatori globali.

## **Bibliografia**

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. Psychology Press.
- Cabiddu, F., Moreno, F., & Sebastiano, L. (2019). Toxic collaborations: co-destroying value in the B2B context. *Journal of Service Research*, 22(3), 241-255.
- Čater, T., & Čater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321-1333.
- Cheng, I., Chan, C., Lam, L.W., Chow, C.W.C., Hoc, L., Fong, N., & Law, R. (2017). The effect of online reviews on hotel booking intention: The role of reader-reviewer similarity. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 54-65.
- Colm, L., Ordanini, A., & Bornemann, T. (2020). Dynamic governance matching in solution development. *Journal of Marketing*.
- Colucci, M., & Visentin, M. (2017). Style and substance: a case study of the expansion of mature business-to-business relationships in the Italian clothing industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 153-166.
- Cusumano, M.A., Gawer, A., & Yoffie, D.B. (2020). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.
- Farmaki, A., & Kladou, S. (2020). Why do Airbnb hosts discriminate? Examining the sources and manifestations of discrimination in host practice. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 181-189.

- Harrison, M.P., Beatty, S.E., Reynolds, K.E., & Noble, S.M. (2012). Why customers feel locked into relationships: Using qualitative research to uncover the lock-in factors. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(4), 391-406.
- Jap, S.D., & Anderson, E. (2007). Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. *Management science*, 53(2), 260-275.
- Jap, S.D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Kim, J., et al. (2015). Measures of perceived sustainability. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 25(2), 182-193.
- Loux, P., Aubry, M., Tran, S., & Baudoïn, E. (2020). Multi-sided platforms in B2B contexts: The role of affiliation costs and interdependencies in adoption decisions. *Industrial Marketing Management*, 84, 212-223.
- Nath, A., Saha, P., & Salehi-Sangari, E. (2019). Blurring the borders between B2B and B2C: a model of antecedents behind usage of social media for travel planning. *Journal of business & industrial marketing*, 34(7), 1468-1481.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., & Evans, K.R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153, <https://doi.org/10.1509/jmk.70.4.136>.
- Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., van Bruggen, G., Wieringa, J.E., & Wirtz, J. (2020). The role of marketing in digital business platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 72-90, <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.006>.
- Roy, S., Sreejesh, S., & Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52-69.
- Sarmiento, M., Marques, S., & Galán-Ladero, M.M. (2019). Consumption dynamics during recession and recovery: A learning journey. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 226-234.
- Schmitz, C., Friess, M., Alavi, S., & Habel, J. (2020). Understanding the impact of relationship disruptions. *Journal of Marketing*, 84(1), 66-87.
- Shen, L., Chenting, S., Xu, V., & Zhuang, G. (2020). Between contracts and trust: Disentangling the safeguarding and coordinating effects over the relationship life cycle. *Industrial Marketing Management*, 84, 183-193.
- Vermeulen, I.E., & Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), 123-127.
- Visentin, M., Tuan, A., & Prestini, S. (2021). Love or hate? Hotels' gay-friendliness and their intention to maintain or diminish the hotel digital service relationship with OTAs. *Industrial Marketing Management*, 98, 28-40.

- Wang, Q., Li, J.J., Ross, W.T., Jr., & Craighead, C.W. (2013). The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer - supplier relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 111-131
- Wichmann, J.R.K., Wiegand, N., & Reinartz, W.J. (2022). Platformization of firms: The transformation into platform-based business models. *Journal of Marketing*, 86(1), 1-23.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Zhang, J.Z. (2020). Consumer dynamics: Theories, methods, and emerging directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 166-196.



PARTE SECONDA  
COMUNICAZIONE E SOSTENIBILITÀ  
DELLE PIATTAFORME DI DELIVERY




## 4.

# STRATEGIE DI COMUNICAZIONE DELLE LOCAL DELIVERY PLATFORMS: TRA PROMOZIONE E RADICAMENTO TERRITORIALE

*Federico Mangiò, Annamaria Tuan, Marco Visentin*

### 4.1. Introduzione

*Siete stanchi di sostenere grandi aziende che non reinvestono nella vostra comunità? Non cercate oltre: siamo un'azienda locale, di proprietà e gestione indipendenti, impegnata a sostenere le piccole imprese della nostra comunità!*

*Effettua un ordine con noi entro il 30 maggio e ricevi un coupon sconto del 10%.  
 Il 31 maggio, utilizza il codice promozionale POO1234 quando ordini con noi per ottenere uno sconto del 10% sulla commissione di consegna!*

Questi due messaggi sembrano provenire da universi paralleli. Eppure, sono entrambi post reali pubblicati da piattaforme locali di food delivery. Il contrasto tra i due esempi mette bene in luce una sfida centrale per questo tipo di realtà: decidere che cosa comunicare, e come farlo, per entrare davvero in sintonia con il proprio pubblico.

Per le piattaforme locali food delivery, la comunicazione non è un aspetto accessorio, ma una componente fondamentale del modello di business. A differenza dei grandi operatori globali, queste piattaforme dispongono di risorse limitate e operano in mercati fortemente competitivi; per questo, devono riuscire a farsi riconoscere e apprezzare dai consumatori locali. I social media rappresentano, in questo senso, uno strumento cruciale: sono il principale canale attraverso cui le piattaforme possono raccontare chi sono, cosa offrono e perché dovrebbero essere preferite ad alternative più grandi e consolidate (Numan *et al.*, 2026).

Tuttavia, comunicare in modo efficace non è semplice. Oltre alle difficoltà tecniche e di marketing, le piattaforme locali di food delivery si trovano ad affrontare una tensione più profonda, legata alla loro stessa identità (Moss *et al.*, 2018). Da un lato, devono promuovere i propri

servizi in modo chiaro e diretto, puntando su offerte, sconti e *call-to-action* per sostenere modelli di business basati su volumi e transazioni rapide. Dall'altro, sono spesso percepite – e si presentano – come attori radicati nel territorio, vicini alle comunità locali, attenti alle relazioni con ristoratori, consumatori e quartieri. Questa duplice anima emerge con particolare forza proprio sui social media, dove identità del brand, autenticità e coinvolgimento degli utenti giocano un ruolo decisivo (Numan *et al.*, 2026). Coinvolgere i consumatori online è infatti sempre più importante: numerosi studi mostrano che l'interazione sui social media può rafforzare le relazioni con i clienti, aumentare la visibilità dei brand e sostenere le vendite (Dineva *et al.*, 2024; Liadeli *et al.*, 2023). Per questo motivo, creare contenuti capaci di stimolare like, commenti e condivisioni è diventata una priorità strategica per molte imprese (Eigenraam, Eelen, & Verlegh, 2021). Allo stesso tempo, però, raggiungere questo obiettivo è sempre più difficile, in un ecosistema delle piattaforme in cui gli utenti tendono a partecipare meno attivamente e a consumare i contenuti in modo più passivo (Dineva *et al.*, 2024).

In questo contesto, il capitolo si pone una domanda centrale: *come dovrebbero comunicare le piattaforme locali di consegna sui social media per entrare in risonanza con il proprio pubblico e aumentarne il coinvolgimento?* Più nello specifico, ci chiediamo come le piattaforme possano bilanciare messaggi esplicitamente promozionali, come le call-to-action, con contenuti che richiamano valori di prossimità, appartenenza e legame con il territorio. Per rispondere a questa domanda, analizziamo oltre 12.000 post pubblicati sui social media da piattaforme di consegna locali, utilizzando tecniche automatizzate di analisi testuale (Humphreys & Wang, 2018) per individuare i modelli ricorrenti nelle loro strategie comunicative. I risultati permettono di comprendere quali scelte retoriche risultino più efficaci nel coinvolgere il pubblico e quali, invece, rischino di allontanarlo. In questo modo, il capitolo offre sia spunti teorici sia indicazioni pratiche utili per comprendere la comunicazione persuasiva nell'economia delle piattaforme digitali, con un'attenzione particolare all'evoluzione delle dinamiche di mercato in questo settore.

## **4.2. La ricerca empirica**

Per capire come le piattaforme locali di consegna comunicano sui social media e quali strategie riescono davvero a coinvolgere il pub-

blico, abbiamo analizzato un ampio insieme di contenuti pubblicati su Facebook, il social più usato in questo settore (Numan *et al.* 2026). In particolare, abbiamo utilizzato Crowdtangle, piattaforma di raccolta e analisi dei social media di proprietà di Meta (Meta, 2024), per raccogliere, per ogni anno dal 2018 al 2024, i post in lingua inglese che hanno generato più interazioni e che contengono l'espressione "food delivery". Il dataset complessivo include 1.108.437 post pubblicati tra il 1° gennaio 2018 e il 1° gennaio 2024. All'interno di questo insieme molto ampio, ci siamo poi concentrati sui contenuti pubblicati direttamente da imprese legate al food delivery. Le abbiamo identificate in base alla presenza dell'espressione "food delivery" nella descrizione delle loro pagine, ottenendo così un sottoinsieme di 12.620 post provenienti da 174 account distinti.

Per valutare quanto un post riesca a coinvolgere il pubblico, abbiamo considerato le *vanity metrics* più comuni sui social media: like, commenti e condivisioni, sommati tra loro – una misura aggregata di *engagement* sulle piattaforme (Dineva *et al.*, 2024). Inoltre, abbiamo osservato se e in che misura i post suscitano reazioni emotive intense, utilizzando un indicatore basato sulla polarizzazione delle reazioni emotive, "Love" (cuore) e "Hate" (Grrr) (Etta *et al.*, 2023). Un passaggio centrale dell'analisi riguarda il modo in cui le piattaforme costruiscono i loro messaggi. A questo scopo, abbiamo individuato due grandi stili comunicativi ricorrenti, costruendo due protocolli di analisi automatizzata del testo che ci permettono di riconoscerli nei testi (Humphreys & Wang, 2018). Il primo raccoglie espressioni che richiamano la dimensione locale e comunitaria, come "locale", "quartiere" e "comunità", ed è in grado di identificare post come il seguente:

*A differenza delle aziende globali di food delivery, Nosh punta a rendere la consegna economicamente sostenibile nel lungo periodo per i ristoranti indipendenti, applicando commissioni basse, concentrandosi su un servizio clienti eccellente e mantenendo il denaro a livello locale. Nosh non vuole essere semplicemente un altro servizio di consegna, ma una risposta etica al food delivery nel mondo di oggi. Siamo molto orgogliosi di ciò che facciamo. Ci piace davvero poter riportare un tocco umano nella consegna di cibo. Il nostro obiettivo è contribuire a una crescita positiva della comunità locale.*

Il secondo include formule tipiche della comunicazione promozionale e orientata all'azione, come "ordina ora", "sconto" o "coupon", ed è in grado di identificare post come il seguente:

*PROMOZIONE!! Promo 1: oggi, 11 ottobre, è un giorno speciale per te e abbiamo un regalo! Festeggia con un caffè normale GRATUITO, freddo o caldo.*

Nel valutare l'effetto di questi diversi stili comunicativi, abbiamo tenuto conto anche di numerosi altri elementi che possono influenzare il livello di engagement dei post (Dineva *et al.*, 2024). Alcuni riguardano la pagina che pubblica il contenuto, come il numero di follower al momento della pubblicazione, da quanto tempo l'account è attivo e se la piattaforma opera in un paese sviluppato, in via di sviluppo o emergente. Altri fattori sono legati alle caratteristiche del post stesso, come l'anno, il giorno della settimana e l'orario di pubblicazione, oppure il formato utilizzato (solo testo, immagini o video). Abbiamo inoltre considerato aspetti più legati allo stile del messaggio, come la lunghezza del testo, la presenza di numeri o riferimenti ad altri account, l'uso di emoji – tattili (ad es. 🍷), corporee (ad es. 😊) e non corporee (ad es. 📺 📺) (Luangrath *et al.*, 2023) – e diversi modi di suscitare emozioni positive, come fiducia, gioia, sorpresa o anticipazione (Hotz-Behofsits *et al.*, 2025). Infine, per analizzare in modo adeguato i dati raccolti, abbiamo utilizzato modelli statistici adatti a variabili che rappresentano conteggi e proporzioni, così da stimare in modo affidabile l'effetto delle diverse strategie comunicative sul coinvolgimento del pubblico e sulle reazioni emotive generate dai post.

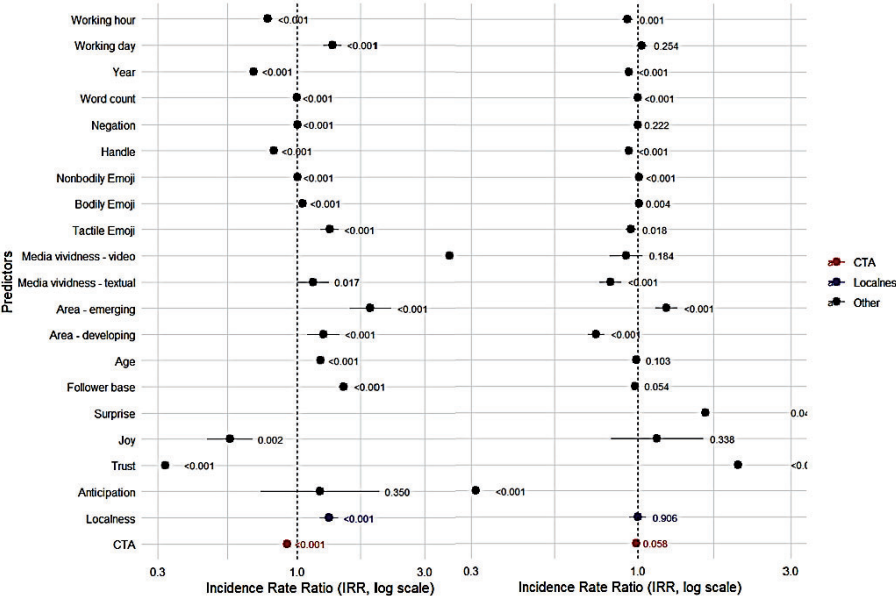
### 4.3. Risultati

L'analisi dei contenuti mostra un quadro piuttosto chiaro: nella comunicazione online, le piattaforme di consegna di cibo fanno ampio affidamento a messaggi promozionali diretti, ovvero le call-to-action. In media, i post contengono più di tre call-to-action ogni 100 parole (media = 3.11, deviazione std = 2.77), mentre i riferimenti alla dimensione locale e comunitaria sono molto più rari, con meno di un richiamo ogni 100 parole (media = 0.07, deviazione std = 0.43). Anche dal punto di vista emotivo, i messaggi seguono uno schema abbastanza ricorrente. Il tono più utilizzato è quello della fiducia (media = 0.38, deviazione std = 0.09), seguito dalla gioia (media = 0.29, deviazione std = 0.08) e, più distanziata, dall'anticipazione (0.14, deviazione std = 0.07). Sul piano visivo, la stragrande maggioranza dei post fa uso di immagini (89.5%), spesso accompagnate da un uso intenso di emoji, soprattutto quelle non

corporee, con una media di oltre sei ogni 100 parole (media = 6.41, deviazione std = 5.98).

Se ci fermassimo a questa descrizione, potremmo concludere che le piattaforme di food delivery comunicano esattamente come ci si aspetterebbe: molte promozioni, tanti inviti all'acquisto e un linguaggio visivo ricco. Tuttavia, quando osserviamo come il pubblico reagisce a questi contenuti, emerge una dinamica diversa. I risultati riportati in *Figura 1* mostrano infatti che i messaggi fortemente incentrati sugli inviti all'azione non sono quelli che generano più coinvolgimento. A parità di condizioni, un aumento dei richiami promozionali (in rosso) è associato a una diminuzione dell'8% delle interazioni complessive (pannello sinistro) e a una lieve riduzione delle reazioni emotive più polarizzate (pannello destro). Al contrario, i post che fanno maggiore riferimento alla dimensione locale (in blu) registrano un aumento significativo del coinvolgimento, pari al 32% (pannello sinistro), senza generare reazioni emotive negative (pannello destro).

*Fig. 1 – Efficacia della comunicazione social promozionale (rosso) e incentrata sulla dimensione locale (blu)*

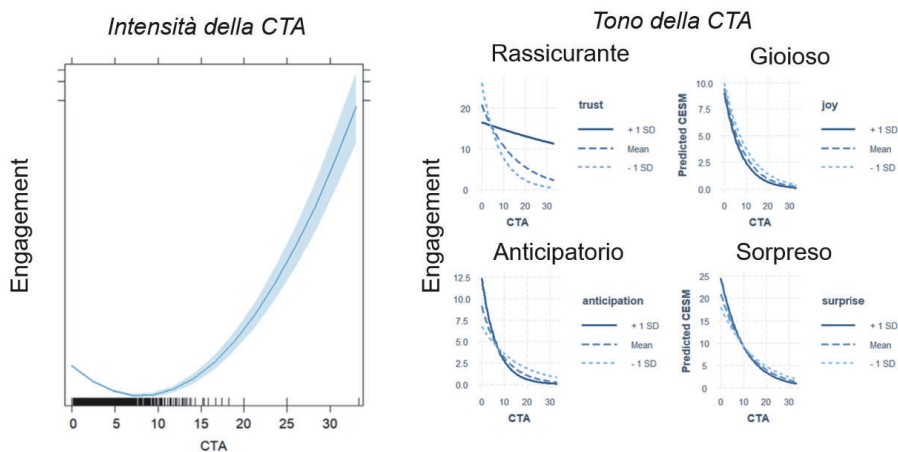


Fonte: nostra elaborazione.

Poiché l'uso di messaggi promozionali è molto diffuso tra le piattaforme analizzate, abbiamo approfondito ulteriormente l'analisi per

capire se e quando questi contenuti possano comunque funzionare. In particolare, ci siamo chiesti se continuo l'*intensità* con cui vengono utilizzati e il *tono* emotivo con cui vengono presentati. In termini di intensità, i risultati mostrano che l'effetto dei messaggi promozionali non è lineare. Come illustrato nel pannello sinistro della *Figura 2*, quando il numero di call-to-action supera una soglia elevata (oltre 10 ogni 100 parole), il loro impatto sul coinvolgimento torna a essere positivo. In altre parole, messaggi estremamente promozionali possono funzionare, ma solo quando lo sono in modo esplicito e senza ambiguità. Conta anche il tono emotivo con cui questi messaggi vengono proposti. Il pannello destro della *Figura 2* mostra che le call-to-action risultano più efficaci quando sono accompagnate da un linguaggio che trasmette fiducia. Al contrario, quando vengono combinati con toni giocosi, sorprendenti o basati sull'attesa, tendono a ridurre ulteriormente il coinvolgimento del pubblico.

Fig. 2 – Efficacia dell'intensità (sinistra) e del tono emozionale (destra) della comunicazione social promozionale



Fonte: nostra elaborazione.

#### 4.4. Discussione

Nel loro insieme, questi risultati raccontano una storia semplice ma importante. Le piattaforme di consegna di cibo sono fortemente incentivate a promuovere offerte, sconti e ordini immediati: il loro modello di business si basa su volumi elevati e decisioni rapide da parte dei consu-

matori. Tuttavia, ciò che appare razionale dal punto di vista economico non sempre coincide con ciò che funziona sul piano comunicativo. I dati mostrano chiaramente che il pubblico online risponde meglio a messaggi che richiamano il territorio, le relazioni locali e il senso di appartenenza, piuttosto che a continui stimoli all'acquisto. Raccontare il legame con i ristoranti di quartiere, il sostegno all'economia locale o il valore umano del servizio sembra generare maggiore attenzione e partecipazione rispetto a promozioni standardizzate. Questo non significa che i messaggi promozionali debbano essere eliminati. Al contrario, i risultati suggeriscono che il problema non è *se* usare inviti all'azione, ma *come* usarli. Quando questi messaggi sono troppo frequenti ma poco caratterizzati, rischiano di passare inosservati o di risultare poco autentici. Al contrario, possono diventare più efficaci in due situazioni specifiche: quando sono utilizzati in modo molto esplicito e intenso, creando un forte senso di urgenza, oppure quando sono accompagnati da un tono rassicurante, che trasmette affidabilità e coerenza con i valori dichiarati della piattaforma.

Dal punto di vista pratico, questi risultati offrono indicazioni utili per chi gestisce la comunicazione delle piattaforme locali di consegna. Investire di più in contenuti che valorizzano la dimensione locale non è solo una scelta coerente con l'identità di queste realtà, ma anche una strategia efficace per aumentare il coinvolgimento del pubblico. Mostrare collaborazioni con ristoranti del quartiere, raccontare storie legate al territorio o dare visibilità alle persone dietro al servizio sono tutte scelte che sembrano premiare l'interazione degli utenti. Allo stesso tempo, quando si ricorre a promozioni e offerte, è importante farlo in modo consapevole. Messaggi troppo generici o costruiti attorno a emozioni vaghe rischiano di indebolire l'efficacia degli inviti all'azione. Puntare invece su chiarezza, coerenza e fiducia può rendere questi contenuti più credibili e meglio accettati dal pubblico.

Infine, l'uso diffuso di immagini ed emoji conferma che i formati visivi restano centrali nella comunicazione sui social media. Tuttavia, anche questi elementi funzionano meglio quando sono al servizio di un messaggio chiaro e radicato nel contesto locale, piuttosto che come semplici strumenti decorativi. In sintesi, per le piattaforme di consegna più piccole, la vera sfida non è imitare lo stile delle grandi, ma valorizzare ciò che le rende diverse – e più vicine – agli occhi dei loro utenti.

Tuttavia, la comunicazione delle piattaforme di delivery non riguarda soltanto la promozione del servizio o il racconto della dimensione

locale. Un ambito particolarmente delicato riguarda la comunicazione della sostenibilità. In un contesto in cui il delivery è frequentemente associato a criticità ambientali e sociali, le piattaforme devono decidere se e come rendere visibili le proprie iniziative green. Il capitolo successivo approfondisce proprio questo tema, analizzando il fenomeno del greenhushing e le strategie con cui le piattaforme scelgono di comunicare – o di non comunicare – il proprio impegno ambientale.

## Bibliografia

- Dineva, D., Lee, Z., & Mangió, F. (2024). EXPRESS: Brand-to-brand engagement on social media: Typology and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 10949968241312173.
- Eigenraam, A.W., Eelen, J., Van Lin, A., & Verlegh, P.W. (2018). A consumer-based taxonomy of digital customer engagement practices. *Journal of Interactive Marketing*, 44(1), 102-121.
- Etta, G., Sangiorgio, E., Di Marco, N., Avalle, M., Scala, A., Cinelli, M., & Quattrociochi, W. (2023). Characterizing engagement dynamics across topics on Facebook. *Plos one*, 18(6), e0286150.
- Hotz-Behofsits, C., Wlömert, N., & Abou Nabout, N. (2025). Natural Affect DEtection (NADE): Using Emojis to Infer Emotions from Text. *Journal of Marketing*, 00222429251315088.
- Liadeli, G., Sotgiu, F., & Verlegh, P. W. (2023). A meta-analysis of the effects of brands' owned social media on social media engagement and sales. *Journal of Marketing*, 87(3), 406-427.
- Luangrath, A.W., Xu, Y., & Wang, T. (2023). Paralanguage classifier (PARA): An algorithm for automatic coding of paralinguistic nonverbal parts of speech in text. *Journal of Marketing Research*, 60(2), 388-408.
- Meta (2024). CrowdTangle. Accessibile al link: <https://transparency.meta.com/researchtools/other-data-catalogue/crowdtangle/>.
- Moss, T.W., Renko, M., Block, E., & Meyskens, M. (2018). Funding the story of hybrid ventures: Crowdfunder lending preferences and linguistic hybridity. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 643-659.
- Numan, N. N., Wielheesen, T.J., Sloot, L. M., Bijmolt, T.H., & van Nierop, E. (2026). EXPRESS: Hooking Customers with Facebook: An Empirical Analysis of Grocery Stores' Online Engagement. *Journal of Interactive Marketing*.

# 5.

## GREENHUSHING E SOSTENIBILITÀ NELLE PIATTAFORME DI DELIVERY: QUANDO IL SILENZIO DIVENTA STRATEGIA

*Musa Essa, Annamaria Tuan, Marco Visentin*

### 5.1. Introduzione

In continuità con il capitolo precedente, che ha analizzato le strategie comunicative delle Local Delivery Platforms sui social media, questo capitolo si concentra su una dimensione specifica della comunicazione: la gestione strategica della sostenibilità.

Negli ultimi anni, il tema della sostenibilità è diventato centrale nel dibattito accademico e manageriale relativo alle piattaforme digitali, in particolare nel settore del food delivery (Delmas & Burbano, 2011; Lyon & Montgomery, 2015). Queste piattaforme svolgono un ruolo sempre più rilevante nella riorganizzazione dei sistemi di consumo urbano, incidendo in modo significativo su aspetti ambientali quali la logistica dell'ultimo miglio, l'utilizzo di packaging monouso e le emissioni legate ai trasporti (Statista, 2024). Parallelamente, cresce la pressione da parte di consumatori, regolatori e stakeholder affinché le imprese comunichino in modo trasparente il proprio impegno ambientale (Morsing *et al.*, 2008).

