

## GLOVO : Q-commerce, l'évolution du e-commerce <sup>1</sup>

"Glovo est l'entreprise à la mode avec laquelle de grandes compagnies aussi diverses que Dabiz Muñoz, Carrefour, DIA, CEPSA, Naturgy, Subway ou La Casa del Libro veulent travailler".

### INTRODUCTION

Glovo 2015 a été, après Cabify, la deuxième "licorne" espagnole après avoir atteint en 5 ans une valorisation de plus de 2 000 millions de dollars, en incorporant la technologie au concept classique de "coursier". Il s'agit de l'acteur du secteur de la livraison qui connaît la croissance la plus rapide en Europe, avec une stratégie qui consiste à livrer "tout, mais bien, partout".

En 2020, après avoir cédé ses activités en Amérique latine, en Égypte et en Turquie, l'entreprise a connu un nouveau rebondissement dans sa stratégie d'amélioration de sa rentabilité : elle voulait être à la tête de ce que l'on appelle la "troisième génération de commerce", ou Quick Commerce, basée sur la livraison à domicile en moins de 30 minutes de produits et services, en dehors de la livraison à domicile de plats cuisinés.

2021 est l'année prévue pour atteindre le seuil de rentabilité. En pleine lutte contre la pandémie, qui avait favorisé une croissance exponentielle de ce type d'opérateurs, elle a reçu une terrible nouvelle sous la forme d'un décret-loi, qui l'a amenée à se poser de nombreuses questions sur son avenir, dans lequel elle avait besoin de grandeur et de puissance financière pour faire front aux géants...

---

<sup>1</sup> Cas de la Division de Recherche de San Telmo Business School, Espagne. préparé par les professeurs Julio Audicana Arcas et Marisa Martinez Jimenez, sur la base d'entretiens avec l'équipe de direction de Glovoapp, pour examen en assemblée, et non comme une illustration de la gestion, adéquate ou inadéquate, d'une situation donnée.

Copyright © Août 2022 Fondation San Telmo, Espagne.

Il n'est pas permis la reproduction, totale ou partielle, de ce document, ni son fichier et / ou la transmission de quelque manière ou par quelque moyen que ce soit, qu'il soit électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autres procédures, sans l'autorisation écrite expresse de Fundación San Telmo. Pour en demander des copies ou demander l'autorisation d'utiliser ce cas, veuillez contacter le service d'Édition de Cas, par téléphone au +34 954975004 ou par e-mail à l'adresse casos@santelmo.org.

## MODÈLE D'ENTREPRISE

*"Si quelqu'un d'autre peut le faire pour moi, pourquoi devrais-je perdre mon temps ?"*



Sous ce postulat du "rien d'innovant", Oscar Pierre, ingénieur aéronautique récemment diplômé, avait lancé Glovo en 2015 en investissant 100 000 euros avec son associé Sacha Michaud : une application mobile (App) avec un bouton central iconique avec lequel on pouvait "commander n'importe quoi : de la nourriture, des courses ou un cadeau, et quelqu'un vous les apporterait en un rien de temps" ; un concept, initialement inspiré par Uber et Postmates, et qui allait évoluer au fil du temps (Annexe 1 : Chronologie et principaux jalons de l'histoire de Glovo).

### **Glovo 1.0 Enlèvement et livraison**

Au départ, il s'agissait d'une application qui mettait en contact "quelqu'un" (des utilisateurs) qui souhaitait commander/envoyer un objet pesant moins de 8 kg et rentrant dans une boîte, avec des coursiers (glovers) chargés d'acheter ou de récupérer le produit dans un établissement partenaire et de le livrer à une certaine adresse. L'outil développé fournissait "une zone de texte où écrire ce qu'ils voulaient", des informations sur le statut de la commande, l'emplacement du livreur et permettait également de facturer le client.

