

## Entrevista con Bence Biró, MOL: "Para 2021 tendremos 1.250 estaciones con la marca Fresh Corner"

Con más de 2.000 puntos de venta en Europa Central y Oriental, MOL es uno de los principales actores del continente. La estrategia de MOL Group 2030 ha colocado a la compañía en la senda hacia la diversificación de los combustibles para motores y la transformación de sus gasolineras en proveedores de bienes de consumo y servicios, dando origen al concepto Fresh Corner. Hablamos con Bence Biró, Director Global de Operaciones Minoristas de MOL Group, sobre el lanzamiento de la marca Fresh Corner, los retos de encontrar mano de obra cualificada y el futuro de MOL.



Bence Biró | © MOL

*Bence Biró, Director Global de Operaciones Minoristas de MOL Group, lidera la rama operativa y ejecutiva de las unidades minoristas de MOL Group en todos los países. Previa incorporación a MOL Group, Biró adquirió experiencia internacional gracias a diversos puestos directivos en METRO Cash & Carry (METRO Group), Tommy Hilfiger & Calvin Klein (PVH Group) y en Peek & Cloppenburg.*

### **P. ¿Cómo surgió la idea de Fresh Corner?**

R. Desarrollamos una "Estrategia MOL 2030" para identificar el rumbo de la empresa en los próximos 10-15 años. Uno de los principales objetivos era pasar de ser un minorista de combustibles a un minorista de bienes de consumo. MOL quiere alejarse de la tradicional gasolinera y empezar a operar "estaciones de servicio". Para ello, hemos inventado la marca Fresh Corner, común a todos los países en los que trabajamos. Actualmente existen alrededor de 700 estaciones de servicio Fresh Corner. El plan es tener unas 1.250 estaciones de servicio bajo la marca Fresh Corner para el año 2021.

La principal diferencia entre una estación Fresh Corner y una MOL normal es la apariencia del local. A nivel ambiental, utilizamos colores cálidos, de manera que la gente no tenga prisa por salir de la estación sino que se quede y disfrute de un buen café o de un sándwich.

### **P. Una vez que tuvo el concepto y la imagen para su nueva tienda de conveniencia, ¿cuál**

## **fue el siguiente paso en la estrategia de MOL 2030?**

R. Lo segundo que hicimos fue actualizar el surtido. Nos esforzamos mucho en el café y en la comida fresca. Tenemos perritos calientes, wraps, sandwiches.... Pero lo que verdaderamente está impulsando la imagen de Fresh Corner, es nuestro café. Somos muy conocidos por ello. Las tiendas Fresh Corner vendieron 47 millones de tazas de café premium en 2018, lo que nos convierte en la mayor cadena de tiendas de café de Europa Central.

El cambio de marca al concepto Fresh Corner requirió una fuerte inversión, pero nuestros beneficios al margen del petróleo han crecido realmente hasta situarse por encima de los dos dígitos. Hoy en día, el 27% de nuestro beneficio total proviene de servicios que no son de combustible. Este porcentaje aumenta cada año. No lo hacemos porque nuestro rendimiento de combustible esté disminuyendo, sino todo lo contrario, porque está mejorando.



## **P. Además de los servicios de alimentación, ¿qué otros elementos han transformado la tradicional gasolinera MOL en una estación de servicio Fresh Corner?**

R. El tercer pilar de esta estrategia es la inclusión de nuevos servicios. Ahora tenemos un negocio de coches compartidos llamado 'MOL Limo' en Budapest, con casi 500 coches; algunos de ellos, eléctricos. Les damos a los clientes café, sándwiches y, si no tienen coche, también este. Sabemos que los combustibles fósiles no van a durar para siempre, así que hemos desarrollado una nueva marca de cargadores para vehículos eléctricos llamada 'Plugee'. A día de hoy contamos con alrededor de 50 de ellos y el objetivo es tener 700 para 2021.

También contamos con algunos proyectos emblemáticos. En Bratislava, Eslovaquia, tenemos una

estación adaptada a las últimas tendencias tecnológicas, un buque insignia multifuncional. En esta estación, disponemos de pago en el surtidor, además de poder hacer pedidos que no sean de combustible en el mismo, y por último, ofrecemos un salón de negocios en alquiler para que las empresas y los particulares puedan albergar reuniones. Recientemente, hemos introducido un lavadero de perros en la estación.

Volviendo al sector de la conveniencia, hemos abierto nuestra primera Fresh Corner sin surtidor de combustible en el centro de Budapest. Una verdadera cafetería con una gran oferta de comida y bebida. Y un quiosco en un centro comercial en Praga, República Checa, para vender café y comida. No queremos que se nos conozca sólo por ser un minorista de combustible.

**P. Supongo que la digitalización también será una parte clave de este proceso.**

R. De hecho, la parte final de nuestro desarrollo es la digitalización de la empresa. Desde la experiencia del cliente hasta la operación de las estaciones. Pensando en el cliente, hemos instalado unas 2.000 pantallas de LEDs en nuestras estaciones, que se manejan remotamente, para actualizar precios y promociones. Las pantallas están conectadas a sensores inteligentes para que, cuando el sol brille, por ejemplo, la pantalla muestre un café helado en lugar de un chocolate caliente. El proceso de digitalización también ha cambiado la forma en que gestionamos las operaciones, mejorando la eficiencia y la transparencia. Además, tenemos en marcha un proyecto basado en el "haz clic y recoge": es decir, puedes pedir tu café, seleccionar la estación y mientras conduces hasta allí, los trabajadores preparan la bebida para que esté lista a tu llegada.