In questo contesto, le piattaforme di delivery si trovano ad affrontare un dilemma strategico: comunicare esplicitamente le proprie iniziative di sostenibilità oppure adottare un profilo comunicativo più discreto. Se da un lato la letteratura ha ampiamente analizzato il fenomeno del *greenwashing*, ossia la tendenza delle imprese a sovrastimare o enfatizzare indebitamente le proprie performance ambientali (Delmas & Burbano, 2011; Nyilasy *et al.*, 2014), dall'altro è emersa con crescente rilevanza una strategia opposta, definita *greenbushing* (Font *et al.*, 2016). Con

questo termine si indica la scelta deliberata di sotto-comunicare, o addirittura non comunicare affatto, le iniziative di sostenibilità intraprese dall'impresa.

Il presente capitolo analizza il fenomeno del greenhushing nel contesto delle piattaforme di delivery, adottando una prospettiva orientata al consumatore. In particolare, si esplorano le motivazioni che spingono le piattaforme a non rendere visibili i propri sforzi ambientali, le reazioni dei consumatori a tali strategie e le implicazioni specifiche per le piattaforme locali e per le PMI che operano nei mercati di prossimità.

## 5.2. Greenwashing e greenhushing: due strategie a confronto

Il greenwashing rappresenta una delle pratiche più discusse nell'ambito della comunicazione della sostenibilità. Esso si verifica quando le imprese comunicano in modo fuorviante o eccessivo il proprio impegno ambientale, generando una discrepanza tra ciò che viene dichiarato e le effettive pratiche operative. Numerosi studi hanno evidenziato come il greenwashing possa condurre a un aumento dello scetticismo dei consumatori, a danni reputazionali e a un indebolimento della fiducia nel brand.

Il greenhushing si colloca all'estremo opposto di questo continuum comunicativo. Invece di enfatizzare le proprie iniziative green, le imprese scelgono di mantenerle in secondo piano o di non comunicarle affatto. Questa strategia non implica necessariamente un minore impegno ambientale, ma piuttosto una valutazione prudentiale dei rischi associati alla comunicazione della sostenibilità. In particolare, il greenhushing emerge come una risposta al cosiddetto *Catch-22* della comunicazione CSR: comunicare espone al rischio di critiche e accuse di opportunismo, mentre tacere può essere interpretato come disinteresse verso le tematiche ambientali.

Nel contesto delle piattaforme di delivery, questo dilemma è amplificato dalla natura multi-sided del modello di business. Le piattaforme devono infatti bilanciare le aspettative di consumatori finali, fornitori (ristoranti, negozi locali) e partner logistici, operando spesso in mercati caratterizzati da forte competizione sul prezzo e da margini ridotti. In tali contesti, la comunicazione della sostenibilità può generare effetti ambigui e talvolta controproducenti.

### 5.3. Perché le piattaforme scelgono di tacere: motivazioni strategiche del greenhushing

Una delle principali motivazioni alla base del greenhushing risiede nella percezione, da parte dei manager, che i prodotti o i servizi associati a caratteristiche green vengano considerati dai consumatori come più costosi. La letteratura sul *green cost bias* evidenzia come i consumatori tendano ad associare automaticamente la sostenibilità a un premium price, anche in assenza di informazioni oggettive sui costi.

Nel settore del food delivery, caratterizzato da elevata sensibilità al prezzo e da frequenti confronti tra alternative simili, questa percezione può risultare particolarmente penalizzante. Le piattaforme temono che l'introduzione di etichette o messaggi esplicitamente green possa ridurre la probabilità di essere incluse nel *consideration set* dei consumatori più price-sensitive, con effetti negativi sulla domanda.

Un'ulteriore motivazione riguarda la percezione di performance. Alcuni studi suggeriscono che i consumatori possano interpretare i prodotti green come meno performanti, ipotizzando che le risorse investite nella sostenibilità siano sottratte alla qualità o all'efficienza del servizio. Nel caso delle piattaforme di delivery, questo timore si traduce nella preoccupazione che iniziative ambientali possano essere associate a consegne più lente, costi aggiuntivi o minore affidabilità.

Infine, il greenhushing può essere adottato come strategia difensiva per evitare accuse di greenwashing, soprattutto in un contesto in cui la sostenibilità è diventata un tema altamente politicizzato e soggetto a scrutinio pubblico. Per molte piattaforme, in particolare quelle di dimensioni medio-piccole, il rischio reputazionale associato a una comunicazione percepita come opportunistica può superare i potenziali benefici della trasparenza.

### 5.4. Le reazioni dei consumatori al greenhushing

L'analisi delle reazioni dei consumatori alle strategie di greenhushing offre risultati particolarmente rilevanti per la comprensione di questo fenomeno. Abbiamo condotto una serie di esperimenti sui consumatori per analizzare la percezione nei confronti del greenhushing. Un elemento emerso negli studi riguarda la valutazione morale delle strategie aziendali. Quando i consumatori vengono messi a confronto con di-

verse opzioni – impresa realmente sostenibile e comunicativa, impresa non sostenibile ma comunicativa (greenwashing), impresa sostenibile ma silenziosa (greenhushing) – la reazione più negativa si registra chiaramente nei confronti del greenwashing. Al contrario, un'impresa che adotta pratiche sostenibili ma sceglie di non enfatizzarle non viene penalizzata né sul piano della moralità né su quello dell'atteggiamento verso il brand. Ancora più interessante è il fatto che questa valutazione rimane sostanzialmente invariata anche quando vengono esplicitate le motivazioni alla base del greenhushing. Quando i consumatori apprendono che l'azienda ha scelto di non comunicare le proprie iniziative ambientali per evitare fraintendimenti o per non essere percepita come troppo costosa, le loro valutazioni in termini di credibilità, integrità e atteggiamento restano simili a quelle espresse verso imprese che comunicano apertamente il proprio impegno.

Le evidenze empiriche suggeriscono che, sebbene i consumatori associno effettivamente le etichette green a una maggiore percezione di prezzo, tale associazione non si traduce necessariamente in una riduzione della scelta o dell'intenzione di acquisto.

In altre parole, la presenza di segnali di sostenibilità tende ad aumentare le aspettative di costo, ma non sempre influenza negativamente il comportamento di scelta. Questo risultato contribuisce a spiegare perché molte piattaforme ritengano conveniente adottare il greenhushing: evitando di rendere espliciti i propri sforzi ambientali, esse possono prevenire l'esclusione da parte dei consumatori più sensibili al prezzo, senza subire penalizzazioni significative in termini di atteggiamenti o valutazioni morali.

Dal punto di vista etico e reputazionale, il greenhushing non sembra essere percepito dai consumatori come una strategia moralmente discutibile. Al contrario, le valutazioni di moralità e atteggiamento verso il brand risultano simili tra imprese che comunicano apertamente il proprio impegno green e imprese che scelgono di non farlo, a condizione che le pratiche sostenibili siano effettivamente implementate. La strategia che genera le reazioni più negative rimane il greenwashing, ossia la comunicazione green non supportata da comportamenti coerenti.

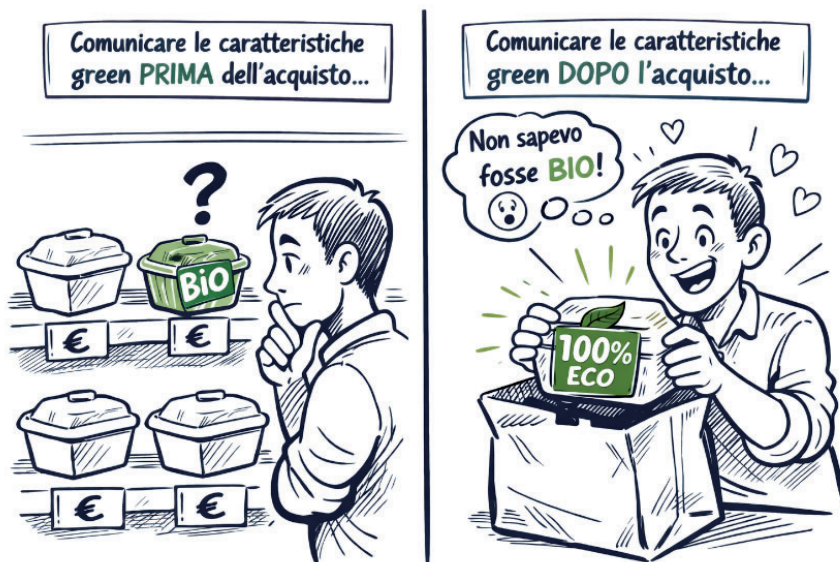
Questi risultati suggeriscono che i consumatori tendono a giudicare le imprese più sulla base delle azioni che sulle dichiarazioni, mostrando una certa tolleranza nei confronti del silenzio strategico, purché non ingannevole.

## 5.5. Il ruolo del timing: comunicare la sostenibilità dopo l'acquisto

Un elemento particolarmente rilevante emerso dall'analisi riguarda il momento in cui le informazioni sulla sostenibilità vengono comunicate. Le piattaforme di delivery, in quanto architetture di scelta digitali, hanno la possibilità di modulare il flusso informativo lungo il customer journey, scegliendo quando e come rendere visibili determinate caratteristiche del prodotto o del servizio.

I risultati dei nostri studi mostrano che il momento della comunicazione gioca un ruolo decisivo. In particolare, quando la natura green di un prodotto viene rivelata dopo che il consumatore ha già completato l'acquisto, gli effetti risultano significativamente positivi. La comunicazione post-acquisto non interferisce con il processo decisionale iniziale. Quando i consumatori scoprono, a transazione conclusa, di aver scelto un prodotto sostenibile, tendono a sviluppare aspettative più elevate nei confronti dell'esperienza di consumo. Questa revisione positiva delle aspettative si traduce in maggiore soddisfazione e in una più alta propensione a lasciare recensioni favorevoli o a condividere la propria esperienza. In altre parole, la sostenibilità, comunicata ex post, diventa un elemento di valorizzazione dell'acquisto già effettuato.

Fig. 1 – Comunicare le caratteristiche green prima o dopo l'acquisto



Fonte: nostra elaborazione.

La comunicazione della sostenibilità nella fase post-acquisto rappresenta una soluzione interessante al dilemma del greenhushing. Rendere note le caratteristiche green dopo che la decisione di acquisto è stata completata consente alle piattaforme di evitare gli effetti negativi legati alla percezione di prezzo, massimizzando al contempo i benefici in termini di soddisfazione, aspettative e propensione a lasciare recensioni positive.

Questo approccio consente di valorizzare la sostenibilità come elemento di conferma dell'esperienza di consumo, piuttosto che come leva persuasiva ex ante. In tal modo, la sostenibilità contribuisce a rafforzare il legame con il consumatore e a stimolare comportamenti di engagement, senza interferire con il processo decisionale iniziale.

## **5.6. Implicazioni per le piattaforme locali e per le PMI**

Le implicazioni del greenhushing risultano particolarmente rilevanti per le piattaforme locali di delivery e per le PMI che operano in contesti territoriali specifici. Rispetto ai grandi player internazionali, queste realtà dispongono di risorse limitate e affrontano un rischio reputazionale più elevato, rendendo la comunicazione della sostenibilità una scelta ancora più delicata.

Per le piattaforme locali, il greenhushing può rappresentare una strategia pragmatica per conciliare l'impegno ambientale con le esigenze di competitività e sostenibilità economica. In mercati di prossimità, caratterizzati da forte sensibilità al prezzo e da relazioni di fiducia consolidate, la sostenibilità può essere praticata più che dichiarata, integrandosi nelle routine operative senza essere necessariamente enfatizzata a livello comunicativo.

Allo stesso tempo, l'adozione di strategie di comunicazione differita o selettiva consente alle piattaforme locali di valorizzare il proprio impatto positivo sul territorio, evitando di esporsi a confronti diretti con i grandi operatori globali. In questo senso, il greenhushing non deve essere interpretato come una rinuncia alla sostenibilità, ma come una forma di adattamento strategico alle condizioni di mercato.

## **5.7. Conclusioni**

Il fenomeno del greenhushing offre una prospettiva alternativa e complementare rispetto al dibattito tradizionale sulla trasparenza e sul-

la comunicazione della sostenibilità. Nel contesto delle piattaforme di delivery, il silenzio strategico può rappresentare una scelta razionale e, in alcuni casi, efficace per gestire le tensioni tra aspettative dei consumatori, sensibilità al prezzo e rischio reputazionale (Acuti *et al.*, 2022; Khan *et al.*, 2025).

I risultati discussi in questo capitolo suggeriscono che non comunicare la sostenibilità non equivale necessariamente a non essere sostenibili. Al contrario, le piattaforme possono adottare pratiche ambientali responsabili e scegliere modalità comunicative più sofisticate, sfruttando il timing e l'architettura della piattaforma per massimizzare i benefici relazionali e reputazionali (Schoeneborn *et al.*, 2020; Liu *et al.*, 2024).

In definitiva, il greenhushing emerge come una strategia contingente, il cui valore dipende dal contesto competitivo, dalla struttura del mercato e dalle caratteristiche della domanda. Comprendere quando tacere, quando parlare e quando rimandare la comunicazione rappresenta una competenza chiave per le piattaforme di delivery che intendono perseguire obiettivi di sostenibilità nel lungo periodo.

## Bibliografia

- Acuti, D., Pizzetti, M., & Dolnicar, S. (2022). When sustainability backfires: A review on the unintended negative side-effects of product and service sustainability on consumer behavior. *Psychology & Marketing*, 39(10), 1933-1945. <https://doi.org/10.1002/mar.21709>.
- Delmas, M.A., & Burbano, V.C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/CMR.2011.54.1.64>.
- Font, X., Elgammal, I., & Lamond, I. (2016). Greenhushing: The deliberate under-communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1007-1023. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1158829>.
- Khan, N., Nieto-García, M., Acuti, D., & Viglia, G. (2025). An investigation of how and why organizations enact greenhushing. *Journal of Advertising Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/00218499.2025.2514889>.
- Liu, Y., Cao, X., & Font, X. (2024). Nudge pro-environmental contagion: Residents to tourists. *Annals of Tourism Research*, 105, 103738. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103738>.
- Lyon, T.P., & Montgomery, A.W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>.

- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111. <https://doi.org/10.1080/13527260701856608>.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693-707. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3>.
- Schoeneborn, D., Morsing, M., & Crane, A. (2020). Formative perspectives on the relation between CSR communication and CSR practices. *Business & Society*, 59(1), 5-33. <https://doi.org/10.1177/0007650319845091>.
- Statista. (2024). Online food delivery – Worldwide. Statista.

PARTE TERZA  
IL MODELLO DI BUSINESS PER LE  
PIATTAFORME LOCALI DI DELIVERY



## 6. BUSINESS MODEL CANVAS DELLE LOCAL DELIVERY PLATFORMS

*Daniela Andreini, Elvana Baklaj, Angela Antonia Beccanulli,  
Silvia Biraghi, Matteo Corciolani, Daniele Dalli, Rossella Gambetti,  
Federico Mangiò, Giuseppe Pedeliento, André Luiz Soares,  
Annamaria Tuan, Marco Visentin*

### 6.1. Introduzione

Un modello di business rappresenta una riflessione dettagliata sulla realtà aziendale, descrivendo come un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore economico. Il Business Model Canvas, creato nel 2004 e ulteriormente sviluppato nel 2010 da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, costituisce un framework riconosciuto e ampiamente utilizzato per rappresentare in modo visivo e sintetico le componenti essenziali di un'impresa.

Questo strumento è altamente apprezzato per la sua capacità di offrire una panoramica chiara e organizzata del modello di business, mettendo in evidenza le componenti critiche e le loro interconnessioni sia all'interno dell'organizzazione che rispetto all'ambiente esterno. Di conseguenza, il Business Model Canvas si rivela estremamente utile nella pianificazione strategica aziendale.

In particolare, nelle piattaforme di distribuzione locale, dove la complessità dei modelli di business può essere accentuata dalle interazioni con vari stakeholder e dalle dinamiche di mercato locali, il Business Model Canvas si configura come uno strumento indispensabile per la comprensione e l'ottimizzazione delle strategie di business e delle attività operative aziendali. Esso permette di mappare efficacemente le relazioni tra i diversi elementi costitutivi, facilitando l'analisi e l'adattamento alle condizioni di mercato in continuo mutamento.

## 6.2. Le componenti del Business Model Canvas

Gli autori del Business Model Canvas (BMC) sostengono che un modello di business può essere descritto efficacemente attraverso nove elementi costitutivi fondamentali, denominati “building blocks” (Osterwalder, 2010). Questi elementi rappresentano le componenti essenziali che, insieme, formano la struttura e il funzionamento di un’impresa. I nove elementi del BMC sono suddivisi in quattro aree principali fondamentali per la comprensione del modello di business: i clienti (who), l’offerta (what), le infrastrutture (how) e la solidità finanziaria (why).

Ogni blocco del BMC è strettamente connesso agli altri, e per questo motivo, i diversi componenti devono essere considerati come parti interdipendenti di una stessa struttura di business. È attraverso l’interrelazione di questi blocchi che l’impresa genera valore. Di conseguenza, ogni blocco non solo influisce sul funzionamento e sull’efficacia degli altri, ma contribuisce anche a ottimizzare l’intero processo di creazione e distribuzione del valore.

In particolare, come illustrato nella *Figura 1*, il Business Model Canvas è articolato nelle seguenti sezioni: 1. Consumer segments; 2. Value proposition; 3. Customer relationships; 4. Channels; 5. Key activities; 6. Key resources; 7. Key partners; 8. Revenue streams; 9. Cost structure. Nei prossimi paragrafi andremo ad analizzare ciascun punto e a metterlo in relazione con le delivery platforms.

### 6.2.1. Consumer segments

Questo pilastro del BMC identifica i diversi gruppi di clienti che un’azienda vuole raggiungere e servire. Poiché i clienti rappresentano il fulcro di ogni modello di business, comprendere i loro bisogni è essenziale per garantire una soddisfazione ottimale ed una proposta di valore mirata.

Nel caso delle LDP, come molte delle multi-sided platforms, ha diversi target di clienti a cui rivolgono i propri servizi di local delivery. Partendo dalla suddivisione per categorie, troviamo gli utenti, i fornitori e altri stakeholder che hanno la caratteristica principale nella loro localizzazione geografica, ossia sono tutti clienti locali che vanno ad alimentare una economia territoriale specifica. Dall’analisi della letteratu-

ra e dei casi di studio, abbiamo individuato alcune categorie di utenti: i clienti privati e le imprese.

*Clienti privati:* per quanto riguarda i segmenti di clientela, il target riguarda i consumatori urbani come impiegati e studenti, ma le LDP puntano su clienti più sensibili alla qualità, al valore nutrizionale dei pasti, alla sostenibilità ambientale e alle condizioni di lavoro dei rider, mentre le piattaforme globali attraggono un pubblico più ampio senza questa particolare enfasi su questi temi.

Dalle interviste esplorative condotte dal nostro gruppo di ricerca, le piattaforme di local delivery sembrano orientare la propria proposta di valore verso i consumatori che possono essere così segmentati:

- “Eco-consapevoli”, tipicamente residenti in aree urbane, disposti a investire maggiori risorse economiche nell’acquisto di prodotti di qualità che soddisfano le loro esigenze ambientali, alimentari e salutarie. Inoltre, le priorità degli eco-consapevoli non sono legate ad un servizio di consegna rapido, ma richiedono soprattutto trasparenza, etica e sostenibilità.
- “Variety seekers”, utenti alla ricerca di esperienze gastronomiche differenziate con una forte propensione alla novità e alla sorpresa rinvenibile nella diversità dei menu proposti dai ristoranti locali.
- “Experience seekers” manifestano aspettative sempre più esigenti nei confronti del servizio di consegna locale, richiedendo non solo velocità, ma anche soluzioni innovative, come la possibilità di connettersi direttamente con il rider incaricato della consegna (Carbone *et al.*, 2017) oppure la possibilità di personalizzare l’esperienza di acquisto attraverso l’applicazione.

Da un attento studio della letteratura e dei casi, possiamo affermare che nella maggioranza dei casi le LDP mirano a targettizzare il proprio business verso il segmento degli eco-consapevoli, ossia quegli utenti attenti anche alla sostenibilità sociale ed ecologica dei propri acquisti. Indubbiamente, questo si traduce in una maggiore disponibilità a spendere di più in tali servizi, in quanto vengono riconosciuti i benefici associati a un business più costoso supportato da scelte imprenditoriali focalizzate su materie prime, collaboratori e produzione sostenibili per l’intera comunità nel rispetto della fiscalità locale.

*Imprese:* pebbene i servizi di consegna locale non si rivolgano esclusivamente ai consumatori privati, è opportuno sottolineare che

questi ultimi rappresentano la maggior parte degli utenti di tali piattaforme, mentre i clienti aziendali rimangono ancora relativamente rari (Frehe *et al.*, 2017). Una realtà che si è affermata sul territorio nazionale è Soplaya, caso di successo di una piattaforma di delivery che opera prevalentemente nel segmento B2B, rivolta in particolare a ristoranti, bar e operatori della ristorazione professionale (vedi Box 1).


Il segmento B2B si trova, dunque, ancora in fase di sviluppo. Nonostante ci siano segnali di interesse da parte di alcune aziende, le piattaforme di consegna non hanno ancora raggiunto un'adozione significativa all'interno del contesto aziendale (Frehe *et al.*, 2017).

Sebbene la letteratura non ne faccia esplicito riferimento, si può ipotizzare che il profilo ideale di un'azienda cliente di una Local Delivery Platform possa essere rappresentato da un'impresa etica e responsabile che vuole dare un servizio sostenibile dal territorio locale per i propri dipendenti.

Tendenzialmente, le piccole e medie aziende si radicano in un territorio ben specifico, sono ben conosciute e si contraddistinguono per una marcata sensibilità verso i temi della sostenibilità sociale, ambientale e alimentare del territorio in cui nascono e si sviluppano. Esse manifestano un impegno attivo nel garantire il benessere dei propri dipendenti. I benefici per tali aziende spesso si definiscono in:

- Miglioramento della reputazione del marchio: Adottare pratiche sostenibili può migliorare la percezione del marchio tra i consumatori, specialmente quando la sostenibilità è allineata con il posizionamento aziendale.
- Fidelizzazione dei dipendenti: Offrire servizi di consegna locali e sostenibili può aumentare la soddisfazione e la fedeltà dei dipendenti, che apprezzano un ambiente di lavoro che si preoccupa del loro benessere e dell'impatto sociale e ambientale.
- Vantaggio competitivo: Le aziende che scelgono di collaborare con LDP possono distinguersi dalla concorrenza, dimostrando un impegno verso pratiche commerciali etiche e sostenibili.
- Bilancio di sostenibilità: l'inserimento di attività di supporto alle LDP arricchiscono il bilancio sociale.

---

 **Box 1 – Soplaya, un caso di successo B2B**

Soplaya si configura come una piattaforma digitale che mette in relazione produttori e fornitori locali con esercizi di ristorazione, offrendo un servizio integrato che combina marketplace, logistica e strumenti di gestione degli approvvigionamenti. A differenza delle piattaforme di food delivery orientate al consumatore finale, il valore offerto da Soplaya risiede nella semplificazione dei processi di acquisto, nella razionalizzazione delle forniture e nella possibilità per gli operatori professionali di accedere a un'offerta ampia e diversificata di prodotti, spesso caratterizzati da una forte connotazione territoriale.

Dal punto di vista del modello di business, Soplaya mira a colmare un vuoto di mercato legato alla frammentazione della filiera agroalimentare e alle inefficienze dei canali tradizionali di distribuzione B2B. Attraverso la piattaforma digitale, l'azienda consente ai ristoratori di effettuare ordini da più fornitori tramite un'unica interfaccia, riducendo i costi di transazione e migliorando la trasparenza dei prezzi e delle condizioni di fornitura. Al contempo, i produttori e i fornitori locali beneficiano di una maggiore visibilità commerciale e di un accesso facilitato a una domanda professionale altrimenti difficilmente raggiungibile.

In questo senso, Soplaya rappresenta un esempio significativo di piattaforma locale che, pur non operando direttamente nel segmento B2C, contribuisce al rafforzamento dell'ecosistema locale attraverso il supporto alle imprese della ristorazione e ai produttori del territorio. Il caso evidenzia come le piattaforme di delivery possano assumere configurazioni differenti a seconda del mercato di riferimento, ampliando la nozione di delivery oltre la consegna al consumatore finale e includendo servizi a valore aggiunto orientati all'efficienza, alla sostenibilità e alla resilienza delle filiere locali.

---

### 6.2.2. *Value proposition*

La value proposition rappresenta l'insieme di benefici che un'organizzazione offre a uno specifico segmento di clientela e costituisce la ragione principale per cui i clienti scelgono un'impresa rispetto alle alternative disponibili. Essa si configura come una combinazione di elementi tangibili e intangibili che si traducono in prodotti e servizi capaci di rispondere a bisogni specifici e di risolvere problemi concreti.

La creazione di valore avviene attraverso una combinazione strategica di fattori qualitativi e quantitativi, tra cui l'innovazione di prodotto e di servizio, la performance, la funzionalità tecnica, la possibilità di personalizzazione, il design, il brand, l'accessibilità e l'adozione di

pratiche sostenibili. Una proposta di valore chiara, differenziata e coerente consente all'impresa di distinguersi nel mercato e di rispondere in modo mirato alle aspettative e alle preferenze del proprio target di riferimento.

