

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 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
3. Le piattaforme dal punto di vista dei fornitori , 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
7. Conclusioni	» 159
7.1. Conclusioni generali	» 159
7.2. BUMOLDS Mapper: un censimento per mappare l'Italia del food delivery locale	» 162
8. Casi studio	» 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
Autori	» 191

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

sceita 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.

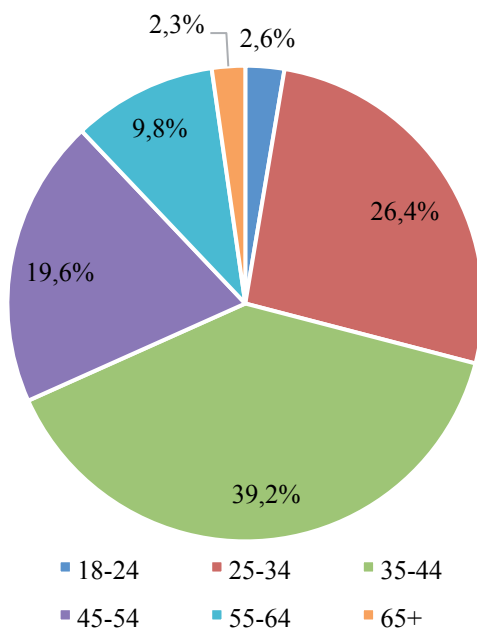
3.4. Risultati della survey

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.

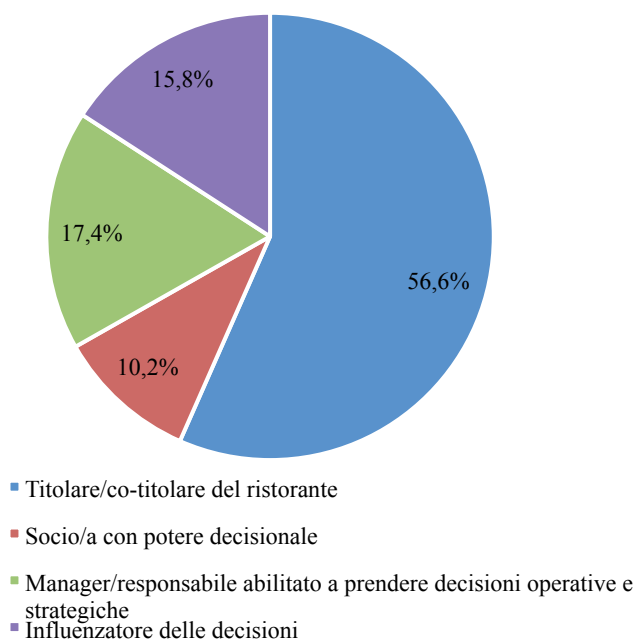
Fig. 1 – Composizione del campione dei rispondenti per età (N = 265)



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

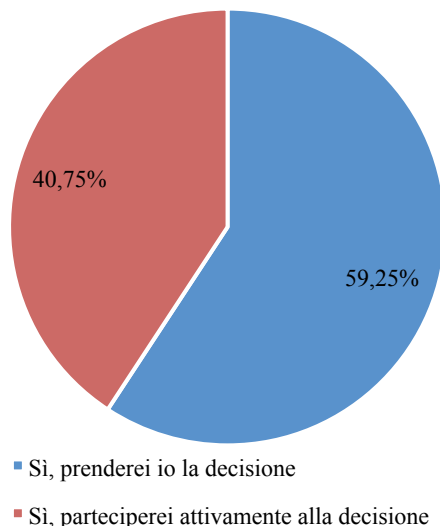
chiesto direttamente se il rispondente partecipasse o meno alle decisioni relativamente ai servizi di delivery. I risultati mostrano che oltre la metà dei rispondenti è titolare o co-titolare del ristorante (56,6%), mentre una quota significativa ricopre ruoli manageriali o di responsabilità con autonomia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

