

Febrer de 2005

CondisLine, la realitat de 5 anys a Internet

Enric Ezquerra

CondisLine, la realitat de 5 anys a Internet*

Enric Ezquerra

Resum

L'any 2000 el grup Condis va endegar una iniciativa de supermercat virtual: CondisLine. Cinc anys després Enric Ezquerra, director general de Condis, comenta l'evolució d'aquesta iniciativa alhora que fa un repàs de tot el coneixement adquirit durant aquest procés, tant des del punt de vista de supermercat virtual, com des del punt de vista de negoci electrònic. Ezquerra està convençut que la clau de l'èxit ha estat saber identificar correctament les expectatives dels clients i satisfer-les. Per cloure la conferència, fa una relació dels objectius de negoci electrònic de Condis i apunta les possibilitats que Internet ofereix en aquests moments a les empreses catalanes, així com l'impacte que el negoci electrònic pot tenir en tots els processos de l'empresa.

Paraules clau

Condis, CondisLine, supermercat virtual, negoci electrònic, compra per Internet, *e-business*

El que us presentaré a continuació, tal com diu el títol d'aquesta ponència, és la realitat d'Internet de Condis al llarg de cinc anys. Ja ha passat força temps des que vam començar amb Internet el gener del 2000. Al principi es deia que a Internet els anys es comptaven com les vides d'un gat, és a dir, que cada any comptava per set. Calculat així, ara ja en faria trenta-cinc.

Us vull presentar com ha evolucionat CondisLine i, sobretot, explicar-vos què n'hem après, tant des del punt de vista del supermercat virtual com des del punt de vista del negoci electrònic: l'*e-business*. Potser seria el que us podria interessar més si intenteu projectar la nostra experiència a la realitat concreta de les empreses o les situacions que representeu.

He proposat diferents apartats, que anirem comentant:

1. Primer de tot, contextualitzaré la iniciativa de Condis per veure què n'hem après i les projeccions d'aquest aprenentatge en els negocis o les relacions comercials més habituals.
2. Seguidament comentaré les expectatives que té el consumidor, és a dir, el client en aquest concepte de negoci, i com considerem que cal satisfer-les, que serà la clau de l'èxit.
3. A continuació parlaré del que hem après en aquests anys. Considero que és bastant, encara que sempre es pot aprendre més.
4. Com a annex us faré una relació dels deu objectius de negoci electrònic a Condis. Condis és la part pràctica o operativa més enllà del supermercat virtual. Parlaré de les possibilitats que en aquests moments està donant Internet a casa nostra.

Aquest últim apartat serà una mica més extrapolable, ja que no parlarem de temes de gran consum sinó de l'impacte del negoci electrònic en tots els processos de l'empresa.

Condis

Condis és una empresa familiar, amb el 100% de capital català, que està totalment professionalitzada; no només des del punt de vista executiu, sinó també des del punt de vista del consell d'administració.

En aquests moments estem operant en el sector dels supermercats de proximitat. Som presents a Catalunya i a Madrid. Tenim una quota minorista nacional del 0,85% i del 7,69% a Catalunya. A l'àrea metropolitana de Barcelona tenim gairebé un 11%. A Madrid tenim poca participació ja que fa tres anys escassos que hi som.

Disposem de seixanta mil metres quadrats, amb una facturació de 612 milions d'euros. Fins l'any 2001 teníem una fita d'acord amb un pla estratègic que era arribar als 100.000 milions de pessetes. Quan estàvem a punt d'aconseguir-ho, ens van canviar les pessetes per euros. Ara parlar de 612 milions d'euros no queda igual de bé.

L'equip de Condis consta actualment de 4.400 persones. Tenim un model de gestió mixta de botiga pròpia i botiga franquiciada, la qual cosa és un element diferenciador a casa nostra. Com ja he comentat, tenim una concentració elevada a l'àrea metropolitana

* Conferència organitzada per Tribuna Oberta Vilafranca, que va tenir lloc el 21 de setembre de 2004 a l'Hotel Domo de Vilafranca del Penedès.

CondisLine, la realitat de 5 anys a Internet

de Barcelona i Madrid. Pel que fa a les ensenyas comercials, utilitzem Condis com a ensenya principal i com a paraigua, i tenim un altre logotip per a establiments franquiciats de mida petita.

Com a empresa de distribució, som producte de creixements empresarials successius produïts per compres successives d'empreses. Vam començar l'any 1995-1996 i hem anat continuant aquest model tan propi del nostre sector.

Pel que fa a les plataformes principals, comptem amb una plataforma d'autoservei, que és la de Montcada, i la seu central, com a unitat càrnica. També tenim una plataforma a Mercabarna, que és la de cubicatge més important del centre, que engloba tot el producte fresc, fruita, verdura, peix, etc. També tenim distribució a Madrid en una subseu central i una plataforma a Mercamadrid pel que fa als productes frescos.