Nel contesto delle LDP, la value proposition si caratterizza per una ridefinizione del concetto stesso di valore rispetto ai modelli dominanti delle grandi piattaforme digitali. Se queste ultime tendono a massimizzare il valore principalmente in termini di efficienza operativa e profitto economico, le LDP propongono un paradigma alternativo, in cui il valore è generato anche – e soprattutto – attraverso dimensioni ambientali, sociali e relazionali (Le Lay & Lemozy, 2023).

La letteratura evidenzia come l'introduzione delle piattaforme di consegna locale possa produrre benefici rilevanti per utenti e imprese, tra cui il risparmio di tempo, una maggiore trasparenza informativa, la possibilità di confrontare offerte e servizi e la riduzione della dipendenza dalla localizzazione fisica dei punti vendita (Chiang *et al.*, 2024). Allo stesso tempo, l'adozione di tali piattaforme può influenzare profondamente la cultura organizzativa delle imprese coinvolte, incidendo sulle modalità di erogazione del servizio, sull'esperienza del cliente e sulle fonti di vantaggio competitivo (Gupta, 2019).

In questo scenario, la proposta di valore delle LDP può essere ricondotta a tre pilastri fondamentali, che consentono di coniugare risultati economici e responsabilità sociale:

1. *Sostenibilità*: la dimensione della sostenibilità è strettamente legata alle modalità di implementazione delle strategie di consegna, in particolare alla scelta dei mezzi di trasporto (Simoni *et al.*, 2020). L'adozione di soluzioni logistiche sostenibili – come l'utilizzo di biciclette o veicoli a basso impatto ambientale – consente di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>, l'inquinamento acustico e la congestione urbana, contribuendo a una trasformazione più sostenibile del metabolismo urbano (Le Lay & Lemozy, 2023; Melkonyan *et al.*, 2020). Tuttavia, la letteratura sottolinea come scelte logistiche inappropriate possano annullare tali benefici, aggravando gli impatti ambientali (Buldeo Rai *et al.*, 2018).

2. *Supporto alla comunità locale*: il mercato della local delivery è fortemente caratterizzato da una dimensione territoriale, operando prevalentemente su scala locale o multi-locale (Frehe *et al.*, 2017; Wegner *et al.*, 2023). Questa specificità implica una stretta connessione tra le piattaforme e le comunità in cui esse operano. Le LDP, analogamente alle cosiddette community-oriented platforms (Wegner *et al.*, 2023),

non si limitano a svolgere una funzione distributiva, ma contribuiscono attivamente al rafforzamento del tessuto economico e sociale locale, favorendo l'accesso a prodotti del territorio, lo sviluppo di filiere corte e l'inclusione economica di piccoli produttori e commercianti (Martin *et al.*, 2017).

Un ulteriore elemento distintivo riguarda il contributo fiscale e occupazionale. A differenza di molte grandi piattaforme internazionali, spesso criticate per strategie di ottimizzazione fiscale aggressive, le piattaforme locali tendono a versare le imposte nei territori in cui operano, generando ricadute positive per le comunità locali e riducendo le asimmetrie competitive. Ad esempio, le grandi piattaforme di delivery come Uber Eats o Deliveroo sono state spesso criticate per il loro utilizzo di strategie di ottimizzazione fiscale, che permettono loro di pagare meno tasse nei paesi in cui operano. Questo non solo priva le comunità locali di entrate fiscali importanti, ma crea anche un dislivello competitivo rispetto alle piattaforme locali, che invece sono tenute a pagare tutte le tasse previste dalle leggi nazionali.

3. *Trasparenza ed efficienza operativa*: in un contesto competitivo dominato dalla velocità e dall'efficienza distributiva, le LDP possono offrire un vantaggio competitivo grazie alla riduzione della complessità logistica e alla prossimità geografica, che consente tempi di consegna più brevi e una gestione più efficiente delle risorse (Gläser *et al.*, 2023). Inoltre, la trasparenza nei prezzi, nei meccanismi di intermediazione e nella gestione dei dati rappresenta un elemento chiave della loro proposta di valore, in contrasto con l'opacità spesso attribuita ai modelli delle grandi piattaforme (Saldanha, 2023).

Nonostante i punti di forza sopra descritti, la letteratura evidenzia come le local delivery platforms si trovino strutturalmente a dover gestire una tensione strategica tra due obiettivi potenzialmente confliggenti. Da un lato, il mantenimento di una forte identità locale rappresenta un elemento centrale della loro proposta di valore, in quanto consente di costruire relazioni di fiducia con i diversi stakeholder, rafforzare il radicamento territoriale e differenziarsi in modo netto rispetto alle grandi piattaforme digitali. Dall'altro lato, la sostenibilità economica di tali modelli richiede spesso una crescita dimensionale che permetta di raggiungere economie di scala, ridurre i costi unitari e competere in mercati caratterizzati da un'elevata pressione concorrenziale.

Come sottolineano Bunders e De Moor (2023), il successo della value proposition delle piattaforme locali non risiede esclusivamente nella

sceita di uno dei due poli, bensì nella capacità di costruire un equilibrio dinamico tra identità locale e crescita. Un'espansione non governata rischia infatti di snaturare i valori fondanti della piattaforma, compromettendo il legame con il territorio, la qualità delle relazioni e la fiducia degli utenti; al contrario, un'eccessiva focalizzazione su una dimensione esclusivamente locale può limitare la capacità di generare impatto su scala più ampia, confinando tali iniziative a nicchie ristrette e rendendole vulnerabili dal punto di vista economico.

In questo senso, la value proposition delle LDP assume una natura intrinsecamente relazionale e processuale, piuttosto che statica. Essa non può essere concepita come un insieme fisso di benefici, ma come il risultato di un continuo processo di adattamento tra obiettivi economici, responsabilità sociale e vincoli territoriali. La sfida principale per le piattaforme di delivery locali consiste quindi nel progettare modelli di crescita che preservino i principi di sostenibilità, equità e radicamento territoriale, evitando di replicare le logiche estrattive tipiche delle grandi piattaforme digitali.

Tale equilibrio rappresenta una condizione essenziale per garantire la coerenza e la credibilità della proposta di valore nel lungo periodo e costituisce un elemento chiave per comprendere le traiettorie di sviluppo future delle local delivery platforms. In questa prospettiva, l'analisi della value proposition non può prescindere da una riflessione più ampia sui modelli di governance, sulle strategie di scalabilità responsabile e sulle modalità attraverso cui le piattaforme locali possono crescere senza rinunciare alla propria missione originaria.



### **Box 2 – Mammt, Mister Natura e YouBuyMe: casi di successo di piattaforme di delivery locali**

Mammt, Mister Natura e YouBuyMe rappresentano esempi significativi di local delivery platforms che si posizionano come alternative alle grandi piattaforme internazionali. Piuttosto che competere in termini di volumi o ampiezza dell'offerta, queste realtà adottano modelli di business specializzati, focalizzati sulla qualità del servizio, sull'etica e sulla sostenibilità ambientale e sociale.

Mammt e Mister Natura, ad esempio, pongono una forte enfasi sul radicamento territoriale e sul sostegno all'economia locale, collaborando con produttori e commercianti del territorio e contribuendo al finanziamento dei servizi pubblici attraverso il pagamento delle imposte a livello locale. Parallelamente, YouBuyMe si distingue per il supporto ai piccoli negozi e produttori, offrendo loro una vetrina digitale per raggiungere nuovi segmenti di clientela e rafforzare la propria visibilità.

Dal punto di vista della customer experience, queste piattaforme mirano a costruire un legame emotivo con i consumatori, valorizzando prodotti locali di alta qualità, la personalizzazione del servizio e un'interazione più diretta e umana. Per le imprese partner – ristoranti, gastronomie e piccoli negozi – esse offrono maggiore stabilità, condizioni contrattuali più eque e una gestione dei dati orientata alla collaborazione, favorendo una crescita sostenibile a livello locale. Nel complesso, tali casi evidenziano come le LDP possano articolare una proposta di valore distintiva, capace di integrare efficienza operativa, sostenibilità e impatto positivo sulle comunità, differenziandosi in modo sostanziale dai modelli delle grandi piattaforme digitali.

---

### 6.2.3. *Customer relationships*

Considerando la dimensione della relazione con i clienti, e in coerenza con la value proposition delle local delivery platforms, la letteratura riconosce come i valori sociali e strumentali siano strettamente interconnessi e influenzino in modo significativo il livello di coinvolgimento degli utenti nei confronti della piattaforma (Martin *et al.*, 2017). Nel contesto delle piattaforme di delivery locale, tali dimensioni non devono essere interpretate come alternative, bensì come complementari, costituendo due componenti inscindibili della proposta di valore.

In particolare, gli utenti tendono a manifestare un maggiore livello di engagement quando percepiscono che la piattaforma favorisce la creazione di legami sociali, promuove relazioni basate sulla fiducia reciproca e rafforza il senso di appartenenza alla comunità territoriale di riferimento (Espelt, 2020). In tale prospettiva, le piattaforme cooperative rappresentano un modello di riferimento rilevante, in quanto adottano strategie volte a incentivare la partecipazione attiva dei membri e a favorire forme di interazione diretta. Tali pratiche includono, ad esempio, l'utilizzo di comunità virtuali per facilitare il dialogo tra gli utenti – come gruppi WhatsApp o canali Telegram – e l'organizzazione di incontri, riunioni e workshop finalizzati alla condivisione di esperienze, suggerimenti e feedback (Mannan & Pek, 2024). Ispirandosi a questi approcci, le LDP possono concepire i propri clienti non esclusivamente come utenti finali, ma come membri di una comunità collaborativa, coinvolti, almeno in parte, nei processi decisionali e di co-creazione del valore.

Parallelamente, la letteratura evidenzia come l'offerta di strumenti funzionali ed efficienti contribuisca in modo determinante al rafforza-

mento del coinvolgimento degli utenti (Martin *et al.*, 2017). Interfacce digitali semplici e intuitive, processi di utilizzo fluidi, tempi di risposta rapidi e aggiornamenti in tempo reale sullo stato delle consegne rappresentano elementi chiave per migliorare l'esperienza d'uso complessiva (Frehe *et al.*, 2017; Laczko *et al.*, 2019). In questo senso, il valore strumentale della piattaforma si traduce nella capacità di ridurre l'incertezza, semplificare le interazioni e aumentare la percezione di affidabilità del servizio.

Un ulteriore aspetto critico riguarda la gestione dei reclami e delle problematiche legate alle consegne, quali ritardi o danneggiamenti dei prodotti. Un servizio di assistenza clienti reattivo ed efficace non solo consente di risolvere tempestivamente le criticità operative, ma contribuisce anche a rafforzare la qualità della relazione con i clienti, aumentando la percezione di attenzione e ascolto da parte della piattaforma (Guru *et al.*, 2023).

Inoltre, assume un ruolo sempre più rilevante la capacità delle piattaforme di analizzare i comportamenti degli utenti e anticiparne i bisogni attraverso l'erogazione di servizi di tipo "push", senza la necessità di una richiesta esplicita da parte del cliente (Guru *et al.*, 2023). L'impiego di tecnologie avanzate, quali la geolocalizzazione e l'integrazione con i calendari personali, consente di suggerire servizi personalizzati in base alla posizione o agli impegni degli utenti, contribuendo a una maggiore personalizzazione dell'esperienza complessiva (Frehe *et al.*, 2017; Guru *et al.*, 2023).

Per favorire la fidelizzazione, le LDP possono inoltre attivare strategie di coinvolgimento già nelle fasi precedenti al lancio del servizio, costruendo una rete di contatti e generando aspettative positive tra i potenziali utenti. L'offerta di incentivi personalizzati, come sconti o l'accesso gratuito al servizio al primo utilizzo tramite newsletter o campagne mirate, rappresenta uno strumento efficace per stimolare la registrazione anticipata e creare una base iniziale di utenti fidelizzati (Frehe *et al.*, 2017).

Infine, i sistemi di feedback e di recensione svolgono un ruolo centrale come meccanismi di social proof, influenzando in modo significativo la fiducia dei clienti e offrendo alla piattaforma indicazioni preziose per il miglioramento continuo del servizio. Attraverso tali strumenti si costruisce la reputazione della piattaforma e si consolida la percezione che gli stakeholder sviluppano nei confronti del marchio (Frehe *et al.*, 2017).

Nel complesso, il coinvolgimento attivo degli utenti e il rafforzamento della relazione con i clienti emergono come requisiti fondamentali per l'erogazione di un servizio sostenibile nel lungo periodo, contribuendo alla costruzione di una comunità fidelizzata attorno alla piattaforma (Frehe *et al.*, 2017). Le relazioni con i clienti possono assumere forme differenti, che spaziano da interazioni fortemente personalizzate e basate sul contatto umano diretto, fino a modalità completamente automatizzate supportate da strumenti tecnologici quali chatbot e assistenti virtuali.



### **Box 3 – Il caso Bonelli Burgers: l'app proprietaria come strumento di relazione diretta con il cliente**

Un esempio interessante di gestione diretta della relazione con il cliente è rappresentato dal caso di Bonelli Burgers, realtà imprenditoriale nata nel 2015 a Imola dall'iniziativa di Laura e Geremia Bonelli, con l'obiettivo di reinterpretare il modello del fast food in chiave locale e di qualità. Il brand si distingue per una proposta di hamburger preparati con ingredienti freschi e selezionati, con particolare attenzione alla provenienza delle materie prime e alla valorizzazione di prodotti locali. Nel tempo l'azienda ha ampliato la propria presenza sul territorio emiliano-romagnolo, aprendo nuovi punti vendita e consolidando il proprio posizionamento nel segmento dei burger gourmet.

Un elemento centrale della strategia di Bonelli Burgers è rappresentato dallo sviluppo di una **app proprietaria**, utilizzata per la gestione degli ordini online e del servizio di delivery. Questa scelta consente all'azienda di mantenere un rapporto diretto con i propri clienti.

Attraverso l'applicazione, i clienti possono consultare il menù, effettuare ordini, ricevere aggiornamenti sullo stato della preparazione e della consegna e accedere a promozioni dedicate. L'infrastruttura digitale proprietaria permette inoltre all'azienda di raccogliere dati sui comportamenti di acquisto e sulle preferenze degli utenti, favorendo la personalizzazione delle offerte e l'implementazione di strategie di fidelizzazione più mirate.

Attraverso questa soluzione digitale, l'azienda può interagire direttamente con i propri clienti senza ricorrere necessariamente all'intermediazione delle grandi piattaforme di food delivery.

Un elemento distintivo della strategia di Bonelli Burgers riguarda la differenziazione dell'offerta tra i canali. Il menù disponibile sull'app proprietaria risulta infatti più ampio rispetto a quello presente sulle piattaforme esterne: alcuni prodotti e le proposte stagionali sono accessibili esclusivamente tramite app o nei punti vendita fisici. Questa scelta mira a incentivare l'utilizzo del canale diretto e a rafforzare il legame tra cliente e brand.

L'app integra inoltre un programma di fidelizzazione digitale, basato sull'accumulo di punti e sull'accesso a coupon e premi, che consente all'azienda di stimolare la frequenza di acquisto e consolidare nel tempo la relazione con i clienti.

Dal punto di vista del modello di business, la presenza di un'app proprietaria consente quindi a Bonelli Burgers di rafforzare il controllo sulla relazione con il cliente finale, ridurre la dipendenza dalle piattaforme di intermediazione e preservare una maggiore autonomia nella gestione dell'esperienza d'acquisto. Allo stesso tempo, tale scelta richiede investimenti in infrastrutture tecnologiche, gestione operativa e comunicazione, elementi che diventano parte integrante delle attività necessarie per sostenere un canale diretto di relazione con il mercato.

---

#### 6.2.4. Channels

I canali descrivono le modalità attraverso cui un'impresa comunica con il proprio segmento di clientela e raggiunge i clienti per trasmettere efficacemente la propria value proposition. I canali di comunicazione, distribuzione e vendita costituiscono l'interfaccia diretta tra l'impresa e i suoi utenti, configurandosi come touchpoint fondamentali lungo l'intero customer journey.

Un'impresa può adottare differenti tipologie di canali per raggiungere i propri clienti: canali proprietari, che possono essere diretti o indiretti, canali gestiti da partner esterni, come distributori e rivenditori, oppure strategie ibride che combinano entrambe le soluzioni. La scelta dei canali risulta particolarmente rilevante per le piattaforme di local delivery, in quanto influisce direttamente sulla capacità di trasmettere i valori distintivi del modello e di mantenere una relazione coerente con il territorio di riferimento.

Nel modello di business delle local delivery platforms, la piattaforma digitale – concretizzata attraverso un sito web e/o un'applicazione mobile (Pourrahmani & Jaller, 2021) – rappresenta un elemento centrale, nonché un pilastro dell'identità locale dell'impresa. La letteratura è concorde nel considerare la piattaforma non come un semplice strumento operativo, ma come un facilitatore essenziale dell'efficacia aziendale, in grado di integrare, supportare e amplificare la proposta di valore delle LDP (Simoni *et al.*, 2020). In primo luogo, la piattaforma digitale svolge il ruolo di canale orchestrale del processo di consegna (Castillo *et al.*, 2018; Seghezzi & Mangiaracina, 2022), agendo da intermediario nella

gestione delle relazioni tra venditori locali e acquirenti finali (Suuronen *et al.*, 2024). In questa funzione, la piattaforma contribuisce a coordinare le attività logistiche, a semplificare le transazioni e a garantire che i flussi informativi e fisici siano gestiti in modo efficiente e affidabile.

In secondo luogo, la piattaforma rappresenta un potente strumento di comunicazione e promozione dei servizi offerti (Seghezzi & Mangiaracina, 2022). Attraverso il canale digitale, le LDP possono diffondere informazioni relative a promozioni, collaborazioni con attori locali e iniziative territoriali, assicurando una presenza costante sul mercato e aumentando la visibilità della propria offerta.

La piattaforma consente inoltre un'interazione diretta e tempestiva con i clienti (Simoni *et al.*, 2020). Funzionalità quali il tracciamento degli ordini, i sistemi di recensione e il supporto in tempo reale favoriscono una comunicazione bidirezionale che migliora l'esperienza del consumatore e contribuisce alla costruzione di fiducia e sicurezza nei confronti del servizio (Carbone *et al.*, 2018).

Un ulteriore elemento riguarda la trasparenza informativa veicolata attraverso la piattaforma, inclusa la comunicazione di informazioni relative ai rider, come il nome o altre caratteristiche personali. Sebbene la letteratura evidenzi come la cosiddetta driver disclosure non produca necessariamente effetti positivi sulle aspettative o sulla valutazione preventiva del servizio, la mancata condivisione di tali informazioni può comunque rappresentare un rischio competitivo in termini di trasparenza percepita (Ta *et al.*, 2018).

Infine, la piattaforma digitale svolge una funzione rilevante di branding, contribuendo a definire e rafforzare l'identità locale dell'impresa. Un design coerente, contenuti mirati e una narrazione ancorata al territorio consentono alle LDP di comunicare i valori della comunità locale in cui operano, differenziandosi dalle grandi piattaforme digitali globali.

In questa prospettiva, la piattaforma può essere interpretata come un vero e proprio hub digitale, capace di connettere in modo efficiente consumatori, imprese locali e rider (Castillo *et al.*, 2018), configurandosi come un requisito imprescindibile per garantire elevati standard di qualità del servizio (Gläser *et al.*, 2023).

I canali di comunicazione adottati dalle LDP risultano generalmente simili a quelli utilizzati dalle grandi piattaforme – siti web, applicazioni mobili, ristoranti partner e aziende affiliate – ma differiscono per intensità e scala degli investimenti. Le grandi piattaforme, grazie

a risorse economiche più consistenti e a una maggiore brand awareness, possono infatti sostenere campagne pubblicitarie tradizionali, come spot televisivi o radiofonici, che risultano meno accessibili alle piattaforme locali.



#### **Box 4 – Take at home**

La local delivery platform Take at Home opera nel settore della consegna di cibo già preparato, proveniente da una rete accuratamente selezionata di ristoranti locali attivi nelle città di Pesaro, Riccione e Fano. Il caso rappresenta un esempio rilevante di utilizzo strategico dei canali proprietari come leva centrale del modello di business e come strumento di rafforzamento dell'identità territoriale.

Dal punto di vista dei canali, Take at Home si affida prevalentemente a strumenti digitali proprietari, tra cui un sito web che svolge anche la funzione di piattaforma operativa, un'applicazione mobile dedicata e un profilo Instagram istituzionale. Il sito web costituisce il principale punto di accesso al servizio e presenta un'interfaccia grafica curata e intuitiva, progettata per supportare sia la fruizione informativa sia l'esperienza di acquisto. In linea con il modello di valutazione della qualità dei siti web proposto da Loureiro (2015), il portale risulta coerente rispetto alle dimensioni di design visivo, chiarezza informativa, facilità d'uso e presenza di comandi interattivi, contribuendo a una navigazione fluida e a una riduzione delle barriere all'utilizzo del servizio.

La piattaforma consente agli utenti di inserire l'indirizzo di consegna per visualizzare i ristoranti disponibili nell'area di riferimento, di consultare i partner suddivisi per categoria merceologica e di registrarsi al servizio memorizzando le preferenze di pagamento e consegna. Parallelamente, una sezione dedicata ai partner commerciali permette a ristoranti e attività locali di candidarsi all'ingresso nella rete della piattaforma, rafforzando il ruolo del canale digitale come strumento di coordinamento dell'ecosistema locale.

L'applicazione mobile proprietaria replica e rafforza le funzionalità del sito web, mantenendo coerenza estetica e funzionale tra i diversi dispositivi e contribuendo alla costruzione di un'esperienza utente continua e integrata. In tal senso, i canali digitali di Take at Home svolgono una funzione non solo operativa, ma anche identitaria, rendendo visibili i valori di prossimità e radicamento territoriale che caratterizzano la piattaforma.

Per quanto riguarda le attività di comunicazione, nelle fasi iniziali del progetto la visibilità online è stata sostenuta principalmente attraverso campagne Google Ads. Successivamente, la strategia si è progressivamente orientata verso il traffico organico e le sponsorizzazioni sui social media, in particolare su Instagram. Il profilo social della piattaforma si distingue per una strategia comuni-

cativa basata su un uso consapevole dell'umorismo e su un forte riferimento al contesto locale. L'adozione di un tono ironico e informale, veicolato attraverso meme, contenuti audiovisivi e riferimenti a trend digitali, ha contribuito a definire una voce di brand riconoscibile e distintiva nel panorama competitivo. Un elemento particolarmente rilevante è rappresentato dall'ancoraggio territoriale delle campagne di comunicazione. Un esempio emblematico è la campagna sviluppata in occasione del riconoscimento di Pesaro come Capitale Italiana della Cultura, nella quale la piattaforma ha reinterpretato il concetto di "cultura" in chiave gastronomica, valorizzando le tradizioni alimentari locali. Attraverso collaborazioni con influencer e personalità legate al territorio urbano, Take at Home adotta una strategia di comunicazione partecipata, che rafforza il legame con la comunità locale e consolida il posizionamento della piattaforma come attore integrato nel contesto territoriale di riferimento. Nel complesso, il caso di Take at Home evidenzia come le local delivery platforms possano utilizzare i canali digitali non solo come strumenti di accesso al servizio, ma come leve strategiche per comunicare valori, costruire relazioni di prossimità e rafforzare la propria identità locale, in coerenza con la value proposition e con il modello di business delle LDP.

*Fig. 1 – Post Instagram dal profilo di Takeathome, dedicato a Pesaro come capitale italiana della cultura*



### 6.2.5. Key activities

Le attività chiave rappresentano l'insieme delle azioni fondamentali che un'impresa deve svolgere affinché il proprio modello di business possa operare in modo efficace e garantire la sostenibilità nel lungo

periodo. L'analisi di tali attività consente di comprendere come il valore venga concretamente creato e distribuito all'interno dell'organizzazione.

A tal fine, risulta utile fare riferimento alla catena del valore di Porter (1985), che distingue tra attività primarie – logistica in entrata, operations, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi – e attività di supporto, quali l'infrastruttura dell'impresa, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo tecnologico e gli approvvigionamenti. Entrambe le categorie risultano essenziali per il funzionamento complessivo dell'impresa e per la costruzione del vantaggio competitivo.

Nel caso delle piattaforme di delivery, l'attività primaria e distintiva è indubbiamente rappresentata dalla consegna e dall'insieme delle operazioni logistiche ad essa collegate. Nel corso degli anni, tali piattaforme si sono evolute per servire una pluralità di mittenti, che spaziano da privati cittadini a piccole imprese, ristoranti, strutture sanitarie e grandi rivenditori (Pourrahmani & Jaller, 2021), offrendo servizi di trasporto di prodotti acquistati online, tra cui generi alimentari e altri beni di consumo.

Con riferimento specifico alle local delivery platforms (LDP), il percorso di sviluppo tipico prende avvio dalla consegna di cibo, settore caratterizzato da una domanda relativamente stabile e prevedibile. Tuttavia, l'elevato livello di competizione rende questo mercato particolarmente sfidante, con margini di profitto spesso contenuti. Per ridurre la dipendenza da una singola categoria merceologica e mitigare i rischi associati, nel medio-lungo periodo risulta strategica una diversificazione dell'offerta, estendendo le attività di consegna a beni non alimentari, quali abbigliamento o articoli per la casa.

