

## GLOVO: Q-commerce, l'evoluzione dell'E-commerce<sup>1</sup>

*“Glovo è l'azienda di tendenza con cui vogliono collaborare realtà così diverse come Dabiz Muñoz, Carrefour, DIA, Naturgy, Subway o La Casa del Libro”.*

### INTRODUZIONE

Nel 2021 Glovo era, dopo Cabify, la seconda startup unicorno in Spagna ad aver raggiunto un valore superiore ai 2 miliardi di dollari in meno di 6 anni di vita, introducendo la tecnologia nel classico mondo delle consegne. Era il *player* europeo nel settore *delivery* ad attestarsi sui livelli più alti di crescita, grazie alla sua strategia *“consegnare tutto (o quasi), in ogni posto”*.

Nel 2020, dopo essersi sganciato dall'attività in corso in America latina, Egitto e Turchia, Glovo aveva nuovamente definito la propria strategia per incrementare la redditività: l'obiettivo era diventare numero uno nella cosiddetta *“terza generazione del commercio”*, o *Quick Commerce*, basata sulle consegne a domicilio in meno di 30 minuti di prodotti e di servizi, oltre agli ordini nei ristoranti.

Nel 2021, anno previsto per il *break even point*, in piena lotta contro la pandemia che aveva favorito l'aumento esponenziale di operazioni di questo tipo, l'azienda aveva ricevuto una cattiva notizia sotto forma di Decreto Legge<sup>2</sup>, che la portava a riflettere su svariati aspetti legati al proprio futuro, un futuro in cui avrebbe avuto bisogno di grandezza e forza finanziaria per combattere contro i giganti...

---

<sup>1</sup> Caso della Divisione di Investigazione dell'San Telmo Business School, Spagna. Preparato dal Julio Audicana Arcas e Marisa Martínez Jiménez, sulla base di interviste con il team dirigenziale di Glovoap, per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © Agosto 2022 ,Fundación San Telmo, Spagna.

Non è permessa la riproduzione, totale o parziale, di questo documento, né il suo archivio e/o trasmissione in nessun modo o con nessun mezzo, già sia elettronico, meccanico, fotocopia, registro o altri mezzi, senza l'autorizzazione espressa e scritta de Fundación San Telmo. Per richiedere copie dello stesso o permesso per l'uso di questo caso, per piacere contattare con il dipartimento di *“Edición de Casos”*, attraverso il telefono +34 954975004 o via email all'indirizzo [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

<sup>2</sup> Decreto 9/2021 conosciuto come *“Ley Rider”* <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2021/05/11/9>

## BUSINESS MODEL

*“Se qualcuno può farlo al posto mio, perché dovrei perder tempo?”*



Con questa premessa “per nulla innovativa”, Oscar Pierre, un ingegnere aeronautico da poco laureatosi, aveva lanciato Glovo nel 2015, investendo 100.000 euro insieme al suo socio Sacha Michaud: un’applicazione per cellulari (*App*) con un tasto centrale mediante il quale era possibile ordinare qualunque cosa con consegne rapide: cibo a domicilio, la spesa, un regalo. Si trattava di un concetto ispirato inizialmente a Uber e Postmates, anche se si era evoluto col passare del tempo (Allegato 1: Cronologia e tappe principali nella storia di Glovo).

### **Glovo 1.0 Ritiro e consegna**

La versione iniziale consisteva in un’App che metteva in contatto “qualcuno” (utente) che voleva ordinare o inviare qualcosa, che pesasse meno di 8 kg e che entrasse in una scatola, attraverso un corriere (*courier* o *rider*<sup>3</sup>). Il corriere, o rider, avrebbe comprato o ritirato il prodotto in un esercizio convenzionato e lo avrebbe consegnato presso l’indirizzo indicato. Venivano fornite “una scatola sui cui scrivere ciò che si voleva” e gli aggiornamenti sullo stato dell’ordine e la posizione del corriere. L’App, inoltre, dava al cliente anche la possibilità effettuare il pagamento al momento dell’ordine.