CondisLine

CondisLine és una iniciativa d'*e-business*, és a dir, una iniciativa de negoci en xarxa. La Xarxa pot ser utilitzada d'una manera o d'una altra i al final determinarà les característiques del negoci. El supermercat virtual va néixer el gener del 2000. Va ser pràcticament la primera iniciativa d'aquest tipus. Algú se'n va avançar posant un supermercat a la Xarxa, però com a projecte pilot i sense un projecte de negoci al darrere enfocat a aquest nou model. En aquest sentit som el primer negoci electrònic d'aquestes característiques a l'Estat espanyol. Cobrim principalment les àrees metropolitanas de Barcelona i Madrid. Actualment cobrim gairebé tot Barcelona. Comptem amb 26.000 clients i un cistell mitjà d'uns 113 euros. El nostre client presenta una mitjana de freqüència de compra de 22 dies i té un perfil diferent del del client dels establiments físics.

Pel que fa al lloc web, la versió actual ja és la sisena. La primera es va fer mitjançant tecnologia de la casa. Va ser el treball d'un equip de persones. El projecte ens va costar gairebé tres milions de pessetes. No va requerir, doncs, una gran inversió.

El públic objectiu eren principalment dones, encara que hi va haver un canvi, ja que els primers clients van ser homes. La proporció dones/homes és aproximadament del 60/40. L'edat oscil·la, bàsicament, entre els vint-i-cinc i els quaranta-cinc anys. Són persones amb parella, de classe mitjana i mitjana-alta. Més del 62% afirmen que tenen fills. La majoria treballa fora de la llar, tenen ordinador a casa, i l'utilitzen indistintament tant a la feina com a casa. Hem observat que ni el client, ni l'assortiment, ni l'oferta ni les promocions són els mateixos que els dels establiments físics.

Trobem alguns elements que tenen un fort impacte en la gestió interna, en el *back office*, és a dir, en allò que no es veu. Un factor crític és el fet que la compra es concentra en vint-i-quatre hores, de diumenge a les sis de la tarda a dilluns al migdia. També podem destacar el fet diferencial que en un establiment físic la venda es concentra al cap de setmana; per tant, cal enfocar tots els esforços a tenir-ho tot a punt per a aquests dies. En canvi, per Internet, si la comanda s'ha de servir dilluns al matí i les botigues no estan preparades en aquell moment, cal canviar els esquemes de fun-

cionament d'un punt de venda per poder subministrar la compra per Internet, diferenciant-lo del supermercat físic. Són elements que comporten diferències, i la nostra resposta a aquestes diferències és el que satisfà els clients.

Les expectatives dels clients

L'expectativa del client és que hi hagi de tot i beneficiar-se així dels avantatges d'Internet. El nostre client té unes necessitats d'amplitud i profunditat de gamma que no trobaria en un supermercat físic. Es pot entretenir més a veure quins serien els elements culinaris o la composició dels productes, diferenciant així la seva compra de la compra física. El client busca una compra completa, per no haver de recórrer al supermercat més proper. També vol que hi hagi les marques principals perquè és un consumidor que busca les seves preferències. Vol que hi hagi de tot, tant en el moment de realitzar la compra, com en el moment de rebre la comanda. Això no sempre és fàcil. Aconseguir que el procés d'aprovisionament convergeixi en les hores i els moments adequats per a aquest tipus de compra és un tema complex.

Tot i comptar amb una cartera de productes molt àmplia, de vegades no hi ha el que busca el client, cosa que per a nosaltres representa un problema. En un supermercat físic, si el client busca un producte determinat i no el troba, se'n quedarà un de semblant. Això no passa al supermercat virtual. Per això ens cal arribar a acords amb els proveïdors per tal que ens tinguin en compte en els seus esquemes de distribució i que es desenvolupin en uns paràmetres diferents dels del món físic.

També és crític determinar el model logístic adequat. El model logístic seria el que no es veu, però que és el que al final possibilita i facilita que la compra arribi a casa. Hi ha dos models de preparació de comandes, o *store picking*: en el primer es prepara la comanda en botigues diferents; en l'altre, es prepara en un centre dedicat específicament a aquest servei. Actualment al mercat es duen a terme els dos tipus de models. Cada un té avantatges i inconvenients. Condis es va decantar ràpidament pel centre especialitzat per tal de complir les expectatives d'aquest perfil de client.

Un altre element referent a les expectatives és el fet que el producte arribi a l'hora. Per això ens vam inventar les franges horàries d'entrega de servei, que abans no existia. L'any 2000 els operadors físics de servei a domicili o per Internet servien al cap d'unes hores, és a dir, el que es comprava al matí se servia a la tarda, i el que es comprava a la tarda s'enviava el matí següent. Nosaltres vam pensar que necessitàvem una entrega de franges horàries molt curtes, i ens vam fixar una franja horària de dues hores o fins i tot d'hora i mitja en espais determinats. Pensàvem en un determinat públic que, per manca de temps, realitza la compra per Internet i no se'l pot fer esperar gaire estona. El problema logístic que se'n deriva és la concentració de demanda durant la primera franja del matí i l'última franja de la nit. En aquests casos cal una infraestructura adequada per donar cobertura a aquests pics.

