



“No se trata de aumentar inventario, sino de utilizarlo mejor con un concepto de stock único total”

Un Black Friday o un Sant Jordi se preparan con meses de antelación, pero para grandes retailers omnicanal como Fnac la pandemia ha supuesto un reto logístico sin precedentes. De combinar sus ventas online y en tienda, la compañía francesa se ha visto abocada a optimizar el uso de su almacén central y sus hubs para alimentar el negocio online. El director de Supply Chain y Sistemas de Fnac España, Bertrand Renault, profundiza sobre los cambios que el coronavirus ha propiciado en la estrategia de su empresa.

¿Cómo ha impactado el coronavirus en las operaciones y supply chain de Fnac?

Por primera vez en nuestra historia, hemos cerrado las tiendas. Somos un operador omnicanal, es decir, nos dedicamos a la logística de soporte al ecommerce y al retail, pero nos hemos visto actuando como un 'pure player'. De repente, hemos pasado a gestionar el 100% de las preparaciones y de las operaciones web desde nuestra logística central en España, ubicada en Madrid. Además, hemos multiplicado las operaciones de ecommerce por cuatro, cinco o siete, dependiendo de la categoría. No obstante, tenemos bastante suerte de disponer de un almacén omnicanal que da soporte a nuestras unidades de negocio y hemos movilizado rápidamente todos los recursos del retail para dedicarlos al online.

¿De qué manera están fomentando las nuevas medidas de higiene derivadas de la pandemia en su logística?

Hemos pasado por distintas fases. Desde el primer día, hemos puesto en marcha planes de contingencia y ha sido complicado. La actividad se disparaba, pero sabíamos que teníamos que imponer medidas de seguridad y distanciamiento. Nuestra prioridad siempre ha sido la protección de los empleados, porque sabíamos que, sin gente tranquila, acabaríamos probablemente con cierres y dificultades en esta carrera de fondo. Enseguida establecimos turnos de funcionamiento con limpieza, medidas de higiene y equipamiento de protección para el 100% de nuestra plantilla. Al final, hemos tenido una actividad de Black Friday durante más de un mes y medio y esto ha requerido, a su vez, la necesidad de dar descansos a la gente y que no trabajasen el 100% de sus jornadas normales para que pudiesen aguantar el ritmo.

¿Cómo se han preparado para afrontar el desafío que supone el incremento del canal online?

Una de las obligaciones de la logística es estar siempre dos años por delante de lo que en un futuro puedan ser las necesidades del negocio. Por ello, ya estábamos configurados para poder abordar ciertos crecimientos en buenas condiciones. En

este sentido, no hemos automatizado operaciones durante estos tres últimos meses, pero sí que hemos puesto a funcionar a pleno rendimiento las que estaban previstas y configuradas para abordar los crecimientos del futuro. De hecho, teníamos incluso planes de contingencia antes de que pasara todo. A principios de marzo, con la posible eventualidad, contemplábamos qué hacer en el caso de que se cerrara el almacén y tuviéramos las tiendas abiertas y, al final, ha sido al revés. Por lo tanto, estas situaciones requieren de mucha flexibilidad y agilidad.

¿Reforzarán su estrategia de omnicanalidad?

Sí, es fundamental, pues es nuestra razón de ser: el ecommerce alimenta a nuestras tiendas y nuestras tiendas alimentan al ecommerce. A este respecto, estamos desarrollando y acelerando diferentes herramientas. Por ejemplo, hemos vuelto a habilitar la recogida en tienda o, para evitar que un cliente tenga que volver a tienda si no disponemos de stock en ese momento, se lo mandamos desde el almacén central en 24 horas a su casa. Por otra parte, también hemos implementado un proceso hace escasos días que está teniendo mucho éxito: la posibilidad de pedir cita online con uno de nuestros vendedores en un cierto horario. De esta forma, podemos atender a los clientes personalmente sin que tengan que hacer cola. Parece que dentro de la nueva normalidad se ha impuesto el hecho de esperar sistemáticamente y hay que ofrecer alternativas.

Y en el ámbito del delivery, ¿han impulsado también iniciativas?

Estamos trabajando para ofrecer al cliente franjas horarias en los envíos y asegurarles un slot de entrega, pero estas iniciativas llevan un tiempo. Durante el 'boom' de los últimos meses, la mayor parte de las entregas se han hecho con éxito en casa del cliente, porque se encontraba en ella, por lo que ha habido poca tasa de fallo. O, por ejemplo, implantamos hace poco en Francia una app para que el cliente recoja en tienda un producto y lo pague directamente. Este proyecto lo vamos a desarrollar también este año aquí. Como he comentado, la logística tiene el deber de estar dos años por delante del mercado, pero de repente hemos dado

un salto de gigante. Por lo tanto, tenemos mucho trabajo para volver a coger la delantera y hemos detectado, asimismo, muchas necesidades por parte de los clientes a las que tenemos que dar respuesta en cuanto antes, para que sigan consumiendo en este mundo omnicanal.

¿Pasa su estrategia por disponer de una mayor capacidad de almacenaje de productos?

No nos planteamos ni mucho menos aumentar los stocks. Lo que sí tenemos que hacer, y ya lo hemos intensificado, es llegar a un concepto de stock único total. Solo tenemos un almacén, por el que pasa aproximadamente el 95% de nuestro producto, pero tenemos stock permanente de producto en muchas tiendas de España. Por eso, debemos conseguir que todas las tiendas estén al alcance de todos los clientes, independientemente de su localización o canal por el que compren. Ya hemos dado algunos pasos en este sentido, pero tenemos que acabar de rematarlo. No se trata de aumentar los inventarios, sino de utilizarlos mejor.

¿Ha modificado el Covid-19 alguna otra de sus estrategias para los próximos años?

Este concepto de stock único es algo que iremos acelerando y que quizás ha cambiado un poco el rumbo de nuestra estrategia. Además, en estos últimos meses han confiado en nosotros 250.000 clientes nuevos en España. De hecho, hemos observado que muchos clientes de tienda que nunca consumían a través de nuestra web lo han hecho y, si hemos conseguido ofrecer un buen servicio, probablemente habrán cambiado algunos hábitos de compra. Aunque también se han dado hechos curiosos, como que cuando hemos vuelto a abrir nuestras tiendas han venido clientes a comprar productos tecnológicos o tarjetas de recarga. Hay muchos tipos de compradores y debemos impulsar esta mezcla tan exigente del servicio web, tienda y servicio pickup. La omnicanalidad, más que importante, es un tema de supervivencia en nuestro caso. Necesitamos tiendas para tener web y web para tener tiendas. Al final la mezcla de estos dos mundos

es donde nos posicionamos a día de hoy.