Dal punto di vista operativo, sebbene i corrieri tradizionali continuano a fare ampio uso di autovetture e furgoni, molte piattaforme di delivery incentivano l'adozione di modalità di trasporto più sostenibili, come l'utilizzo della bicicletta (Pourrahmani & Jaller, 2021). Per le LDP, l'orientamento verso pratiche di consegna ecologiche non rappresenta soltanto una risposta alla crescente sensibilità ambientale, ma costituisce un elemento centrale della loro proposta di valore.

La gestione efficiente delle operazioni logistiche è resa possibile dall'infrastruttura tecnologica su cui si basano le piattaforme digitali (van der Gaast & Arslan, 2023). L'adozione di un approccio di process management consente di coordinare in modo sistematico le attività di consegna, favorendo un abbinamento efficiente delle risorse e l'ottimiz-

zazione della pianificazione dei percorsi e delle fasce orarie (Li *et al.*, 2019; Sanghi *et al.*, 2024). L'implementazione di sistemi avanzati di tracciamento e pianificazione contribuisce, inoltre, a migliorare l'efficienza complessiva delle operazioni (van der Gaast & Arslan, 2023).

In modo analogo, l'utilizzo di dati avanzati e di software specializzati permette di individuare e gestire i principali vincoli che possono influenzare le prestazioni operative, come le condizioni del traffico, le finestre temporali di consegna e le caratteristiche dei veicoli impiegati (Sanghi *et al.*, 2024).

Le operazioni logistiche richiedono infine un coordinamento accurato con i produttori e i fornitori locali, al fine di garantire un approvvigionamento diretto dei prodotti (Le Lay & Lemozy, 2023). Tale collaborazione risulta essenziale per migliorare l'efficienza della catena di fornitura, consentendo una gestione più flessibile delle risorse e un maggiore controllo sulla qualità dei prodotti, assicurandone l'autenticità e la sicurezza, in particolare nel settore alimentare.

Accanto alle attività direttamente legate alla consegna, le LDP devono presidiare una serie di attività strategiche di supporto, fondamentali per il funzionamento complessivo della piattaforma. Tra queste si annoverano:

- Gestione della piattaforma, che include la manutenzione e l'aggiornamento delle tecnologie digitali, la progettazione di un'interfaccia utente intuitiva e la gestione dei sistemi di tracciamento e comunicazione. Una piattaforma ben gestita non solo ottimizza le operazioni di consegna, ma garantisce anche un accesso agevole alle informazioni per clienti e venditori locali (Gisser *et al.*, 2023).
- Marketing, particolarmente rilevante in un contesto competitivo. Le LDP devono implementare strategie efficaci per attrarre nuovi utenti e fidelizzare quelli esistenti, attraverso strumenti quali campagne promozionali, offerte dedicate e un utilizzo strategico dei social media, contribuendo alla costruzione di una community attorno al brand.
- Controllo del rischio, che comprende l'identificazione e la gestione dei rischi operativi, informativi, di transazione e di credito. In particolare, assume rilievo la sicurezza del processo di consegna, la protezione dei dati personali degli utenti e delle transazioni online, nonché la valutazione dell'affidabilità dei rider, soprattutto nel contesto della crowd delivery (Li *et al.*, 2019).

Per quanto riguarda la protezione dei dati personali, le piattaforme sono chiamate a gestire in modo sicuro informazioni sensibili, quali indirizzi e preferenze di acquisto, spesso condivise con soggetti terzi. A tal fine, l'adozione di misure come l'utilizzo di codici identificativi al posto di informazioni visibili sui pacchi e l'implementazione di rigorosi controlli di identità per i rider rappresentano pratiche particolarmente rilevanti (Glaser *et al.*, 2023).

Nel complesso, il successo delle local delivery platforms dipende dall'adozione di un approccio strategico ed equilibrato, capace di integrare efficacemente le attività di consegna con la tecnologia, la comunicazione, il marketing e il controllo dei rischi. Sebbene si riscontrino numerose somiglianze nelle attività chiave tra piattaforme locali e globali, le LDP – essendo generalmente meno mature – si trovano ancora in una fase di affinamento dei propri processi operativi. A differenza delle grandi piattaforme internazionali, che beneficiano di una maggiore esperienza e di sistemi consolidati di ottimizzazione degli ordini, per le LDP l'ottimizzazione delle consegne rappresenta ancora un'attività chiave e una leva strategica cruciale per il raggiungimento della sostenibilità economica e operativa.



### **Box 5 – Take2me**

Take2me nasce nel 2015 a Riccione su iniziativa di un gruppo di soci con una solida competenza tecnica nello sviluppo e nella gestione di piattaforme digitali. L'ingresso nel settore del food delivery è stato motivato dalla crescita del mercato e dalla possibilità di applicare tali competenze a un modello di piattaforma fortemente orientato alla prossimità territoriale e alla relazione diretta con i clienti.

La piattaforma opera prevalentemente a livello locale nelle regioni Emilia-Romagna e Marche. In una fase iniziale era presente anche nel Lazio, area dalla quale ha successivamente deciso di ritirarsi. Tale scelta strategica è stata motivata dall'impossibilità di mantenere un contatto diretto e continuativo con ristoratori e clienti, elemento ritenuto centrale nel modello di business della piattaforma. Il caso di Take2me evidenzia, infatti, come la relazione diretta costituisca non solo un valore distintivo, ma una vera e propria attività chiave per il funzionamento e la sostenibilità della piattaforma.

Attualmente Take2me collabora con circa 300-350 esercizi commerciali, principalmente ristoranti, e fonda il proprio operato su un modello di servizio fortemente personalizzato. I ristoratori vengono contattati e visitati regolarmente, e il rapporto con la piattaforma è caratterizzato da un'interazione continua e

non mediata da sistemi automatizzati. Tale impostazione consente una gestione estremamente flessibile delle operazioni: ad esempio, nel caso di chiusure temporanee di un locale, l'informazione viene comunicata direttamente alla piattaforma e recepita immediatamente nel sistema, evitando disallineamenti tra offerta reale e offerta digitale.

Dal punto di vista economico-operativo, Take2me propone un modello alternativo rispetto alle grandi piattaforme internazionali. È previsto un costo di attivazione una tantum, variabile in base alla tipologia del locale, alla forma di affiliazione e alla localizzazione geografica. Inoltre, la piattaforma incentiva le consegne autonome da parte dei ristoratori, applicando una commissione ridotta (12%) rispetto a quella prevista per le consegne gestite direttamente dalla piattaforma (25%). Questo meccanismo contribuisce a rafforzare l'autonomia degli esercenti e a ridurre i costi complessivi del servizio.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda l'assistenza clienti, basata su un'interfaccia umana sempre accessibile. In caso di problematiche operative o di reclami, ristoratori e clienti finali possono contare su un contatto diretto con la piattaforma, in contrasto con i modelli delle big platforms, spesso caratterizzati da sistemi di supporto automatizzati e difficilmente raggiungibili. Tuttavia, la piattaforma segnala come una delle principali criticità risieda nella scarsa fiducia iniziale da parte degli operatori, spesso più propensi a utilizzare piattaforme già affermate e dotate di una forte brand awareness.

Per quanto riguarda la comunicazione, Take2me utilizza principalmente canali proprietari, tra cui newsletter, social media e la piattaforma stessa, che funge da vetrina digitale per i ristoranti affiliati. Una strategia rilevante per l'acquisizione di nuovi clienti consiste nel richiedere ai ristoratori di inserire il link alla piattaforma nelle schede Google My Business, al fine di migliorarne l'indicizzazione sui motori di ricerca. Tuttavia, la piattaforma riscontra difficoltà nell'implementazione di tale strategia, poiché molti esercenti tendono a privilegiare il collegamento alle grandi piattaforme di delivery.

Dal punto di vista della domanda, gli ordini si concentrano prevalentemente sul pranzo, soprattutto da parte di lavoratori e uffici, mentre la cena registra un numero maggiore di ordini ma con uno scontrino medio inferiore. In termini di gestione dei dati, Take2me adotta un approccio prudente alla raccolta delle informazioni sui clienti finali: i ristoratori ricevono dati limitati, come il nome puntato, ma non il numero di telefono. In questo contesto, la relazione diretta con la piattaforma assume un ruolo compensativo, garantendo comunque la possibilità di risolvere tempestivamente eventuali problemi.

Nel complesso, il caso di Take2me evidenzia come, per le local delivery platforms, attività quali la gestione delle relazioni con i ristoratori, l'assistenza personalizzata e il coordinamento diretto delle operazioni possano assumere un ruolo centrale tra le key activities, contribuendo alla costruzione di un modello di business alternativo rispetto alle grandi piattaforme e fortemente ancorato al territorio.

### 6.2.6. Key resources

Le risorse chiave rappresentano gli asset fondamentali che consentono a un modello di business di funzionare in modo efficiente e sostenibile nel tempo. La capacità di identificare, acquisire e gestire tali risorse risulta cruciale per rispondere alle esigenze del mercato, supportare i processi di innovazione e mantenere la competitività nel lungo periodo. Tali risorse, che possono essere di proprietà dell'impresa, affittate o acquisite tramite partner strategici, sono comunemente classificate in cinque categorie principali: fisiche, tecnologiche (o immateriali), finanziarie, umane e reputazionali.

Nel contesto delle local delivery platforms (LDP), le risorse chiave riflettono la natura ibrida del modello di business, che integra componenti tecnologiche, logistiche e relazionali. Tra le risorse centrali si annoverano, in primo luogo, le infrastrutture tecnologiche, che comprendono la piattaforma digitale (sito web e/o applicazione mobile), i sistemi di gestione degli ordini, gli strumenti di tracciamento e le soluzioni di analisi dei dati. Tali risorse consentono di coordinare le attività operative, supportare la personalizzazione del servizio e garantire l'efficienza delle operazioni logistiche.

A differenza delle grandi piattaforme di delivery, le LDP tendono a investire in soluzioni logistiche innovative e contestualizzate, coerenti con la dimensione locale e con la loro proposta di valore orientata alla sostenibilità. In questo senso, pratiche quali l'introduzione di locker refrigerati, l'utilizzo di infrastrutture urbane esistenti o l'adozione di modelli logistici alternativi rappresentano esempi di come le risorse fisiche possano essere adattate al contesto territoriale. Tali approcci risultano facilitati da un volume di dati gestito generalmente inferiore rispetto a quello delle grandi piattaforme, consentendo una maggiore flessibilità nella sperimentazione e nell'implementazione di soluzioni innovative.

Tra le risorse operative, un ruolo centrale è ricoperto dal personale di consegna, in particolare nei casi in cui il servizio sia gestito internamente. La letteratura evidenzia come una disponibilità insufficiente di rider possa generare ritardi, compromettere la qualità del servizio e, nei casi più critici, mettere a rischio la continuità operativa della piattaforma (Savelsbergh & Ulmer, 2022; Li *et al.*, 2023). In tal senso, la gestione del capitale umano rappresenta una risorsa strategica primaria per le piattaforme di delivery.

Nel contesto urbano, la bicicletta emerge frequentemente come mezzo di consegna privilegiato, soprattutto per le LDP operanti in aree ad alta densità e con vincoli infrastrutturali rilevanti. L'operatività su scala locale consente ai rider di sviluppare una conoscenza approfondita del territorio, riducendo l'incertezza operativa e contribuendo a rendere l'attività lavorativa più prevedibile e meno stressante (Saldanha, 2023). Questa familiarità territoriale si traduce in un miglioramento dell'efficienza e dell'affidabilità del servizio.

La letteratura sottolinea inoltre il ruolo dei rider come elemento di connessione tra commercianti e clienti finali, contribuendo alla co-creazione di valore lungo la filiera della delivery (Carbone *et al.*, 2017). Pratiche quali la driver disclosure possono umanizzare il processo di consegna, rafforzando la percezione di affidabilità e trasparenza del servizio (Ta *et al.*, 2018). La creazione di un ambiente di lavoro favorevole e collaborativo risulta pertanto fondamentale per migliorare la stabilità del personale, ridurre fenomeni di assenteismo e turnover e incrementare la qualità complessiva del servizio (Lee *et al.*, 2022; Nguyen *et al.*, 2024).

Alcune piattaforme ricorrono a servizi di consegna in outsourcing per far fronte a picchi di domanda. Tuttavia, tale scelta comporta una riduzione del controllo sui processi operativi e sui livelli di servizio, con possibili effetti negativi sulla coerenza della value proposition e sulla qualità dell'esperienza del cliente (Castillo *et al.*, 2018).

Oltre al capitale umano, la letteratura individua ulteriori risorse strategiche rilevanti per le piattaforme di delivery. Frehe *et al.* (2017) evidenziano in particolare tre ambiti chiave:

- (i) le risorse umane dedicate allo sviluppo e alla gestione dell'infrastruttura tecnologica, indispensabili per garantire il corretto funzionamento della piattaforma e l'efficienza delle operazioni;
- (ii) la reputazione del brand e la fiducia, che favoriscono l'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti e incidono positivamente anche sulle prestazioni operative dei rider;
- (iii) le risorse finanziarie, necessarie per sostenere le fasi iniziali di avvio e crescita della piattaforma, spesso attraverso capitali di rischio provenienti da crowdfunding o venture capitalist.

Nel complesso, l'investimento e la valorizzazione integrata di queste risorse risultano determinanti per garantire la sostenibilità economica,

operativa e sociale delle local delivery platforms. Coerentemente con i paragrafi precedenti, emerge come le risorse chiave delle LDP non si limitino a supportare l'efficienza del servizio, ma contribuiscano in modo sostanziale alla costruzione di un modello di business fondato su prossimità, fiducia e radicamento territoriale.

---

 **Box 6 – Rushers: la gestione dei riders**

Il caso di Alfonsino rappresenta un esempio rilevante di local delivery platform che ha scelto di strutturare il proprio modello di business attorno alla valorizzazione del capitale umano, considerato una risorsa chiave strategica piuttosto che un semplice fattore operativo. Fondata nel 2016 e attiva principalmente in città di piccole e medie dimensioni del Sud Italia, Alfonsino si distingue per un approccio che privilegia il radicamento territoriale, la prossimità con ristoratori e clienti e una gestione più strutturata della forza lavoro.

A differenza di molte grandi piattaforme di delivery, Alfonsino ha adottato un modello che prevede l'impiego di rider con forme contrattuali più stabili rispetto al lavoro autonomo puro, riducendo l'incertezza occupazionale e favorendo una maggiore continuità operativa. In questo contesto, i rider non sono considerati esclusivamente come risorsa logistica, ma come attori centrali nella qualità del servizio e nella relazione con il territorio. Tale impostazione contribuisce a migliorare l'affidabilità delle consegne, a ridurre il turnover e a rafforzare la reputazione della piattaforma presso utenti e partner locali.

Un elemento distintivo del modello Alfonsino è rappresentato dall'introduzione della piattaforma RUSHERS, sviluppata come infrastruttura digitale dedicata alla gestione dei rider. RUSHERS si configura come uno strumento di supporto operativo e organizzativo, progettato per ottimizzare il coordinamento delle consegne, la pianificazione dei turni e la comunicazione tra piattaforma e rider. Attraverso RUSHERS, Alfonsino è in grado di monitorare in modo più efficace le attività operative, migliorare la distribuzione del carico di lavoro e intervenire tempestivamente in caso di criticità.

Dal punto di vista delle risorse chiave, RUSHERS rappresenta una risorsa tecnologica e organizzativa che rafforza il controllo sui processi logistici senza ricorrere a meccanismi di gestione algoritmica opachi o fortemente asimmetrici. Al contrario, la piattaforma contribuisce a rendere più trasparenti le dinamiche operative, favorendo una relazione più equilibrata tra piattaforma e rider. In questo senso, il sistema supporta la costruzione di un ambiente di lavoro più prevedibile e meno stressante, in linea con quanto evidenziato dalla letteratura in merito agli effetti positivi di una gestione collaborativa del capitale umano (Lee *et al.*, 2022; Nguyen *et al.*, 2024).

Il caso Alfonsino–RUSHERS evidenzia come, nel contesto delle local delivery platforms, l'investimento in risorse umane e tecnologiche dedicate alla gestione

del lavoro di consegna possa generare valore non solo in termini di efficienza operativa, ma anche di sostenibilità sociale e reputazionale. La combinazione di contratti più stabili, strumenti digitali di supporto e una forte attenzione al contesto locale consente alla piattaforma di differenziarsi rispetto ai modelli dominanti delle big platforms, confermando il ruolo centrale del capitale umano come risorsa chiave per la creazione di valore nelle LDP.

---

### 6.2.7. *Key partners*

Il network di fornitori e collaboratori svolge un ruolo centrale nell'ottimizzazione del modello di business delle piattaforme di delivery, contribuendo alla riduzione dei rischi e delle incertezze operative, nonché all'accesso a risorse, competenze e conoscenze esterne all'impresa. In tale prospettiva, le partnership rappresentano una componente strategica per la creazione e la distribuzione del valore. Nel contesto delle local delivery platforms (LDP), è possibile distinguere tre principali tipologie di partnership:

- (i) fornitori e partner commerciali (ad esempio ristoranti, gastronomie e laboratori artigianali);
- (ii) aziende locali (quali imprese di informatica, logistica o servizi commerciali);
- (iii) comunità ed enti territoriali (comuni, associazioni di categoria e realtà del terzo settore), coinvolti nello sviluppo e nel sostegno delle iniziative locali.

*Fornitori e partner commerciali:* nel panorama delle LDP, ristoranti, trattorie, gastronomie e piccoli negozi alimentari rappresentano partner fondamentali. Si tratta spesso di piccole e medie imprese, talvolta a conduzione familiare, caratterizzate da un forte radicamento territoriale e da una produzione orientata alla qualità, alla tipicità e alla provenienza degli ingredienti. Tuttavia, queste realtà si trovano frequentemente ad affrontare limiti strutturali in termini di risorse finanziarie, capacità tecnologiche e visibilità di mercato, che rendono particolarmente complessa la competizione con grandi catene e piattaforme globali di food delivery.

Le elevate commissioni applicate dalle big platforms, la scarsa possibilità di personalizzazione del servizio e la perdita di controllo sulla gestione degli ordini e della relazione con i clienti rappresentano criticità rilevanti, che spingono molti esercenti locali a ricercare modelli

alternativi. In questo contesto, le LDP si configurano come una risposta a tali esigenze, offrendo soluzioni di consegna percepite come più eque, trasparenti e adattabili alle specificità degli attori locali.

All'interno del Business Model Canvas, la classificazione dei ristoranti come partner chiave – piuttosto che come semplici clienti – ha implicazioni significative per la strategia e per le operazioni della piattaforma. Le LDP tendono infatti a instaurare relazioni meno transazionali e più collaborative, concependo gli esercenti come collaboratori strategici che contribuiscono attivamente alla qualità e all'attrattività complessiva dell'offerta.

In tale configurazione, le partnership si sviluppano spesso attraverso accordi di co-sviluppo e sperimentazione, orientati a obiettivi di medio-lungo periodo e non esclusivamente alla massimizzazione del profitto nel breve termine. La collaborazione consente di lavorare congiuntamente sull'ottimizzazione dei processi di consegna, sulla condivisione di risorse e competenze e sulla definizione di soluzioni operative più efficienti e coerenti con il contesto locale.

Attraverso meccanismi di co-creazione del valore, piattaforme e ristoratori possono sviluppare nuove offerte, promozioni congiunte e strategie di comunicazione mirate, in grado di attrarre e fidelizzare i clienti finali. In questo scambio reciproco, la piattaforma offre visibilità, supporto tecnologico e capacità di coordinamento, mentre i partner commerciali contribuiscono con la qualità dell'offerta, la conoscenza del territorio e il capitale relazionale locale.

Infine, la condivisione di parte dei costi operativi e dei benefici derivanti dalle attività congiunte favorisce una gestione finanziaria più equilibrata e sostenibile per entrambe le parti. In questo approccio, la relazione tra LDP e ristoratori si fonda su principi di cooperazione e mutuo beneficio, ponendo le basi per una più profonda integrazione tra piattaforma e attori locali e per il raggiungimento di risultati superiori rispetto a modelli puramente transazionali.



### **Box 7 – Cocai Express: partnership valoriali e co-creazione di valore nell'ecosistema locale**

Il caso di Cocai Express rappresenta un esempio emblematico di come le local delivery platforms possano costruire il proprio modello di business attorno a un sistema di partnership strategiche fortemente valoriali, in cui i fornitori non sono concepiti come semplici clienti della piattaforma, bensì come attori centrali di un ecosistema collaborativo.

Nata a Venezia durante la pandemia da Covid-19 come iniziativa a finalità solidaristiche, Cocai Express ha progressivamente evoluto il proprio modello verso una piattaforma multiservizio, mantenendo tuttavia una forte attenzione alla dimensione sociale e territoriale. Oggi, il servizio include, oltre alla consegna di cibo, spedizioni, servizi di concierge, catering ed esperienze locali e si rivolge sia ai residenti – in particolare alle persone anziane – che a turisti ad alta turnazione.

Ciò che distingue Cocai Express è il suo impegno concreto a essere una realtà 100% sostenibile, con un'attenzione particolare alla dimensione sociale della sostenibilità. La piattaforma sostiene attivamente l'economia locale veneziana, promuovendo una rete di piccoli operatori che, altrimenti, rischierebbero di scomparire nell'attuale contesto ipercompetitivo della globalizzazione. Parallelamente, offre opportunità lavorative a giovani disoccupati – studenti o ex lavoratori del settore turistico – selezionati come rider, a cui viene data una occasione per sviluppare autonomia economica. Al tempo stesso, Cocai si propone come punto di riferimento tanto per il turista disorientato in una città complessa come Venezia, quanto per il residente con difficoltà di mobilità.

Questo ethos vuole essere rispettato anche nella costruzione di una rete di operatori clienti – ristoranti, banche ortofrutticoli, fornitori di servizi – accuratamente selezionati sulla base della condivisione di valori affini legati alla sostenibilità sociale. Cocai analizza con attenzione i modelli di business dei potenziali collaboratori, privilegiando realtà imprenditoriali che si distinguono per l'impegno nel sostegno alla comunità e per la trasparenza nei prezzi. L'ingresso nella piattaforma può avvenire sia su iniziativa diretta di Cocai, che individua e coinvolge attori in linea con la propria visione, sia attraverso candidature spontanee, sempre sottoposte a un processo selettivo rigoroso. In entrambi i casi, l'obiettivo è costruire un ecosistema coeso, in cui le realtà coinvolte condividono e rafforzano reciprocamente gli stessi valori, generando un'offerta distintiva, ma che diventa anche competitiva, perché risponde pienamente alle aspettative degli utenti, alimentando così un processo di co-creazione di valore tra piattaforma e suoi operatori.

Questa logica di co-creazione si riflette anche nelle strategie di marketing adottate da Cocai Express e dalla sua rete. La piattaforma, infatti, offre visibilità agli operatori attraverso i propri canali di comunicazione, mentre questi ultimi, a loro volta, promuovono il servizio presentandolo ai propri clienti. In alcuni casi, si instaurano anche accordi di esclusiva tra Cocai e alcuni ristoranti, rafforzando la loro relazione: per ordinare da determinati locali, l'utente deve necessariamente passare da Cocai Express, consolidando così un rapporto sinergico e vantaggioso per entrambe le parti.

Un elemento distintivo del modello di partnership di Cocai Express riguarda infine l'evoluzione prevista dei meccanismi economici. La piattaforma sta pianificando una transizione da un sistema basato su commissioni a uno fondato sulla condivisione dei ricavi a livello urbano, in cui gli operatori riceveranno una quota proporzionale ai ricavi generati complessivamente dai servizi ven-

duti nella stessa città. Tale modello mira a rafforzare il senso di appartenenza alla rete e a incentivare comportamenti cooperativi tra i partner. Nel complesso, Cocai Express evidenzia come le partnership nelle local delivery platforms possano assumere una configurazione profondamente diversa rispetto ai modelli transazionali delle grandi piattaforme digitali, ponendo al centro la collaborazione, la fiducia e la costruzione di valore condiviso come elementi chiave per la sostenibilità del modello di business.

---

*Alleanze con aziende locali:* i partner chiave delle piattaforme di local delivery (LDP) sono spesso all'avanguardia dal punto di vista tecnologico. Ad esempio, sia Mister Natura che Mammt hanno sviluppato algoritmi proprietari per la gestione degli ordini e il coordinamento dei rider). La solida infrastruttura tecnologica alla base delle LDP supporta la gestione dei dati, l'ottimizzazione dei percorsi, le previsioni della domanda e le interazioni tra gli attori coinvolti (Wegner *et al.*, 2023). Pertanto, è necessario stabilire partnership con fornitori tecnologici innovativi.

Dal punto di vista delle operazioni di consegna, le piattaforme possono optare per partner logistici esterni specializzati, che garantiscono una maggiore efficienza, ma richiedono un'attenta valutazione dei costi e benefici (Castillo *et al.*, 2018).

Le partnership commerciali coprono tutte le aree operative essenziali, dalla gestione dell'offerta di prodotti alla consegna, fino agli aspetti tecnologici. Una collaborazione strategica con questi partner è fondamentale per il successo a lungo termine del business model (Wegner *et al.*, 2023).

