

# Ricerca di applicabilità del software Ermes-X: Il Food Delivery

## ANALYSTS:

Allò Alessandro  
Trombetta Sofia  
Tuveri Valentina  
Zicoschi Daria

## PROJECT COORDINATORS:

Barchi Martina  
Rancati William  
Mella Eglis



Bocconi Students for  
Sustainable Finance



VGen Mi - Bocconi  
Students Innovation Hub



## ABSTRACT

Il presente report ha l'obiettivo di studiare il mercato dell'home delivery, sottolineandone potenzialità, margini di crescita, criticità e trend di sviluppo, nell'ottica di valutare l'applicabilità ad esso del software proprietario sviluppato dalla startup Ermes-X. Quest'ultima si pone l'obiettivo di creare soluzioni aziendali per l'ottimizzazione di mezzi e personale, portando, tra gli altri vantaggi, a ridurre l'impatto ambientale del sistema logistico.

La sua attività si concentra su:

- Pianificazione trasporti in ambito logistico;
- Organizzazione del personale;
- Gestione distribuzione e consegne a domicilio.

Il software, in pochi secondi, rispettando gli obiettivi e i vincoli prefissati, calcolerà la soluzione ottimale. Una volta eseguito il calcolo del percorso, verranno mostrati all'utente:

- KPIS e dati sui giri generati;
- Visualizzazione grafica di tutti i percorsi che verranno effettuati;
- Informazioni su errori per eccessivo tempo di guida, volume, peso e attività.

Al fine di valutarne dunque i margini di implementazione in un settore come quello del food home delivery, è stata condotta una preliminare analisi del settore, seguita da un approfondimento sui principali attori che verrebbero coinvolti da questo processo di ottimizzazione: i riders. La ricerca è poi stata completata da un focus su due start-up operanti in tale settore, Winelivery e Thirsty Delivery, per comprenderne l'approccio innovativo. Il report prosegue poi concentrandosi sul principale player in Italia, Just Eat, presentandone la peculiarità in termini di inquadramento del proprio personale. L'ultimo paragrafo vuole invece delinearare i vantaggi nell'adozione del software Ermes-X da parte di aziende attive nel food delivery, chiarendo quali aspetti dell'organizzazione logistica ne verrebbero positivamente impattati.

# INDICE

<i>INDICE</i> .....	2
<b>1. IL SETTORE DEL FOOD AND DRINKS DELIVERY A MILANO</b> .....	<b>3</b>
1.1 <i>IL RIDER</i> .....	4
<b>2. WINELIVERY</b> .....	<b>5</b>
2.1 <i>LOGISTICA</i> .....	5
2.2 <i>UN APPROCCIO SIMILE: THIRSTY DELIVERY</i> .....	7
<b>3. JUST EAT</b> .....	<b>8</b>
<b>4. APPLICAZIONE DEL SOFTWARE ERMES</b> .....	<b>9</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	<b>13</b>

## 1. Il settore del food and drinks delivery a Milano

Il Food Delivery, il servizio di consegna a domicilio offerto da diverse imprese nazionali e multinazionali, è entrato a far parte della nostra quotidianità, consentendoci di ottimizzare una risorsa molto preziosa quanto scarsa, il tempo.

Nei mesi di pandemia, dove l'unica ristorazione possibile era quella a domicilio, il food delivery da semplice sfizio si è trasformato in necessità, infatti si è rivelato un servizio essenziale ed un'ancora di salvezza sia per il cliente - consumatore che vede nel servizio delivery un surrogato della cena al ristorante-, ma soprattutto ha permesso a ristoranti, pasticcerie, gelaterie e locali di sopravvivere nonostante le chiusure imposte per legge.

Durante il periodo di lockdown, diversi negozi focalizzati sui beni alimentari e di prima necessità si sono avvicinati per la prima volta all'e-Commerce grazie alla collaborazione con soggetti terzi già presenti online, oppure adottando strumenti meno efficaci ed efficienti, ma sicuramente più semplici, come la presa dell'ordine via Whatsapp.