### **Glovo 2.0 Marketplace**

Après des débuts pleins d'espoir, Glovo a été confronté, à la mi-2016, à un arrêt des inscriptions à son appli, sans pour autant pouvoir stopper ses investissements dans le marketing et l'ouverture de nouveaux sites. Pour mettre un terme à cette "hémorragie", l'entreprise a fait évoluer son concept en créant un marché en ligne ou Marketplace qui lui permet de passer de la formule "*le coursier va chercher ceci*" à la formule "*l'utilisateur choisit sur mon application ce qu'il veut que le coursier vienne récupérer et vous l'apporte*". (Annexe 2 : Glovo Marketplace)

### **Glovo 3.0 Q-commerce**

À la mi-2020, Glovo a communiqué l'entrée dans un nouveau concept "révolutionnaire" : les livraisons en ville en moins de 30 minutes. "Rapidité et commodité" se sont retrouvées parmi les exigences des consommateurs, encore plus après le récent confinement dû à la pandémie COVID-19.

## Utilisateurs-Partenaires<sup>2</sup>-Glovers

Glovo a eu recours à des campagnes de marketing agressives (en ligne et hors ligne) pour se faire connaître auprès des utilisateurs potentiels, principalement des personnes occupées n'ayant pas le temps de faire les courses, des personnes n'ayant pas la motivation de cuisiner, et de nombreux autres jeunes souhaitant "obtenir des choses de manière simple et économique, par le biais d'une plateforme fiable et conviviale". Une fois inscrit sur la plateforme, Glovo proposait des récompenses pour les plus fidèles, des campagnes récurrentes, des réductions pour des vacances ou des matchs de football très médiatisés. (Annexe 3 Campagnes de marketing, de recrutement et de fidélisation). L'arrêt des commandes et des inscriptions à la mi-2016, s'est produit pour deux raisons principales : le manque d'offre à choisir et le prix du service. Glovo facturait initialement un forfait de 5,50 euros pour le service (5 euros pour le livreur et 0,50 pour Glovo), en plus du prix du produit dans le cas où la commande était suivie d'un achat. Ce prix est devenu une barrière qui a catégorisé Glovo comme étant un "service pour snobs".

En 2021, le prix final ne dépendait plus uniquement du coût du transport, mais prenait également en compte la distance, le temps d'attente et la commission du *partenaire*.

Pour pouvoir proposer un grand éventail de produits (anything in your city - tout dans votre ville), Glovo, qui livrait des billets, des articles de supermarché ou de parapharmacie, des colis ou des services logistiques au niveau local, a progressivement intégré des fabricants multinationaux et des PME comme partenaires. Elle leur offrait la possibilité de proposer leurs produits directement aux consommateurs, d'accroître leur visibilité et d'intégrer le service de *livraison* dans leurs produits en échange d'une commission, qui pouvait aller de 30 % à 15 % pour les grandes marques de référence, et qui était modulée en fonction de la moyenne des commandes quotidiennes sur une semaine. Dans certains cas, ils ont également été facturés 10 % pour les avoir inclus dans leur publicité. Glovo a conservé le prix du produit pendant un mois, et les *partenaires* ont conservé la commission pendant deux semaines.

Pour attirer ce nouveau type de clients, un département de vente B2B a été créé pour identifier, faire connaître et négocier les conditions du contrat et toutes ses possibilités. Il leur a été proposé d'accroître la portée de leurs ventes sans avoir à supporter des coûts logistiques, en assurant la maintenance des stocks et en proposant une assurance multirisque pour les marchandises.

Malgré ses efforts de diversification, la plupart des commandes concernaient des produits alimentaires et des boissons. Glovo a donc cherché à attirer le secteur de la restauration comme client pour ses services de collecte et de livraison. Cela leur a semblé intéressant en raison de la fréquence de ce message "*Nous mangeons trois fois par jour... tous les jours*". C'est pourquoi, ils ont proposé de signer des contrats avec de grandes chaînes internationales de restaurants. Ceux-ci ont apporté volume et visibilité, et ont été complétés par des *partenaires* locaux (*héros locaux*) dans chaque ville. En

---

<sup>2</sup> Les entreprises qui commercialisent leurs produits ou services par le biais de l'application.