Inoltre, a differenza delle grandi piattaforme multi-sided, le LDP instaurano collaborazioni strettamente legate alla qualità e stagionalità dei pasti, includendo partner ortofrutticoli locali per promuovere la sostenibilità ambientale e sociale.

Infine, la collaborazione con sistemi di pagamento sicuri è essenziale per una gestione efficiente delle transazioni e per prevenire frodi. Questi partner assicurano un processo di pagamento semplice e sicuro, migliorando l'esperienza d'acquisto.

Mantenere un equilibrio tra le esigenze dei diversi stakeholder, inclusi partner commerciali e fornitori di servizi, è cruciale per la stabilità dell'ecosistema e il successo a lungo termine della piattaforma (Laczko *et al.*, 2019; Wegner *et al.*, 2023). Questo equilibrio non solo rafforza le collaborazioni esistenti, ma facilita anche l'attrazione di nuovi partner.

*Comunità Locale ed Enti Locali*: le LDP si distinguono per la loro profonda integrazione con la comunità locale; produttori e commercianti eco-responsabili rappresentano il nucleo dell'offerta, condividendo valori etici come il sostegno al consumo locale e l'adozione di circuiti di produzione corti (Espelt, 2020; Le Lay & Lemozy, 2023).

E' sostanziale il ruolo degli enti locali, pur non essendo quello di un cliente diretto nel senso tradizionale, si configura come un'entità profondamente coinvolta dalle dinamiche delle Local Delivery Platforms (LDP). Queste ultime, infatti, generano un impatto complesso sul territorio, intessendo una relazione di interdipendenza con gli enti locali.

Da un lato, le LDP si rivelano un motore di sviluppo economico, stimolando l'attività commerciale e offrendo alternative opportunità di lavoro. La rivitalizzazione dei centri urbani, grazie alla vasta offerta di servizi di ristorazione e shopping, contribuisce a rendere il territorio più attrattivo e dinamico. In situazioni di emergenza, come la recente pandemia, le piattaforme hanno dimostrato la loro utilità nel garantire servizi essenziali alla comunità. Inoltre, la loro presenza spinge le attività locali verso la digitalizzazione, un passaggio cruciale nell'economia moderna.

Dall'altro lato, emergono sfide significative. L'incremento del traffico e dell'inquinamento, derivante dalle consegne, richiede interventi mirati da parte degli enti locali per promuovere la mobilità sostenibile. La questione dello sfruttamento dei lavoratori, tipica della gig economy, solleva interrogativi sull'equità delle condizioni di lavoro. Infine, la concorrenza con le attività tradizionali impone agli enti locali di trovare un equilibrio, sostenendo le piccole imprese nell'adattamento al nuovo contesto digitale.

Pertanto, gli enti locali si trovano a dover gestire un delicato equilibrio tra i benefici e le criticità delle LDP. Attraverso una regolamentazione oculata, la promozione della mobilità sostenibile e il sostegno alle attività locali, possono trasformare le piattaforme in un'opportunità di crescita inclusiva e sostenibile per il territorio.

### 6.2.6. *Revenue streams*

I flussi di ricavo descrivono i meccanismi attraverso i quali un'impresa monetizza i prodotti e i servizi offerti, garantendo la sostenibilità economica del proprio modello di business. In letteratura, si distinguono

diversi approcci alla generazione dei ricavi, tra cui la vendita diretta di beni e servizi, le commissioni o i canoni di utilizzo, i modelli in abbonamento, i sistemi di noleggio o leasing, le licenze, le commissioni di intermediazione e la vendita di spazi pubblicitari. La scelta e la combinazione di tali meccanismi riflettono le strategie competitive dell'impresa e le caratteristiche del mercato di riferimento.

Nel contesto delle local delivery platforms (LDP), i modelli di revenue tendono a discostarsi, almeno in parte, da quelli adottati dalle grandi piattaforme di food delivery. In diversi casi, le LDP privilegiano approcci basati su vendite dirette o su forme di monetizzazione che non prevedono l'applicazione sistematica di commissioni elevate ai ristoratori o ai produttori locali, favorendo relazioni di lungo periodo e una maggiore sostenibilità economica per gli attori dell'ecosistema locale. Al contrario, le piattaforme di delivery di dimensioni maggiori adottano modelli più standardizzati, fondati su commissioni applicate agli esercenti, costi di consegna addebitati ai clienti finali e, in alcuni casi, servizi in abbonamento, con una forte enfasi sui volumi di transazione.

La presenza di effetti di rete rappresenta un elemento centrale nella creazione di valore per le piattaforme. Tuttavia, affinché tali effetti si traducano in redditività, è necessario sviluppare strategie di monetizzazione in grado di bilanciare la generazione di ricavi con la tutela degli utenti e dei fornitori di servizi, evitando che costi eccessivi ne compromettano la partecipazione (Laczko *et al.*, 2019). In questa prospettiva, le fasi iniziali di sviluppo della piattaforma possono prevedere l'offerta di servizi gratuiti o a costo ridotto, con l'obiettivo di stimolare l'adozione, rafforzare gli effetti di rete e costruire una base di utenti fidelizzata, che nel tempo può essere gradualmente coinvolta in modelli di monetizzazione più strutturati (Frehe *et al.*, 2017).

Un elemento cruciale nella definizione dei flussi di ricavo riguarda il pricing, che deve essere concepito come dinamico e adattivo, in grado di rispondere alle variazioni della domanda e dell'offerta (Wang & Xie, 2022). In periodi di elevata domanda, l'incremento delle tariffe può contribuire a massimizzare i ricavi e incentivare la disponibilità dei rider, mentre in fasi di domanda più contenuta una riduzione dei prezzi può stimolare l'attività e attrarre nuovi utenti.

In termini operativi, molte piattaforme di delivery generano ricavi attraverso commissioni sulle transazioni, applicate ai commercianti locali o ai fornitori di servizi (Sanghi *et al.*, 2024; Laczko *et al.*, 2019). Questo meccanismo consente di catturare parte del valore creato dalla

piattaforma senza limitare eccessivamente lo sviluppo degli effetti di rete. A tali commissioni si affiancano spesso costi di consegna addebitati ai clienti finali, calcolati in funzione della distanza, del tempo o delle caratteristiche del servizio. Nel caso delle LDP, tali costi risultano generalmente più contenuti rispetto a quelli delle grandi piattaforme, in coerenza con la scala locale delle operazioni e con una proposta di valore orientata alla prossimità.

Ulteriori flussi di ricavo possono derivare da modelli di abbonamento, che offrono ai clienti vantaggi di tipo “premium”, come consegne agevolate o servizi aggiuntivi, contribuendo alla fidelizzazione e alla stabilizzazione delle entrate nel tempo (Laczko *et al.*, 2019). In alcuni casi, le piattaforme possono inoltre ricorrere alla vendita di spazi pubblicitari o inserzioni sponsorizzate per la promozione dei prodotti dei commercianti locali. Tuttavia, la letteratura sottolinea come tali pratiche debbano essere gestite con attenzione, poiché un uso non trasparente o percepito come iniquo può compromettere la fiducia degli stakeholder e la coerenza della proposta di valore (Sanghi *et al.*, 2024).

Nel complesso, la redditività delle local delivery platforms richiede un approccio strategico di lungo periodo, fondato su un'introduzione graduale dei meccanismi di monetizzazione e accompagnato da benefici chiaramente percepibili per utenti e fornitori. Il miglioramento continuo del servizio, l'ampliamento delle opzioni disponibili e l'offerta di vantaggi esclusivi per specifici segmenti di clientela rappresentano leve fondamentali per garantire la sostenibilità economica della piattaforma senza compromettere i principi di equità, prossimità e responsabilità che caratterizzano il modello delle LDP (Frehe *et al.*, 2017).



#### **Box 8 – OPPLà Delivery: dalla commissione a percentuale a commissione fissa**

Il caso di OPPLà Delivery rappresenta un esempio particolarmente significativo di riprogettazione dei revenue streams nel contesto delle local delivery platforms, in aperta discontinuità rispetto ai modelli dominanti delle grandi piattaforme di food delivery. Dall'analisi dell'intervista emerge come OPPLà abbia costruito il proprio modello di monetizzazione a partire da una critica esplicita al sistema delle commissioni percentuali, ritenuto economicamente insostenibile per i ristoratori e distorsivo per i consumatori.

Secondo i fondatori, l'applicazione di commissioni comprese tra il 20% e il 30% sul valore dell'ordine obbliga gli esercenti ad aumentare i prezzi dei pro-

dotti sulle piattaforme, generando un incremento artificiale dei listini che penalizza sia i ristoratori sia i clienti finali. In questo contesto, OPPlà introduce un modello alternativo basato su una commissione fissa per transazione, pari a 1,49 euro per ordine, indipendentemente dal valore del carrello.

La logica sottostante a tale scelta è che il valore generato dalla piattaforma consista essenzialmente nel mettere in contatto domanda e offerta, e non aumenti proporzionalmente all'importo dell'ordine. Di conseguenza, la monetizzazione non è ancorata al valore economico della transazione, bensì al numero di transazioni effettuate. Questo approccio consente alla piattaforma di allineare il proprio modello di ricavo con una proposta di valore orientata all'equità e alla sostenibilità economica degli esercenti locali.

Dal punto di vista degli effetti sistemici, il modello di OPPlà permette ai ristoratori di mantenere prezzi coerenti con quelli praticati in sede, evitando di trasferire sui consumatori il costo dell'intermediazione. Al contempo, i clienti finali beneficiano di prezzi più contenuti, mentre la piattaforma accetta una traiettoria di crescita potenzialmente più lenta, ma basata su flussi standardizzati e replicabili.

Nel complesso, il caso OPPlà evidenzia come le local delivery platforms possano adottare strategie di revenue alternative rispetto alle big platforms, fondate su fee fisse, trasparenza e redistribuzione più equilibrata del valore lungo la filiera. Tale modello rafforza la coerenza tra monetizzazione, value proposition e relazione con gli attori locali, configurandosi come un tentativo di ridefinizione strutturale – e non meramente incrementale – del paradigma economico della delivery platform economy.

---

### 6.2.7. *Cost structure*

La struttura dei costi di una piattaforma di consegna locale (LDP) include una serie di componenti chiave essenziali per garantire l'operatività ed efficienza del modello di business. Il principale esborso monetario è rappresentato dal compenso ai corrieri, che può variare a seconda che siano impiegati direttamente o tramite outsourcing ad aziende terze (Seghezzi & Mangiaracina, 2022; Pourrahmani & Jaller, 2021). L'alternativa dell'impiego di rider occasionali permette una maggiore flessibilità e una riduzione dei costi operativi, grazie a un sistema di pagamento basato su incarichi completati e distanza percorsa (Li *et al.*, 2019; Gläser *et al.*, 2023; Savelsbergh & Ulmer, 2022). Tuttavia, la stabilità economica dei rider può essere compromessa, rendendo necessaria l'introduzione di un salario minimo orario per mitigare l'incertezza economica e sostenere il modello di business (Savelsbergh & Ulmer, 2022).

Altri costi critici includono:

- Tecnologia informatica: investimenti significativi sono necessari per lo sviluppo e la manutenzione del software di gestione piattaforma e degli algoritmi di ottimizzazione dei percorsi, essenziali per l'efficienza operativa (Sanghi *et al.*, 2024).
- Manutenzione della flotta: i costi comprendono la manutenzione ordinaria e straordinaria, riparazioni e rinnovo dei mezzi obsoleti (Sanghi *et al.*, 2024).
- Marketing: le spese di marketing sono fondamentali per acquisire visibilità, attrarre nuovi clienti e fidelizzare quelli esistenti, tramite campagne pubblicitarie e promozionali (Sanghi *et al.*, 2024).
- Costi generali e amministrativi: Questi costi includono la gestione quotidiana della piattaforma, il servizio clienti, e la gestione dei rapporti con i commercianti locali (Sanghi *et al.*, 2024).

Un'attenta gestione di questi costi permette di migliorare i margini di profitto e di investire nelle aree strategiche che favoriscono la crescita e l'innovazione della piattaforma.



### **Box 9 – Lavoropiù Gi Riders**

Lavoropiù Go Riders! rappresenta un'esperienza sviluppata da Lavoropiù con l'obiettivo di sperimentare un modello organizzativo alternativo rispetto alle forme di lavoro più diffuse nel settore del food delivery. In un contesto caratterizzato da un'ampia diffusione di rapporti di lavoro autonomo o parasubordinato, l'iniziativa si propone di esplorare la possibilità di organizzare i servizi di consegna attraverso rapporti di lavoro subordinato, garantendo ai rider un quadro più strutturato di diritti e tutele contrattuali.

Nel modello adottato i rider sono assunti con contratti di lavoro che prevedono una retribuzione definita, copertura assicurativa e previdenziale e il riconoscimento delle tutele tipiche del lavoro subordinato. L'organizzazione del servizio è pensata per conciliare le esigenze di flessibilità che caratterizzano il settore della consegna a domicilio con condizioni contrattuali più stabili rispetto a quelle comunemente osservate nelle piattaforme di delivery.

La progettazione di questo modello prende spunto da una precedente esperienza maturata da Lavoropiù nella gestione di un'altra categoria di lavoratori: i lettori incaricati della rilevazione dei contatori di acqua e gas. Nel 2012 l'azienda avviò un progetto basato su contratti di somministrazione per lettori impiegati presso un'importante azienda di servizi idrici. Prima di tale iniziati-

va, nel settore delle letture dei contatori queste attività era-no generalmente svolte da lavoratori autonomi titolari di partita IVA.

La soluzione organizzativa sviluppata in quel contesto prevedeva il superamento del modello fondato sul lavoro autonomo e l'introduzione di rapporti di lavoro subordinato part-time e full-time attraverso contratti di somministrazione. Ai lavoratori vennero applicate le tutele previste dal lavoro subordinato e dal CCNL Terziario-Confcommercio, utilizzato anche dall'azienda cliente per i propri dipendenti diretti. Accanto alla retribuzione base fu inoltre introdotto un sistema di premi di risultato collegato al raggiungimento di obiettivi di produttività.

L'esperienza maturata nella progettazione e gestione di questo modello organizzativo è stata successivamente adattata, con le necessarie modifiche, anche al settore del delivery. In questo caso, la combinazione tra rapporto di lavoro subordinato e sistemi incentivanti legati alla produttività è stata utilizzata per strutturare un servizio di consegna che tenga conto sia delle esigenze operative dei ristoratori sia delle condizioni di lavoro dei rider.

In questa prospettiva, Lavoropiù Go Riders! può essere interpretato come un tentativo di sperimentazione organizzativa volto a individuare modalità alternative di gestione del lavoro nel settore delle consegne a domicilio. Il progetto intende dimostrare la possibilità di sviluppare servizi di delivery mantenendo al contempo standard contrattuali più strutturati e riconoscendo forme di tutela tipiche del lavoro subordinato.

Il modello si rivolge ai ristoratori che utilizzano le piattaforme di food delivery per ampliare la propria visibilità commerciale e raggiungere nuovi segmenti di clientela, ma che al tempo stesso sono interessati a adottare modalità di gestione del lavoro coerenti con principi di responsabilità sociale e di maggiore tutela dei lavoratori.

---

Nel contesto della progettazione e dell'analisi di un modello di business efficiente per le piattaforme di distribuzione locale, il Business Model Canvas (BMC) si configura come uno strumento metodologico imprescindibile. Esso permette di organizzare in maniera sistematica le informazioni rilevanti, identificare le aree critiche del processo e sviluppare strategie ottimali. La struttura del BMC facilita la visualizzazione delle interrelazioni tra i vari componenti del modello di business, contribuendo a una comprensione approfondita delle dinamiche operative e delle leve strategiche necessarie per il successo a lungo termine.

### 6.3. BUMOLDS: Business Model per le Local Delivery Platforms

La *Figura 1* presenta il Business Model Canvas ideale per una piattaforma di consegna locale, elaborato grazie alla revisione della letteratura precedente. Questo framework grafico consente l'identificazione delle relazioni tra le varie componenti del Business Model Canvas, tra cui:

1. *Relazione tra value propositions e key partners.* Le dimensioni di sostenibilità e supporto alla comunità locale sono strettamente collegate ai commercianti locali. La piattaforma di consegna locale si impegna a promuovere l'economia locale collaborando con negozianti e imprese del territorio, facilitando il loro accesso a un pubblico più ampio. C'è quindi una relazione di forte collaborazione: i commercianti locali beneficiano della maggiore visibilità e capacità distributiva della piattaforma, mentre quest'ultima si distingue grazie alla sua proposta di valore basata su sostenibilità e radicamento nella comunità. In aggiunta, i fornitori tecnologici e le piattaforme di pagamento sono cruciali per mantenere la promessa di trasparenza ed efficienza, garantendo una gestione sicura delle transazioni e un'esperienza utente fluida. Questi partner chiave contribuiscono direttamente alla realizzazione della proposta di valore, assicurando che i valori di sostenibilità ed efficienza vengano percepiti dai clienti in ogni fase dell'interazione con la piattaforma. Ma il rapporto di partnership tra piattaforme, fornitori e rider va ben oltre il mero valore transazionale. Questo rapporto si fonda su un principio di mutuo beneficio e cooperazione, in cui ciascun attore gioca un ruolo vitale nel successo complessivo della piattaforma. I rider, per esempio, non sono solo esecutori delle consegne, ma rappresentano il volto della piattaforma agli occhi dei clienti finali. La loro efficienza, cortesia e capacità di problem-solving influiscono notevolmente sulla percezione del servizio da parte dell'utente. I fornitori tecnologici, infine, non sono semplici venditori di servizi, ma partner strategici che forniscono soluzioni innovative, a volte sperimentazioni, in grado di migliorare continuamente le operazioni della piattaforma. Attraverso lo sviluppo di nuove funzionalità, aggiornamenti regolari e supporto tecnico, essi aiutano le piattaforme a rimanere competitive e a rispondere rapidamente alle esigenze mutevoli del mercato.
2. *Relazione tra value propositions e customer segments.* La consegna locale del cibo a domicilio sostenibile a livello ambientale, economico

e sociale, di queste piattaforme, si configura come una risposta alle necessità chiave avvertite in particolar modo dagli esercenti e dalle istituzioni locali. Mentre per quanto riguarda i consumatori finali, le LDP attraggono prevalentemente i consumatori sensibili alle tematiche sociali e ambientali, interessati a effettuare acquisti consapevoli e a privilegiare prodotti e servizi che rispecchiano principi etici e sostenibili, che corrispondono a piccole nicchie di mercato. Questo sbilanciamento limita la crescita delle piattaforme, in quanto la value proposition, sebbene ben compresa dai fornitori e dai politici locali, non sempre risulta immediata per i clienti finali, soprattutto in presenza di prezzi meno competitivi rispetto alle piattaforme delle grandi aziende IT. È cruciale, quindi, sviluppare una value proposition forte anche per i consumatori finali, comunicarla efficacemente con il valore aggiunto derivante dalla sostenibilità e dal radicamento nella comunità per favorire una maggiore adesione e fidelizzazione da parte del segmento di clientela target. Gli esercenti locali e le istituzioni vedono un valore significativo nel collaborare con piattaforme di consegna locale, poiché queste ultime offrono un canale diretto per raggiungere un pubblico più ampio e promuovere l'economia locale. Queste piattaforme forniscono ai commercianti maggiore visibilità e capacità distributiva, permettendo loro di competere con catene più grandi e di soddisfare una domanda diversificata e crescente. Inoltre, sostenere l'economia locale e mantenere un impatto ambientale positivo sono aspetti essenziali per le istituzioni locali, che vedono in queste piattaforme un alleato nella promozione di pratiche sostenibili e nella creazione di una comunità più resiliente. D'altra parte, i consumatori finali potrebbero non percepire immediatamente il valore aggiunto offerto dalle piattaforme di consegna locale, se non vengono chiaramente comunicati i benefici della sostenibilità e del supporto alla comunità. Spesso, i consumatori finali sono attratti da prezzi competitivi e da un'ampia gamma di prodotti, elementi che le grandi aziende IT possono fornire grazie alla loro scala operativa. Per le piattaforme di consegna locale, spesso la strategia di educare i consumatori sui vantaggi di sostenere l'economia locale e di scegliere opzioni più sostenibili, funziona solo per piccole nicchie di mercato, ma non avvicina la gran parte dei consumatori che permetterebbe loro economie di scala sostenibili economicamente.

3. *Relazione tra segmenti di clientela, relazioni con i clienti e canali.* Un aspetto cruciale della relazione tra clienti e canali risiede nella crea-

zione di comunità locali fortemente legate al benessere del territorio. Queste comunità non solo incentivano l'utilizzo della piattaforma tramite offerte, promozioni e contenuti personalizzati, ma svolgono un ruolo fondamentale nell'ingaggiare i diversi attori locali. Rispondendo a esigenze e risolvendo problemi che abbiano una risonanza territoriale significativa, le LDP possono contribuire a rafforzare il tessuto sociale e a promuovere pratiche sostenibili che siano percepite come vantaggiose per la comunità stessa. Attraverso i canali digitali, la piattaforma può diventare un catalizzatore per trovare soluzioni alternative e sostenibili per l'economia locale, migliorando la qualità della vita e supportando iniziative che rispondano direttamente ai bisogni della popolazione locale. Pertanto, l'interazione sinergica tra segmenti di clientela, relazioni con i clienti e canali non solo ottimizza l'efficienza operativa, ma dovrebbe alimentare anche un senso di appartenenza e solidarietà all'interno della comunità.

4. *Relazione tra key activities, key partners e key resources.* Per le piattaforme LDP, è essenziale instaurare relazioni di partnership strategiche con tutte le risorse necessarie al funzionamento ottimale della piattaforma. La gestione efficiente della rete interna di rider e la collaborazione con società di consegna esterne sono fondamentali per garantire operazioni logistiche fluide ed efficienti. La capacità di rispondere alle esigenze dei clienti dipende in larga misura da queste partnership. Parallelamente, è cruciale sviluppare formule di gestione alternative rispetto alle big tech, radicandosi nel territorio e rispondendo alle necessità locali. Questo approccio richiede innovazione, creatività e l'adozione di soluzioni che rispettino la sostenibilità in senso ampio. La gestione e lo sviluppo continuo della piattaforma, insieme alle attività di marketing, devono essere supportati da fornitori tecnologici che garantiscano un servizio sicuro, scalabile e sostenibile.
5. *Relazione tra cost structure e revenue streams.* Le LDP affrontano una sfida significativa legata alla scalabilità. Il forte radicamento con il territorio, sebbene fondamentale per promuovere soluzioni sostenibili, rende difficile espandere queste soluzioni su una scala più ampia. I principali costi operativi derivano dalle spese per la tecnologia informatica e la gestione dei rider, mentre i flussi di ricavi provengono dalla monetizzazione dei medesimi servizi. È quindi essenziale mantenere un equilibrio tra il controllo dei costi e la generazione dei ricavi, per preservare la sostenibilità e la competitività a lungo termine del modello di business, senza compromettere la capacità di scalare efficacemente.

Fig. 2 – Il Business Model Canvas di una piattaforma locale di delivery

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>KEY PARTNERS</b><br>Commercianti locali<br>Società di consegna in outsourcing<br>Fornitori di tecnologia<br>Piattaforme di pagamento  | <b>KEY ACTIVITIES</b><br>Consegna e ottimizzazione della logistica<br>Gestione della piattaforma<br>Marketing               | <b>VALUE PROPOSITIONS</b><br>Sostenibilità<br>Supporto alla comunità locale<br>Trasparenza ed efficacia | <b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b><br>Community<br>Applicazione user-friendly<br>Supporto clienti<br>Offerte e incentivi             |
|  | <b>KEY RESOURCES</b><br>Personale di consegna<br>Infrastruttura tecnologica<br>Reputazione e fiducia<br>Risorse finanziarie |   | <b>CUSTOMER SEGMENTS</b><br>Consumatori privati eco-consapevoli<br>Clienti aziendali etici                                      |
| <b>COST STRUCTURE</b><br>Pagamento ai rider<br>Costi per la tecnologia informatica<br>Costi di manutenzione della flotta di consegna<br>Costi di marketing<br>Costi generali ed amministrativi |   | <b>CHANNELS</b><br>Piattaforma digitale (sito web e/o applicazione mobile)                              | <b>REVENUE STREAMS</b><br>Commissioni sulle transazioni<br>Spese di consegna<br>Abbonamenti annuali<br>Inserzioni pubblicitarie |

Possiamo quindi riassumere come segue i principali elementi del Business Model Canvas per una LDP.