Secondo i dati dell'osservatorio *eCommerce B2c Netcomm – Politecnico di Milano*:

- All'interno delle vendite online di alimentari, il food delivery è al primo posto con 566 milioni di euro ed una crescita del +56% rispetto al 2018.
- Il 93% delle città italiane con popolazione superiore ai 50.000 abitanti è coperto da servizi di consegna a domicilio, nel 2017 era solo il 74%.
- Circa un abitante su due può ordinare online piatti pronti (nel 2017 il servizio era accessibile solamente a un terzo della popolazione italiana).

Consultando i dati forniti dalla *"Mappa del cibo a domicilio in Italia di Just Eat"*, emerge che:

- Il digital food delivery nel 2020 rappresenta tra il 20% e il 25% dell'intero settore del domicilio, in crescita rispetto al 2019 in cui rappresentava il 18%;
- La digitalizzazione del settore della ristorazione italiana fa registrare una crescita pari al +30%, trainata dal periodo di lockdown durante il quale il digital food delivery si

è confermato come leva fondamentale di business con richieste di 5/6 volte superiori.

Milano e Roma si sono confermate le due città d'Italia dove il servizio di delivery è già molto radicato.

## 1.1 Il Rider

Quando si parla di food delivery, si pensa alla figura del rider che trasporta fisicamente il cibo dal ristorante direttamente a casa, cercando di garantire puntualità, qualità e conservazione del prodotto.

Da un'indagine condotta sul territorio italiano, la Procura di Milano ha imposto 733 milioni di ammenda a Glovo, Uber Eats, Just Eat e Deliveroo per aver erroneamente considerato i rider come "lavoratori autonomi e occasionali". A partire dal 24 febbraio, hanno 90 giorni di tempo per assumere e regolarizzare i pony express a lavoratori parasubordinati.

Nel mirino della procura ci sono l'algoritmo ed i ranking, infatti dalle indagini è emerso come il lavoro venga assegnato dalla piattaforma in modo proporzionale all'attività: se un rider si ammala o intende riposare, le sue quotazioni scendono e viene chiamato di meno, questo porta molti fattorini a ritmi di lavoro insostenibili e con tutele inaccettabili, per non parlare della sicurezza sul lavoro.

L'obiettivo della Procura di Milano è forzare un tanto atteso cambio del modello di gestione del personale di queste aziende, che metta al centro la tutela del fattorino, in quanto tale figura rappresenta l'anello fondamentale senza il quale il servizio offerto da queste imprese non funzionerebbe.

Nei primi giorni di novembre, Just Eat aveva annunciato che a partire dal 2021 avrebbe introdotto un nuovo modello di consegna a domicilio: lo scoober<sup>1</sup>, che inquadra appunto

---

<sup>1</sup> Modello di assunzione e retribuzione che prevede l'inquadramento dei rider come lavoratori dipendenti: compenso orario, ferie, malattia, maternità/paternità, indennità per lavoro notturno e festivi, coperture assicurative, dispositivi di sicurezza gratuiti in dotazione, formazione obbligatoria e tutela previdenziali. In aggiunta allo stipendio, è presente un sistema di bonus legato al numero di consegne.

i rider come lavoratori dipendenti, quindi tutelati e assicurati. Questa nuova tipologia di contratto prevede una paga fissa oraria corrispondente all'intero turno coperto dal rider e non in relazione al numero di consegne effettuate (cottimo), sulle quali si valuterà un ulteriore bonus.

Per Milano e Roma il progetto prevede, inoltre, un hub nel cuore della città dove ai rider sarà possibile ritirare ed utilizzare mezzi di trasporto totalmente sostenibili (scooter elettrici o e-bike), oltre agli strumenti per le consegne come caschi, giacca e zaino.