Satisfacció de les expectatives

Hem dissenyat el negoci per tal de satisfer aquestes necessitats i ens hem basat en els elements següents: tenim una plataforma tecnològica, el web, que és el que es veu, i també tenim el que no es veu, és a dir, la plataforma logística, la distribució, el repariment, tots aquests recursos repartits en el que s'anomena l'«última milla». Finalment tenim el *call center*, o centre d'atenció al client, que és l'element principal per interactuar amb els consumidors.

Abans ja he dit que la primera plataforma tecnològica va ser creada des de casa nostra, permetent-nos, en un principi, grans possibilitats. Al cap de dos anys, però, vam adonar-nos que calia reforçar-la.

Actuem sobre determinats grups, definint i preparant escenaris després d'haver-ne identificat prèviament el *modus operandi*. Ajudem el client a navegar i li suggerim proposicions de valors, lligades a models de conducta estudiats prèviament. Elaborem plans de fidelització ja que identifiquem, client per client, les accions fetes i les deixades de fer, i duem a terme accions de màrqueting com a resposta a aquesta informació. Al final, la nostra màxima seria que l'experiència amb el lloc web ha de ser amigable i el més satisfactòria possible, i sobretot, que no deixi «penjat», ja que això deixaria molt insatisfet el client i repercutiria en el sector especialitzat en la compra virtual.

Tornant a la plataforma logística, tal com havia comentat, hi ha dos tipus de models de negoci, el de centre dedicat i el de *store picking* (preparació a la botiga). Amb aquest últim model, com més botigues identifiquis com a plataformes subministradores, més podràs engrandir la xarxa de distribució. Per contra, en aquestes unitats si no s'està especialitzat, sorgeixen problemàtiques.

Un model de centre dedicat permetria tenir un assortiment específic per al client, i diferent del que es pot tenir en un establiment, per exemple, productes de farmàcia, informàtica o petit electrodomèstic, que no tindriem en una de les nostres botigues.

Un dels objectius que perseguim seria reduir al màxim la ruptura d'estocs. Per mi, el més significatiu és veure el nombre de comandes que podem arribar a proporcionar amb nombre d'error zero. Amb un model de *store picking* és molt difícil d'assegurar que més del 50% o del 55% de les comandes tinguin error zero. Amb un model com el que nosaltres estem aplicant, actualment arribem a un 98%. És a dir, de cada cent comandes només a dues els faltaria algun producte per ruptures d'estocs o per la dinàmica d'aprovisionament dels proveïdors. Aquest és un dels nostres èxits principals però també una de les nostres inquietuds principals. Servir sense incidències no és només servir tots els productes sinó també que siguin els productes adequats, que estiguin facturats correctament i que arribin a temps.

El més important per a nosaltres és complir amb el que s'havia promès. És a dir, si el repartiment de la comanda és al cap de tres hores, cal dir que seran tres hores i no dir que en serà una i mitja. Cal complir el que es diu i no aventurar-se en allò que no es podrà complir. Actualment hem aconseguit un binomi adequat entre l'expectativa i el nivell de servei.

Una altra màxima que ens proposem és aconseguir fer la preparació tan bé com la faria el consumidor. Per això cal plantejar-se quins són els criteris d'actuació en cas que hi hagi algun problema. Alguns es poden definir segons l'article o segons el client: per exemple, en cas de no trobar un producte, substituir-lo per un de semblant.

Pel que fa a la relació amb el consumidor, la plataforma d'atenció al client permet establir tipologies de clients per millorar el procés per tal que cada vegada s'assembli més al procés que faria el consumidor. També permet gestionar les incidències, donar seguretat al consumidor i donar informació valuosa pel que fa a l'adequació constant de tot el paquet de serveis a les necessitats del client. Tot això es gestiona a partir d'un centre d'atenció al client, que és un dels elements que rep més èmfasi. Com que es tracta d'un procés de poca intervenció humana, l'única veu o contacte serà amb la persona del centre d'atenció al client o amb el repartidor que dugui la comanda. Al començament, ens trobàvem que el 60% dels clients trucaven al centre d'atenció per informar que el producte havia arribat, la qual cosa feia pensar que tenien expectatives molt baixes pel que fa a l'eficàcia del sistema.

Conclusions després de cinc anys

Després d'aquests anys, podem dir que hem après diverses coses referents al mercat i al client. En primer lloc podem afirmar que les previsions de mercat es van equivocar. El 1999 no hi havia dades a Espanya del que representaria Internet en l'alimentació de l'any 2000 al 2005. Això no permetia justificar de la manera habitual el volum del negoci. Nosaltres vam començar el gener del 2000, i curiosament, el juny del 2000, ja vaig poder fer un primer informe a partir de la primera base. Aquesta base sortia d'una entitat dedicada als estudis de mercat, de gran prestigi internacional. Aquesta entitat va extreure dades sobre Espanya per primera vegada, dades extretes d'una entrevista que va mantenir amb mi. En aquell moment sí que es parlava de previsions dels Estats Units i d'Europa, però no es parlava d'alimentació. Es van fer unes projeccions de com s'implantaria l'ús de l'ordinador personal i d'Internet a les llars, però com ja sabeu no s'han complert tant per temes d'infraestructura com de consumidor.