Tab. 1 – Evidenze chiave

|                               | <i>Evidenze chiave</i>  |
|-------------------------------|---|
| <i>Value proposition</i>      | Sostenibilità ambientale e sociale, supporto alla comunità, trasparenza.                  |
| <i>Customer segments</i>      | Focus su consumatori “eco-consapevoli” e imprese etiche radicate nel territorio.          |
| <i>Customer relationships</i> | Relazioni dirette, community-based e personalizzate.                                      |
| <i>Channels</i>               | App e siti come hub identitari locali; storytelling e branding territoriale.              |
| <i>Key activities</i>         | Logistica green, marketing locale, gestione dati, controllo qualità e assistenza diretta. |
| <i>Key resources</i>          | Rider locali, capitale relazionale, infrastrutture digitali, reputazione.                 |
| <i>Key partners</i>           | Ristoratori, produttori, enti locali, partner tecnologici.                                |
| <i>Revenue streams</i>        | Fee ridotte, abbonamenti, modelli ibridi; equilibrio tra redditività e impatto locale.    |
| <i>Cost structure</i>         | Tecnologia, logistica e marketing come voci principali; attenzione al lavoro equo.        |

## 7. CONCLUSIONI

### 7.1. Conclusioni generali

Il presente volume ha analizzato in modo articolato e multidimensionale il fenomeno delle piattaforme di food delivery, concentrandosi in particolare sulle Local Delivery Platforms (LDPs) come possibile alternativa ai modelli dominanti delle grandi piattaforme multi-sided. L'obiettivo non è stato quello di proporre una contrapposizione semplicistica tra piattaforme globali e locali, bensì di comprendere se, e a quali condizioni, le piattaforme locali possano configurarsi come modelli di business sostenibili dal punto di vista economico, sociale e territoriale.

L'analisi teorica ha mostrato come l'economia delle piattaforme abbia progressivamente ridefinito le modalità di creazione e distribuzione del valore, generando nuovi equilibri di potere tra attori e introducendo forme di intermediazione sempre più pervasive. In questo contesto, le grandi piattaforme di food delivery si sono affermate grazie alla loro capacità di garantire efficienza operativa, ampia copertura geografica e un'esperienza utente standardizzata e affidabile. Tuttavia, tali vantaggi sono accompagnati da criticità strutturali ormai ampiamente riconosciute, che riguardano le condizioni di lavoro, l'impatto ambientale, la perdita di autonomia dei fornitori e la progressiva estrazione di valore dai territori.

È all'interno di queste tensioni che si colloca il fenomeno delle Local Delivery Platforms. Come emerge dal volume, il "locale" non può essere ridotto a una mera dimensione geografica, ma va inteso come una configurazione relazionale e organizzativa specifica, fondata sulla

prossimità, sulla conoscenza del contesto e su reti di fiducia tra piattaforma, ristoratori, rider e consumatori. Le LDPs si caratterizzano per un radicamento territoriale più marcato, per una maggiore attenzione alle relazioni B2B e per un uso della tecnologia orientato all'abilitazione delle economie locali piuttosto che alla sola massimizzazione delle transazioni.

Le evidenze empiriche raccolte nel corso della ricerca mostrano tuttavia come l'adozione di modelli alternativi non sia priva di ambivalenze. Dal punto di vista dei consumatori, le evidenze empiriche restituiscono un quadro fortemente ambivalente. I consumatori italiani appaiono consapevoli delle implicazioni sociali ed etiche del food delivery e mostrano un orientamento positivo verso valori quali la sostenibilità, il rispetto dei lavoratori e il sostegno alle economie locali. Tuttavia, tali valori faticano a tradursi in comportamenti coerenti, soprattutto quando entrano in conflitto con la comodità, la rapidità e la prevedibilità offerte dalle grandi piattaforme. Il food delivery emerge così come una pratica situazionale, profondamente integrata nelle routine quotidiane, utilizzata come strumento di gestione del tempo, del carico cognitivo e, in alcuni casi, del benessere emotivo. In questo scenario, le LDPs intercettano un interesse potenziale, ma restano penalizzate da limiti di visibilità, scala ed efficienza percepita.

Anche dal lato dei fornitori emerge una tensione strutturale analoga. I ristoratori riconoscono il valore economico delle piattaforme globali come canale di accesso alla domanda, ma ne evidenziano al contempo i costi elevati, le asimmetrie di potere e la progressiva perdita di controllo sulla relazione con il cliente finale. La disponibilità a valutare piattaforme di delivery locali è reale, ma fortemente condizionata da fattori concreti quali il livello delle commissioni, l'affidabilità operativa e la capacità di generare volumi sufficienti. Le motivazioni valoriali e identitarie, pur presenti, non risultano sufficienti in assenza di un modello economicamente competitivo, confermando come la sostenibilità delle LDPs non possa prescindere da una solida architettura di business.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda il ruolo della comunicazione e della sostenibilità. I risultati mostrano come le piattaforme locali tendano spesso a sotto-comunicare i propri valori e le proprie pratiche sostenibili, adottando strategie di greenhushing per timore di reazioni negative o di accuse di opportunismo. Al tempo stesso, l'analisi della comunicazione sui social media evidenzia che i messaggi incentrati sulla dimensione locale, comunitaria e relazionale risultano più efficaci nel

generare coinvolgimento rispetto alle call-to-action puramente promozionali. Questo paradosso suggerisce che la sostenibilità e il radicamento territoriale rappresentino risorse strategiche per le LDPs, ma richiedano forme di comunicazione più credibili, contestualizzate e coerenti con l'esperienza offerta.

In questo contesto, le piattaforme locali si trovano ad affrontare una sfida cruciale: trasformare valori come prossimità, sostenibilità e relazione territoriale in modelli economicamente sostenibili e scalabili. Il modello BUMOLDS proposto nel volume rappresenta un tentativo di sistematizzare tali dinamiche, offrendo una cornice analitica per comprendere come le LDPs possano progettare modelli di business capaci di bilanciare efficienza operativa, impatto sociale e radicamento territoriale.

I casi studio analizzati mostrano come non esista un unico percorso di sviluppo per le piattaforme locali. Alcune realtà puntano sulla specializzazione e sulla qualità dell'offerta, altre sulla logistica sostenibile o su forme di cooperazione con il territorio. Accanto a esperienze di successo emergono tuttavia anche numerosi casi di insuccesso, che evidenziano la fragilità strutturale di questi modelli in mercati dominati da operatori globali dotati di risorse tecnologiche e finanziarie significativamente superiori. Tali evidenze confermano che le LDPs non rappresentano una soluzione semplice o automaticamente virtuosa, ma piuttosto un laboratorio di sperimentazione, esposto a vincoli strutturali e a un'elevata pressione competitiva.

Nel complesso, il volume suggerisce che le Local Delivery Platforms non costituiscano una mera alternativa "in piccolo" alle grandi piattaforme globali, ma un diverso modo di concepire il rapporto tra tecnologia, mercato e territorio. Il loro potenziale risiede nella capacità di ricomporre, almeno in parte, le fratture generate dalla piattaformaizzazione dell'economia, offrendo modelli più inclusivi e relazionali. Tuttavia, la loro sostenibilità di lungo periodo dipenderà dalla capacità di tradurre i valori di prossimità, equità e responsabilità in modelli economicamente resilienti, supportati da politiche pubbliche adeguate, da infrastrutture digitali accessibili e da un'evoluzione delle preferenze dei consumatori.

In questa prospettiva, le LDPs rappresentano non tanto una risposta definitiva alle criticità del food delivery contemporaneo, quanto un terreno privilegiato per ripensare il futuro delle piattaforme digitali in chiave più territoriale, sostenibile e socialmente responsabile. Il loro futuro dipenderà dalla capacità di integrare innovazione digitale, soste-

nibilità economica e valore sociale, contribuendo a immaginare un'evoluzione delle piattaforme digitali più equilibrata e inclusiva.

## **7.2. BUMOLDS Mapper: un censimento per mappare l'Italia del food delivery locale**

Il progetto ha portato alla realizzazione del primo censimento italiano delle Local Delivery Platforms. Un lavoro durato due anni, basato su fonti secondarie (AIDA, Crunchbase, dataset B-Corp, ecc.) e raccolta diretta sul campo. Al fine di individuare le LDP, abbiamo selezionato le piattaforme in base a tre criteri fondamentali:

1. presenza di un sito o app che consenta di acquistare da più ristoranti o produttori locali;
2. gestione diretta o indiretta delle consegne;
3. attività su scala locale, con attenzione al cibo a km 0 e alle filiere corte.

Abbiamo individuato più di 40 LDP attive in tutta Italia, da Bolzano a Bologna, da Torino a Corigliano e ne abbiamo tracciato l'evoluzione nell'arco di questi due anni.

Per facilitare l'esplorazione di queste realtà, abbiamo creato BUMOLDS mapper presente sul sito web <http://site.unibo.it/bumolds>, una webapp interattiva, sviluppata in collaborazione con Brain Computing S.p.A, che localizza ogni LDP attiva sul territorio italiano. Cliccando sull'icona di ogni piattaforma di delivery è possibile scoprire le relative informazioni e raggiungere il sito internet della piattaforma.

Durante questi anni abbiamo assistito anche al mutamento del fenomeno. Molte piattaforme sono nate come reazione ad una esigenza contingente, come la pandemia Covid-19, che ha portato all'emergere di diverse forme di delivery. Altre sono nate come tentativo di sviluppo di delivery proprietari già esistenti. L'analisi delle piattaforme di delivery oggetto di studio mette in evidenza un ecosistema estremamente eterogeneo, caratterizzato dalla coesistenza di modelli di business, ambiti di specializzazione e livelli di strutturazione molto differenti. Tuttavia, nonostante tale varietà, è possibile individuare alcune dimensioni analitiche ricorrenti che consentono di tracciare un quadro interpretativo unitario del fenomeno.

Fig. 1 – BUMOLDS Mapper

BUMOLDS MAPPER



### *Radicamento territoriale e scala operativa*

Come identificato nella definizione delle LDPs, una caratteristica ricorrente tra le piattaforme esaminate è il forte legame con il territorio di origine, spesso identificato come elemento fondativo del progetto imprenditoriale. Numerose piattaforme nascono infatti per rispondere a bisogni specifici di contesti urbani medio-piccoli o di aree scarsamente presidiate dai grandi operatori globali del food delivery. È il caso, ad esempio, di Alfonsino, che fin dalla sua fondazione ha orientato la propria strategia verso piccoli e medi comuni, costruendo una presenza capillare in oltre 400 municipalità italiane, oppure di Foodracers, concepita per servire città di dimensioni intermedie escluse dai circuiti dei big player.

Analogamente, realtà come Taac Delivery o Robin Food Firenze mostrano un'esplicita focalizzazione su aree urbane circoscritte, dove il rapporto diretto con ristoratori e clienti consente una gestione più personalizzata del servizio. In questi casi, la dimensione locale non rappresenta un limite alla crescita, ma una scelta strategica volta a rafforzare il capitale relazionale e la conoscenza del contesto socio-economico di riferimento.

### *Specializzazione dell'offerta e modelli di nicchia*

Un secondo elemento comune riguarda la tendenza alla specializzazione, che emerge come risposta alla necessità di differenziarsi in mercati altamente competitivi. Diverse piattaforme adottano un posizionamento verticale, concentrandosi su specifiche categorie di prodotto o momenti di consumo. Winelivery, ad esempio, si configura come una piattaforma fortemente specializzata nella consegna di vino e bevande di qualità, trasformando la città in una “enoteca diffusa” e costruendo un’offerta selezionata con il supporto di sommelier. In modo analogo, Vegery si rivolge esclusivamente al segmento vegetariano e vegano, aggregando ristoranti e piatti plant-based e promuovendo pratiche di pre-ordine per l’ottimizzazione delle consegne.

Altre piattaforme, come MammtFood o Nanie, adottano modelli ancora più distintivi, basati sulla preparazione centralizzata dei pasti e su una logistica programmata, orientata alla riduzione degli sprechi e al miglioramento della qualità nutrizionale. Accanto a queste, emergono soluzioni ibride come Cocai Express, che affianca al food delivery servizi complementari (consegna bagagli, spedizioni, catering leggero), ampliando la propria proposta di valore e rafforzando il legame con il territorio.

### *Centralità del rapporto B2B con ristoratori e produttori*

Dal punto di vista del rapporto B2B, molte piattaforme analizzate condividono una forte attenzione al sostegno dei ristoratori indipendenti e dei piccoli produttori, spesso dichiarata come elemento distintivo rispetto ai grandi operatori multinazionali. In questo senso, piattaforme come Soplaya rappresentano un caso emblematico: il loro modello è interamente orientato alla digitalizzazione degli approvvigionamenti per il settore Ho.Re.Ca., consentendo ai ristoratori di ordinare direttamente dai produttori, ridurre i costi e semplificare la gestione amministrativa.

Anche piattaforme di delivery B2C, come Enjoy City, Take Local o Local To You, pongono al centro del proprio modello il rafforzamento dell’economia locale, offrendo visibilità e strumenti digitali a esercizi che difficilmente potrebbero competere in autonomia sulle grandi piattaforme. In questi casi, la piattaforma assume il ruolo di abilitatore tecnologico, piuttosto che di semplice intermediario logistico, contribuendo alla digitalizzazione di attività tradizionalmente poco strutturate.

### *Infrastruttura tecnologica e grado di maturità digitale*

L’analisi evidenzia una forte eterogeneità nella qualità delle infrastrutture digitali adottate. Alcune piattaforme presentano ecosi-

stemi tecnologici avanzati e ben integrati, come Cocai Express, che utilizza applicazioni differenziate per consumatori, rider e partner commerciali, o Everli, che opera come marketplace europeo dell'e-grocery con un'infrastruttura scalabile e un'elevata integrazione con i retailer.

Al contrario, numerose piattaforme locali mostrano limiti significativi in termini di usabilità del sito web, aggiornamento delle informazioni e presenza digitale dove la scarsità di informazioni disponibili rappresenta un ostacolo alla trasparenza e alla fiducia degli utenti. Queste differenze riflettono diversi livelli di investimento e competenze tecnologiche, ma incidono direttamente sulla capacità della piattaforma di attrarre e fidelizzare ristoratori e clienti finali.

### *Sostenibilità ambientale e responsabilità sociale*

Un ulteriore tratto distintivo riguarda l'attenzione crescente alla sostenibilità, che in molte piattaforme assume un ruolo strutturale nel modello di business. So.De. fonda la propria identità sul concetto di "delivery sociale", impiegando cargo bike, monitorando le emissioni evitate e garantendo condizioni di lavoro tutelate per i rider.

Anche realtà come Cocai Express, che utilizza prevalentemente spostamenti a piedi o soluzioni a basso impatto, o MammtFood, che pianifica le produzioni in funzione degli ordini per minimizzare gli sprechi, mostrano come la sostenibilità venga utilizzata non solo come elemento comunicativo, ma come leva strategica e operativa.

### *Branding, comunicazione e riconoscibilità*

Infine, l'analisi mette in luce come le piattaforme più strutturate investano in modo significativo nella costruzione dell'identità di marca. L'uso coerente di colori, mascotte e storytelling emerge chiaramente in casi come Alfonsino, riconoscibile per il colore blu, Enjoy City, caratterizzata da una palette cromatica distintiva e da una mascotte iconica, o Cocai Express, che utilizza il gabbiano come simbolo identitario fortemente legato alla città di Venezia.

Al contrario, piattaforme con una comunicazione meno curata o discontinua tendono a risultare meno riconoscibili e a faticare nel consolidare una community stabile di utenti e partner. La dimensione comunicativa appare quindi strettamente connessa alla capacità della piattaforma di costruire fiducia e legittimazione nel lungo periodo.

Il quadro emerso attraverso l'analisi teorica, la ricerca empirica e il censimento realizzato con il BUMOLDS Mapper restituisce un ecosistema dinamico, fragile ma ricco di sperimentazioni. Le Local Delivery Platforms non costituiscono un blocco omogeneo, né un modello alternativo già compiuto, ma piuttosto un insieme di traiettorie imprenditoriali che si muovono lungo un continuum tra efficienza economica, radicamento territoriale e responsabilità sociale.

## 8. CASI STUDIO

Il presente capitolo mira a mettere in luce le dinamiche organizzative, le scelte di governance, le soluzioni logistiche e le strategie relazionali che rendono possibile – o talvolta problematica – la costruzione di un modello di piattaforma locale sostenibile.

In questo senso, i casi studio non rappresentano semplici esempi illustrativi, ma veri e propri laboratori interpretativi: contesti nei quali le tensioni tra scala e prossimità, tra efficienza e equità, tra tecnologia e relazione diventano visibili nelle pratiche quotidiane. Essi consentono di passare dalla mappatura del fenomeno alla comprensione delle sue logiche interne, offrendo elementi utili non solo alla riflessione accademica, ma anche a policy maker, imprenditori e attori territoriali interessati a ripensare il futuro delle piattaforme digitali in chiave più inclusiva e territoriale.

### **8.1. Alfonsino S.p.A.: scalare il food delivery nei piccoli e medi comuni: il modello multi-locale di Alfonsino**

#### *Inquadramento del caso e contesto di nascita*

Alfonsino S.p.A. rappresenta uno dei casi più rilevanti nel panorama italiano del food delivery locale, distinguendosi per la capacità di sviluppare e scalare un modello inizialmente concepito per i piccoli e medi centri urbani, per poi estenderlo progressivamente anche ai grandi contesti metropolitani. Fondata nel 2016 in Campania, l'azienda nasce con una chiara strategia di differenziazione territoriale, orientata a servire

aree tradizionalmente marginali rispetto all'offerta delle grandi piattaforme internazionali di food delivery.

Fin dalle prime fasi, Alfonsino individua una lacuna strutturale nel mercato: l'assenza di servizi di consegna capillari nei centri di provincia e nei comuni di dimensioni intermedie, caratterizzati da una domanda potenziale significativa ma scarsamente intercettata dai big player. In questi contesti, il modello di Alfonsino si fonda su un'offerta localizzata, su una relazione di prossimità con ristoratori e consumatori e sull'adozione di soluzioni semplici e inclusive, come il pagamento in contanti, ancora ampiamente diffuso in molte aree non metropolitane.

Dopo una fase di rapida espansione territoriale, culminata con la quotazione su Euronext Growth Milan nel 2021, Alfonsino avvia un processo di profonda trasformazione del proprio modello operativo. A partire dal 2023, l'azienda intraprende un percorso di rafforzamento tecnologico e di revisione dell'assetto logistico, ponendo le basi per un nuovo stadio evolutivo che consentirà, a partire dal 2025, l'ingresso in grandi città come Roma e Napoli.

### *Modello di business e proposta di valore*

Il modello di business di Alfonsino si è storicamente fondato su una logica multi-locale, in cui la piattaforma replica lo stesso schema operativo in una pluralità di contesti territoriali distinti, mantenendo un forte adattamento alle specificità locali. La value proposition per i consumatori risiede nella possibilità di accedere a un servizio di food delivery affidabile, semplice da utilizzare e integrato nella quotidianità, anche in aree meno servite dalle piattaforme globali.

Per i ristoratori, Alfonsino offre un canale di distribuzione alternativo e complementare, caratterizzato da un raggio operativo limitato (circa 4,5 km), che consente di rafforzare la visibilità presso clientela di prossimità e di costruire relazioni più strette con il territorio. Questo approccio si traduce in un vantaggio competitivo nei contesti a bassa densità urbana, dove la conoscenza del tessuto locale e la fiducia giocano un ruolo determinante.

A partire dal 2023, il modello di business di Alfonsino evolve in modo significativo con il lancio della piattaforma proprietaria Rushers, un marketplace che mette in relazione diretta aziende, clienti e corrieri indipendenti. Questa innovazione consente di ripensare l'organizzazione della consegna, aumentando i margini per ordine del 139% e migliorando sensibilmente la sostenibilità economica del servizio. Il nuovo

assetto ha permesso ad Alfonsino di tornare a registrare un EBITDA positivo nel 2024, nonostante una contrazione dei ricavi complessivi, evidenziando una maggiore efficienza operativa rispetto al modello tradizionale di last mile delivery.

Parallelamente, il lancio della versione desktop del sito alfonsino.delivery e l'integrazione con strumenti come Google Action Center hanno ampliato l'accessibilità del servizio, intercettando anche segmenti di utenza meno digitalizzati, come gli anziani o i consumatori non abituali.

### *Relazione con ristoratori e posizionamento nell'ecosistema del delivery*

Il rapporto B2B con i ristoratori costituisce un elemento centrale del modello Alfonsino. A differenza delle piattaforme globali, orientate a logiche standardizzate e fortemente centralizzate, Alfonsino ha costruito il proprio posizionamento su una relazione di prossimità con le attività ristorative locali. Il raggio di consegna contenuto e la presenza capillare nei territori consentono una maggiore personalizzazione del servizio e una migliore integrazione con le esigenze operative dei ristoranti partner.

Nel contesto post-pandemico, segnato da una contrazione della domanda e dall'emergere di criticità legate ai costi logistici, Alfonsino ha progressivamente ridotto la dipendenza da modelli rigidi di gestione dei rider. La piattaforma Rushers introduce una forma di organizzazione più flessibile e decentralizzata, in cui i fattorini possono decidere autonomamente quando lavorare e a quali condizioni economiche, contribuendo a ridurre i costi operativi e a rendere più sostenibile l'intero ecosistema.

Rispetto ai grandi generalisti come Glovo, Deliveroo e Just Eat, Alfonsino si colloca dunque in una posizione intermedia: da un lato, mantiene una struttura tecnologica comparabile a quella dei principali competitor; dall'altro, preserva un orientamento territoriale che limita l'asimmetria di potere tipica delle piattaforme globali.

### *Sostenibilità economica e impatto territoriale*

La sostenibilità del modello Alfonsino è perseguita principalmente attraverso scelte operative e tecnologiche, più che tramite una narrazione esplicitamente etica. La revisione del modello logistico e l'introduzione di Rushers hanno consentito una riduzione significativa dei costi operativi, stimata intorno al 60%, rendendo possibile la continuità del servizio anche in una fase di contrazione del mercato.

Dal punto di vista territoriale, Alfonsino svolge un ruolo rilevante nel rafforzamento dell'economia locale, in particolare nei piccoli e medi centri urbani. In questi contesti, la piattaforma contribuisce a mantenere attiva la domanda per la ristorazione di prossimità e a offrire opportunità di lavoro flessibile, in un quadro meno competitivo e meno saturo rispetto alle grandi città.

L'ingresso nei contesti metropolitani, avviato nel 2025 attraverso accordi strategici con brand noti, rappresenta una nuova sfida per il modello Alfonsino, chiamato a dimostrare la propria sostenibilità anche in ambienti ad alta intensità competitiva.

### *Comunicazione, branding e relazione con il consumatore*

L'identità di marca di Alfonsino è stata costruita fin dall'inizio attorno a valori di prossimità, familiarità e italianità. Il nome stesso richiama la figura del "tuttofare di quartiere", evocando fiducia e accessibilità. Questa scelta si è rivelata particolarmente efficace nei contesti provinciali, dove il capitale relazionale rappresenta una leva fondamentale per l'adozione di nuovi servizi digitali.

La comunicazione di Alfonsino è prevalentemente orientata alla semplicità d'uso e all'integrazione nella vita quotidiana, piuttosto che alla promozione aggressiva o a narrazioni valoriali complesse. L'introduzione del sito desktop e l'integrazione con Google Action Center rafforzano ulteriormente questa strategia, riducendo le barriere all'ingresso per utenti meno digitalizzati e ampliando il bacino di potenziali consumatori.

### *Sintesi critica e lezioni dal caso*

Il caso Alfonsino S.p.A. mostra come una Local Delivery Platform multi-locale possa evolvere da iniziativa territoriale a operatore nazionale, mantenendo un equilibrio tra scalabilità e adattamento locale. La capacità di ripensare il modello operativo in risposta alle criticità strutturali del settore – in particolare quelle legate alla sostenibilità economica del last mile – rappresenta uno degli elementi distintivi del caso.

Nel quadro del presente volume, Alfonsino si configura come un esempio di piattaforma che, pur avvicinandosi progressivamente alle logiche dei grandi player, continua a valorizzare il territorio e la prossimità come leve competitive. Il caso evidenzia come la combinazione di innovazione tecnologica, flessibilità organizzativa e attenzione ai contesti locali possa costituire una strategia efficace anche in un mercato maturo e altamente competitivo come quello del food delivery.

## 8.2. Cocai Express: una Local Delivery Platform multiservice per contesti urbani turistici

### *Inquadramento del caso e contesto di nascita*

Cocai Express rappresenta un caso emblematico di Local Delivery Platform iper-locale, nata per rispondere a bisogni specifici di un contesto urbano ad alta complessità come Venezia. La piattaforma viene fondata nel 2020, nel pieno della pandemia da Covid-19, inizialmente come iniziativa non profit e solidale, con l'obiettivo di supportare ristoratori locali e residenti durante il periodo di lockdown, garantendo servizi di consegna e assistenza in una città fortemente colpita dall'assenza di flussi turistici.

Tra il 2021 e il 2022, Cocai Express attraversa una fase di consolidamento identitario, trasformandosi progressivamente da progetto emergenziale a startup strutturata, capace di riconoscere e valorizzare il proprio potenziale imprenditoriale. In questa fase, la piattaforma definisce con maggiore chiarezza il proprio posizionamento, fondato su tre pilastri: radicamento territoriale, sostenibilità e innovazione logistica. A partire dal 2023–2024, Cocai Express entra in una fase di sviluppo del modello, lanciando una piattaforma multiservice basata su una mappa interattiva e orientata a generare valore per una pluralità di attori locali.

Il contesto veneziano costituisce un laboratorio particolarmente significativo: si tratta di una città caratterizzata da elevata densità turistica, alta rotazione dei visitatori e forte pressione sui servizi urbani, in cui le grandi piattaforme globali tendono a offrire servizi standardizzati, poco adattati ai bisogni quotidiani di residenti, operatori locali e strutture ricettive di piccole e medie dimensioni. Cocai Express si inserisce in questo spazio, proponendosi non come semplice piattaforma di food delivery, ma come infrastruttura urbana digitale di prossimità, progettata per essere utilizzata prima, durante e dopo il soggiorno in città.