## 2. Winelivery

Winelivery è una startup innovativa, 100% Italiana, volta ad offrire il servizio di consegna rapida a domicilio di vino, birra, superalcolici, liquori, distillati e cocktail. Il servizio, lanciato a Milano alla fine del 2015 è sbarcato anche in altre città italiane ed è pronto ad espandersi all'estero, partendo dalla Francia. La piattaforma nasce dalla volontà di due giovani imprenditori di innovare il settore del Vino, e non solo, attraverso nuove modalità di distribuzione dei prodotti che includono consegna veloce, servizio di sommelier online e personalizzazione delle bottiglie. Winelivery, grazie al crowdfunding è riuscita a nascere, crescere ed espandersi, in particolar modo dal 2017 in poi ha aperto tre campagne di equity crowdfunding. In meno di due anni la startup è cresciuta del 600%. La value proposition di questa azienda si basa sulla consegna gratuita della bottiglia di vino in un massimo di 30 minuti, con il prodotto alla giusta temperatura.

### 2.1 Logistica

A livello logistico l'obiettivo è quello di dividere la città in cui l'azienda opera con il fast delivery, in più raggi di operatività che permettano di erogare il servizio al cliente entro il tempo prestabilito. Questi ultimi, vengono quindi locati vicino ai magazzini della città, i quali sono continuamente in crescita e ad oggi sono più di cinquanta. Per permettere ai prodotti di arrivare entro 30 minuti dall'esecuzione dell'ordine, la geo-localizzazione

diventa pertanto cruciale e tale sistema ha dimostrato la propria efficacia in quanto il 97% degli ordini arriva in meno di trenta minuti.

L'azienda è organizzata su tre vettori logistici:

1. Dalla cantina (business) ai centri di smistamento centrali;
2. Dai centri di smistamento centrali ai magazzini locali;
3. Dai magazzini locali al cliente.

Per quest'ultimo punto, Winelivery utilizza i rider che vengono divisi in due squadre.

- Squadra Interna: dipendenti dell'azienda ai quali viene stipulato un accordo di collaborazione per cui Winelivery paga un fisso per ogni reperibilità (10 Euro) e un variabile per ciascuna consegna.
- Squadra Esterna: essi non sono direttamente dipendenti aziendali, ma vengono chiamati in casi di necessità da parte dell'azienda, la quale fornisce loro i motorini per la consegna.

Ciascun ordine deve avere almeno il valore di 10 Euro: la conseguenza di questa scelta è che alcuni ordini risultano essere in perdita. Essendo però un settore in crescita, i founders di Winelivery dichiarano di non essere preoccupati, e preferiscono sostenere il rischio di avere una perdita per qualche ordine piuttosto che abbassare lo stipendio dei propri riders. Infatti, Winelivery dichiara di riconoscere i diritti dei suoi lavoratori, e in particolar modo dei riders: questi ultimi sono gli unici ad avere un contatto diretto con il cliente, e quindi rappresentano l'immagine aziendale; è pertanto molto importante avere dei fattorini soddisfatti e felici, affinché l'immagine aziendale non venga danneggiata.

## 2.2 Un approccio simile: Thirsty Delivery

Thirsty Delivery è un'azienda che opera nello stesso settore e nella stessa area geografica (Italia) di Winelivery e che utilizza il medesimo sistema logistico. Anche Thirsty Delivery, come Winelivery, include nella sua value proposition l'arrivo degli ordini entro 30 minuti alla temperatura adatta al consumo del prodotto. Per poter rispettare questo proposito, l'azienda si avvale di un sistema logistico integrato verticalmente, che include la presenza di rider propri, retribuiti in maniera simile a quelli interni di Winelivery (Euro/Ora fisso ogni qualvolta garantiscono la propria disponibilità, più una retribuzione variabile per ciascuna consegna). Essendo il business aziendale basato su questa forte promessa nei confronti della clientela (vedi sopra), quello implementato risulta essere il modello ideale che permette di garantire il rispetto della value proposition aziendale e di tenere sotto controllo il proprio sistema logistico. Infine, essendo l'azienda ancora in fase di espansione, non ancora dotata dei numeri necessari per sfruttare servizi che offrono terzi.

D'altra parte, bisogna considerare che il mercato in cui operano le due aziende è caratterizzato da un'alta volatilità: infatti, presenta momenti di picco che potrebbero creare colli di bottiglia nell'organizzazione logistica aziendale. È quindi importante sottolineare la crucialità delle previsioni di mercato, per cercare di evitare problemi come quelli sopracitati che accadono principalmente nei periodi di maggiore richiesta del prodotto.

Con la crescita del settore e l'espansione delle due aziende in altre città italiane e all'estero, queste potrebbero dover valutare un importante trade-off: continuare a centralizzare la maggior parte delle consegne, tramite un sistema verticale, oppure iniziare ad aumentare la decentralizzazione del proprio sistema logistico, così da aumentare l'efficienza e avere la possibilità di espandersi più facilmente anche all'estero.



### 3. Just Eat

All'interno del *digital food delivery*, l'Italia vede nel 2020 tre grandi players (elencati per fatturato 2020):

- 1) Just Eat (247,5 Mln<sup>2</sup>)
- 2) UberEats (239 Mln<sup>3</sup>)
- 3) Glovo (35,6 Mln)

In testa alla classifica troviamo **Just Eat**: nata nel 2000 in Danimarca, e direttamente attiva in Italia a partire dal 2011 (tramite la controllata Just Eat Italy s.r.l), la società è quotata alla borsa londinese nel 2014, entrando a far parte dell'indice FTSE100 nel 2017. Nel luglio 2019, viene annunciata la fusione con Takeaway.com con un accordo del valore di £9 miliardi, che viene completata a inizio 2020. Ad oggi, la società rappresenta in Italia il player più rilevante del segmento trattato, coprendo oltre 1200 città italiane e più di 16.500 ristoranti.

Per quanto concerne la regolamentazione del sistema di gestione delle risorse umane, per svariati anni, i fattorini di aziende come Glovo, Deliveroo o Uber Eats hanno lavorato come "Lavoratori autonomi o occasionali", sprovvisti delle protezioni e dei diritti di cui ogni lavoratore dovrebbe essere fornito. Il lavoro, come già sottolineato in precedenza, viene loro assegnato dalle aziende in modo proporzionale all'attività, il che porta tali rider a sopportare ritmi insostenibili pur di essere richiamati. Nel corso del mese di luglio 2019 è stata portata a termine un'indagine a Milano che ha affrontato la sicurezza non solo dal punto di vista giuridico, ma anche assicurativo e contributivo di tali condizioni. A seguito dell'indagine, che ha rilevato la presenza di incidenti e infortuni e la mancanza di abbigliamento o strumenti consoni, è stato imposto a Uber Eats, Glovo-Foodinho, JustEat e Deliveroo di assumere almeno 60 mila rider come lavoratori para-subordinati. Tuttavia, il nuovo modello

---

2 I dati riportati riguardano il fatturato mondiale, dal momento che la segmentazione per paese non è stata riportata.

3 I dati riportati riguardano il fatturato mondiale, dal momento che la segmentazione per paese non è stata riportata.

lavorativo era già in parte stato adottato dal Just Eat, una delle principali aziende del settore. Dopo essere stata incorporata dall'azienda Takeaway.com, Just Eat aveva infatti annunciato di voler procedere con assunzioni subordinate a partire da Marzo 2021. Approfondendo quanto introdotto nei paragrafi precedenti, le assunzioni avverranno sul modello Scoober, ovvero secondo un inquadramento che classifica i corrieri come lavoratori dipendenti sotto ogni punto di vista. Tale contratto garantirà compenso orario (invece che per numero di consegne), ferie, malattie, coperture assicurative e tutte le tutele che sono normalmente garantite in un tradizionale ambiente di lavoro.

È dunque verosimile ipotizzare che in un futuro non così remoto diventi obbligatorio per i colossi del food delivery assumere rider con contratti prestabiliti, convergendo al modello Just Eat. Questo cambiamento sicuramente influenzerà l'organizzazione di tali aziende che cercheranno nuovi software in grado di supportare la massa di informazioni richieste per gestire i rider. Dunque, una piattaforma come Ermes-X<sup>4</sup> potrebbe essere molto utile sia nella pianificazione dei trasporti in ambito logistico che nell'organizzazione del personale.

#### 4. Applicazione del software Ermes

Per analizzare le possibili applicazioni del software Ermes-X nel segmento studiato, è bene sottolineare che viene accolta l'ipotesi di convergenza verso il modello Just Eat: si considera quindi che in breve tempo la maggior parte dei providers di digital food delivery procederà con l'assunzione dei propri riders.

Al fine di efficientare il processo di gestione di tali dipendenti, è plausibile ipotizzare l'adozione di un software quale Ermes-X; in particolare, l'utilizzo della piattaforma in questione potrebbe apportare benefici significativi su tre diversi piani:

---

<sup>4</sup> Si vedano le considerazioni nell'Abstract del presente report

- **Ottimizzazione logistica degli spostamenti:** una volta assunti, i riders saranno tenuti a rispettare le indicazioni fornite dagli uffici operativi. In quest’ottica, dunque, il rider non sarà più in grado di scegliere se e quale ordine accettare. Di conseguenza, la presenza di Ermes-X garantirebbe la previsione di itinerari prestabiliti a seconda della localizzazione delle consegne da effettuare e delle relative tempistiche. Gli algoritmi di ottimizzazione rispondono ai seguenti vincoli ed obiettivi:

VINCOLI	OBIETTIVI
Finestra temporale di consegna	Minimizzazione costi totali della flotta
Orario di partenza del mezzo	Minimizzazione max costo per driver
Orario di fine lavoro	Bilanciamento delle attività
Massimo ore di guida	Minimizzazione del massimo numero di attività per veicolo
Massimo ore di impiego	Aumento volume merce e numero attività svolte

Così facendo, la società potrà godere dei seguenti vantaggi:

- a. Aumento degli ordini sostenuti e delle attività svolte;
- b. Minimizzazione dei riders impiegati (grazie a maggiore efficienza) e conseguente riduzione dei costi da sostenere;
- c. Miglioramento delle condizioni lavorative del rider, che riuscirà a effettuare consegne pianificate in modo più efficiente, limitando il tempo impiegato e il grado di affaticamento connesso.

Il sistema è in grado di fornire al back-office tutte le funzionalità necessarie per gestire un ambiente altamente aleatorio come quello dell’home delivery, alcune delle funzionalità sono descritte di seguito:

1. **Visualizzazione di tutta la flotta in movimento in un’unica schermata**
2. **Gestione di eventuali ritardi nelle consegne**

3. Ripianificazione di attività o assegnazione ad operatori diversi
4. Associazione di nuove attività in modo completamente automatico



Figura 1: Screen dal portale Ermes-X

- **Predisposizione e utilizzo di advanced-analytics:** L'utilizzo di questa piattaforma nell'ottica del digital food delivery rappresenterebbe uno strumento capace di aumentare l'efficienza operativa del servizio svolto, grazie allo studio dei trend numerici rilevati (es. fasce orarie di punta, segnalazione delle zone maggiormente trafficate, municipi con più richiesta, ecc).

Inoltre, a seconda delle diverse esigenze, grazie alla creazione di diversi KPI, la piattaforma garantirebbe il monitoraggio costante delle performance dei riders, segnalando periodicamente l'individuazione di comportamenti underperforming (es. eccessivo tempo di guida, percorso non rispettato, ordine consegnato al mittente sbagliato, ecc).



- **Misurazione dei risultati in ottica di remunerazione variabile:** premessa l'assunzione regolare dei riders, è plausibile immaginare che al di là di una componente salariale fissa, le società di digital food delivery prevedranno un sistema di incentivi che rappresenti parte del salario totale dei propri dipendenti. Anche in quest'ottica, l'utilizzo di un Software quale Ermes-X agevolerebbe il processo e l'elaborazione dei dati raccolti, così da supportare concretamente l'assegnazione di eventuali bonus.



Figura 2: Screen dal portale Ermes-X

## 5. Bibliografia e sitografia

La Repubblica. (2020). "Food delivery: oltre le grandi piattaforme".

*Repubblica.it*. Dicembre. <[https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/conad/2020/12/22/news/food\\_delivery\\_oltre\\_le\\_grandi\\_piattaforme-279436759/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/conad/2020/12/22/news/food_delivery_oltre_le_grandi_piattaforme-279436759/)> [Ultimo accesso: 24/03/2021].

Strada Mangiando. (2021). "Covid: decolla il food delivery, 706 mln fatturato 2020 (+19%)". *Stradamangiando.it*. <<https://www.stradamangiando.it/covid-decolla-il-food-delivery-706-mln-fatturato-2020-19/>> [Ultimo accesso: 24/03/2021].

Il Dubbio. (2021). "Meglio a casa che al ristorante, la rivoluzione del "food delivery" è a portata di click". *Ildubbio.it*. <<https://www.ildubbio.news/2020/07/24/meglio-casa-che-al-ristorante-la-rivoluzione-del-food-delivery-e-portata-di-click/>> [Ultimo accesso: 24/03/2021].

Adnkronos. (2020). "Sarzana (Deliveroo): "Nel 2021 valore food delivery a 1,45 mld"". *Adnkronos.com*. <[https://www.adnkronos.com/sarzana-deliveroo-nel-2021-valore-food-delivery-a-1-45-mln\\_56L6NXjC8JvArvYNpCuh0N](https://www.adnkronos.com/sarzana-deliveroo-nel-2021-valore-food-delivery-a-1-45-mln_56L6NXjC8JvArvYNpCuh0N)> [Ultimo accesso: 24/03/2021].

Pambianco Wine&Food. (2020). "Glovo Italia punta al break even nel 2021\*". *Wine.pambianconews.com*. <<https://wine.pambianconews.com/2020/07/glovo-italia-punta-al-break-even-nel-2021/190901>> [Ultimo accesso: 24/03/2021].

JustEat. (2020). *La mappa del cibo a domicilio in Italia: Osservatorio nazionale sul mercato del cibo a domicilio online in Italia 2020*. 4. ed.

Milano Finanza. (2019). "Uber rivela per la prima volta i conti e batte le attese sui ricavi. Perdite in linea". *milanofinanza.it*. <<https://www.milanofinanza.it/news/uber-rivela-per->

la-prima-volta-i-conti-e-batte-le-attese-sui-ricavi-perdite-in-linea-201905310917369667> [Ultimo accesso: 24/03/2021].

The Guardian. (2019). "Just Eat £9bn merger plan sends shares soaring". *Theguardian.com*. <<https://www.theguardian.com/business/2019/jul/29/just-eat-merger-takeawaycom>> [Ultimo accesso: 24/03/2021].

Qui Finanza. (2021). "Delivery, perché le aziende dovranno assumere 60mila rider". *Quifinanza.it*. <<https://quifinanza.it/lavoro/delivery-perche-le-aziende-dovranno-assumere-60mila-rider/465198/>> [Ultimo accesso: 24/03/2021].

Il Sole24Ore. (2021). "Just Eat: i rider saranno assunti con contratto, compenso di 9 euro l'ora. Cgil: identificare Ccnl". *Ilsole24ore.com*. <<https://www.ilsole24ore.com/art/just-eat-rider-saranno-assunti-contratto-compenso-9-euro-l-ora-cgil-ora-ccln-ADmzStHB>> [Ultimo accesso: 24/03/2021].

Lavoro Sì. (2021). "Modello Scoober – Just Eat risolve la questione dell'inquadramento dei riders". *Lavorosi.it*. <<http://www.lavorosi.it/notizie/modello-scoober-just-eat-risolve-la-questione-dellinquadramento-dei-riders/>> [Ultimo accesso: 24/03/2021].

*Il riassunto, la citazione e la riproduzione di brani o parti di opera vanno considerati, ai sensi della legislazione vigente, effettuati per uso di critica e discussione, oltre che di insegnamento e ricerca scientifica. Tutti i diritti relativi alle stesse opere sono, pertanto, da considerarsi di proprietà esclusiva degli autori indicati. VGenMi e BSSF declinano ogni responsabilità in merito all'utilizzo a fine commerciale da parte di soggetti non collegati alle Associazioni.*