També hem après que el client objectiu té una intenció molt clara. No tots els clients són rendibles. Darrere d'aquest web que es veu, hi ha un procés logístic important, amb uns costos associats normalment realitzats pel consumidor, que de mitjana representen un 15% del cost total del producte. Per tant, cal ser molt eficient i cal que el resultat sigui rendible.

El client d'Internet és diferent del de la botiga, ja sigui per la nostra distribució o pel públic objectiu, el *target*, amb què estem situats a l'àrea metropolitana. Tenim uns clients objectiu diferents segons un canal o l'altre. Actualment el 82% dels nostres clients es declaren clients no habituals de Condis en el món físic.

Necessitats diferents requereixen propostes diferents pel que fa als assortiments, als horaris, a les expectatives de les franges horàries. És un sector molt més competitiu ja que la competèn-

CondisLine, la realitat de 5 anys a Internet

cia es troba a un sol clic, a diferència d'un supermercat físic on la competència pot ser a cinquanta o cent metres. Tanmateix, l'experiència ens mostra com a l'hora de navegar per Internet i identificar els webs amb què més treballem, tan sols ho fem amb un o dos dels segments o ofertes. Ràpidament ens familiaritzem amb la usabilitat del web, l'estructura, la informació, què hi podem obtenir i com. Sempre que el web respongui a aquesta expectativa, difícilment canviarem. Potser no es pot aplicar a tots els segments de negocis, però al nostre, sí.

Per tal de fidelitzar els clients, tenim un alt grau d'especialització de l'oferta i l'assortiment. Intentem que el que oferim nosaltres no ho ofereixi cap competidor.

En resum, els clients són cada vegada més fidels tant a la fórmula com a la marca. Per fidelitzar-los és primordial cuidar la seva experiència de compra, fent-ho de manera eficaç.

Pel que fa al servei, la tolerància ha de ser zero. El compromís de promesa val més que prometre molt. Cal facilitar el procés de compra del client, oferir un assortiment adaptat als clients objectiu. La logística és la clau, ja que el transport en una franja horària estreta és difícil en una ciutat amb un trànsit com el de Barcelona. En conseqüència, els costos associats al servei són molt elevats.

Referent al lloc web i a les seves possibilitats, també hem anat evolucionant. Al principi es parlava que el lloc web era un portal que havia de donar una sèrie de serveis, com ara el temps o les notícies. Aquest tipus de portals penso que corresponen a altres tipus de negocis però no al nostre.

El temps és també un aspecte molt important a l'hora de realitzar la compra. Una primera compra es pot realitzar, aproximadament, en trenta-cinc minuts. Al cap d'un temps, un comprador expert realitzarà l'operació en vuit o nou minuts.

Ens trobem encara lluny, però, d'una oferta única i exclusiva per a cada consumidor. Tot i així, si s'identifica que un client és un habitual d'una secció determinada, quan està finalitzant la compra, li apareix un missatge sobre aquesta secció que ja coneix. Alguns anomenen aquest recurs *marketing one to one*, jo penso que hauria de ser una cosa més captivadora i de més envergadura, però anem avançant pas a pas. És també un element d'un banc de proves controlat. Les innovacions o primers productes ens permeten una introducció ràpida a tot un segment de públic i fins i tot arribar a demanar l'opinió al client sobre aquest producte. Pot resultar molt útil ja que rebem una informació, un *feedback*, immediats, tot i que es tracta d'un àmbit molt reduït.

Previsions de futur

Pel que fa al futur, penso que tot just acabem de començar. Tenim unes tres-centes botigues, i com en qualsevol gran botiga, cal cuidar molt els clients, que actualment són una base fixa de 4.000. Podria arribar fins als 20.000, que són el nombre de clients que ens han comprat alguna vegada.

Considero que el mercat creixerà perquè aquesta existència és real. Tot i així hi ha un element sobre el negoci que no tenim en compte que és el motiu principal per comprar: la manca de temps

i la facilitat. En la mesura en què aquesta facilitat s'obtingui a partir d'un mitjà físic, el mitjà físic entra en competència amb el mitjà virtual. Si el supermercat més proper es trobava a uns cent vint metres de casa, calia perdre una mitja hora per anar a comprar, en canvi, virtualment, es pot comprar quan es vol i consumint menys temps.

Actualment la gran proliferació de supermercats està reduint la mitjana de proximitat. Això és una competència per a nosaltres que no vam preveure. Aquest tipus de client acostuma a alternar els dos tipus de compra: una compra important virtual i una altra de reforç mitjançant el supermercat físic.

No hem de perdre de vista que venim d'un àmbit empresarial i que aquesta iniciativa ha de ser rendible. Encara que això ens restringeixi en el territori, pensem que ens hem de restringir a l'àmbit metropolità, en què un seguit d'elements com ara el temps, el trànsit, condicionen les motivacions dels clients. Si aquests elements no es donen, el servei s'adequarà menys a les necessitats d'aquesta població.

Per acabar, cal puntualitzar que aquí només hem parlat de negoci electrònic i de supermercat virtual. Cal tenir en compte que només és una de les iniciatives que hi pot haver.