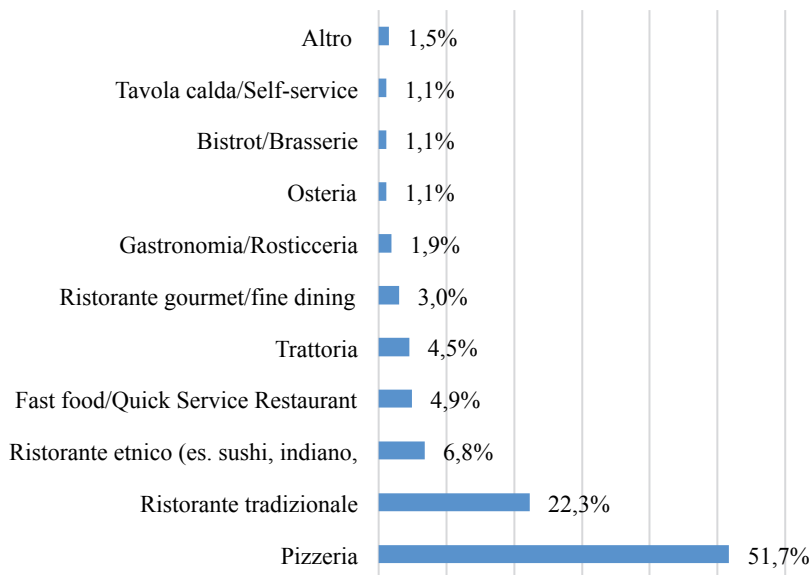
3.4.2. Tipologia di esercizio rappresentata

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.

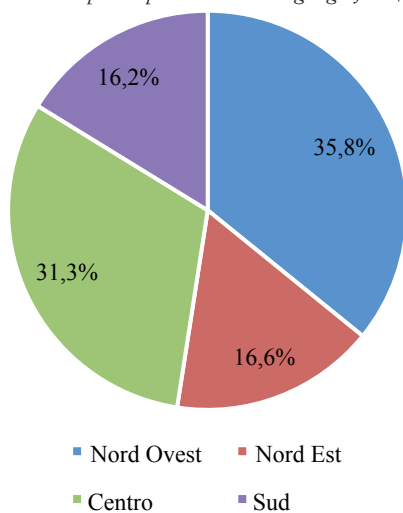
Dall'altro lato, confermano – seppur indirettamente – la difficoltà endemica di un certo tipo di ristorazione meno veloce, più incline a valorizzare l'esperienza e meno frugale, ad accedere e a capitalizzare i vantaggi dei servizi di consegna a domicilio.

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



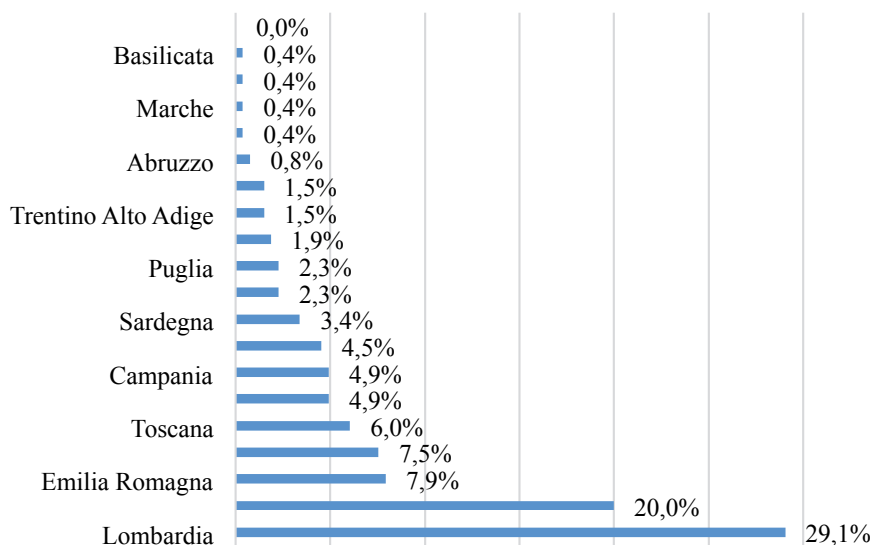
Quanto alla collocazione geografica del campione, a livello macro-territoriale, Nord Ovest (35,8%) e Centro (31,3%) raccolgono le quote più elevate, mentre Nord Est (16,6%) e Sud (16,2%) presentano valori molto simili tra loro. Nel complesso, la distribuzione geografica suggerisce una diffusione del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