### **Glovo 2.0 Marketplace**

Dopo un inizio promettente, a metà del 2016 Glovo aveva registrato una brusca frenata nel numero di nuovi utenti. Consapevoli del fatto che non potevano interrompere i propri investimenti in marketing, né decelerare sull’apertura di nuove *location*, avevano deciso di far evolvere il proprio *concept* in quello di *marketplace*, proprio per evitare questa perdita massiva di utenti. Avrebbero così potuto modificare l’offerta: da “*dimmi di cos’hai bisogno e dove lo posso trovare per consegnartelo*” a “*utente, scegli sulla mia App ciò che vuoi che ritiriamo e te lo consegniamo*” (Allegato 2: Glovo Marketplace).

<sup>3</sup> È il nome colloquiale usato per definire questi corrieri, in quanto il mezzo di trasporto che più comunemente utilizzano è la bicicletta o il motorino.

### Glovo 3.0 Q-commerce

Verso la metà del 2020, Glovo aveva annunciato l'arrivo di una nuova idea "rivoluzionaria": le consegne in città in meno di 30 minuti. Rapidità e convenienza sarebbero presto diventate le esigenze dei consumatori, ancor di più dopo il *lockdown* causato dalla pandemia di Covid-19.

#### Utenti-Partner<sup>4</sup>-Rider

Glovo usava campagne di marketing aggressive (online e offline) per farsi conoscere dai potenziali utenti, ovvero persone molto indaffarate che non avevano tempo di fare la spesa, o che non avevano voglia di cucinare, o che volevano semplicemente ricevere comodamente e a un prezzo economico i prodotti a casa grazie a una piattaforma stabile e facile da utilizzare. Una volta effettuata la registrazione, Glovo offriva promozioni ai clienti più fedeli, come sconti nei giorni festivi o in occasione di partite di calcio molto seguite. (Allegato 3: Marketing, campagne di acquisizione di nuovi clienti e fidelizzazione).

Il brusco arresto negli ordini e nel numero d'utenti di metà 2016 si era verificato per due motivi principalmente: la scarsa scelta offerta e il prezzo del servizio. Glovo incassava all'inizio una tariffa fissa di 5,50 euro per il suo servizio (5 euro per il *rider* e 50 centesimi per Glovo), oltre al prezzo del prodotto nel caso in cui il *rider* avesse dovuto acquistarlo. Un prezzo del genere era diventato un ostacolo per molti utenti, che catalogavano Glovo come un "servizio per *fighetti*".

Nel 2021 il prezzo finale non dipendeva più unicamente dal costo del trasporto, ma venivano calcolate anche distanza, tempo d'attesa e commissione del *partner*.

Per offrire una vasta scelta (*anything in your city* – qualsiasi cosa nella tua città), Glovo, che consegnava biglietti, articoli da supermercato o parafarmacia, pacchi, o che forniva servizi logistici a livello locale, aveva iniziato a integrare come partner sia multinazionali che PMI. Presentava loro la possibilità di vendere i propri prodotti direttamente ai consumatori, incrementando la propria visibilità e aggiungendo alla propria offerta il servizio di *delivery*. In cambio incassava una commissione, che variava tra il 15%, per le grandi marche di riferimento, e il 30%. Questa commissione dipendeva inoltre dagli ordini giornalieri ricevuti in media in una settimana. In alcuni casi alle aziende veniva chiesto un ulteriore 10% per includere il loro marchio nella pubblicità di Glovo. Inoltre, Glovo tratteneva per un mese il prezzo del prodotto, mentre i partner facevano la stessa cosa per due settimane con la commissione corrispondente.

Per ottenere questo nuovo tipo di clienti era stata creata un'unità di vendite B2B il cui compito era delineare, illustrare e negoziare le condizioni dei contratti, prendendo in esame tutte le diverse possibilità. Si offriva ai produttori di aumentare le proprie vendite

---

<sup>4</sup> Aziende che vendono i loro prodotti o servizi attraverso l'App.