Objectius de negoci electrònic

Actualment tenim una sèrie d'objectius de negoci electrònic en què estem treballant, cada un dels quals té una aplicació pràctica:

1. *Entendre la dinàmica de la demanda* amb l'objectiu d'incrementar les vendes, millorar l'eficàcia del màrqueting i realitzar previsions d'aprovisionament eficients. Actualment tenim un sistema de promotors, o caps de zona, que gestionen entre dotze i vint botigues i n'analitzen la demanda. Per tal de fer-ne una gestió adequada cada dia reben per Internet tota la informació rellevant. Això també ens permet valorar la rendibilitat de les campanyes, a partir de les anàlisis de les ofertes i les demandes, i el seguiment de les dades de cada punt de venda.
2. *Establir un canal de comunicació amb els consumidors i franquiciats* que permeti desenvolupar relacions de llarga durada, que incrementi la qualitat del servei i que millori la imatge de manera continuada. També es realitza mitjançant Internet.
3. *Disposar d'una gestió integrada de tota l'activitat comercial*, de tot el procés, millorant tot el que fa referència a l'aprovisionament. El que ho fa possible és el sistema d'informació de vendes, tant històrica com de futur, de tots els punts de venda i la integració d'aquesta informació per a tots els processos d'aprovisionament.
4. *Millorar el procés de planificació i d'aprovisionament* exclusivament. Comprèn tot allò que fa referència a la relació amb els proveïdors, per exemple, emprant el «just a temps» (*just in time*), o integrant comandes, etc. Tenim un 18% dels proveïdors, que significa el 25% del negoci.

CondisLine, la realitat de 5 anys a Internet

5. *Un model d'informació basat en l'autoservei* aplicat a les persones. Fa referència a la delegació de poder, l'*empowerment*, un mètode que s'utilitza per millorar la capacitat i la iniciativa dels treballadors i altres cobradors externs, per tal de reduir costos i simplificar. S'obté a partir d'una intranet corporativa en què pengem tot allò que és d'interès amb uns nivells d'accés adequats al que s'està gestionant.
6. *Plataforma d'aprovisionament* per a les compres indirectes, és a dir, les compres d'autoconsum: productes que no venem però que utilitzem en la gestió pròpia. Estem desenvolupant tres iniciatives de subhasta en línia que hem dut a terme a través de Caixa Exchange. Actualment hem comprat tots els elements informàtics de tot un any i hem aconseguit un estalvi del 15% en fer-ho per Internet. També utilitzem aquest mètode per comprar el material publicitari i tot el que és paper, bosses i material similar.
7. *Iniciativa de rendibilitat*: reduir dràsticament tots els costos operacionals i sobretot els de procés i els administratius per via de mitjans electrònics per comunicar-nos amb els proveïdors, tant factures com comandes. Només tenim un 7% de comandes amb mitjans manuals, de proveïdors tecnològicament poc avançats. Tota la resta es fa amb mitjans automatitzats. Pel que fa a les factures, en rebem un 90% per mitjans electrònics.
8. *Eliminar l'emmagatzematge de factures*, tant al punt de venda, com als centres franquiciats, com a la seu central. Amb aquesta acció hem reduït un 82% el volum de paper.
9. *Desenvolupar tota la intel·ligència de negoci*.
10. *Operar la cadena de subministrament amb un sistema en línia*. Aporta avantatges com, per exemple, que en el moment en què tenim preparada una comanda al magatzem central, el franquiciat o la botiga pot consultar i saber exactament què rebrà i, per tant, pot detectar problemes o fer una comanda per a l'endemà tenint en compte el que rebrà.

Fins aquí hem fet un breu repàs del que són les iniciatives de negoci electrònic dins del context de CondisLine, que no deixa de ser una iniciativa de Condis, encara que sigui la de més impacte en l'àmbit del consumidor. La clau de tot ha estat, doncs, Internet, ja que ha suposat un redisseny de l'empresa basat en la potencialitat d'aquestes eines i amb tota la facilitat i capacitat d'ús que permeten. Aquest ha estat el gran canvi. En el nostre cas podem parlar d'una arribada al consumidor. Hi ha molts més elements, però, més enllà d'Internet i del que és la relació amb el consumidor, principalment amb proveïdors, que considerem que ofereixen més oportunitats i és cap on ens estem decantant actualment.

Torn de paraules

Joaquim Lechà (Soci-director d'Innova Creixement)

Vosaltres heu triat el model local o el d'espai dedicat, en comptes d'un model de distribució des de les botigues que ja teniu. La

meua pregunta és doble. Heu d'acceptar despeses de logística superiors? I si és així, considereu que la diferència entre el valor de KPI tan alt que teniu avui patiria gaire si canviéssiu de model?

Enric Ezquerria

El model, el vam canviar als inicis. L'any 2000 vam sortir amb el model de l'*store picking*. Vam utilitzar quinze botigues en funció de l'abast geogràfic que li volíem donar. Aquest model, el vam canviar al cap de sis mesos. Havíem après i havíem vist les dificultats que teníem sobretot perquè necessitàvem un model que fos escalable i aquest no ens ho semblava. En una etapa en què serveixes quinze comandes per botiga pots fer el que vulguis. No és rellevant. Però en el moment en què se n'han de preparar tres-centes, quatre-centes o cinc-centes, no es pot fer. No és sostenible.

