

# 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

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