### *Modello di business e proposta di valore*

Il modello di business di Cocai Express si distingue nettamente rispetto a quello delle piattaforme di delivery tradizionali, configurandosi come una piattaforma multiservice iper-locale, capace di integrare marketplace, logistica e servizi di concierge all'interno di un'unica infrastruttura digitale.

Dal punto di vista della value proposition, Cocai Express crea valore simultaneamente per tre categorie di utenti:

- residenti, ai quali offre un servizio quotidiano che semplifica la vita urbana attraverso consegne, assistenza e accesso facilitato a servizi locali;
- visitatori e turisti, per i quali la piattaforma funge da concierge digitale affidabile, in grado di supportare esigenze immediate e impreviste (trasporti, prenotazioni, consegne urgenti, assistenza personalizzata);
- operatori locali e strutture ricettive, che possono utilizzare Cocai Express come “braccio operativo esteso”, riducendo il carico di lavoro gestionale e migliorando l’esperienza complessiva degli ospiti.

La piattaforma opera su più livelli di mercato, integrando logiche B2C, B2B e B2B2C. In particolare, nel segmento B2B, Cocai Express si rivolge a locazioni turistiche e hotel fino a quattro stelle privi di servizi interni avanzati, che rappresentano oltre il 75% delle strutture ricettive italiane. In questo contesto, la piattaforma intercetta una quota rilevante della spesa del turista, considerando che oltre il 60% del budget di viaggio è destinato a servizi extra-alloggio (ristorazione, mobilità, esperienze, shopping).

Dal punto di vista operativo, il modello si articola attorno a tre componenti chiave:

- Marketplace: una mappa interattiva che valorizza attività e servizi autentici del territorio, offrendo visibilità globale a operatori locali spesso esclusi dalle grandi piattaforme.
- Logistica integrata: servizi di consegna rapida, spedizioni, assistenza personalizzata e supporto logistico, progettati per attivarsi solo al raggiungimento di soglie di sostenibilità operativa.
- Concierge service: un servizio continuativo di supporto umano che accompagna l’utente lungo l’intero ciclo dell’esperienza urbana.

Il modello di ricavo si basa su commissioni e servizi a valore aggiunto, con un approccio orientato alla sostenibilità economica di lungo periodo, evitando logiche di dumping tipiche delle grandi piattaforme globali.

### *Relazione con i fornitori e governance della piattaforma*

Un elemento distintivo di Cocai Express riguarda il rapporto B2B con operatori locali e strutture ricettive, impostato su logiche collabora-

tive piuttosto che estrattive. A differenza delle piattaforme globali, che tendono a esercitare forme di controllo asimmetrico e standardizzato, Cocai Express costruisce relazioni basate su prossimità, fiducia e supporto operativo concreto.

Per gli host e i gestori di strutture turistiche, la piattaforma consente di centralizzare la gestione delle richieste degli ospiti attraverso un'unica interfaccia, riducendo il rischio di recensioni negative e migliorando la qualità percepita del servizio. I casi applicativi mostrano come l'utilizzo di Cocai Express porti a una riduzione significativa del carico di lavoro, a un aumento delle recensioni positive e all'attivazione di meccanismi di fidelizzazione, come sistemi di cashback.

Dal lato degli operatori locali (ristoranti, artigiani, fornitori di esperienze), Cocai Express offre visibilità mirata, logistica dedicata e commissioni inferiori rispetto alle piattaforme mainstream, favorendo un miglior allineamento con un pubblico ad alta disponibilità di spesa e più sensibile alla qualità dell'offerta.

In termini di governance, la piattaforma mantiene una struttura snella e centralizzata, ma fortemente radicata nel contesto locale, con decisioni rapide e competenze core sviluppate interamente in-house. Questo assetto consente a Cocai Express di preservare autonomia strategica e coerenza valoriale.

### *Sostenibilità e impatto sul territorio*

La sostenibilità rappresenta un elemento strutturale del modello di Cocai Express, declinato sia in termini ambientali, sia sociali ed economici. Dal punto di vista logistico, la piattaforma adotta un approccio prudente e adattivo, attivando infrastrutture di consegna solo al raggiungimento di volumi sufficienti, riducendo così sprechi e inefficienze.

Sul piano sociale, Cocai Express contribuisce a migliorare le condizioni di lavoro degli operatori coinvolti, evitando modelli di iper-velocità e promuovendo un'organizzazione del servizio compatibile con il contesto urbano veneziano. L'attenzione verso residenti anziani, famiglie e turisti in situazioni di emergenza rafforza ulteriormente la dimensione di servizio alla comunità.

Dal punto di vista economico, la piattaforma genera un impatto positivo sull'economia locale, sostenendo attività indipendenti, favorendo la digitalizzazione di micro-operatori e contribuendo alla fiscalità territoriale, in netta controtendenza rispetto ai modelli di ottimizzazione fiscale delle grandi piattaforme internazionali.

### *Comunicazione e identità della piattaforma*

La strategia comunicativa di Cocai Express è fortemente coerente con il suo modello di business. La piattaforma costruisce la propria identità attorno a una narrazione di affidabilità, prossimità e relazione umana, presentandosi come “un amico fidato su cui contare quando si è lontani da casa”. Il riferimento costante al territorio veneziano, l’uso di simboli locali e la valorizzazione delle persone dietro il servizio rafforzano il senso di appartenenza e differenziazione rispetto ai competitor globali.

In linea con i risultati emersi nel capitolo sulla comunicazione delle LDP, Cocai Express privilegia contenuti orientati alla dimensione comunitaria e relazionale, piuttosto che una comunicazione puramente promozionale, contribuendo a costruire fiducia e engagement nel lungo periodo.

### *Sintesi critica e lezioni dal caso*

Il caso di Cocai Express conferma molte delle caratteristiche chiave del modello BUMOLDS, mostrando come una Local Delivery Platform possa evolvere da iniziativa emergenziale a infrastruttura urbana sostenibile, capace di integrare servizi, tecnologia e comunità. I principali punti di forza risiedono nella forte coerenza tra valori dichiarati e pratiche operative, nella capacità di generare valore multi-stakeholder e in un modello di crescita prudente e replicabile.

Al tempo stesso, il caso evidenzia alcune tensioni strutturali tipiche delle LDP, in particolare il trade-off tra scalabilità e radicamento locale. La sfida futura per Cocai Express consisterà nel mantenere l’identità iper-locale e relazionale anche in una fase di espansione nazionale e internazionale, evitando di riprodurre le logiche estrattive delle piattaforme globali.

Nel complesso, Cocai Express rappresenta un esempio maturo e credibile di come le piattaforme locali possano ridefinire il concetto di delivery, trasformandolo da semplice servizio transazionale a leva di valorizzazione del territorio e delle comunità urbane.

## **8.3. Mister Natura: ripensare la logistica del fresh food delivery: un modello sostenibile basato su locker refrigerati**

### *Inquadramento del caso e contesto di nascita*

Mister Natura nasce come progetto imprenditoriale con l’obiettivo esplicito di rispondere a una delle principali criticità strutturali del food

e grocery delivery: l'insostenibilità economica della logistica, in particolare per i prodotti freschi e deperibili. Il progetto prende forma in un contesto caratterizzato da una proliferazione di startup di consegna rapida, spesso nate durante la pandemia da Covid-19, molte delle quali hanno successivamente cessato l'attività a causa di costi logistici troppo elevati.

L'idea alla base di Mister Natura nasce da una riflessione critica su modelli già esistenti, inclusi quelli adottati da grandi operatori della distribuzione organizzata. Come evidenziato dal fondatore, anche realtà strutturate come Esselunga registrano perdite sistematiche nel canale e-grocery, sostenute solo grazie a economie di scala e a logiche di branding che rendono accettabile una perdita operativa sul servizio di consegna. Per startup di dimensioni ridotte, tali modelli risultano invece difficilmente replicabili.

In questo scenario, Mister Natura si propone come delivery platform specializzata nell'ortofrutta, progettata fin dall'origine per "stare in piedi" dal punto di vista economico. Il progetto nasce nell'area di Bergamo-Milano, con una sede operativa a Dalmine, e si fonda su un ripensamento radicale delle fasi logistiche tradizionali, attraverso l'eliminazione del magazzino e la concentrazione delle consegne tramite locker refrigerati installati in punti strategici.

### *Modello di business e proposta di valore*

Il modello di business di Mister Natura si distingue per una scelta netta: azzerare la logistica primaria e ridurre drasticamente la logistica secondaria. A differenza dei modelli tradizionali di grocery delivery, l'azienda non possiede magazzini, celle frigorifere né scorte di prodotto. Gli ordini vengono raccolti tramite una piattaforma e-commerce proprietaria, elaborati da un software sviluppato internamente e trasmessi direttamente agli operatori degli orto mercati locali, che preparano la merce nella notte per la consegna del giorno successivo.

La value proposition per il consumatore finale risiede nella possibilità di acquistare frutta e verdura freschissime, stagionali e di qualità, a un prezzo allineato – o solo leggermente superiore – a quello dei supermercati, senza sostenere i costi tipici del delivery a domicilio. La consegna avviene infatti presso locker refrigerati, accessibili tramite QR code, che permettono di concentrare più ordini in un unico punto.

Per le aziende ospitanti, Mister Natura offre un servizio di elevato valore aggiunto in termini di welfare aziendale: i locker consento-

no ai dipendenti di ritirare la spesa direttamente sul luogo di lavoro, risparmiando tempo e migliorando l'equilibrio vita-lavoro. Il servizio si integra pienamente nei programmi di benessere aziendale (WHP), affiancandosi ad altre iniziative come palestre, supporto psicologico e servizi sanitari.

Dal punto di vista dei ricavi, nella fase iniziale la marginalità deriva principalmente dalla differenza tra prezzo di acquisto presso gli orto mercati e prezzo di vendita. Nelle fasi successive di sviluppo, il modello prevede l'introduzione di canoni per l'installazione e l'utilizzo dei locker, oltre a servizi premium e categorie a maggiore valore aggiunto, in una logica di progressiva diversificazione delle fonti di ricavo.

### *Relazione con partner e posizionamento nell'ecosistema del delivery*

Mister Natura si colloca in una posizione peculiare all'interno dell'ecosistema del delivery. Pur definendosi una delivery platform, l'azienda si differenzia radicalmente dai competitor che operano con consegne porta-a-porta. Il cuore del modello non è la rapidità, ma l'ottimizzazione logistica.

La relazione con i fornitori è costruita principalmente con gli orto mercati locali (Bergamo e Milano), consentendo all'azienda di lavorare con operatori diversi in base al territorio e di replicare il modello in nuove città attraverso un semplice accordo locale. Questo approccio riduce la dipendenza da fornitori esclusivi e rafforza la scalabilità del progetto.

Dal lato B2B, il rapporto con le aziende è centrale. Mister Natura si rivolge inizialmente a imprese sensibili ai temi del benessere dei dipendenti, spesso già aderenti a reti istituzionali come i WHP. Per queste aziende, l'installazione dei locker rappresenta un beneficio tangibile, contabilizzabile nei programmi di welfare e apprezzato dai dipendenti, in particolare nelle fasce d'età 35-45 anni.

Il modello B2C e B2B convivono in modo equilibrato: attualmente circa il 50% dei volumi deriva da ordini aziendali pianificabili, mentre il restante 50% proviene da ordini più variabili dei singoli consumatori, consentendo una gestione flessibile della domanda.

### *Sostenibilità ambientale, economica e sociale*

La sostenibilità costituisce l'asse portante del modello Mister Natura, ma viene perseguita principalmente attraverso scelte strutturali, piuttosto che tramite narrazioni simboliche. L'eliminazione del magazzino, la riduzione drastica dei viaggi di consegna e la concentrazione de-

gli ordini nei locker permettono di abbattere costi energetici, emissioni e sprechi alimentari.

Dal punto di vista ambientale, il modello consente di ridurre significativamente l'impatto della logistica refrigerata, uno degli elementi più critici nel fresh food delivery. I locker, progettati per l'uso outdoor e dotati di sistemi di isolamento avanzati, presentano consumi energetici contenuti e sono gestiti interamente dall'azienda, inclusi manutenzione e sanificazione.

Sul piano sociale, Mister Natura contribuisce al miglioramento delle abitudini alimentari, promuovendo il consumo di frutta e verdura anche attraverso iniziative complementari, come la fornitura di cassette di frutta per i dipendenti e lo sviluppo di vending machine refrigerate dedicate esclusivamente a prodotti ortofrutticoli. In questo modo, il progetto si inserisce in una logica di prevenzione e benessere, contrastando il consumo di snack industriali.

#### *Comunicazione, gestione dei dati e relazione con il consumatore*

La comunicazione di Mister Natura si sviluppa prevalentemente in ambito B2B2C, con un ruolo attivo delle aziende nella fase di introduzione del servizio. L'accesso all'e-commerce è regolato tramite codici dedicati, rafforzando il senso di esclusività e comunità. Una volta iscritti, i consumatori vengono coinvolti tramite newsletter e canali broadcast (WhatsApp), che consentono una comunicazione diretta e personalizzata.

Un elemento altamente distintivo del caso Mister Natura è la gestione avanzata dei dati. Il software proprietario consente di raccogliere e analizzare informazioni dettagliate sui comportamenti di acquisto, sulle preferenze alimentari, sulla composizione del nucleo familiare e sugli stili di vita degli utenti. In una fase iniziale, tali dati sono stati utilizzati prevalentemente per attività di marketing mirato; successivamente, il progetto si è evoluto verso lo sviluppo di un sistema di spesa automatica personalizzata, basato su algoritmi e intelligenza artificiale.

Questo approccio trasforma la piattaforma da strumento reattivo a servizio push, in grado di anticipare i bisogni del consumatore e di ridurre ulteriormente i costi cognitivi associati all'acquisto online, rafforzando la fidelizzazione.

#### *Sintesi critica e lezioni dal caso*

Il caso Mister Natura rappresenta un esempio particolarmente significativo di innovazione di modello nel settore del delivery alimentare. A

differenza delle Local Delivery Platforms orientate all'intermediazione digitale, Mister Natura interviene direttamente sulle condizioni strutturali di sostenibilità del delivery, dimostrando come la riprogettazione della logistica possa rendere economicamente viabile un servizio altrimenti destinato alla perdita.

Il modello conferma che la sostenibilità, per essere efficace, deve essere incorporata nelle scelte operative e organizzative, piuttosto che affidata esclusivamente alla comunicazione. Allo stesso tempo, il caso evidenzia il potenziale di soluzioni ibride B2B2C, in cui il welfare aziendale diventa leva strategica per l'adozione di servizi di delivery locale.

Nel quadro del volume, Mister Natura si configura come un caso di piattaforma di delivery alternativa, che non compete sulla velocità o sulla scala, ma sulla capacità di ottimizzare risorse, ridurre sprechi e costruire un modello replicabile e resiliente. In questo senso, il caso amplia e arricchisce la riflessione proposta dal modello BUMOLDS, mostrando una traiettoria di sviluppo complementare rispetto alle Local Delivery Platforms in senso stretto.

#### **8.4. Opplà Delivery: Un modello di piattaforma locale a commissione fissa come alternativa alle logiche estrattive del food delivery**

##### *Inquadramento del caso e contesto di nascita*

Opplà Delivery nasce a Livorno come progetto imprenditoriale sviluppato ben prima della pandemia da Covid-19, in un momento in cui il food delivery non era ancora percepito come un mercato strutturato, ma come una semplice estensione dell'asporto tradizionale. L'idea originaria prende forma nel 2017, a partire dall'esigenza concreta di un ristorante locale che rifiutava di aderire alle grandi piattaforme di delivery, considerate inadatte a valorizzare brand di qualità e troppo onerose dal punto di vista economico.

Il progetto iniziale, denominato Delivery Aggregator, si configurava come una soluzione fortemente tailor-made: Opplà realizzava piattaforme di ordinazione personalizzate per ciascun ristorante, gestendo in modo invisibile per il consumatore l'intero processo di ordine, assistenza e consegna. L'obiettivo era offrire un'esperienza percepita come "diretta", coerente con la cultura relazionale del consumo alimentare italiano.

Con la crescita del numero di ristoranti coinvolti e l'aumento della complessità gestionale, il team di Opplà ha progressivamente riconosciuto i limiti di un modello basato su soluzioni frammentate e manuali. Da questa consapevolezza nasce la transizione verso Opplà Delivery come piattaforma unica, capace di replicare il flusso operativo delle grandi piattaforme globali, mantenendo però una logica di business radicalmente diversa. Il progetto si sviluppa inizialmente nell'area di Livorno e Pisa, con l'obiettivo dichiarato di espandersi in contesti urbani caratterizzati da un'elevata dipendenza dal delivery.

### *Modello di business e proposta di valore*

Il modello di business di Opplà Delivery si fonda su un principio semplice ma fortemente dirompente rispetto agli standard del settore: l'eliminazione delle commissioni percentuali sul valore dell'ordine, sostituite da una commissione fissa per transazione. Nel caso di Opplà, tale commissione è pari a 1,49 euro per ordine, indipendentemente dall'importo complessivo.

La value proposition per i ristoratori risiede nella possibilità di ridurre drasticamente i costi di intermediazione, mantenere prezzi coerenti con quelli praticati nel locale fisico e recuperare marginalità, evitando l'effetto inflattivo tipico delle piattaforme che applicano commissioni fino al 30%. In questo modo, Opplà propone un meccanismo win-win: il ristorante paga meno, il consumatore finale beneficia di prezzi più equi e la piattaforma monetizza sulla base del volume delle transazioni, anziché sul loro valore.

Dal lato dei consumatori, Opplà offre un'esperienza d'uso del tutto analoga a quella delle grandi piattaforme: stessa sequenza di scelta (dove ti trovi, cosa vuoi mangiare, quando), stesso tipo di interfaccia e stessi strumenti di pagamento. Questa scelta progettuale è cruciale, poiché consente di non introdurre costi cognitivi né per il cliente né per il ristorante, superando uno dei principali ostacoli che hanno limitato il successo di molte piattaforme alternative.

La piattaforma integra, inoltre, un sistema gestionale proprietario per i ristoratori, perfettamente allineato ai flussi operativi già adottati, riducendo le resistenze all'adozione e facilitando l'onboarding.

### *Relazione con i ristoratori e posizionamento nell'ecosistema del delivery*

Il rapporto B2B con i ristoratori costituisce il fulcro del modello Opplà. A differenza delle piattaforme globali, che esercitano un potere

contrattuale fortemente asimmetrico, Opplà si propone come alleato operativo, esplicitamente schierato dalla parte degli esercenti. Il pricing trasparente e la rinuncia alle percentuali consentono di ricostruire una relazione percepita come più equa e sostenibile.

Un elemento distintivo del modello è la non esclusività: i ristoratori possono continuare a essere presenti sulle grandi piattaforme, utilizzando Opplà come canale alternativo e progressivamente più conveniente. Questo aspetto riduce il rischio percepito di switching e abbassa la barriera all'ingresso, favorendo l'adozione incrementale.

Nel contesto di un mercato dominato da pochi grandi operatori che applicano politiche di pricing simili e scarsamente differenziate, Opplà si colloca come piattaforma locale di rottura, capace di offrire un'alternativa credibile senza richiedere cambiamenti radicali nei comportamenti degli attori coinvolti. La leva principale di crescita non è la spesa pubblicitaria massiva, ma il passaparola dei ristoratori stessi, che diventano i primi promotori della piattaforma presso i propri clienti.

### *Sostenibilità economica e impatto sul territorio*

La sostenibilità del modello Opplà è concepita innanzitutto in termini economici e strutturali. Rinunciando a una quota percentuale del valore degli ordini, la piattaforma accetta una crescita più lenta in termini di ricavi unitari, ma punta a costruire un sistema resiliente, basato su volumi crescenti e costi prevedibili.

Questo approccio si riflette anche nella gestione finanziaria: Opplà è cresciuta prevalentemente attraverso autofinanziamento e reinvestimento dei ricavi, mantenendo un controllo diretto sui costi e sviluppando progressivamente le funzionalità della piattaforma. Solo in una fase più avanzata è stato avviato un percorso di investimento strutturato, con un accordo che lega l'ingresso di capitale alla sottoscrizione di nuovi contratti, evitando logiche speculative.

Dal punto di vista territoriale, Opplà rafforza l'economia locale consentendo ai ristoratori di mantenere prezzi accessibili e margini sostenibili, contrastando l'effetto di standardizzazione e di aumento dei prezzi indotto dalle grandi piattaforme. In questo senso, l'impatto della piattaforma va oltre la singola transazione, contribuendo a preservare la diversità dell'offerta gastronomica urbana.

### *Comunicazione, branding e relazione con il consumatore*

La strategia comunicativa di Opplà è fortemente bottom-up. La piattaforma non investe inizialmente in campagne pubblicitarie di massa,

ma costruisce la propria visibilità attraverso i ristoratori partner, che comunicano direttamente ai clienti i vantaggi dell'utilizzo della piattaforma.

Il messaggio centrale è semplice e immediato: “stessa esperienza, prezzo migliore”. Questa chiarezza comunicativa consente di superare la diffidenza verso nuove piattaforme e di rendere immediatamente comprensibile il valore dell'alternativa proposta. La comunicazione non enfatizza elementi etici o ideologici, ma si concentra su un beneficio economico concreto, facilmente verificabile dal consumatore.

Nel tempo, Opplà ha iniziato a strutturare strumenti di marketing più standardizzati, pur mantenendo una forte attenzione alla specificità locale e alla relazione diretta con gli esercenti. In questo senso, il branding della piattaforma resta volutamente vicino al linguaggio e all'identità dei territori in cui opera.

### *Sintesi critica e lezioni dal caso*

Il caso Opplà Delivery rappresenta un esempio particolarmente significativo di innovazione di modello di pricing nel settore del food delivery. A differenza di molte Local Delivery Platforms che cercano di differenziarsi sul piano valoriale o comunitario, Opplà interviene direttamente sulla struttura economica della relazione B2B, mettendo in discussione il principio stesso della commissione percentuale.

Il caso mostra come la sostenibilità delle piattaforme locali possa essere perseguita non solo attraverso il radicamento territoriale, ma anche mediante la riprogettazione dei meccanismi di creazione e distribuzione del valore. Tuttavia, il modello implica trade-off rilevanti, in particolare in termini di velocità di crescita e capacità di investimento in marketing e tecnologia.

Nel quadro del volume, Opplà Delivery si configura come una Local Delivery Platform orientata alla giustizia economica, che propone un'alternativa sistemica alle logiche estrattive delle grandi piattaforme, dimostrando come sia possibile costruire modelli più equilibrati senza sacrificare l'esperienza dell'utente finale. Il caso arricchisce ulteriormente il modello BUMOLDS, evidenziando il ruolo cruciale del pricing e della governance economica nella sostenibilità delle piattaforme locali.

## 8.5. So.De.: una piattaforma di logistica urbana etica per il delivery B2B e l'inclusione sociale

### *Inquadramento del caso e contesto di nascita*

So.De. – Social Delivery nasce a Milano nel contesto della pandemia da Covid-19 come risposta diretta a una duplice criticità emersa con forza nelle città: da un lato, il peggioramento delle condizioni di lavoro dei rider impiegati nei servizi di consegna; dall'altro, l'aumento significativo dell'impatto ambientale della logistica urbana, caratterizzata in larga parte dall'uso di veicoli a motore. L'iniziativa prende forma all'interno del quartiere di Dergano, un'area periferica di Milano, grazie a un gruppo di progettazione sociale già attivo in pratiche di cittadinanza e progettazione territoriale.

L'idea di So.De. matura dall'osservazione diretta delle contraddizioni del food delivery durante il primo lockdown. Da un lato, i rider svolgono un servizio essenziale per la collettività; dall'altro, operano spesso in condizioni di precarietà contrattuale e scarsa tutela. Parallelamente, molte realtà locali – tra cui ristoranti a vocazione sociale e botteghe di quartiere – rifiutano di affidarsi alle grandi piattaforme di delivery per motivi etici, trovandosi prive di alternative sostenibili.

Nel 2021, il progetto viene selezionato all'interno del programma di crowdfunding civico del Comune di Milano, dedicato a iniziative ad alto impatto sociale emerse nei quartieri periferici durante la pandemia. Grazie al sostegno della comunità – oltre 550 donazioni raccolte – So.De. ottiene il cofinanziamento pubblico necessario ad avviare una prima fase sperimentale. Dopo un anno di pilota, il progetto evolve da iniziativa di quartiere a realtà cittadina e, nel gennaio 2022, viene formalmente costituita So.De. S.r.l. Impresa Sociale, segnando il passaggio da progetto civico a impresa strutturata.

### *Modello di business e proposta di valore*

So.De. si distingue nettamente dalle piattaforme di food delivery tradizionali per il proprio posizionamento B2B. L'azienda non gestisce un marketplace di ordinazione per il consumatore finale e non opera come piattaforma di intermediazione commerciale. Il suo core business consiste nella micro-logistica urbana dell'ultimo miglio, rivolta a realtà profit e non profit che desiderano adottare un servizio di consegna coerente con valori etici, sociali e ambientali.