En aquell moment vam passar a aquest model de centre dedicat i la problemàtica d'aquest model és que has de variar el radi d'acció i, a més a més, necessites una massa crítica perquè sigui rendible. Per a nosaltres no té marxa enrere. Actualment disposem d'aquesta massa crítica que ens permet assolir el llindar de rendibilitat, el *break even*, que és l'objectiu que tenim. No l'estem portant com a negoci, sinó com a línia del que nosaltres anomenem «nous negocis». Tenim una línia en què anem desenvolupant iniciatives que puguin arribar a suposar a partir del sisè any entre el 5 i el 10% del negoci.

Patro Recober (Regidor de la Societat del Coneixement)

Penso que una de les pors de la majoria d'empresaris, fins i tot de l'Administració, abans d'iniciar un procés d'aquest tipus, no és tant el fet de dissenyar una pàgina web, que és relativament fàcil i que trobes qui te la faci, sinó que és allò que comentaves abans de la gestió interna, del *back office*. Comprendria tot allò que no es veu: la preparació que ha de tenir l'empresa per assumir el volum de feina afegida que li arribarà.

Veig que vosaltres heu optat, pràcticament, per fer una empresa paral·lela a l'empresa mare perquè, pel que explicaves, sembla que tot aquest procés no ha afectat els supermercats físics que teníeu. Aquest procés de decidir fer una cosa pràcticament nova i paral·lela, o el fet de mirar de canviar l'estructura prèvia que ja teníeu, no sé si és un procés que va durar molt de temps o va ser una cosa que vau descartar immediatament. També m'agradaria saber quin consell donaríeu als empresaris que vulguin iniciar-se per aquesta via. No sé si els aconsellaries reestructurar l'empresa, o bé, com tinc la sensació que heu fet vosaltres, trobes que més val crear pràcticament una empresa paral·lela aprofitant l'experiència prèvia, però deslligada del canal de venda més habitual i més tradicional.

Enric Ezquerria

És difícil donar un consell perquè cadascú entén i coneix el seu sector i les alternatives estan molt adaptades al que és el seu nego-

CondisLine, la realitat de 5 anys a Internet

ci. Més que donar solucions, potser us podria dir alguns criteris que podríeu aplicar.

En el nostre cas hi va haver dues qüestions. Primer, sí que és cert que vam fer un model de negoci adequat i que el vam fer una mica diferent. Tanmateix és més important l'orientació al servei que hem de donar que no voler-lo fer diferent. És com tot: diguem que un dels objectius és el nivell de servei i que el nivell de servei no s'aconsegueix. Aleshores més val no fer-ho i, si ho fas, canvia en la mesura que faci falta.

D'altra banda, també és important dir que un dels problemes d'aquestes iniciatives que al llarg dels anys he compartit amb altra gent és que al final són iniciatives que queden en el departament de màrqueting, en el departament de tecnologia o d'algun altre «il·luminat» de la casa. No són iniciatives de l'empresa. Si no s'hi participa des de totes les capacitats que hi ha a l'empresa i s'hi participa des de tots els punts de vista, al final es desenvolupen temes que responen a una necessitat o a un plantejament exclusivament funcionals: o bé de màrqueting, o bé de tecnologia.

Jo el que recomanaria és que la iniciativa fos de l'empresa, és a dir, cap departament funcional té la preparació suficient per dissenyar un negoci o revisar-lo tal com ho faria tot l'equip sencer. En aquest cas, nosaltres el que vam fer és implicar tots els àmbits funcionals i, per tant, crear un projecte d'empresa. Penso que és important perquè al final es van canviant els condicionants o es van limitant i perdem riquesa i perdem coneixement del que és el negoci i de les possibilitats que hi ha de canvi o d'impacte. Al final ens limitem a cobrir una funcionalitat determinada i això jo no ho aconsellaria.

Nosaltres ara potser gaudim del fet que totes les coses estan una mica situades i sabem quin és el volum de negoci i què podem esperar. De tota manera, jo no començaria mai per entrar en el tema Internet concentrant-me en temes de venda o en temes d'ingressos. Penso que en aquests moments necessites que tota l'empresa funcioni amb Internet perquè es creïn sinergies. Trobo que és més profitós entrar en dinàmiques de col·laboració amb proveïdors, amb elements que aporten reducció de costos, amb temes d'usabilitat, o amb temes de compartir informació. En definitiva, primer entrar en aquests temes que també es basen en Internet i deixar per a una segona etapa, com nosaltres vam fer, la investigació de canals de fonts d'ingressos i de negoci amb Internet. Primer vam fer tot el que és el treball intern i vam crear una intranet. Després vam fer servir Internet en la comunicació amb proveïdors i clients i, fins al tercer pas, no vam tocar el tema del supermercat virtual.