**P. MOL está desarrollando actividades en el sector minorista en nueve países. ¿Adaptan la oferta de alimentos de Fresh Corner a cada mercado?**

R. Intentamos tener un surtido adaptado a las zonas geográficas y a las necesidades del cliente en áreas determinadas. En algunos países como Eslovaquia, promovemos a los productores locales en un intento de impulsar la economía local dado que es posible que estos productos no tengan cabida en los principales supermercados.

Algunas partes del concepto Fresh Corner están estandarizadas, como la oferta de café. Debido a problemas de suministro, tenemos dos tipos de café: uno para el Sur y otro para el Norte, pero ambos ofrecen la misma calidad y sabor.

Por otro lado, el Fresh Corner en Croacia tendrá una oferta de comida diferente a la de Rumania debido a la completa diferencia entre los gustos del público. En Croacia vendemos burek (un plato tradicional) mientras que en la República Checa el más vendido es el perrito caliente. En Hungría, los clientes prefieren sándwiches. Existe una estructura general para el surtido en todas las tiendas Fresh Corner, pero definitivamente adaptamos nuestros productos a las necesidades locales.

**P. A parte de café de calidad y alimentos frescos, ¿identifica usted alguna tendencia clave para el futuro más próximo?**

R. La demanda de café seguirá creciendo en toda Europa Central y Oriental. Estamos tratando de involucrarnos más en la cadena de valor. Ahora mismo compramos el café de una marca, pero en el futuro queremos tener nuestro propio tostador. Esa será la tendencia: desarrollar tu propio café y venderlo a los clientes.

En el mercado de Europa Central y Oriental, el concepto de "all-you-can-eat and go" crecerá con toda seguridad. Eso es algo que ya está ocurriendo en Alemania o Gran Bretaña. Vemos mucho potencial en esta tendencia: ensaladas, sopas, comidas calientes, etc. La cuestión es si es económicamente viable. No planeamos instalar cocinas en cada estación. Todavía tenemos que examinar la logística al respecto.

La mayoría de las cadenas de gasolineras en Europa utilizan distribuidores. En nuestro mayor mercado, Hungría, ya tenemos nuestra propia cadena de suministro. Tenemos un proveedor logístico pero somos nuestro propio distribuidor: hablamos con las marcas, hacemos las promociones juntos así como la selección del surtido, etc. Creemos en ese modelo también para otros países. Estamos tratando de tener una cadena de valor completa.



**P. Usted ha incidido mucho en la marca Fresh Corner y ha hablado de la importancia de disponer una cadena de valor total. ¿Significa eso que se mantendrá alejado del modelo británico de co-branding (Starbucks, McDonald's, Tesco, etc.) en la tienda?**

R. Cuando creamos Fresh Corner, ésta fue una de las mayores discusiones en el equipo directivo. Tomamos la decisión de no cooperar con otras empresas porque, si nos fijamos en nuestra Estrategia 2030, realmente queremos convertirnos en un minorista. Si nos asociamos con otra marca, de repente nos convertimos en propietarios. Queremos construir nuestra propia marca conforme a

nuestras capacidades. Estamos contratando a profesionales de la industria minorista de alimentos, como yo, para construir la marca en la medida que nuestros recursos nos lo permitan. Llevará más tiempo construir la marca, pero sabemos que a largo plazo es más rentable que compartir los ingresos con otras empresas. En todos los países tenemos ahora un embajador de marca, una celebridad, que utiliza varios canales como los medios sociales para promover nuestro café y nuestros servicios.

**P. Uno de los principales retos a la hora de ampliar los servicios de una tienda de conveniencia -algo que afecta a los minoristas de todo el mundo- es la falta de mano de obra cualificada y estable. ¿Cómo ha sido la experiencia de MOL en este sentido?**

R. Los minoristas se enfrentan a un gran reto en lo que se refiere al capital humano. No encontramos suficiente gente en el mercado. Hace dos años desarrollamos el 'Proyecto Sonrisa' con la idea de convertir al cliente esporádico en "huésped" habitual. Estamos en la era de la gastronomía, así que queremos que el personal sirva a los clientes siguiendo ciertas pautas. Invertimos muchos recursos para ello. La gran fluctuación del mercado nos obliga a hacerlo. Primero les damos la formación, después la motivación - estamos trabajando en diferentes esquemas de motivación en cada país - y finalmente un pago según el rendimiento. Tenemos una ventaja competitiva sobre los supermercados de descuento, ya que nuestros márgenes son más altos, por lo que podemos compartir parte de ese beneficio con nuestros empleados, aunque este sigue siendo uno de nuestros mayores dolores de cabeza. Sólo en Hungría tenemos en plantilla a 3.400 empleados. Con una fluctuación del 10%, es difícil gestionar a tanta gente.

**P. En el tema de los lavaderos de coches automáticos, ¿cuál es la situación del mercado en los países en los que usted opera y qué tipo de inversión está haciendo en este segmento?**

R. Hace un par de años se pensó que los lavaderos de coches no eran rentables. Ahora nos hemos dado cuenta de la rentabilidad del negocio: sólo hay que tener en cuenta el número de coches nuevos que entran en el mercado. Hemos invertido en diferentes modelos para cada país. Tenemos lavados de chorro, que están experimentando un crecimiento de dos dígitos, y "rollover" automáticos. La competencia también está creciendo, lo que demuestra que existe demanda para este servicio. En los lugares de mucho tráfico hay túneles de lavado. También queremos digitalizar estos servicios. Uno de los proyectos en los que estamos trabajando es el de informar a un cliente que pueda estar dentro de la tienda cuando el lavado de su coche haya concluido. El lavado de coches es un servicio que todas las gasolineras deben seguir prestando.