La value proposition di So.De. si articola su tre livelli principali. Per i clienti B2B – che includono botteghe di quartiere, librerie, negozi di piante, case editrici, supermercati di prossimità e grandi operatori del retail – So.De. offre un servizio di consegna affidabile, personalizzabile e ad alto valore reputazionale. La collaborazione con brand come IKEA Italia, che ha introdotto l’opzione di “consegna etica” tramite cargo bike sul proprio sito, rappresenta un esempio emblematico di questo posizionamento.

Per la collettività urbana, So.De. genera valore attraverso la riduzione dell’impatto ambientale delle consegne, privilegiando la ciclo-logistica e la mobilità attiva.

Per i lavoratori, infine, la piattaforma propone un modello di delivery fondato su contratti di lavoro subordinato, formazione e percorsi di professionalizzazione, in netta discontinuità rispetto ai modelli della gig economy. In particolare, So.De specifica che i propri collaboratori non vengono definiti “rider”, bensì “corrieri”, con l’obiettivo di attribuire maggiore dignità e riconoscimento alla figura professionale.

Il modello di ricavo si basa su tariffe di consegna e su formule di carnet, in cui il costo unitario diminuisce all’aumentare del volume acquistato. Non sono previste fee di adesione né commissioni sul valore dei prodotti consegnati: i clienti pagano esclusivamente il servizio logistico, rendendo il modello trasparente e prevedibile.

### *Relazione con clienti e posizionamento nell’ecosistema del delivery*

Il rapporto con i clienti di So.De. è costruito su logiche collaborative e di lungo periodo. Accanto a contratti tailor-made per realtà strutturate, l’azienda propone formule flessibili per botteghe e piccoli operatori, adattandosi alla varietà di bisogni presenti nel tessuto urbano milanese. La clientela è fortemente eterogenea: si va da piccoli negozi indipendenti a piattaforme che aggregano produttori (come Artemest o L’Alveare che dice Sì), fino a grandi player del retail organizzato.

All’interno dell’ecosistema del delivery, So.De. non si pone come competitor diretto delle grandi piattaforme globali, ma come alternativa etica e complementare. Il suo valore aggiunto non risiede nella velocità o nella scala, bensì nella qualità del lavoro, nella sostenibilità ambientale e nella capacità di inserirsi in reti multi-stakeholder che includono enti pubblici, associazioni e comunità locali.

Un ulteriore ambito di attività riguarda la partecipazione a filiere solidali di recupero alimentare, in collaborazione con il Comune di

Milano e altre organizzazioni del territorio. In questo contesto, So.De. contribuisce al recupero dell'invenduto dai supermercati e alla redistribuzione verso hub solidali e famiglie in difficoltà, rafforzando il proprio ruolo di infrastruttura civica oltre che logistica.

### *Sostenibilità ambientale, sociale e istituzionale*

La sostenibilità rappresenta l'asse fondante del modello So.De., declinata in modo integrato su tre dimensioni. Dal punto di vista ambientale, la scelta della ciclo-logistica consente di ridurre in modo significativo le emissioni legate alle consegne urbane, contrastando una tendenza che vede ancora oggi la maggioranza delle spedizioni effettuate con mezzi a motore.

Sul piano sociale, So.De. adotta un modello occupazionale inclusivo: circa il 30% dell'organico è composto da persone provenienti da percorsi di fragilità o marginalità sociale. L'attività di delivery è affiancata da iniziative di formazione, ciclo-educativa e inserimento lavorativo, con l'obiettivo di trasformare il lavoro di consegna in un'opportunità di emancipazione e professionalizzazione.

Dal punto di vista istituzionale, So.De. intrattiene un rapporto strutturato con il Comune di Milano, partecipando ai tavoli della Food Policy e collaborando su progetti di riduzione dello spreco alimentare e di rigenerazione urbana. L'apertura di un hub logistico che funge anche da spazio di comunità rafforza ulteriormente questa dimensione, posizionando So.De. come attore ibrido tra impresa, infrastruttura sociale e policy tool urbano.

### *Comunicazione, identità e sviluppo della piattaforma*

L'identità di So.De. è fortemente ancorata a valori di giustizia sociale, solidarietà e sostenibilità, sintetizzati nel claim "sociale, solidale e sostenibile". La comunicazione privilegia una narrazione coerente con il posizionamento etico dell'impresa, rivolta principalmente a stakeholder B2B, istituzioni e comunità locali, più che al consumatore finale.

Pur non operando attualmente come piattaforma digitale in senso stretto, So.De. ha avviato lo sviluppo di una piattaforma proprietaria a supporto della gestione degli ordini, dell'ottimizzazione delle route e della vendita dei carnet di consegna. Questa infrastruttura tecnologica costituisce la base di una "fase 2" del modello di business, orientata alla capacitazione di altre realtà locali.

Attraverso il progetto SoDeKit, l'impresa mira a fornire non solo strumenti tecnologici, ma anche accompagnamento su aspetti chiave

quali contrattualistica, inclusione lavorativa, comunicazione e organizzazione operativa, con l'obiettivo di favorire la nascita di delivery etici in altre città italiane.

### *Sintesi critica e lezioni dal caso*

Il caso So.De. – Social Delivery rappresenta un esempio emblematico di Local Delivery Platform orientata all'impatto, che ridefinisce il concetto stesso di piattaforma spostando il focus dall'intermediazione commerciale alla logistica come infrastruttura sociale. A differenza dei modelli dominanti, So.De. non compete sul prezzo o sulla rapidità, ma sulla qualità del lavoro, sulla sostenibilità ambientale e sulla coerenza valoriale.

Nel quadro del presente volume, So.De. si colloca come caso limite e al tempo stesso paradigmatico: una realtà che dimostra come il delivery possa essere progettato come bene urbano, integrato nelle politiche pubbliche e nei processi di inclusione sociale. La strategia di scalabilità proposta – basata sulla capacitazione e sull'aggregazione di realtà locali – offre una traiettoria alternativa rispetto alla crescita centralizzata delle grandi piattaforme globali.

So.De. arricchisce il modello BUMOLDS mostrando come la sostenibilità delle Local Delivery Platforms non dipenda esclusivamente dalla scala o dall'efficienza economica, ma dalla capacità di generare valore condiviso per lavoratori, territori e comunità.

## **8.6. Welly: un caso di sostenibilità, specializzazione e innovazione organizzativa nel food delivery urbano**

### *Inquadramento del caso e contesto di nascita*

Welly nasce a Bologna come iniziativa imprenditoriale fondata da quattro fratelli con l'obiettivo di ripensare il modello di ristorazione urbana in chiave sostenibile, misurabile e compatibile con le logiche del food delivery. L'azienda si definisce come la prima “cucina consapevole” della città e si colloca all'interno di un ecosistema dominato dalle grandi piattaforme globali di delivery, quali Just Eat, Deliveroo e Uber Eats, che oggi concentrano circa il 98% del mercato.

A differenza delle Local Delivery Platforms analizzate nei capitoli precedenti, Welly non sviluppa una propria piattaforma digitale di intermediazione, ma opera come infrastruttura produttiva e organizzativa a supporto del delivery. Il progetto nasce dalla consapevolezza che mol-

te delle criticità associate al food delivery – impatto ambientale, condizioni di lavoro, standardizzazione dell’offerta – non dipendano esclusivamente dalle piattaforme, ma anche dalle modalità con cui il cibo viene progettato, prodotto e distribuito.

In questo contesto, Welly realizza a Bologna la Green Kitchen, uno spazio fisico concepito come una sorta di coworking culinario, in cui più brand verticali possono operare condividendo infrastrutture, competenze e standard di sostenibilità. Il caso Welly risulta particolarmente rilevante per il presente volume poiché mostra come sia possibile intervenire a monte del modello di delivery, senza necessariamente competere con le piattaforme sul piano tecnologico, ma agendo sulla qualità del prodotto, sull’organizzazione del lavoro e sulla misurazione dell’impatto ambientale.

### *Modello di business e proposta di valore*

Il modello di business di Welly si fonda su una chiara scelta di specializzazione e verticalizzazione, in contrasto con la logica del ristorante generalista. L’azienda opera attraverso una pluralità di brand monofocali, ciascuno dedicato a una specifica categoria di prodotto, come bo.rger (hamburger) o Il Pollo di Piero. Questa strategia risponde a una precisa logica di consumo nel food delivery: i clienti tendono a ricercare una specialità riconoscibile piuttosto che un’offerta ampia e indifferenziata.

La value proposition di Welly si articola su più livelli. Per i consumatori finali, il valore risiede nella qualità del prodotto: ingredienti selezionati, materie prime biologiche, attenzione alla filiera e coerenza dell’offerta. Per gli operatori del settore food, Welly offre un modello di cucina condivisa che consente di ridurre costi fissi, accedere a infrastrutture professionali e aderire a un percorso strutturato di sostenibilità. Per il sistema nel suo complesso, l’azienda propone un approccio innovativo alla misurazione dell’impatto ambientale del cibo.

Elemento centrale del modello è infatti il percorso digitale di sostenibilità sviluppato da Welly, che consente di misurare l’impatto ambientale dei prodotti in termini di grammi di CO<sub>2</sub> equivalente. Tale misurazione tiene conto della complessità dell’intera filiera ed è certificata tramite tecnologia blockchain, garantendo tracciabilità e verificabilità dei dati. In questo senso, Welly si propone non solo come operatore della ristorazione, ma come abilitatore di pratiche sostenibili all’interno del food delivery.

### *Relazione con le piattaforme e posizionamento nell'ecosistema del delivery*

Dal punto di vista del rapporto con le piattaforme di delivery, Welly adotta una strategia pragmatica e non antagonistica. I brand dell'azienda sono presenti sulle principali piattaforme globali, riconoscendo che, allo stato attuale, esse rappresentano un canale quasi obbligato per raggiungere il mercato. L'assenza di una piattaforma proprietaria implica che Welly non possa essere considerata una LDP in senso stretto; tuttavia, il suo ruolo nell'ecosistema è cruciale.

La relazione con le big platforms è caratterizzata da una forte asimmetria di potere, in particolare in relazione alle commissioni (fino al 30% nel caso di servizi logistici gestiti dalla piattaforma) e alle dinamiche di esclusiva, che risultano difficilmente sostenibili per attori di piccole e medie dimensioni. In questo scenario, Welly individua nella nicchia di mercato e nella specializzazione l'unica leva competitiva realmente efficace, confermando quanto emerso nella letteratura sul ruolo della differenziazione nei mercati platform-dominated.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda il comportamento dei consumatori: la necessità di scaricare più applicazioni viene percepita come un costo cognitivo, rendendo difficile per piattaforme alternative o ristoranti esclusivi emergere senza il supporto dei grandi operatori. Di conseguenza, Welly sceglie di competere non sul canale, ma sul contenuto dell'offerta.

### *Sostenibilità ambientale, sociale e organizzativa*

La sostenibilità rappresenta il nucleo identitario del progetto Welly, ma assume una forma peculiare. L'azienda è strutturata come società benefit, adotta un codice etico, rispetta la normativa 231 e investe in strumenti avanzati di misurazione dell'impatto ambientale. Tuttavia, tali elementi non vengono posti al centro della comunicazione verso il consumatore finale.

La scelta strategica è ispirata a una logica di nudging: il consumatore viene attratto principalmente dalla qualità e dall'estetica del prodotto, mentre la dimensione sostenibile emerge in un secondo momento. Secondo il management, infatti, la sostenibilità non rappresenta ancora un driver di scelta determinante per il consumatore medio del delivery, pur risultando fondamentale nei rapporti con stakeholder istituzionali, finanziatori e partner.

Accanto alla sostenibilità ambientale, Welly pone forte attenzione alla sostenibilità del lavoro, sia per i rider sia per gli chef. In particolare,

la Green Kitchen è progettata come uno spazio chef-friendly, dotato di condizioni di lavoro adeguate, climatizzazione e organizzazione degli spazi, affrontando una criticità spesso trascurata nel dibattito sul food delivery: il benessere nelle cucine professionali.

### *Comunicazione, branding e rapporto con il consumatore*

La strategia comunicativa di Welly si discosta dalle narrazioni esplicitamente etiche tipiche di molte iniziative sostenibili. L'azienda sceglie deliberatamente di non enfatizzare la sostenibilità nel packaging o nei messaggi promozionali, concentrandosi invece sulla desiderabilità del prodotto: immagini curate, focus sulla qualità sensoriale e valorizzazione della specializzazione.

Questa scelta riflette una lettura realistica dei comportamenti di consumo nel delivery: quando l'utente ordina tramite piattaforma, l'attenzione è rivolta principalmente al cibo, mentre elementi come il packaging o le certificazioni ambientali tendono a passare in secondo piano. In questo contesto, la reputazione online – misurata attraverso le recensioni e le valutazioni a cinque stelle – rappresenta la metrica più rilevante per il successo del modello.

Il caso Welly mette quindi in luce una tensione già emersa nel capitolo sui consumatori: la distanza tra valori dichiarati e comportamenti effettivi, e la difficoltà di tradurre la sostenibilità in un vantaggio competitivo immediatamente percepibile.

### *Sintesi critica e lezioni dal caso*

Il caso Welly – Green Kitchen mostra come sia possibile intervenire in modo innovativo nel settore del food delivery senza sviluppare una piattaforma propria, agendo invece sulla progettazione dell'offerta, sull'organizzazione produttiva e sulla misurazione dell'impatto. Il modello conferma che, in un mercato dominato dalle big platforms, la competizione diretta sul canale risulta difficilmente sostenibile, mentre la specializzazione, la qualità e la coerenza valoriale rappresentano leve più efficaci.

Allo stesso tempo, il caso evidenzia i limiti strutturali della sostenibilità come driver di scelta per il consumatore medio, rafforzando l'idea che modelli alternativi debbano integrare pragmatismo economico e visione di lungo periodo. Welly contribuisce così al dibattito proposto nel volume mostrando una traiettoria complementare rispetto alle Local Delivery Platforms: non un'alternativa alle piattaforme, ma un tentativo

di riformare dall'interno l'ecosistema del delivery, rendendolo più consapevole, misurabile e sostenibile.

### **8.7. Alcuni casi di insuccesso delle piattaforme di delivery locali**

Accanto ai casi di piattaforme locali che sono riuscite a sviluppare modelli di business sostenibili nel tempo, l'analisi del panorama italiano del food delivery evidenzia anche numerose esperienze di insuccesso, che costituiscono una fonte di apprendimento altrettanto rilevante per comprendere i limiti strutturali delle Local Delivery Platforms (LDPs). Tali casi non devono essere letti come semplici fallimenti imprenditoriali contingenti, bensì come espressione di criticità sistemiche che attraversano il settore.

Nel corso del progetto di ricerca BUMOLDS, diverse piattaforme locali attive tra il 2019 e il 2022 hanno progressivamente cessato l'attività o ridimensionato in modo significativo la propria operatività. Tra queste, esempi come Tadan, Pistoia a Domicilio e mySpesa risultano emblematici di traiettorie comuni di insuccesso, pur operando in contesti territoriali differenti.

Un primo elemento ricorrente riguarda la replica di modelli di business ispirati alle grandi piattaforme globali, senza però disporre delle stesse risorse finanziarie, tecnologiche e organizzative. Molte di queste iniziative hanno adottato una struttura di costi simile a quella dei big player – in particolare per quanto riguarda la gestione diretta della logistica dell'ultimo miglio – senza riuscire a raggiungere una scala sufficiente a coprire i costi operativi. Come emerso anche dalle interviste qualitative, la logistica rappresenta uno dei principali fattori di vulnerabilità: la gestione di rider, mezzi, turnazioni e tempi di consegna si traduce rapidamente in costi fissi difficilmente sostenibili per realtà di piccole dimensioni.

Un secondo fattore critico riguarda la mancanza di una proposta di valore chiaramente differenziata. In diversi casi di insuccesso, le piattaforme locali si sono presentate come semplici alternative “più piccole” o “più vicine” alle grandi piattaforme, senza però offrire un vantaggio competitivo percepibile né per i consumatori né per i ristoratori. In assenza di una specializzazione (di prodotto, di target o di contesto) o di una chiara leva distintiva – come avviene nei casi di successo analizzati nei paragrafi precedenti – tali piattaforme hanno faticato a costruire una base di utenti stabile e fidelizzata.

Un ulteriore elemento riguarda la fragilità del rapporto B2B con i ristoratori. In molte esperienze fallite, il modello economico si è rivelato poco attrattivo per gli esercenti, sia in termini di commissioni, sia per la limitata capacità della piattaforma di generare domanda aggiuntiva. In contesti già caratterizzati da una forte pressione competitiva e da margini ridotti, i ristoratori tendono a privilegiare canali che garantiscano visibilità e volumi, anche a costo di accettare condizioni contrattuali onerose. Le piattaforme locali che non sono riuscite a dimostrare un valore concreto e immediato hanno quindi incontrato forti resistenze all'adozione.

Infine, emerge con chiarezza il tema della sostenibilità economica di lungo periodo. In diversi casi, l'avvio della piattaforma è stato favorito da condizioni straordinarie, come il periodo pandemico, che ha temporaneamente incrementato la domanda di consegne a domicilio e abbassato le barriere all'ingresso. Con il progressivo ritorno alla normalità e la contrazione dei volumi, tali modelli hanno mostrato la propria fragilità, evidenziando una dipendenza eccessiva da dinamiche congiunturali e una scarsa resilienza strutturale.

Nel loro insieme, i casi di insuccesso analizzati suggeriscono che la semplice localizzazione geografica o l'intenzione di porsi come alternativa "etica" alle grandi piattaforme non sono condizioni sufficienti per garantire la sopravvivenza di una LDP. Al contrario, l'evidenza empirica rafforza l'importanza di alcuni fattori chiave emersi nei casi di successo: una chiara specializzazione, un modello logistico sostenibile, un rapporto B2B equilibrato e una proposta di valore coerente con le risorse disponibili.

L'inclusione di questi casi nel capitolo consente dunque di completare il quadro interpretativo proposto dal modello BUMOLDS, mostrando come le piattaforme locali di delivery si muovano all'interno di uno spazio fortemente selettivo, in cui solo alcune configurazioni organizzative e strategiche risultano in grado di generare valore nel tempo. In questo senso, i casi di insuccesso non rappresentano un'eccezione, ma una componente strutturale del processo di evoluzione dell'ecosistema del delivery locale.

## AUTORI

*Daniela Andreini* è Professoressa Ordinaria e Direttrice del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo, Prorettrice all'Innovazione e Digitalizzazione e Direttrice del Master in Digital Business Development presso la SdM – Scuola di Alta Formazione dell'Università degli Studi di Bergamo. Le sue ricerche scientifiche si focalizzano principalmente su brand, consumer behavior, digital marketing e social media marketing.

*Elvana Baklaj* è Assegnista di Ricerca presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo. Si occupa di ricerca applicata in ambito marketing e strategia, con l'obiettivo di tradurre modelli teorici in soluzioni concrete a supporto delle imprese. Ha maturato esperienza in società di consulenza, partecipando a progetti di marketing, customer engagement e digital strategy nei settori media, energy e retail. Le sue aree di competenza includono digital business strategy, customer journey design, data analytics e inbound marketing.

*Angela Antonia Beccanulli* è Assegnista di Ricerca e Professoressa a contratto presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È stata visiting fellow presso l'USI – Università della Svizzera Italiana. È interessata alle relazioni oggetto-consumatore, alla tecnologia e al consumo in particolare nel turismo e al branding culturale. Insegna comunicazione di marca, comunicazione aziendale, comportamento del consumatore e web semantico. È inoltre tutor di un programma post-laurea in Comunicazione aziendale.

*Silvia Biraghi* è Professoressa Associata di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Research associate presso Labcom (Laboratorio di Ricerche sulla Comunicazione Aziendale). Nella sua attività di ricerca sviluppa uno sguardo di indagine fortemente ancorato nel contesto di mercato e socio-culturale in cui le relazioni e le dinamiche di consumo e produzione prendono corpo. Si occupa di collettivi di consumo in ambiente tecnomediato, dinamiche di relazione marca-consumatore e cultural branding.

*Matteo Corciolani* è Professore Associato di Marketing presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa. I suoi progetti includono principalmente il consumo e la produzione di oggetti autentici, la donazione, il consumo di cibo e la comunicazione della RSI.

*Daniele Dalli* è Professore Ordinario di Marketing presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa. Si occupa principalmente di consumi e consumatori, con particolare riferimento all'analisi delle emozioni, al rapporto con la marca, al ruolo dei consumatori nei processi di mercato e alle comunità di consumo. È Presidente della Società Italiana Marketing.

*Musa Essa* è Research Assistant presso Tilburg University. Ha conseguito un dottorato di ricerca in management all'Università di Bologna dove ha poi svolto un assegno di ricerca all'interno del progetto BUMOLDS. Si occupa in particolare del ruolo dei consumatori nella inclusività del mercato per le persone con disabilità.

*Rossella Chiara Gambetti* è Professoressa Ordinaria di Branding e cultura di consumo e Direttrice del Labcom (Laboratorio di Ricerche sulla Comunicazione Aziendale) presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Ricercatrice qualitativa di matrice interpretativa, Rossella Gambetti è specializzata nelle ricerche di natura etnografica condotte in ambiente digitale (piattaforme social, metaverso e ambienti popolati da AI generativa) volte alla comprensione culturale delle dinamiche di consumo, di influenza sociale, di comunicazione e di branding.

*Federico Mangiò* è Ricercatore Tenure Track in Marketing presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo. Ha conseguito un dottorato di ricerca in Marketing presso lo stesso

Dipartimento. I suoi interessi di ricerca riguardano il marketing e branding, con particolare attenzione alle dinamiche del sistema di mercato, alla comunicazione di brand e coinvolgimento dei consumatori sui social media, e agli approcci text-as-data per le scienze sociali.

*Giuseppe Pedeliento* è Professore Ordinario di Marketing presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo dove è anche direttore scientifico del Marketing Lhab. La sua attività di ricerca si concentra sui temi del branding B2C e B2B, del comportamento di consumo e delle dinamiche di mercato. È membro del Consiglio di Presidenza della Società Italiana Marketing e Associate Editor del Journal of Product & Brand Management.

*André Luiz Vieira Soares* è Assegnista di Ricerca e Professore a contratto presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Le sue aree tematiche sono l'adozione di tecnologie sostenibili, il marketing e branding, la reputazione, il comportamento delle istituzioni e delle organizzazioni e la gestione del turismo.

*Annamaria Tuan* è Professoressa Associata di Marketing presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna. È Principal Investigator del progetto PRIN 2022 BUMOLDS. I suoi interessi di ricerca si concentrano sul digital marketing e sui processi decisionali delle imprese e dei consumatori, con particolare attenzione al marketing orientato alla creazione di valore sostenibile. È membro del Consiglio di Presidenza della Società Italiana Marketing.

*Marco Visentin* è Professore Associato di Marketing presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna. Svolge attivamente ricerca su Comportamento del Consumatore, Gestione delle Relazioni fra Imprese ed Etica nei Processi Decisionali in Impresa. Inoltre è Associate Editor dell'Italian Journal of Marketing.

Questo   
**LIBRO**

 ti è piaciuto?

---

**Comunicaci il tuo giudizio su:**  
[www.francoangeli.it/opinione](http://www.francoangeli.it/opinione)



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI  
SULLE NOSTRE NOVITÀ  
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

# Vi aspettiamo su:

[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE  
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,  
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:  
teorie e tecniche

Didattica, scienze  
della formazione

Economia,  
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,  
arte, territorio

Informatica, ingegneria  
Scienze

Filosofia, letteratura,  
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,  
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche  
e servizi sociali



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Il food delivery è oggi uno dei contesti più significativi per comprendere come le piattaforme digitali stiano trasformando mercati, relazioni e modelli di business. In un settore dominato da operatori globali, efficienti ma sempre più contestati, emerge una domanda centrale: a quali condizioni possono affermarsi modelli alternativi?

Questo volume affronta il tema mettendo al centro le Local Delivery Platforms e il loro business model. Attraverso un percorso che integra analisi teorica ed evidenze empiriche, il libro ricostruisce l'ecosistema del delivery dal punto di vista dei consumatori e dei ristoratori, facendo emergere le principali tensioni del modello dominante: necessità di visibilità e volumi da un lato, dipendenza, compressione dei margini e perdita di controllo dall'altro.

L'analisi si fonda su un ampio lavoro di ricerca sul campo e su una mappatura sistematica delle piattaforme locali attive in Italia. Questo approccio consente di cogliere il fenomeno nella sua concretezza e nelle sue diverse dimensioni. Il volume è inoltre arricchito da casi studio che mostrano, in modo puntuale, opportunità, limiti e traiettorie di sviluppo delle piattaforme locali.

A partire da queste evidenze, il libro propone un modello di business per il delivery locale, capace di integrare sostenibilità economica, radicamento territoriale e valore per gli stakeholder. Un contributo per comprendere non solo come funzionano le Local Delivery Platforms, ma come possono evolvere.

**Annamaria Tuan** è Professoressa Associata di Marketing presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna. È Principal Investigator del progetto PRIN 2022 BUMOLDS. I suoi interessi di ricerca si concentrano sul digital marketing e sui processi decisionali delle imprese e dei consumatori, con particolare attenzione al marketing orientato alla creazione di valore sostenibile. È membro del Consiglio di Presidenza della Società Italiana Marketing.