Albert Calzada (President de la Unió Empresarial Penedès)

Entre totes les coses interessants que has dit, n'hi ha una que m'ha cridat molt l'atenció, que és que els primers clients que vau tenir van ser homes. A què és degut?

Enric Ezquerria

T'explico el cas típic. L'home era qui tenia l'accés al mitjà, era qui tenia Internet al despatx i, en canvi, qui tenia la necessitat era la

dona. La dona era la que tenia un grau més alt de la responsabilitat en l'aprovisionament, perquè ara com ara les coses van així. Ella era qui feia la llista i el marit era el que, a la feina, o on fos, feia la compra perquè ell sí que tenia l'accés al mitjà.

Estem parlant de l'any 2000 i per tant, en aquells moments, el percentatge de llars amb ordinador era diferent de l'actual. La prescriptora era la dona, però l'usuari era l'home. Després, a mesura que la dona ha tingut més accés a Internet, i que el nombre de llars amb ordinador ha augmentat, aquesta tendència ha canviat una mica.

Francesc Vallverdú (Vicerector de la Universitat Oberta de Catalunya)

Em sembla que podríem parlar molta estona. Trobo que el plantejament que feu manté un paral·lelisme interessant amb la Universitat Oberta de Catalunya quant a paral·lelització de negoci. Ara fa un moment comentàveu que heu muntat una estructura paral·lela de desenvolupament d'activitat. De fet, nosaltres a la Universitat Oberta hem fet una cosa semblant. No mantenim de manera compatible una iniciativa d'ensenyament presencial amb una de no presencial, sinó que especialitzem l'activitat.

Jo diria que aquest és un dels secrets d'Internet en conjunt, sigui quin sigui el negoci. És curiós veure com una activitat tan diferent com la que fem nosaltres manté paral·lelismes importants. De tota manera, el que també m'ha cridat l'atenció és el perfil dels vostres usuaris, fins i tot tenint en compte les diferències. Heu estudiat mai quants dels vostres compradors o compradores han estudiat a la UOC?

Enric Ezquerria

Una de les activitats que més ens va ocupar en aquells moments a banda de com fer impacte en els possibles clients, va ser captar bases de dades de clients. La promoció típica era que feien una primera compra i els regalàvem un pernil. Amb aquesta iniciativa vam vendre moltíssims pernils. Em sembla que en els indicadors de Forrester fins i tot sortia *pernil* com una categoria desconeguda i era perquè l'hi havíem inclòs.

Ens trobàvem que podia ser que no hi hagués repetició i sabíem que la primera compra tenia un impacte molt gran, així que primer vam fer l'exercici normal de veure qui era més proper al mitjà. Aquestes persones responien a perfils com estudiants de la UOC o altres perfils d'aquest tipus.

Després vam canviar d'enfocament i vam seguir una altra estratègia, perquè al final qui té la necessitat de comprar i, per tant, es gastarà o es podrà gastar 100 euros cada 22 dies, potser sí que es correspon amb el perfil d'estudiant de la UOC, però no és el perfil típic d'usuari d'Internet. En aquell moment el definíem com una persona de setze a divuit anys. En tot cas seria algú de casa seva que li encarregaria que fes la comanda.

Per tant, al final vam optar per veure qui podia ser proper al mitjà o ser-hi sensible dins del que és l'objectiu de la compra. És



Condilínia, la realitat de 5 anys a Internet

a dir, veure qui tenia la necessitat de comprar i qui podia tenir dificultat de temps i, a partir d'aquí, veure com el podíem impulsar a fer aquesta primera compra.

Pilar Yagüe (Directora del Patronat de Comerç i Turisme de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès)

La compra per Internet del producte fresc està al mateix nivell que la del producte envasat?

Enric Ezquerria

En aquests moments depèn de les categories. Per exemple, de les categories que es comporten més bé, com ara les fruites i les verdures, el percentatge de venda és la meitat del que es vendria en un establiment físic habitual. Hi ha algunes categories que funcionen amb percentatges inferiors, com podria ser la carn. La xarcuteria també funciona molt bé, ja que tenim un sistema de distribució amb empaquetat. La majoria dels nostres establiments no tenen servei de mostrador. També tenim molts productes orientats a aquest tipus de compra. Hi ha algunes categories que no es poden comprar. Nosaltres, per exemple, no servim peix, per raons òbvies, perquè no el podem envasar i perquè pensem que la conservació un cop envasat és difícil. Per respondre't breument, et diria que en el millor cas és a la meitat i només en algunes categories que són de transport i conservació fàcils.

Cloenda

Marcel Esteve (Alcalde de Vilafranca del Penedès)

Deixeu-me fer un parell de reflexions que lliguen amb la intervenció que ha fet el senyor Ezquerria, director general de Condilínia. Penso que la seva intervenció ha estat molt positiva perquè ens ha fet conèixer altres realitats. Ens ha fet reflexionar i ens ha donat l'oportunitat que cadascú, des del seu espai, des del lloc de responsabilitat que ocupa, en pugui aplicar algun dels exemples. Hem de fer el possible perquè no es quedin en anècdotes. N'hem de treure un fruit que pugui ser d'aplicació en el context que ens envolta, a Vilafranca, la comarca o l'àmbit en què ens movem.