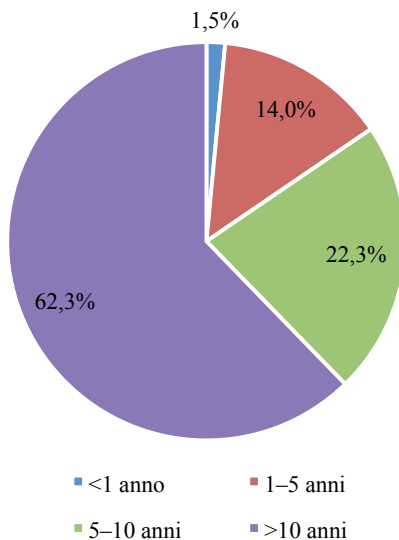
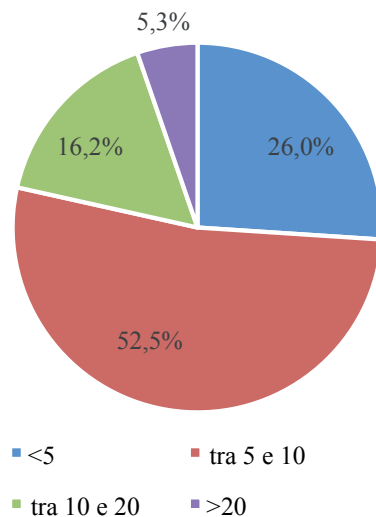


Fig. 8 – Composizione del campione per classi dimensionali, numero addetti (N = 265)

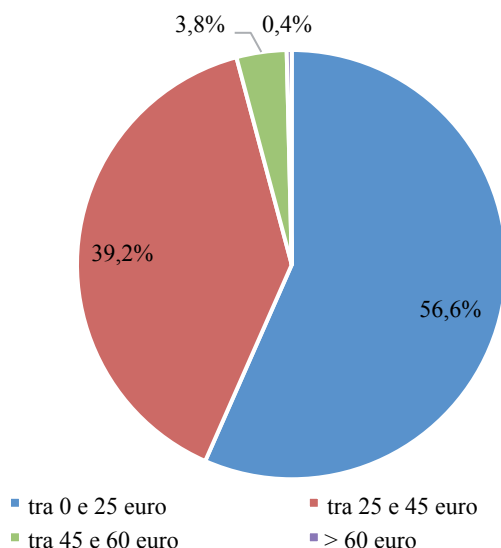


Dal punto di vista organizzativo, il campione è costituito prevalentemente da ristoranti di dimensioni medio-piccole. Oltre la metà dei rispondenti dichiara di avere tra 5 e 10 dipendenti (52,5%), mentre il 26,0% impiega meno di 5 addetti. Le strutture più grandi risultano

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)



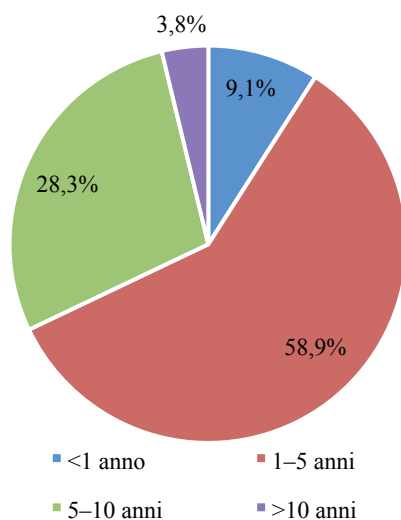
3.4.3. Utilizzo delle piattaforme di delivery nel tempo

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)



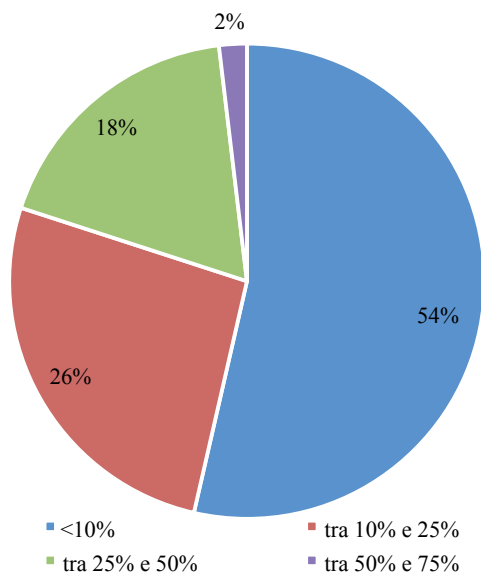
La limitata incidenza degli utilizzatori molto recenti suggerisce inoltre che, una volta superata la fase più critica della pandemia, il delivery non sia stato percepito come una soluzione temporanea, ma come una componente strutturale del modello di business. Parallelamente, la bassa percentuale di 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 (N = 86)</i>	<i>Cluster 2 (N = 93)</i>	<i>Cluster 3 (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 (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 Bologna¹. 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/jmkg.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.