El senyor Ezquerria deia que acaben de començar. Penso que és d'una gran intel·ligència reconèixer que acaben de començar, si bé no és cert perquè porten molts i molts anys treballant-hi. Sí que és important saber que en aquests aspectes de què hem parlat avui tot just comencem. Penso que és un element que cal destacar i que cal tenir en compte sobretot per les perspectives amb visió de futur i les perspectives de creixement que apuntava el senyor Ezquerria.

També m'agradaria remarcar que tot això es fa amb l'e-

xigència, amb el coratge, amb la voluntat, amb les ganes de fer-ho i de fer-ho bé. Voldria esmentar que tot això és una evolució. L'esforç hi ha de ser i no és fàcil, però evidentment s'ha de començar i s'ha de treballar; sobretot s'ha de saber cap on hem d'anar.

En el primer Tribuna Oberta, el senyor Jordi Vilaseca^{www1} des de la Universitat Oberta va aportar amb la seva intervenció algunes dades fins i tot més generals centrades també en Vilafranca del Penedès. Avui hem tingut un tema més concret, però insisteixo que en podem prendre bona nota, cadascú des del seu espai de responsabilitat. La tercera edició de Tribuna Oberta anirà a càrrec d'un representant de l'Administració Pública, el senyor Joaquim Nadal. Com ja vam dir des del primer dia, Tribuna Oberta intenta ser un espai de debat, de reflexió, de trobada, de concertació d'idees, de treballar plegats, de tot allò que volem impulsar des de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès.

Tenim un programa, que penso que és prou important, que es diu Formació de qualitat, a partir del qual volem impulsar tot un seguit d'iniciatives al voltant de la formació en l'àmbit de l'ocupació del treball, des del Centre de Formació Ocupacional Francesc Layret, el Centre Àgora, Vilafranca Virtual i el Patronat de Comerç i Turisme, entre d'altres.

Comencem per l'Ajuntament, però volem anar més enllà. Aquesta iniciativa d'alguna manera va en aquesta línia d'aconseguir un esforç de treball conjunt i no que acabi sent en diferents parcel·les, en diferents espais aïllats. Volem que l'Administració sigui capaç realment de treballar amb els agents econòmics i socials de Vilafranca, de la comarca, del territori.

Aquesta és la voluntat amb què es va iniciar Tribuna Oberta. Avui hem tingut la segona oportunitat de fer-ho. Insisteixo, penso que el que hem de fer és treballar en aquest sentit i sobretot assolir la qualitat amb el producte, tant si parlem dels nostres vins o del nostre paisatge vitivinícola, com els que no estan lligats necessàriament amb la vinya i el vi: els serveis, l'ocupació, la formació, els treballadors. Penso que la qualitat ha de ser l'exemple de treball per a tots, cadascú des de la seva responsabilitat. Aquest és un repte, un repte de futur.

Que aquesta Tribuna Oberta sigui això: un convit a treballar per aquesta qualitat. Us animem a tornar-nos a trobar el dia quatre de novembre, aquí mateix, amb el conseller Joaquim Nadal.

Moltes gràcies.

Enllaços relacionats

Condilínia

<http://www.condis.es>

Condilínia

<http://www.condiline.com>

Ajuntament de Vilafranca del Penedès

<http://www.vilafrancavirtual.org>

[www1]: http://www.vilafrancavirtual.org/documents/ponencia_vilaseca.pdf

CondisLine, la realitat de 5 anys a Internet

↔ Si vols citar aquest document, pots fer servir la següent referència:

EZQUERRA, Enric (2005). «CondisLine, la realitat de 5 anys a Internet». A: *Tribuna Oberta Vilafranca* (2005: Vilafranca del Penedès) [conferència en línia]. Ajuntament de Vilafranca. UOC. [Data de consulta: dd/mm/aa].
<<http://www.uoc.edu/dt/cat/ezquerra0105.pdf>>



Enric Ezquerro
Director general de Condis
enric_ezquerro@condis.es

Llicenciat en Dret per la Universitat de Barcelona i advocat per l'Il·lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona (1990). Posteriorment, s'ha diplomat en Ciències Empresarials a la Universitat de Barcelona i en Direcció d'Empreses (PDD) a IESE – Universitat de Navarra (1996). Tota la seva trajectòria professional ha estat lligada a Condis Supermercats. Va començar el 1990 incorporant-s'hi com a advocat d'empresa, i creant el Departament d'Assessoria Jurídica. A partir de 1991 compagina aquesta responsabilitat amb diversos càrrecs directius a empreses filials, fins que el 1994 s'incorpora al Consell de Direcció de l'empresa. El 1996 és nomenat sotsdirector general, i es responsabilitza de les àrees de Recursos Humans, Finances, Informàtica i Assessoria Jurídica. El 1998 és nomenat director general. Des del juny de 2000 també és conseller delegat de Condisline E-Commerce, S.A. Des de l'any 2001 forma part del Consell d'Administració de Condis Supermercats, com a conseller-director general.

Institucions coorganitzadores:

