
Planificació de l'estratègia de màrqueting

PID_00239222

Inma Rodríguez-Ardura
Gisela Ammetler

**Inma Rodríguez-Ardura**

Professora agregada de Comercialització i Investigació de Mercats a la Universitat Oberta de Catalunya, on també dirigeix el grup de recerca Digital Business Research Group. A més, col·labora com a professora a la University of Miami School of Business. Ha estat professora associada de la Universitat de Barcelona, *Visiting Fellow* a la Universitat d'Oxford i *Visiting Professor* a Babson College, a Boston. És doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona, i desenvolupa projectes de recerca competitiva finançats per institucions europees i internacionals. Les seves recerques se situen en els camps del màrqueting digital i el comportament del consumidor en línia, i han estat publicades en múltiples revistes científiques d'impacte. És autora del llibre *Marketing digital y comercio electrónico* (Pirámide), entre d'altres.

**Gisela Ammetller**

Professora agregada de Comercialització i Investigació de Mercats a la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). És llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses i en Investigació i Tècniques de Mercat per la Universitat de Barcelona, i doctora en Societat de la Informació i el Coneixement per la Universitat Oberta de Catalunya. La seva recerca se centra en la dinàmica màrqueting-emprenedoria i les experiències immersives d'educació en línia. Ha col·laborat en diversos projectes de recerca, ha presentat ponències en congressos científics i ha publicat treballs en revistes científiques d'impacte. És membre del grup de recerca Digital Business Research Group.

Índex

Introducció	5
Objectius	9
1. La funció directiva en màrqueting	11
2. L'estratègia de màrqueting	13
3. El màrqueting mix per al mercat objectiu	15
3.1. Les decisions de producte	16
3.2. Les decisions de preu	16
3.3. Les decisions de distribució	17
3.4. Les decisions de comunicació	19
4. Estratègies per a proporcionar valor	21
4.1. Excel·lència en el producte	21
4.2. Excel·lència en la relació amb el client	22
4.3. Excel·lència en la ubicació	24
4.4. Excel·lència en les operacions	25
5. El pla de màrqueting i el programa de màrqueting	28
6. El procés del pla de màrqueting	31
6.1. La definició de la missió, la visió i els objectius de negoci	32
6.2. L'anàlisi de la situació	34
6.3. Oportunitats de mercat i objectius del pla de màrqueting	40
6.3.1. Segmentació del mercat	40
6.3.2. Selecció del mercat objectiu	41
6.3.3. Posicionament al mercat	44
6.4. Programa de màrqueting i pressupost	45
6.4.1. El valor de capital del client	46
6.5. L'avaluació de resultats	49
7. Estructura i continguts del pla de màrqueting	52
8. Alternatives de creixement	59
Resum	67
Activitats	69

Glossari	76
Bibliografia	78

Introducció

Nike no es conforma amb ser la primera empresa de roba i equipament esportiu, sinó que aspira a aportar contínuament un valor superior als consumidors. La marca es proposa que els productes serveixin d'inspiració i siguin font d'innovació en la pràctica esportiva, i que ajudin els seus consumidors a aconseguir el seu potencial físic.

La innovació és a l'ADN de Nike i constitueix el seu principal avantatge competitiu. Nike està compromesa a proporcionar productes amb prestacions mai imaginades i el millor rendiment. La seva primera sabatilla esportiva va ser un gran èxit precisament pel seu disseny innovador: incorporava una sola de cautxú amb relleu que la feia especialment lleugera i, alhora, li conferia tracció. Poc després va introduir la tecnologia Nike Air, amb la qual les vambes de la marca es van dotar d'una cambra d'aire visible que les feia especialment originals i atractives. I encara més important: la cambra d'aire esmorteïa millor l'impacte de la trepitjada, ja que absorbia el cop que reben les articulacions quan es practica esport i, per tant, prevenia lesions.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=YwXRX4jkSlc>
Traducció

En els últims anys l'orientació de Nike a la innovació s'ha reforçat amb la seva aliança amb Apple, fet que ha donat com a resultat productes innovadors, adaptats a l'entorn digital i integrables amb les xarxes socials personals de l'usuari. És el cas del Nike + iPod, que es col·loca a la vamba i transmet als dispositius mòbils d'Apple en mans de l'usuari, com l'iPod o l'iPhone, mètriques sobre la seva activitat física (ritme, distància recorreguda, calories consumides, etc.). D'altra banda, els dispositius d'Apple poden emetre una veu d'ànim que informi de la distància que queda per recórrer, o fins i tot una cançó motivadora, si es requereix un esforç físic important. També permeten compartir les dades dels entrenaments amb

amics, ja sigui a través del lloc web o bé a les xarxes socials de Twitter i Facebook. D'altra banda, el modern rellotge d'Apple Watch Nike+ s'ha dotat d'un disseny atractiu i còmode, GPS, lectors que informen del ritme, la distància i la ruta recorreguda, i el sistema Siri (una aplicació d'Apple amb funcions d'assistent personal); i a més s'integra amb l'aplicació mòbil Nike+ Run Club. Aquesta última aplicació ofereix informació i consells per córrer més i de manera més intel·ligent: programes d'entrenament que s'adapten al progrés de l'usuari i l'ajuden a aconseguir els seus objectius, i recomanacions d'entrenadors i d'atletes reconeguts. A més, permet compartir amb amics les dades dels entrenaments, juntament amb les fotos que s'hagin fet; comparar els entrenaments o competir amb els amics.

Però el destacat paper de Nike en el desenvolupament de productes innovadors no ha impedit que desenvolupi una estratègia potent i reeixida de comunicació de màrqueting. Des de ben aviat els programes de comunicació de Nike es van concretar en fórmules d'èxit, que combinaven el patrocini d'esportistes d'elit amb campanyes publicitàries destinades a grans audiències. El seu primer contracte de patrocini va ser amb Michael Jordan, aleshores figura jove del bàsquet als Estats Units, i va tenir un impacte tan gran que va fer que la marca es convertís en líder mundial de l'equipament esportiu –posició de la qual ja no es va moure. Aquesta iniciativa va anar seguida del patrocini de la selecció brasilera de futbol, del golfista Tiger Woods i d'una infinitat més.

L'icònic eslògan *Just do it*, acompanyat d'una forta inversió publicitària i la presència d'atletes notables, ha aprofitat Nike tant als professionals de l'esport com als consumidors de carrer.



Font: <https://www.youtube.com/user/nike>
Traducció

Amb el canvi de segle Nike ha reduït gradualment els seus esforços en publicitat tradicional i ha anat substituint-la per iniciatives de comunicació en canals digitals i mitjans socials, entre les quals s'inclou una plataforma social pròpia (Nike+). Aquí l'estratègia és desenvolupar una conversa amb els consumidors que vinculi el producte amb la seva experiència i els animi a participar i a implicar-se amb la marca.

Nike respon les mencions a Twitter i els comentaris a Facebook amb consells i textos amables i divertits, que fan que els consumidors se sentin valorats.



Font: captures de pantalla de Twitter i Facebook

Traducció

Nike UK
@NikeUK

Perri Shakes-Drayton sobre Air. Inspirada per LDN, l'AM1 preferida de Perri li recorda la seva llar. Mostra'ns la teva preferida.

Traducció

Nike+ Run Club ha actualitzat la seva foto de portada

Presentant l'app Nike+ Run Club. El teu company perfecte per córrer.

Celebra la teva carrera compartint fotos personalitzades i etiquetes – està tot a l'abast dels teus dits. Pren els teus amics i fes que la teva propera carrera sigui encara millor.

Descarrega't l'aplicació ara:

Nike+ Run Club Otilia – Agraïm els seus comentaris. Aquests són els passos per competir en els nous reptes de la taula de classificació:

- 1) Obre la pantalla del Club
- 2) Tecleja "COMMUNITY"... Veure'n més

Veure les respostes prèvies

Nike+ Run Club Sienna – Informarem el nostre equip que t'agradaria tornar a veure els reptes tal com eren a l'app NRC. Fes-nos saber si et podem ajudar amb alguna cosa més.

Veure més respostes

Nike+ Run Club Nicole – Hem sentit els teus comentaris. Aquí tens un PDF dels teus plans d'entrenament previs.

NikePlusRunningAppCoachingPlans.
Nike.com

Veure 34 respostes més

Nike+ Run Club Kimberlee – El nostre equip és conscient d'aquest tema i s'ho està mirant. Espera i agraïm la teva paciència.

En el mòdul «La creació de valor i relacions amb el client: una visió general del màrqueting» vam aprendre que el màrqueting és una filosofia que orienta l'empresa a satisfer les necessitats dels consumidors i a aportar-los valor d'una manera rendible. El cas de Nike deixa clar que les decisions de màrqueting determinen l'èxit de l'empresa. En aquest mòdul analitzarem amb deteniment el procés pel qual es prenen aquestes decisions.

Començarem estudiant les funcions directives de planificació, organització i control en màrqueting. També veurem que en les estratègies de màrqueting es concreta el mercat objectiu, el màrqueting mix i l'avantatge competitiu sostenible de l'empresa. També estudiarem les fases que duen al desenvolupament d'un pla de màrqueting i la diferència entre l'estratègia de màrqueting, el pla de màrqueting i el programa de màrqueting. Finalment, identificarem les principals oportunitats que cal aprofitar per fer créixer el negoci.

Vegeu també

En l'assignatura *Planificació estratègica de màrqueting* l'estudiant podrà aprofundir en els continguts que es treballen en aquest mòdul didàctic.

Objectius

Després d'haver estudiat i treballat aquest mòdul, haureu après a:

- 1.** Comprendre quines són les principals funcions del directiu de màrqueting.
- 2.** Saber què és el procés de planificació estratègica.
- 3.** Identificar els components de l'estratègia de màrqueting.
- 4.** Familiaritzar-se amb les quatre pes del màrqueting mix.
- 5.** Diferenciar l'estratègia de màrqueting del pla de màrqueting i el programa de màrqueting.
- 6.** Conèixer les fases de desenvolupament del pla de màrqueting.
- 7.** Realitzar anàlisis DAFO.
- 8.** Comprendre els conceptes de valor de capital del client i valor del temps de vida del client.
- 9.** Saber com es pot fer créixer el negoci.

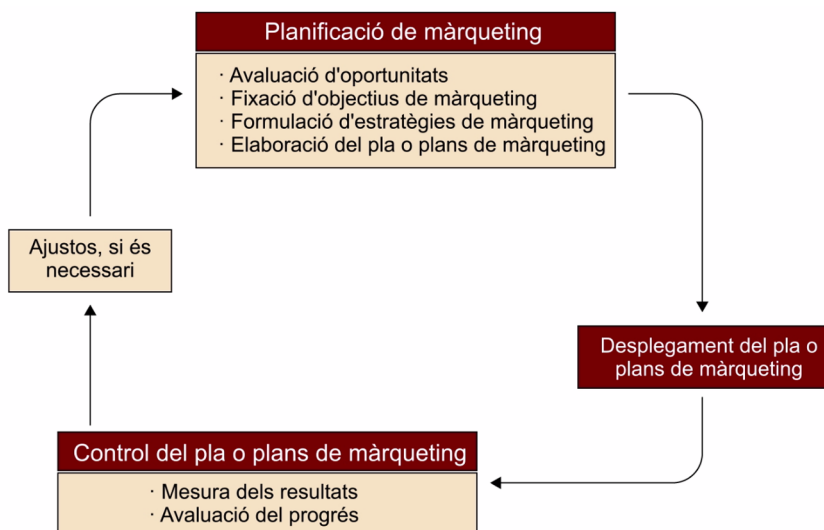
1. La funció directiva en màrqueting

La **direcció de màrqueting** és aquell procés pel qual primerament es planifiquen les activitats de màrqueting, després s'organitza l'execució d'aquestes activitats, seguidament s'assegura que les activitats s'han realitzat tal com s'havia previst i, finalment i en cas que sigui necessari, s'introdueixen ajustos i canvis en els plans.

Les principals funcions de la direcció en màrqueting són tres: planificar, organitzar l'execució i controlar.

Les tres funcions de la direcció de màrqueting estan estretament relacionades i es duen a terme de manera successiva. En l'etapa de planificació els directius de màrqueting identifiquen oportunitats, defineixen les guies sobre les quals es realitzaran les activitats de màrqueting i estableixen els objectius que caldrà assolir. Els objectius serviran més endavant per avaluar si, efectivament, les activitats s'han desplegat tal com s'havia ideat. A més, el coneixement dels resultats assolits serà útil per introduir canvis en els plans inicials o per dissenyar nous plans.

Figura 1. El procés de direcció de màrqueting



Font: adaptat de Perreault et al. (2017)

Els directius no poden donar per completada la seva tasca limitant-se a planificar activitats de màrqueting amb què atendre el **mercat actual**. Els mercats canvien ràpidament, les necessitats i els desitjos dels consumidors evolucionen, i la competència es mou a gran velocitat. Per aquest motiu han de buscar

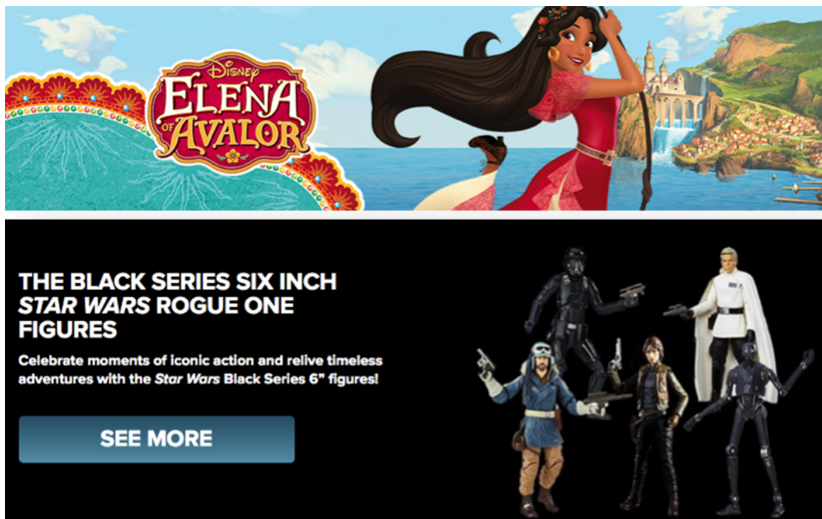
noves **oportunitats de negoci**. Les bones oportunitats de negoci seran aquelles que encaixin amb la missió de l'empresa, amb els seus recursos i amb el que aquesta sap fer millor.

Exemple

Qui no coneix o no ha tingut l'ocasió de jugar amb *My Little Pony*, *Transformers*, *G.I. Joe*, o *Mr Potato*, i els jocs de taula *Monopoly*, *Trivial Pursuit*, *¿Quién es quién?* (també comercialitzat amb el nom *Adivina quién*) i *Scrabble*? No obstant això, la posició de lideratge que en temps passats gaudien aquests productes de la multinacional Hasbro s'ha vist seriosament amenaçada amb la proliferació, entre els nens i els joves, de les consoles de videojocs (Wii, PlayStation, Nintendo, Xbox) i els jocs en línia (*Minecraft*, *Pokémon Go*, etc.)

Com a resposta a aquests canvis, Hasbro ha desenvolupat noves oportunitats de negoci mitjançant acords amb Marvel i Disney, dels quals n'ha obtingut els drets per comercialitzar les joguines dels superherois Spiderman, Capità Amèrica i els personatges de la *Guerra de les galàxies*; ha arrabassat a Mattel, el seu rival més directe, els drets dels personatges de *Barri Sèsam*; i ha adquirit els drets de Frozen i d'altres princeses de Disney, que també estaven en mans de Mattel. A més, ha creat els Hasbro Studios, que produeixen sèries basades en les seves joguines més emblemàtiques per al canal Discovery Family; s'ha fet soci majoritari dels Backflip Studios, dedicats als videojocs per a mòbils; i ha llançat versions digitals dels jocs de taula tradicionals de l'empresa (*Scrabble*, *Monopoly*, *Risk*, etc.).

Hasbro ha trobat grans oportunitats de negoci en les nines de les princeses de Disney i les figures de la *Guerra de les galàxies*, que ara li generen grans ingressos.



Font: captures de pantalla de Hasbro

La **planificació estratègica de màrqueting** és un procés de decisió que duu a terme la direcció de màrqueting i amb el qual es proposa que l'empresa estigui permanentment adaptada a l'entorn. Per mitjà d'aquest procés, la direcció de màrqueting analitza la situació interna i externa de l'empresa i busca anticipar-se i respondre a temps als canvis de l'entorn. Per a fer-ho dissenya estratègies de màrqueting que s'adeqüen als recursos i a les capacitats internes de l'empresa.

2. L'estratègia de màrqueting

L'estratègia de màrqueting defineix a grans trets el que farà l'empresa en un determinat mercat: concreta tant el mercat objectiu al qual es dirigirà, com el màrqueting mix que utilitzarà per satisfer les necessitats dels consumidors que integren el seu mercat objectiu. A més, estableix com l'empresa preveu construir un avantatge competitiu difícilment imitable per la competència i que, per tant, serà defensable durant un període de temps llarg (Grewal i Levy, 2016).

L'estratègia de màrqueting especifica l'ús que es farà de les quatre pes que integren el màrqueting mix per adaptar-se a les necessitats concretes del mercat objectiu a partir d'un avantatge sostenible sobre la competència.

Exemple

L'estratègia de màrqueting de Nike gravita entorn d'una estratègia competitiva clau: la innovació. Sobre la base d'aquesta, Nike desenvolupa productes de qualitat i innovadors, construeix una marca sòlida i prestigiosa, i desenvolupa un paper central en el mercat de l'esport.

Els productes de la marca solen ser una de les primeres opcions de compra que es plantegen tant els esportistes experts com els principiants de disciplines molt diverses, i fins i tot els consumidors de carrer que desitgen adquirir un calçat còmode. Això és fruit de l'esforç de màrqueting que realitza Nike, que porta la marca a destinar importants recursos a recerca i desenvolupament per dissenyar productes nous i assegurar-se que són còmodes, de qualitat i que permeten als usuaris donar el millor de si mateixos quan practiquen esport o en la seva vida diària. La cartera de productes de Nike és molt extensa i cobreix vambes, roba i equipament especialitzat per a la pràctica d'atletisme, bàsquet, hoquei, tennis, golf, futbol i un llarg etcètera d'especialitats esportives. Les innovacions tecnològiques incorporades els últims anys completen aquest catàleg amb aplicacions, plataformes i serveis que motiven l'esportista i li faciliten l'entrenament (Apple Watch Nike+, Nike + iPod, Nike+). Per si no n'hi hagués prou, també facilita el disseny de vambes personalitzades (Nike ID).

Els nivells de preus són molt variats, encara que solen situar-se per sobre dels de molts productes rivals. Les versions bàsiques solen tenir preus molt competitius, mentre que les versions més tècniques i prestigioses –moltes vegades associades a atletes reconeguts– tenen preus elevats. Els productes es venen pràcticament a tots els països del món i estan presents tant en botigues multimarca (en mans de cadenes de distribució i comerços independents), com en les mateixes botigues Nike i en el lloc web Nike.com.

La comunicació de màrqueting integrada requereix inversions molt importants, tant en la creació del missatge com en la seva difusió, i s'ha mostrat especialment efectiva atraient nous clients i retenint la sòlida base de clients ja lleials a la marca. Els programes de comunicació han fet que el logotip de Nike sigui un dels signes més reconeguts al món i solen utilitzar grans noms de l'esport per aconseguir, d'aquesta manera, el màxim impacte entre el públic objectiu. Nike s'adapta, a més, a les particularitats de cada mitjà social i compta amb la seva pròpia plataforma social (Nike+). Amb aquestes iniciatives, es proposa inspirar els consumidors perquè siguin actius físicament, aconseguixin el seu màxim rendiment i s'impliquin en el seu entorn.

El fet que l'empresa es dirigeixi a un mercat objectiu determinat no implica necessàriament que aquest sigui un segment petit del mercat. Pot tractar-se d'un mercat objectiu de grans dimensions, la qual cosa sol ser habitual, per exemple, per a les empreses que comercialitzen productes de gran consum. L'important aquí és que els consumidors que integren el mercat objectiu reuneixin algunes característiques comunes que facin que aquest grup o segment de consumidors sigui relativament homogeni. D'aquesta manera, el màrqueting mix que se'ls dissenyi estarà realment adaptat a les seves característiques i necessitats específiques.

Productes de gran consum

Recordem que els productes d'alimentació, neteja i higiene, dels quals es proveeixen periòdicament les llars, són productes de gran consum.

Exemple

Una empresa amb una orientació a la producció que operés en el sector dels bolquers d'un sol ús podria fabricar i comercialitzar de manera massiva aquest producte per a totes les capes de la població que el necessitessin. No obstant això, per a les empreses amb orientació de màrqueting, l'estratègia de negoci és ben diferent. El mercat objectiu de les marques Dodot i Huggies (comercialitzades per les multinacionals Procter & Gamble i Kimberly-Clark, respectivament) són els pares i les mares de nadons i nens petits. Als integrants d'aquest grup de població, tot i que tinguin característiques demogràfiques i socioeconòmiques diverses, els uneix la seva preocupació per la higiene del nadó i la protecció de la seva pell. D'altra banda, aquelles persones adultes que per motius de salut han d'usar bolquers tenen necessitats i preferències ben diferents. Com que aquest grup de la població constitueix un públic objectiu diferenciat, requerirà un màrqueting mix que s'hi ajusti. Per aquest motiu són altres marques (com per exemple Tena, de l'empresa SCA) les que s'orienten a aquest mercat objectiu.

Els bolquers per a nadons destaquen per la seva suavitat, la seva capacitat d'absorció i la sensació de sequedat del nadó. En la protecció d'adults s'apela a la discreció.



TENA MEN PREMIUM FIT PROTECTIVE UNDERWEAR

Máximo nivel de absorción para mayor seguridad frente a las pérdidas de orina, ajuste discreto y un estilo parecido al de la ropa interior normal.

- Zona de absorción reforzada que bloquea las fugas eficazmente
- Con un diseño masculino y discreto como el de la ropa interior normal
- Odour Control



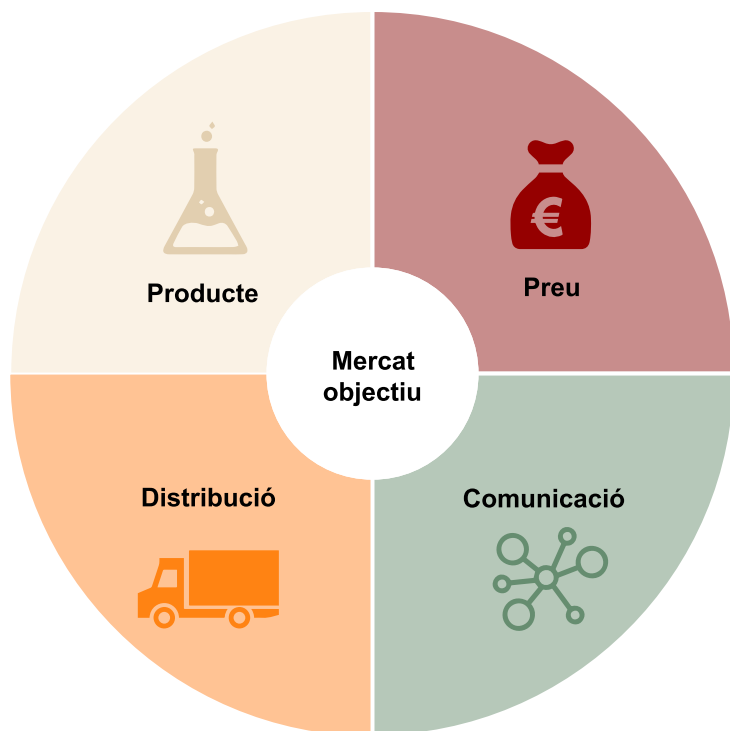
Font: http://www.capraboacasa.com/catalogImages/306377_3.jpg, <http://vivesanord.blogspot.com.es/2015/11/nuevo-huggies-active-sec-ahora-con.html> i captura de pantalla de Tena

3. El màrqueting mix per al mercat objectiu

Sol haver-hi un ventall molt ampli d'opcions per satisfer les necessitats dels consumidors que integren el mercat objectiu i proporcionar-los valor. El nivell de qualitat i de prestacions del producte pot ser molt variat; els preus i les promocions amb què oferir el producte poden ser molt diferents; i també pot haver-hi una infinitat d'alternatives disponibles d'envasament, etiquetatge o embalatge del producte, com també pel que fa al nivell de garantia i al servei postvenda que cal proporcionar al consumidor. El producte pot vendre's únicament en botigues amb localitzacions preferents, en exclusiva en un establiment en línia, o en nombrosos i diversos punts de venda, físics i virtuals. Es poden utilitzar internet i les xarxes socials com a únics mitjans de comunicació del producte, o poden combinar-se diferents mitjans, tradicionals i en línia.

El màrqueting mix és el conjunt de decisions sobre el producte, el preu, els canals de distribució i les comunicacions (o promoció) amb què es desenvolupa l'estratègia de màrqueting. Se sol conèixer com les quatre pes de màrqueting, per les seves inicials en anglès (*product, price, place* i *promotion*) i els seus components estan interconnectats.

Figura 2. El màrqueting mix s'adapta al mercat objectiu



Font: adaptat de Perreault et al. (2017)

3.1. Les decisions de producte

Amb les decisions de producte es pretén dissenyar el producte més apropiat per al mercat objectiu. La qüestió clau aquí és que el producte realment satisfaci les necessitats dels consumidors i que els consumidors el percebin com a quelcom suficientment valuós com perquè valgui la pena comprar-lo.

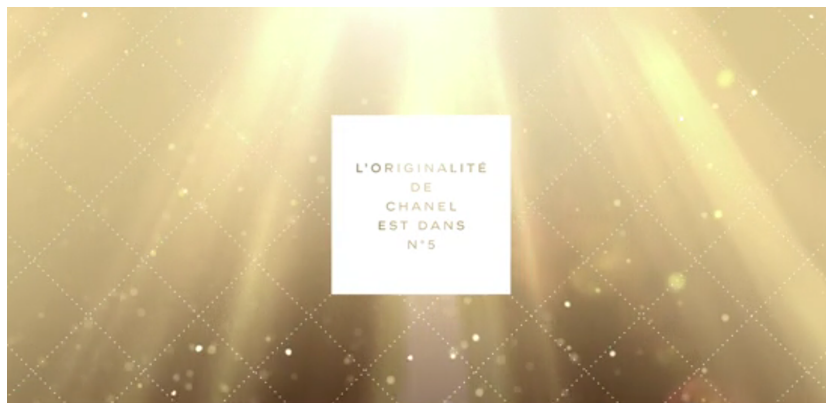
Les decisions de producte versen també sobre el desenvolupament de la identitat i la imatge de la marca; l'etiquetatge, envàs o embalatge del producte; la garantia que l'acompanya; el seu servei de postvenda, etc. També caldrà dedicar esforços a desenvolupar productes relacionats o complementaris, a gestionar línies senceres de productes de la mateixa família, etc.

Les primeres decisions del màrqueting mix solen ser decisions de producte, ja que difícilment podrà concretar-se una estratègia de preus, distribució o comunicació sense abans haver definit quin producte s'oferirà.

Exemple

La nova fragància N° 5 L'Eau de Chanel constitueix una reinvençió del clàssic, opulent i sofisticat perfum N° 5 que va promocionar Marilyn Monroe. Va dirigida a un públic molt més jove que la seva predecessora, i ha estat desenvolupada per Olivier Polge amb la idea de proporcionar una interpretació delicada, dinàmica i moderna del N° 5.

Olivier Polge ens explica què va inspirar-lo a desenvolupar N° 5 L'Eau i els atributs amb els quals l'ha dotat.



Font: http://www.chanel.com/es_es/perfumes-belleza/perfumes/c/n5.html#olivierpolge
Traducció

Per als consumidors, el nou perfum és fidel a l'original tot i que és molt més lleuger i fresc. En paraules de la bloguera Ruth Crilly (2016): «Mai podria portar el N° 5, és... excessiu, em veig com una nena jugant a disfresses amb roba massa elegant i que em queda gran. Però amb L'Eau em sento a gust –s'emmotlla molt més a mi i em fa sentir increïblement distingida».

3.2. Les decisions de preu

El preu constitueix una eina competitiva poderosa i és, a més, l'única pe del màrqueting mix que aporta ingressos a l'empresa. No només consisteix en la quantitat de diners que el consumidor paga per comprar el producte, sinó que també inclou tot allò que el consumidor sacrifica per adquirir-lo, com els seus esforços per obtenir informació sobre productes alternatius i comparar-los, el

Vegeu també

En l'assignatura *Direcció de màrqueting*, i més endavant en la de *Direcció de productes i marques*, s'analitzen detalladament aquests aspectes.

temps i les molèsties que li suposa desplaçar-se fins a l'establiment físic on es compra, l'espera d'uns dies per rebre el producte quan ha estat comprat per internet, el temps i les energies invertits a muntar el producte o a aprendre a utilitzar-lo, etc.

El preu és potser la pe del màrqueting mix més flexible: constitueix un element de l'oferta fàcilment i ràpidament modificable. Els responsables de màrqueting poden modificar el nivell de preus segons l'època de l'any, les promocions de la competència, els canvis en els costos d'aprovisionament de les matèries primeres que s'utilitzen en la fabricació, etc.

Rebaixes en uns grans magatzems parisencs



Fuente: <https://www.flickr.com/>

Les decisions sobre el preu no són senzilles. Convé estudiar la proposta de valor de la competència per al mercat objectiu; el cost de produir, distribuir i comunicar el producte; i també les possibles reaccions dels consumidors i els competidors al nivell de preus que s'estableixi.

La importància de fixar el preu adequat

Un preu massa alt proporcionarà un marge elevat per a l'empresa, tot i que podrà desanimar molts consumidors del mercat objectiu que desitjaven comprar el producte, i per això probablement acabaran adquirint-ne un de més barat de la competència. Per contra, un preu massa baix pot facilitar que un ampli col·lectiu compri el producte, però potser es perd l'oportunitat d'ingressar un marge significatiu per cada unitat del producte venuda. És essencial, per tant, que el preu es correspongui amb el valor que el consumidor atribueix al producte.

3.3. Les decisions de distribució

Les decisions de distribució s'encaminen a assegurar que el producte desitjat pels consumidors del mercat objectiu estarà a la seva disposició on i quan el necessitin. Aquestes decisions suposen seleccionar les empreses que integraran el canal de distribució, i també integrar i coordinar les activitats que duen

Vegeu també

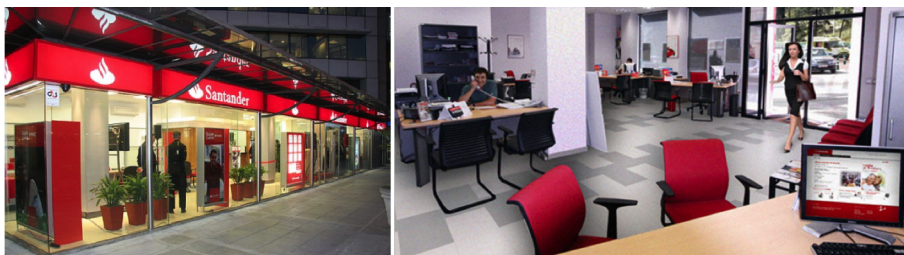
En l'assignatura *Direcció de màrqueting*, i més endavant en la de *Canals de distribució*, s'estudien detalladament aquests aspectes.

a terme. Una part important d'aquestes decisions es refereix a la distribució física del producte, que engloba aquelles activitats de negoci vinculades amb l'emmagatzematge i transport del producte.

Formen part del **canal de distribució** totes aquelles empreses que faciliten el flux del producte, des de l'empresa que el fabrica o produeix fins al consumidor final.

Poden formar part del canal de distribució diverses organitzacions externes, com majoristes, minoristes, operadors logístics, etc. En altres casos, tanmateix, el canal de distribució és molt curt i està format únicament pel fabricant o productor, ja que és ell mateix qui assumeix les funcions de servir el producte al consumidor final. Això succeeix freqüentment, per exemple, als mercats industrials i en el màrqueting de serveis.

Els bancs i les asseguradores solen col·locar directament els seus productes entre els consumidors finals.



Font: <http://noticiasbancarias.com/bancos/27/07/2011/banco-santander-aumenta-un-6-sus-ingresos/2728.html> i <https://www.mapfre.es/seguros/contacto/atencion/>

Les decisions sobre els canals de distribució són complexes i de llarg abast. D'una banda, perquè solen involucrar terceres parts, com majoristes i minoristes, que exerceixen un paper clau en la comercialització del producte; i d'altra banda, perquè no són decisions que es puguin desenvolupar i canviar ràpidament.

Exemple

Per a moltes marques consolidades en el sector dels cosmètics i la perfumeria, les cadenes de grans magatzems tenen una importància fonamental, ja que generen una part molt considerable del seu volum de negoci. Una decisió que suposés la substitució d'aquests intermediaris en el canal seria de gran abast i requeriria un termini de temps llarg per ser duta a terme.

El Corte Inglés a Espanya, Debenhams al Regne Unit, les Galeries Lafayette a França o Saks Fifth Avenue als Estats Units són exemples de cadenes de grans magatzems que comercialitzen amb èxit les primeres marques de cosmètics i perfumeria.



Font: <http://www.mujerglobal.com/informacion/nuevo-espacio-dior-en-el-corte-ingles-de-castellana/>, <http://jameskar.co.uk/portfolio/clarins-interiors/> i <http://curatedbykena.com/2012/07/chanel-love-saks-fifth-avenue-1/>

3.4. Les decisions de comunicació

La comunicació de màrqueting es refereix a aquelles decisions amb què es pretén difondre la proposta de valor entre el mercat objectiu, que és el valor únic i diferenciat que ofereix el producte i que el distingeix dels de la competència.

Els instruments de comunicació de màrqueting que cal utilitzar són molt variats (venda personal, publicitat, promocions de vendes, màrqueting directe, relacions públiques, etc.), com també ho són els mitjans o vehicles concrets amb els quals es difonen els missatges i s'interacciona amb l'audiència (llocs web, xarxes socials, aplicacions mòbils, televisió, premsa, revistes, ràdio, panels exteriors...). Per això és important que, independentment dels instruments i mitjans de comunicació que s'utilitzin, aquests s'emprin d'una manera coordinada i integrada que permeti transmetre una experiència de consum única, clara, consistent i amb el màxim impacte. Aquesta aproximació estratègica es coneix com a **comunicació de màrqueting integrada**.

Quan es tracta de promoure l'adopció de productes nous en el mercat objectiu, es requereix una comunicació amb una orientació predominantment informativa, amb la qual es doni a conèixer la proposta de valor, es destaquin els avantatges del producte i la marca guanyi notorietat i reputació.

La comunicació del nou assecador de cabells Dyson Supersonic adopta un to eminentment informatiu per donar a conèixer els seus principals avantatges.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=0Mux6jKQ-Vo>

Vegeu també

En l'assignatura *Direcció de màrqueting*, i més endavant en la de *Comunicació de màrqueting integrada*, s'estudien les decisions i activitats de comunicació.

Màrqueting directe...

... és aquell instrument de comunicació amb què l'empresa utilitza informació de les seves bases de dades sobre els clients objectiu per comunicar-se amb ells (per mitjà de missatges de correu electrònic, per telèfon, mitjançant informacions personalitzades en el lloc web, etc.) i formular-los una proposta a la qual aquests, si ho desitgen, poden respondre immediatament i directament.

La comunicació persuasiva i la de record, en canvi, són més habituals quan el mercat objectiu ja està familiaritzat amb la proposta de valor. Aquí es requereix generar desig cap a la proposta de valor, o convèncer i reforçar la idea que el producte constitueix una bona elecció.

Les peces de comunicació per a la tònica Schweppes i la salsa quètxup de Heinz són intel·ligents recordatoris dels seus atributs: el punt amarg de Schweppes i la frescor dels tomàquets de Heinz.



Font: <http://eladerezo.hola.com/curiosidades/gregory-house-nuevo-chico-schweppes.html> i <http://www.ateriet.com/creative-heinz-ketchup-ads-check-out-these-20-great-ones/>

Traducció

Heinz
Ningú cultiva el quètxup com
Heinz

4. Estratègies per a proporcionar valor

Podem distingir quatre **macroestratègies** que utilitzen el màrqueting mix per a crear i lliurar valor al consumidor sobre la base d'un avantatge competitiu sostenible –amb el qual l'empresa desitja brillar especialment (Grewal i Levy, 2016):

- Per mitjà del producte: oferint béns i serveis que són percebuts amb un valor molt alt, amb una marca prestigiosa i un posicionament superior.
- Per mitjà de la relació amb el client: bolcant-se a assegurar la lleialtat dels consumidors o proporcionant un exquisit servei d'atenció al client.
- Per mitjà de la ubicació: posant els productes a l'abast del mercat objectiu en establiments amb ubicacions preferents i a internet.
- Per mitjà de les operacions: gestionant els recursos humans, les operacions i la cadena de subministrament de manera extraordinàriament eficient.

Figura 3. Macroestratègies de màrqueting per a crear valor



Font: Grewal i Levy (2016)

4.1. Excel·lència en el producte

Una estratègia de màrqueting molt efectiva per aconseguir un avantatge competitiu sostenible consisteix a comercialitzar productes que aconsegueixen ser percebuts pels consumidors amb un alt valor, que s'ofereixen sota un nom de marca prestigiós i que compten amb un posicionament clar, sòlid i destacat en comparació amb els dels competidors.

Vegeu també

Podeu consultar el mòdul titulat «Segmentació, mercat objectiu i posicionament» per estudiar més detalladament com es desenvolupa el posicionament dels productes.

Aquí l'empresa treballa per a que els seus productes siguin atractius i únics als ulls dels consumidors del mercat objectiu, inverteix en iniciatives de comunicació de màrqueting integrades amb les quals reforça la imatge de la marca i s'assegura que aquesta imatge estigui en sintonia amb el nivell de servei prestat al client i l'alt valor que els consumidors atribueixen al producte.

El lideratge que han aconseguit algunes marques globals es deu a la seva reputació i a un posicionament clar i consistent.



Font: logotips d'Apple, Google, Microsoft, Coca-Cola, Facebook, Toyota, IBM, Disney, McDonald's i General Electric

4.2. Excel·lència en la relació amb el client

Una altra estratègia de màrqueting és la que se centra a desenvolupar un avantatge competitiu sostenible atraient i mantenint una sòlida base de clients fidels.

Per a això es requereix comptar amb un producte diferenciat, una marca establerta i un servei al client de qualitat. Però també s'ha de treballar per construir i mantenir vincles sòlids amb els consumidors. Aquests vincles es poden llaurar mitjançant programes de lleialtat, que incentiven la fidelitat del consumidor i construeixen connexions emocionals amb la marca.

Un client fidel...

... no és necessàriament aquell que compra el producte de manera repetida, ja que pot ser que ho faci sense convenciment (perquè potser no té al seu abast cap altra alternativa, perquè compra per pura rutina, etc.). Un consumidor lleial, en realitat, és aquell que té una preferència clara i definida sobre el producte, i per això l'adquireix cada vegada.

Construint relacions

És habitual que els programes de lleialtat s'integrin en els sistemes CRM i es despleguin amb l'ajuda d'una targeta de fidelització o amb la mera identificació del consumidor com a usuari de l'empresa. Amb l'ajuda d'aquesta targeta o de la identificació del client l'empresa construeix el seu historial de compres i sap com ajustar la seva proposta de valor perquè es correspongui encara millor amb les seves necessitats.

L'avantatge principal dels programes de lleialtat no rau en l'augment de la freqüència i el volum de compres (encara que també ho aconsegueixi), sinó en el fet que permet conèixer el perfil del consumidor, la qual cosa resulta útil per proporcionar-li més valor mitjançant comunicacions i serveis individualitzats.



© Jimmy Choo. Font: <http://links.jimmychoo.mkt4755.com/servlet/mailview?ms=ntm1znmymzes1&r=MjQwMTA2NTE5MzMs50&j=MTEyMzYxODM1MwS2&mt=1&rt=0>

Traducció

Jimmy Choo

Dones
Homes
Col·leccions
Exclusiva

Pretardor '17

Sigui el primer a comprar la nova col·lecció amb accés exclusiu al nostre esdeveniment de pre venda.

Fer una comanda ara

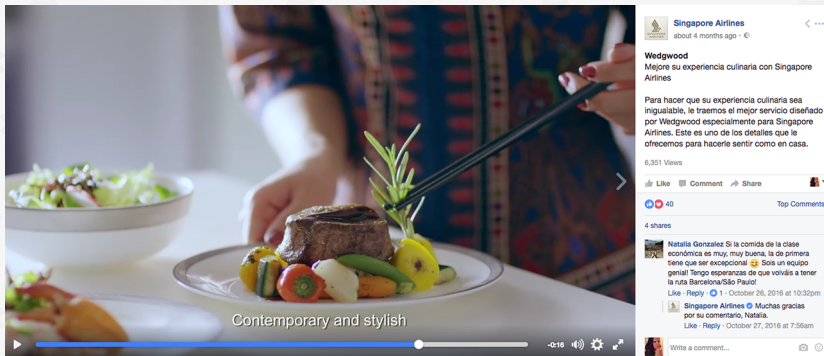
Trobar una botiga
Atenció al client
Lliurament i devolucions

També cal fomentar les relacions amb l'ajuda d'un servei d'atenció al client excel·lent. En aquests casos es busca construir una experiència única i memorable per als clients, i destacar de la competència fins i tot en els detalls més petits. Això requereix un esforç important per part de l'empresa: en la formació i la motivació dels empleats en contacte amb el client i a fer que l'orientació i l'obstinació dels empleats per satisfer el client siguin un tret més de la cultura organitzativa.

Construint relacions

Fins i tot en un negoci com el del transport aeri transoceànic, en què els usuaris estan pràcticament atrapats en una cabina durant moltes hores, sense ni tan sols un paisatge atractiu per mirar, es donen oportunitats per presentar un servei excel·lent al consumidor i cultivar els seus vincles amb la marca.

Amb el lema *No hi ha cap detall que sigui massa petit*, Singapore Airlines fa que l'experiència de viatge dels clients sigui memorable mitjançant un tracte exquisit abans i durant el vol, uns seients confortables, menús de qualitat acuradament servits, telèfon als seients, i fins i tot pastissos d'aniversari per a sorprendre els passatgers el dia del seu aniversari.



Font: https://www.youtube.com/watch?v=__thfhog8i i captura de pantalla de Facebook Traducció

4.3. Excel·lència en la ubicació

El desenvolupament d'un avantatge competitiu sostenible centrat en la ubicació té una gran importància per a les empreses que operen com a detallistes i per a les empreses que presten serveis. Resulta clau que se situïn en llocs molt transitats, accessibles per al seu mercat objectiu, perquè requereixen que els seus béns i serveis estiguin fàcilment a l'abast quan es necessiten. També ho és comptar amb establiments i aplicacions en línia que aportin comoditat i flexibilitat en les compres o que agilitin la prestació del servei.

Una ubicació preferent pot ser molt costosa i difícil de replicar per la competència, la qual cosa la converteix en un avantatge sostenible.



Font: https://c1.staticflickr.com/9/8353/8348716085_b612df9998_b.jpg

4.4. Excel·lència en les operacions

Una via alternativa per desenvolupar un avantatge competitiu consisteix a desenvolupar les operacions amb nivells d'excel·lència: sobre la base de relacions sòlides amb els proveïdors i els distribuïdors, mitjançant una gestió extraordinàriament eficient de la cadena de subministrament, etc.

Encara que totes les empreses s'esforcen a gestionar les operacions de manera eficient i a assegurar que el producte es proporciona en les condicions desitjades i amb els mínims costos possibles, algunes aconsegueixen nivells d'eficiència extraordinaris dotant-se d'avançats sistemes d'informació i de complexos sistemes de distribució.

Creant valor

Zara ha desenvolupat dos avantatges competitius clau. El primer és el curt període de temps (entre dues i tres setmanes) que triga a transformar una idea en una nova peça a la venda a les botigues (Huang, 2013). Això ho aconsegueix, d'una banda, gràcies a la integració vertical de les funcions de disseny, aprovisionament i producció –que tenen lloc sobretot a La Corunya i a les àrees adjacents d'Espanya i Portugal. D'altra banda, centralitza la distribució en grans centres logístics a Espanya, des dels quals surten totes les peces de Zara, en-

cara que algunes d'elles s'hagin fabricat al Marroc o a la Xina (Baker, 2016). El nou inventari de peces s'envia a cada botiga un mínim de dues vegades per setmana, i hi arriben com a màxim al cap de dos dies. Tot això ha fet que Zara sigui el líder d'allò que es coneix com a indústria de la moda ràpida, on competeix amb marques com H&M, Gap, Mango, Topshop, Primark i C&A. La velocitat amb què se succeeixen els processos d'operacions permet a Zara adaptar-se com cap altre competidor a les variacions en les preferències dels consumidors que es van produint al llarg d'una mateixa temporada i que, a més, no són fàcils de predir.

El segon avantatge de Zara és la seva habilitat per produir les peces eficientment en petits volums –gràcies a l'automatització de les seves plantes i a la gestió eficient de la cadena d'aprovisionament. Com que Zara realitza la major part de la seva producció a Espanya i a Portugal i no en països en vies de desenvolupament amb costos laborals molt baixos, i a més requereix que totes les peces viatgin fins a les plataformes logístiques situades a Espanya perquè les examinin i les etiquetin, els seus costos de producció i de distribució física són importants (un 20% superiors als de la competència). Tanmateix, els petits volums amb què pot produir les peces noves li permeten testar el mercat suportant només un petit risc. A diferència dels seus competidors, Zara no inverteix en publicitat i, tot i que fa rebaixes, no aplica descomptes durant la temporada, cosa que li permet compensar els seus costos laborals i de distribució superiors. El marge de benefici de les seves peces és del 85% sobre el preu de venda, mentre que la mitjana en la indústria va del 60 al 70%. Les peces no venudes no suposen més del 10% del seu inventari, quan la mitjana en el sector se situa entre el 17 i el 20% (Berfield i Baigorri, 2013); i els seus preus són un 15% inferiors als de la competència.

Zara crea valor gestionant eficientment les seves operacions.



Font: https://www.youtube.com/watch?v=vxwj4AYN_Ao

Activitat

1. Identifiqueu quatre empreses o marques que hagin desenvolupat, cadascuna d'elles, macroestratègies fonamentades en l'excel·lència del producte, en la relació amb el client, en la ubicació o en les operacions. Expliqueu com han aconseguit crear valor sobre la base d'aquestes estratègies.

5. El pla de màrqueting i el programa de màrqueting

Com hem vist, l'empresa defineix l'estratègia de màrqueting per a un mercat objectiu concret i utilitzant el màrqueting mix d'una manera també específica. Amb això es proposa desenvolupar un avantatge competitiu sostenible. El pla de màrqueting és el document en el qual l'empresa concreta i detalla l'estratègia de màrqueting:

El **pla de màrqueting** és el document escrit on es reflecteix detalladament l'estratègia de màrqueting, com es desplegarà i com se n'avaluaran els resultats. Amb l'ajuda de la investigació de màrqueting l'empresa analitza, en el pla de màrqueting, les necessitats dels consumidors, i a més específica: quines amenaces i oportunitats es presenten per a l'empresa; quin és el seu mercat objectiu; quin màrqueting mix oferirà al mercat objectiu; de quins recursos interns disposarà i quins costos suposaran; quines activitats concretes es realitzaran; quins resultats espera obtenir (ingressos previstos, nivell esperat de satisfacció del client...); i quins mecanismes emprarà per assegurar que els resultats que finalment s'obtinguin es correspondran amb els que havia anticipat.

El pla de màrqueting és una eina imprescindible per a l'empresa perquè possibilita que totes les persones involucrades en iniciatives de màrqueting coneguin els objectius, les estratègies i les activitats de màrqueting. També és un document rellevant per al personal i els directius d'altres àrees, i fins i tot per als inversors, perquè els permet conèixer la manera que ha escollit l'empresa per dur a terme les activitats de relació amb el mercat i com busca l'equilibri entre la satisfacció de les necessitats dels consumidors i l'obtenció de beneficis.

Encara que de vegades s'elabora un únic pla de màrqueting per al conjunt dels productes de l'empresa, és habitual que es confeccionin plans de màrqueting específics per a cada producte, per a cada marca o per a cada línia de productes.

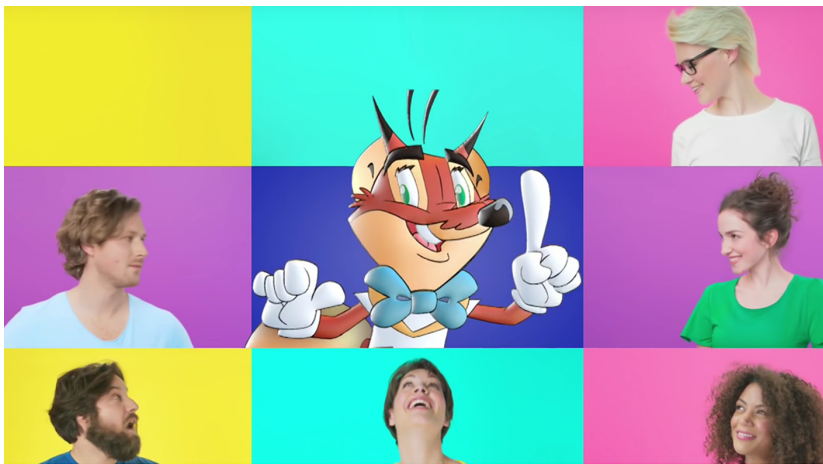
Exemple

La multinacional Henkel desenvolupa plans de màrqueting diferenciats per a cadascuna de les seves marques de detergents (Wipp Express, Dixan i Micolor). Aquests productes tenen fórmules de rentat diferents, es dirigeixen a mercats objectiu que busquen beneficis específics (neteja màxima, bona relació qualitat-preu o conservació del color) i, consegüentment, utilitzen un màrqueting mix també singular.

Les marques de detergents de Henkel destaquen per atributs únics i diferenciats que s'empren en els seus plans de màrqueting respectius.



Font: canal YouTube de Henkel (TuCasaClub)



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=iF7dePUrLr4>



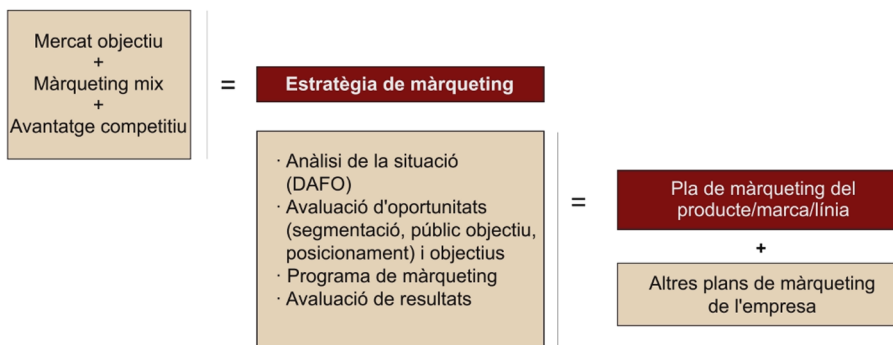
Font: <https://www.youtube.com/watch?v=6NtTHIUGDYk>

L'èxit de les iniciatives de màrqueting d'una empresa rau en l'encert en la planificació de cadascuna de les estratègies recollides en els seus plans de màrqueting, i també en la consistència entre aquestes estratègies, de manera que entre totes contribueixin a crear valor per als clients i l'empresa.

Convé no confondre les estratègies de màrqueting amb els programes de màrqueting. Mentre que l'estratègia recull quin és el mercat objectiu i com s'utilitzarà el màrqueting mix per crear valor per al mercat i desenvolupar un avantatge competitiu sostenible, el **programa de màrqueting** especifica com es lliurarà el valor desitjat al mercat objectiu.

Dit d'una altra manera, el programa de màrqueting concreta l'estratègia de màrqueting en accions específiques de producte, preu, distribució i comunicació, i indica quan tindran lloc aquestes accions, qui les durà a terme i quant costaran.

Figura 4. Components del pla o plans de màrqueting de l'empresa



6. El procés del pla de màrqueting

El pla de màrqueting és el resultat d'un procés directiu pel qual es planifica, desenvolupa i controla l'estratègia de màrqueting. Podem desglossar aquest procés en cinc fases amb les quals es dona resposta a les següents preguntes clau: qui som?, en quina situació de màrqueting ens trobem?, quines oportunitats de negoci volem aprofitar?, com ho aconseguirem? i, finalment, com sabrem si ho hem aconseguit?

La resposta a la primera d'aquestes preguntes («qui som?») porta els directius de màrqueting, juntament amb altres directius de l'empresa i la direcció general, a definir la missió o propòsit fonamental de l'empresa i la seva visió del negoci. La segona pregunta («en quina situació de màrqueting ens trobem?») condueix a identificar i analitzar detingudament aquells factors, tant interns com externs, que influeixen en l'èxit de l'empresa. Aquestes són dues etapes essencials en la **planificació de màrqueting**.

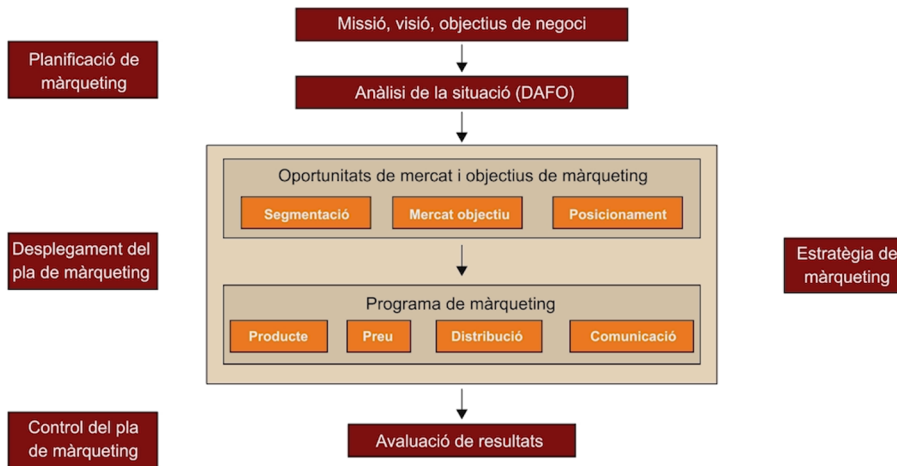
Per donar resposta a la tercera qüestió («quines oportunitats de negoci volem aprofitar?») els directius de màrqueting analitzen el mercat amb deteniment, d'acord amb un procés que es coneix com a segmentació, selecció del mercat objectiu i posicionament. I per respondre a la quarta pregunta («com ho aconseguirem?») els directius organitzen i coordinen el desplegament efectiu de les quatre pes del màrqueting mix. Mitjançant aquestes activitats concreten com es preveu desenvolupar la missió i visió de l'empresa i com s'aconseguiran els objectius generals del negoci. Per a això, identificaran a quin mercat objectiu es dirigiran els esforços de màrqueting i com s'utilitzarà el màrqueting mix per a proporcionar valor als consumidors d'aquest mercat objectiu. Dit d'una altra manera, aquí es duu a terme el **desplegament del pla de màrqueting**.

Finalment, caldrà donar resposta a la cinquena pregunta («com sabrem si ho hem aconseguit?»), cosa que requereix avaluar el rendiment de l'estratègia de màrqueting. En aquesta fase s'utilitzaran indicadors de mesura dels resultats obtinguts i, en el cas que es detectin desviacions sobre les previsions i les àrees de millora, es desenvoluparan accions correctives. Aquest últim tipus d'activitats facilita el **control del pla de màrqueting**.

STP

L'anàlisi pel qual se segmenta el mercat, se selecciona el mercat objectiu i s'estableix el posicionament desitjat es coneix també com a STP (de l'anglès, *segmentation, targeting i positioning*).

Figura 5. Fases del pla de màrqueting



Font: Grewal i Levy (2016)

Activitat

2. Per què és necessari elaborar plans de màrqueting? El compliment del pla de màrqueting, ha d'entendre's com una eina o com un objectiu en si mateix? Raoneu la vostra resposta.

6.1. La definició de la missió, la visió i els objectius de negoci

El punt de partida del pla de màrqueting el constitueixen la missió, la visió i els objectius generals del negoci. La **missió** s'entén com una declaració d'intencions amb la qual l'empresa dona resposta a preguntes com ara: a quin negoci ens dediquem? o quina és la nostra raó de ser? La missió és útil per a l'empresa perquè estableix breument i amb claredat quin és el seu propòsit com a organització, no només des del punt de vista dels empleats sinó també dels clients i d'altres públics d'interès.

La missió defineix el negoci de l'empresa, i per a fer-ho descriu quines necessitats es proposa satisfer amb la seva oferta, i a més suggereix l'avantatge competitiu sostenible buscat per l'empresa i les seves metes.

D'altra banda, la **visió** es refereix a allò a què l'empresa aspira ser o convertir-se en el futur, i respon a qüestions com de quina manera esperem aconseguir les nostres metes i objectius organitzatius; per tant, serveix de guia i direcció per triar futurs cursos d'actuació en la presa de decisions estratègiques de màrqueting.

La missió de la cadena de botigues Imaginarium és «contribuir a la formació dels nens amb creativitat i diversió» i la seva visió «treballar per a una infància millor i desenvolupar productes que aportin valors per a la vida als nens» (Huertas, 2015).



Font: <http://www.imaginarium.es/corporativo-24636.htm>

La missió i la visió es concreten en els **objectius generals** del negoci, que recullen el que l'empresa es proposa aconseguir en el futur. Els objectius generals es plantegen de manera abstracta i orienten les decisions i activitats de màrqueting. Com és lògic, la responsabilitat última en la definició de la missió, la visió i els objectius corporatius és a càrrec de l'alta direcció.

Exemple

La missió i visió d'Imaginarium són la base de la seva estratègia de màrqueting. La relació del client amb Imaginarium podria ser un mer intercanvi de joguines per diners, però no és així. Moguda per la seva missió i visió, l'empresa no es preocupa exactament per oferir bones joguines, sinó que busca contribuir a la formació dels nens facilitant-los experiències úniques de joc, que conjuminen diversió, imaginació, creativitat i valors.

En la indústria de les joguines predominen les marques amb interessos marcadament comercials, de les quals Imaginarium es diferencia per la seva vocació per promoure el desenvolupament complet dels nens. Això fa que les botigues i les joguines d'Imaginarium configuren una proposta de valor única. El seu mercat objectiu són els adults implicats en l'aprenentatge de nens de fins a deu anys, i pensant en ells, dissenya experiències de joc que els diverteixin, els facilitin el desenvolupament com a persones i els proporcionin moments de qualitat amb els seus pares (Imaginarium, 2017).

Les joguines d'Imaginarium ajuden els nens a relacionar-se amb el seu entorn i a ser més bones persones.



Font: <http://my.imaginarium.es/co/creciendo-felices/consejos-usar-menos-tablet>

Activitat

3. Per a cadascuna de les següents empreses, assenyaieu la definició que millor recull el pensament actual de màrqueting i la que respon a una orientació a la producció.

Facilem el desenvolupament de l'esport, especialment entre els nens i els joves, l'educació i els valors positius de l'esport (Fundació F.C. Barcelona, 2017).	Investiguem la societat del coneixement i integrem la formació universitària a la vida de la persona per facilitar-li el progrés i el de la societat (UOC, 2017).
Formem els professionals del futur.	Oferim serveis de telecomunicació.
Satisfem les necessitats d'entreteniment i connexió dels nostres clients al mateix temps que protegim la seva informació personal i els proporcionem control sobre la seva vida digital (Telefónica, 2017).	Tenim alguns dels millors futbolistes del món.

	Definició que recull la filosofia actual de màrqueting	Definició orientada a la producció
Telefónica		
F.C. Barcelona		
UOC		

6.2. L'anàlisi de la situació

Quan ja s'han pres en consideració la missió, la visió i els objectius corporatius, convé aleshores analitzar la situació de l'empresa, per la qual cosa s'haurà de tenir en compte tant el context extern de l'organització com la seva situació interna. Per a això, és útil recórrer a una anàlisi de la situació, coneguda com a **anàlisi DAFO** (febleses o debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats).

L'anàlisi DAFO permet saber de quina manera l'empresa pot veure's beneficiada o perjudicada pel seu entorn i els punts forts i febles de l'organització i dels seus productes.

En l'**anàlisi de l'entorn** es consideren tots aquells factors externs que l'empresa no pot controlar i que poden influir en l'èxit de les seves activitats. Aquests elements se solen classificar en tres grups: elements del mercat, factors del microentorn i factors del macroentorn.

1) **Anàlisi del mercat.** L'empresa ha d'estudiar el mercat: les dimensions del seu mercat objectiu; les necessitats, els desitjos i la capacitat de compra dels consumidors actuals i potencials que el constitueixen; el seu comportament de compra, etc.

2) **Anàlisi del microentorn.** Els factors del microentorn incideixen, o poden incidir, de manera especialment directa en la relació d'intercanvi entre l'empresa i els consumidors. Aquí es considerarien, per exemple, la relació amb els proveïdors, la situació de la competència o els vincles amb els distribuïdors.

3) **Anàlisi del macroentorn.** Els factors del macroentorn afecten de manera general la societat en què actua l'empresa. Influeixen, o poden influir, sobre el producte, la marca o la línia de producte a què es refereix el pla de màrqueting, si bé la seva influència sol ser indirecta i menys intensa que la que exerceixen el mercat i el microentorn. Aquí es considera el marc econòmic, social, polític, cultural, demogràfic, tecnològic i legal propi dels països i les localitats en què l'empresa desenvolupa la seva activitat.

Situació de la competència

L'estudi de la competència constitueix un capítol especialment important en l'anàlisi del microentorn. Per a això, es requereix identificar tant els competidors actuals com els potencials, i avaluar la posició competitiva de tots ells a partir de la seva dimensió, la seva quota de mercat, els seus objectius, els atributs dels seus productes i marques i les seves estratègies de màrqueting, entre altres aspectes.

L'anàlisi de l'entorn, que inclou l'estudi del mercat, dels factors del macroentorn i del microentorn empresarial, és fonamental per entendre com repercutiran els canvis externs sobre el negoci i per reduir el risc en la presa de decisions.

L'anàlisi de l'entorn serveix per identificar oportunitats i amenaces. Les **oportunitats** són els elements de l'entorn que, en cas de ser aprofitats per l'empresa, li permetran desenvolupar la seva activitat amb un avantatge competitiu, millorar la seva xifra de negoci o la rendibilitat. Són font d'oportunitats, per exemple, els països emergents, amb una població que cada vegada té més po-

der adquisitiu; l'adopció per part dels consumidors de les xarxes socials virtuals, el màrqueting mòbil i el comerç electrònic; i els canvis demogràfics en l'estructura per edats de la població.

Conscient del paper que juguen els avis en la formació dels nens, Imaginarium els té molt en compte a l'hora de dissenyar experiències de joc i els ofereix productes atractius per jugar amb els nets.



Font: <http://my.imaginarium.es/wp-content/uploads/2016/08/cocina-con-Imaginarium.jpg>, <https://www.amazon.es/1001-Preguntas-Las-Abuelo-Responder/dp/8497807448> i <http://www.casadellibro.com/libro-les-1001-preguntas-que-tot-avi-ha-de-saber-respondre/9788497807456/2050343>

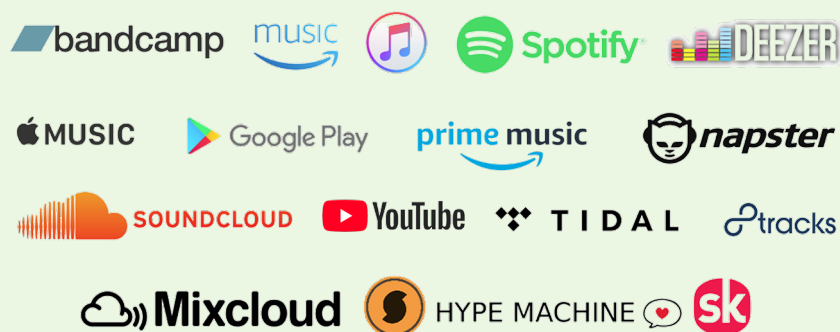
Les **amenaces**, per la seva banda, són aspectes de l'entorn que poden afectar negativament els resultats de l'empresa, tret que s'emprenquin activitats de màrqueting que ho impedeixin. Poden ser amenaces, per exemple: l'aparició d'un competidor asiàtic que produeix a un preu més baix; la introducció de productes d'imitació i còpies falsificades; la penetració creixent de la marca blanca del distribuïdor; l'abandonament, per part dels governs dels països, d'acords internacionals que facilitaven el comerç en àrees on el producte té una forta presència, etc.

Ètica i responsabilitat social en pràctica

Amb la digitalització de la música el context de negoci per a la indústria discogràfica va canviar radicalment, ja que la connectivitat ubi-qua, les xarxes socials, la compartició de música en repositoris, i les cançons i crítiques musicals generades pels usuaris van donar forma a un escenari nou i diferent. Els serveis d'enregistrament, producció de discos i distribució, que abans desenvolupaven íntegrament les discogràfiques, es van descentralitzar, van esdevenir menys costosos i van començar a prestar-se mitjançant sistemes amigables.

La reacció inicial de les cases discogràfiques va ser eminentment defensiva. Tot i que, amb internet, la música va esdevenir més popular que mai, la indústria tradicional va entrar en crisi i va veure com la pirateria i les descàrregues gratuïtes passaven a ser la causa dels seus mals. Les descàrregues il·legals van ser objecte de denúncies i sancions, com ara les rebudes per Jammie Thomas-Rasset, a Minnesota, multada amb 220.000 dòlars per utilitzar el servidor KaZaA (Holpuch, 2012); o les de Joel Tenenbaum, un noi de Boston que es va enfrontar a una multa de 4,5 milions de dòlars, després reduïda, per compartir trenta cançons a Kazoo (Tenenbaum, 2010).

Aquestes mesures van ser tan controvertides que van perjudicar la imatge de la indústria i, de passada, van posar en relleu el seu fracàs en el control del negoci digital. En canvi, van sorgir múltiples operadors, molts d'ells petits i molt flexibles, que van ser capaços de comprendre les oportunitats que es presentaven amb la digitalització de la música i la descentralització del negoci: des de botigues que comercialitzen directament la música d'artistes independents, com Bandcamp, o botigues de música per a àmplies audiències, com Amazon Music i la secció de música de la iTunes Store d'Apple; als serveis de reproducció en temps real (*streaming*) oferts per Deezer, Spotify, Apple Music, Google Play Music, Amazon Prime Music, Napster, SoundCloud, YouTube i Tidal. S'hi afegixen també molts altres operadors, com 8tracks, centrat en llistes de cançons i ràdio en línia; Mixcloud, que ofereix música i programes de ràdio en temps real; SoundCloud, que permet crear, promocionar i distribuir música; SoundHound, un servei de reconeixement i cerca de música; Hype Machine, que aglutina i dona accés a blogs sobre música; i Songkick, que informa sobre concerts i ven entrades.



Font: logotips de Bandcamp, Amazon, iTunes, Spotify, Deezer, Apple Music, Google Play Music, Amazon Prime Music, Napster, SoundCloud, YouTube, Tidal, 8tracks, Mixcloud, SoundHound, Hype Machine i Songkick

La identificació de les oportunitats i les amenaces que presenta l'entorn s'ha de completar amb l'**anàlisi interna** de l'empresa, per mitjà de la qual es valoren les capacitats i els recursos amb què es compta per aprofitar les oportunitats i afrontar les amenaces.

En l'anàlisi interna s'examinen els recursos i les capacitats generals de l'empresa, i també la situació del producte, la marca o la línia a què es refereix el pla de màrqueting.

L'anàlisi interna recull els aspectes més importants relacionats amb la situació de l'empresa i dels seus productes. D'una banda, estudia els recursos i les capacitats generals de l'empresa en matèria d'operacions, finances, màrqueting, capital humà i estructura organitzativa, i també les seves principals actuacions en els últims anys. D'altra banda, avalua amb deteniment la situació del producte, marca o línia al qual es refereix el pla de màrqueting: l'evolució de la seva xifra de vendes i de la quota de mercat, els nivells de preus, els seus marges de contribució i els beneficis que ha generat els últims anys.

Aquesta anàlisi interna serveix per identificar les fortaleeses i debilitats de l'empresa. Els **punts forts** seran aquells aspectes o activitats en els quals l'empresa es mostra més capacitada per aconseguir un avantatge competitiu sostenible, com per exemple el desenvolupament d'una nova patent o la disponibilitat de recursos financers abundants per iniciar un procés d'expansió.

Els **punts febles**, en canvi, són aquells elements que limiten o redueixen la capacitat de desenvolupament de l'empresa i que en poden afectar negativament la consecució dels objectius, com ara uns costos fixos elevats de les unitats de negoci, una dependència excessiva d'un proveïdor, una disminució sostinguda de la xifra de vendes o la manca d'una plantilla de directius que compreguin les possibilitats de l'entorn digital i els mitjans socials.

Una pràctica recomanable en les anàlisis de l'entorn i de la situació interna és plasmar els resultats d'aquesta anàlisi en una matriu DAFO. També és aconsellable que s'hi ordenin les amenaces, les oportunitats, les fortaleeses i les debilitats d'acord amb el grau d'importància que tinguin.

Exemple

Prenguem de nou el cas d'Imaginarium. L'anàlisi DAFO realitzat per la direcció de màrqueting podria donar lloc a resultats com els següents:

Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> • Major importància dels jocs formatius. • Major consciència dels pares sobre el temps en família. • Possibilitats il·limitades d'aplicació de la tecnologia digital al joc formatiu. • Creixement del mercat potencial en països en vies de desenvolupament. • Creixement del segment de gent gran amb nets. • Creixement del comerç electrònic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensa competència procedent de marques globals de jocs digitals i marandatge de pel·lícules. • Existència de marques de joguines amb orientació didàctica (productes substitutius). • Baixa taxa de natalitat als països desenvolupats. • Conjuntura econòmica desfavorable al sud d'Europa. • Forta estacionalitat de la demanda de joguines.

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"> • Notorietat i reputació de la marca. • Patents tecnològiques en noves joguines digitals d'èxit. • Personal de botigues expert i disposat. • Servei d'atenció al client excel·lent. • Botigues d'avantguarda centrades en els nens. • Aliança amb Amazon en el canal de comerç electrònic. • Comunitat de marca al voltant del Club Imaginarium. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altes inversions en l'obertura o la renovació de les botigues de la marca. • Preu més alt que el de les joguines bàsiques. • Estancament de la xifra de negoci en els països del sud d'Europa.

La diagnosi de la situació proporcionada per l'anàlisi DAFO constitueix un punt de partida excel·lent per abordar les qüestions que seguidament es tractaran en el pla de màrqueting.

Exemple

Per exemple, Imaginarium podria estar plantejant-se les següents preguntes: els nens exposats a la tecnologia digital des d'edats molt primerenques tenen les seves necessitats lúdiques i d'aprenentatge cobertes amb les solucions de joc actuals?, podem utilitzar la tecnologia digital per crear jocs que estimulin la capacitat creativa i la relació del nen amb el seu entorn?, és possible innovar en la joguina clàssica?, en quins mercats és millor entrar amb botigues pròpies i en quins altres és preferible optar per la fórmula de la franquícia?, hauríem d'adaptar les botigues i els productes a cada mercat?, hem de diversificar més la nostra oferta?, el tancament d'establiments amb rendibilitat baixa, repercuteix en la reputació de la marca?

Interior d'una botiga Imaginarium



Font: captura de pantalla de Facebook d'Imaginarium

Activitat

4. Suposeu que sou els responsables de la línia de pizzes de Casa Tarradellas, una de les empreses capdavanteres al mercat espanyol. Aquestes pizzes van suposar una autèntica innovació en el seu llançament perquè es van oferir com les primeres pizzes fresques del mercat. Amb el temps van superar les pizzes congelades d'altres marques, que moltes vegades es perceben com a menys sanes o naturals. Realitzeu una anàlisi DAFO per a les pizzes fresques de Casa Tarradellas.



Font: <http://casarradellas.es/pizzas/>

6.3. Oportunitats de mercat i objectius del pla de màrqueting

En el següent pas en el desenvolupament del pla de màrqueting s'identifiquen i s'examinen oportunitats de màrqueting –que permetin augmentar el volum de negoci, els beneficis de l'empresa, etc.– i, sobre la base d'això, es determina a quins consumidors es dirigirà l'empresa i amb quina proposta de valor.

Per desenvolupar aquesta fase del pla de màrqueting se segmenta el mercat, cosa que permet conèixer si hi ha grups de consumidors amb necessitats insatisfetes i un potencial de creixement interessant. Aquesta informació resulta de gran ajuda per decidir a quin segment o segments del mercat es dirigirà l'empresa, és a dir, quin en serà el mercat objectiu. A més, s'establiran els elements en els quals es basarà el posicionament del producte o la marca de l'empresa, i el que farà que la proposta de valor sigui valuosa i diferent.

Vegeu també

En el mòdul «Segmentació, mercat objectiu i posicionament» estudiarem com conduir les anàlisis per segmentar el mercat, definir el mercat objectiu i establir el posicionament de la proposta de valor.

6.3.1. Segmentació del mercat

Es coneix per segmentació el procés pel qual es divideix el mercat en grups de consumidors, als quals es denomina segments. Cada **segment** del mercat està integrat per consumidors amb característiques, necessitats o desitjos similars, que podrien respondre d'una manera semblant a les iniciatives de màrqueting de l'empresa.

Exemple

Seat orienta cadascun dels seus models a un segment del mercat específic. Per a fer-ho considera tant aspectes demogràfics (dones i homes joves, parelles i famílies amb nens amb poder adquisitiu no gaire alt) com l'ús que donen a l'automòbil (diari, esporàdic, per a viatges de cap de setmana o vacances), els atributs que més valoren (agilitat, potència, grandària, capacitat, versatilitat, confort) i el seu estil de vida.

El Seat Mii, per exemple, es dirigeix a dones joves que necessiten diàriament un cotxe àgil, per anar a la feina o per als seus desplaçaments per la ciutat.



Font: http://www.rosasbarcelona.com/es/projects/detail/56_this_is_mii

6.3.2. Selecció del mercat objectiu

Quan ja s'han identificat els segments del mercat als quals l'empresa es podria dirigir, és l'hora d'examinar-ne l'atractiu comercial (la seva dimensió, el creixement potencial, el possible aprofitament d'economies d'escala...) i decidir si convé o no dirigir-s'hi. El segment o segments finalment seleccionats seran el **mercado objectiu** de l'empresa.

Exemple

A Europa, el 60% de les dones i entre el 5 i el 10% dels homes es tenyeixen els cabells (Comissió Europea, 2016), i aquestes proporcions augmenten a mesura que creix el segment de població de més edat. Es tracta d'un mercat molt ampli, la qual cosa el fa comercialment molt atractiu. I tot i que sembla molt madur, té un gran dinamisme, no solament pels canvis en l'estructura demogràfica de la població sinó també perquè les preferències dels consumidors i els seus estils de vida evolucionen amb rapidesa. Encara que els tints permanents tradicionals són l'opció més demandada, els tints no permanents i els tints permanents sense amoníac ni aigua oxigenada tenen cada vegada més acceptació, ja que creix la importància d'aquells atributs que contribueixen a la cura i la salut dels cabells (Lin i Murphy, 2013).

El principal motiu pel qual es consumeixen tints, especialment entre les dones, és cobrir els cabells blancs; però també augmentar la confiança en si mateixes, sentir-se bé, canviar la imatge o pura diversió (AlGhamdi i Moussa, 2011; Patel et al., 2013). Per satisfer aquesta diversitat de motius, els productes de la marca L'Oréal Paris destinats a dones s'organitzen al voltant de cinc submarques. Cadascuna d'elles s'orienta a un segment específic del mercat objectiu:

- Colorista es dirigeix a un segment rabiosament jove i urbà, que busca expressar la seva individualitat, trencar amb convencionalismes i divertir-se portant els cabells amb colors nous. Per això els ofereix opcions diverses de coloració (esprais, decolorants, tints no permanents i tints permanents) en tons atrevits i desenfadats.



Font: http://www.loreal-paris.es/_es/_es/minisites/colorista/img/colorista_01.pdf

- Casting Crème Gloss va destinada al segment de consumidores que s'inicia en el tenyit permanent dels cabells, per la qual cosa no utilitza amoníac. Aquest segment és predominantment urbà; són dones joves, d'entre 20 i 30 anys, que busquen canviar el seu look. La paleta de colors prova de satisfer tant les que desitgen canviar el color dels cabells en un o dos tons com les consumidores més atrevides.



Font: http://www.capsuleagence.com/cache/frederic-mennetrier/diapo/casting-creme-gloss-loreal-paris-frederic-mennetrier-latelier-blanc/casting-creme-gloss-chocolate-eva-longoria-l-oreal-paris-kenneth-willardt-frederic-mennetrier_804_ca.jpg

- Prodigy s'orienta a dones també joves que busquen una coloració sense amoníac de resultat molt subtil, que sembli que és el color real dels seus cabells. Gràcies a la tecnologia micro-oli, els cabells es doten de lluentors i reflexos naturals.



Font: <http://priogiftshop.com/wp-content/uploads/2016/06/L'Oréal-Paris-Prodigy-Dune-8.0-image.jpg>

- Préférence es dirigeix a dones en la franja d'edat compresa entre els 30 i els 50 anys. Són consumidores exigents, que busquen productes de qualitat i valoren tant la varietat de tons disponibles com la novetat.



Font: <https://i.pinimg.com/originals/2f/14/89/2f1489b1565a52776d0b3419bf6191e4.jpg>

- Excellence es destina al segment de consumidores de 50 anys o més i se centra a cobrir completament els cabells blancs. Els tons oferts són més convencionals perquè són els que prefereixen aquestes consumidores.



Font: <https://www.bzzagent.co.uk/pc/excellence%20age%20perfect/gallery/>

La selecció del segment o segments objectiu és clau i determina la resta de l'estratègia de màrqueting. Els elements que diferencien el producte, el seu preu, els canals per distribuir-lo i la manera de comunicar-lo estaran fortament condicionats per aquesta decisió.

El mercat objectiu de Fanta està format per joves i adolescents, i per això en la comunicació de màrqueting integrada s'utilitzen arguments, formats i tons jovials i desenfadats, que potser no s'adequarien a altres consumidors.



Font: <http://www.campaignbrief.com/2016/01/fanta-aims-to-create-more-play.html>

Traducció

Sigues més amant de la diversió
#SIGUESMÉS FANTA

6.3.3. Posicionament al mercat

Quan ja s'ha decidit quin és el segment o segments als quals l'empresa dirigirà els esforços de màrqueting, caldrà determinar quin **posicionament** es desitja que els consumidors assignin al producte, en comparació amb els de la competència; és a dir, de quina manera s'utilitzaran les pes del màrqueting mix per fer que el producte o la marca siguin alguna cosa diferent, única.

El posicionament al mercat és aquell procés pel qual es decideix la combinació de variables del màrqueting mix que s'utilitzarà perquè el mercat objectiu es formi una idea clara i diferenciada de la proposta de valor.

Fanta es posiciona com una marca optimista i alegre, que vol que els més joves gaudeixin del moment i acompanyats dels seus amics.



Font: canal YouTube de Fanta
Traducció

Activitat

5. Com segmenta Danone el seu mercat? Identifiqueu i descriu breument els principals mercats objectiu de Danone. El seu posicionament varia a cada mercat objectiu? Raoneu la vostra resposta.



Font: captura de pantalla de Danone Espanya

6.4. Programa de màrqueting i pressupost

Després d'haver examinat i valorat les oportunitats de negoci mitjançant el procés de segmentació del mercat, d'haver definit quin és el mercat objectiu al qual es dirigirà l'empresa i d'haver establert quines necessitats satisfarà la proposta de valor i quin és el màrqueting mix desitjat per posicionar aquesta proposta de valor, ha arribat el moment de convertir l'estratègia de màrqueting en accions de màrqueting. Això es farà dissenyant i organitzant el desenvolupament efectiu de les activitats de màrqueting.

Aleshores es concretarà el **programa de màrqueting**: es decidirà exactament quines accions de producte, preu, distribució i comunicació s'emprendran, qui es responsabilitzarà de cadascuna d'aquestes accions, quan es duran a terme i amb quin pressupost.

El programa de màrqueting recull el conjunt coordinat d'activitats de màrqueting que es desenvoluparan per aconseguir els objectius de màrqueting. Aquestes activitats suposen l'ús de les variables del màrqueting mix.

També caldrà recollir els resultats econòmics i financers que s'esperen obtenir quan es duen a terme les accions previstes. Aquesta informació se sol recollir en un **pressupost** d'ingressos, despeses i beneficis per al període a què es refereix el pla de màrqueting.

Activitat

6. Trieu un producte que hàgiu adquirit recentment i del qual no n'estigüeu satisfets. Expliqueu què hauria d'haver fet l'empresa, en matèria de producte, preu, distribució i/o comunicació, perquè l'experiència de consum hagués estat satisfactòria.

6.4.1. El valor de capital del client

Les empreses que fan bon màrqueting creen valor perquè estan convençudes que serà apreciat pels consumidors, i s'esforcen a satisfer-los per construir, així, relacions mútuament beneficioses. Tot això té un impacte econòmic i financer.

El concepte de **valor de capital del client** (de l'anglès, *customer equity*) ens ajuda a conèixer aquest impacte i, a més, ens permet avaluar l'efectivitat de cada possible màrqueting mix.

Cost d'adquisició del client, valor del temps de vida del client i participació del client

Per estimar el valor de capital del client i analitzar el valor que els clients aporten a l'empresa, cal emprar indicadors com els següents:

- Valor del temps de vida del client o CLV (de l'anglès *customer lifetime value*), que mesura tot el valor que un mateix client pot aportar a l'empresa al llarg de la seva relació.
- Cost d'adquisició del client o CAC (de l'anglès *customer acquisition cost*), que, com indica el seu nom, es refereix a la inversió que ha de realitzar l'empresa per guanyar un nou consumidor.
- Participació del client, que recull les compres addicionals que pot fer un consumidor en productes relacionats (com ara productes complementaris al producte que inicialment va adquirir) o en productes similars però de més valor (amb un preu més elevat i més prestacions).

El valor de capital del client recull el flux total de beneficis futurs que els clients generarien per a l'empresa al llarg de la seva relació. Per tant, és el resultat d'agregar els CLV aportats per tots els clients de l'empresa.

Un mètode molt senzill per calcular el CLV és el que utilitza el CAC mitjà per client, el benefici mitjà aportat per cada client i la ràtio de retenció de clients, tal com podeu veure en la taula següent:

Taula 1. Càlcul simplificat del CLV

CAC mitjà	300 euros	
Benefici mitjà aportat per cada client	800 euros	
Ràtio de retenció de clients	0,6	
Ràtio d'abandonament de clients	0,4	Ràtio d'abandonament de clients = = 1 - Ràtio de retenció de clients = 1 - 0,6 = 0,4
Període mitjà de permanència del client	2,5 anys	Període mitjà de permanència del client = = $\frac{1}{\text{Ràtio d'abandonament de clients}} = \frac{1}{0,4} = 2,5$
CLV (simple)	1.700 euros	CLV = (Benefici mitjà aportat per cada client x Període mitjà de permanència de clients) - CAC = (800 x 2,5) - 300 = 1.700

Vegeu també

Més endavant, en el mòdul «Investigació de màrqueting», tindreu ocasió de conèixer una fórmula alternativa per a l'obtenció del CLV, que, tot i que és més complexa, fa un càlcul més precís.

Les empreses que no consideren el valor de capital del client corren el risc de prendre decisions de màrqueting equivocades. Per exemple, poden destinar recursos a captar clients que aporten beneficis a curt termini però que en el

futur compararan a la competència –el que succeeix quan es dediquen esforços de màrqueting a aquells consumidors amb un **valor del temps de vida del client (CLV)** baix. Un altre error freqüent és concentrar-se únicament en les xifres de vendes i els marges de benefici a curt termini, que podrien estar llançant resultats prometedors i, en canvi, ignorar altres indicadors, com el **cost d'adquisició del client (CAC)** o la **participació del client**, que potser estarien evolucionant desfavorablement. Si a més es valora l'atractiu de cada client tenint en compte únicament l'import de les seves compres a curt termini, es podrien estar desaprofitant oportunitats, especialment si hi ha clients que han realitzat compres mínimes però que presenten una probabilitat alta d'augmentar-ne el volum en un futur.

Exemple

Més freqüentment del que seria desitjable, els directius de màrqueting presten massa atenció a indicadors clau de rendiment a curt termini, com les vendes trimestrals, i prenen decisions sobre la base d'aquests indicadors. Per exemple, inverteixen massa recursos en promocions per tractar d'estimular les vendes en un horitzó temporal breu i, en contrapartida, no aposten prou per investigar i desenvolupar nous productes, explorar formes de distribució innovadores i consolidar els vincles de la marca amb una base de clients lleials (Lodish i Mela, 2007).

Les promocions de vendes consistents en rebaixes en el preu absorbeixen aproximadament més de la meitat dels pressupostos de màrqueting de molts fabricants (Ailawadi et al., 2009; Bolton et al., 2010; Nielsen, 2015), malgrat les evidències que apunten que aquest tipus de promocions pot tenir efectes nocius en el negoci: poden despertar més sensibilitat dels consumidors als nivells de preu del producte i reduir-ne la lleialtat a la marca. Nielsen, per exemple, ha observat que un 72% de les promocions de productes d'alimentació i per a la llar dutes a terme als Estats Units i un 52% de les realitzades a Espanya no generen beneficis (Nielsen, 2016).

Un descompte temporal pot animar molts consumidors, però el seu efecte pot ser limitat. Les promocions a curt termini són tàctiques, no estratègiques.



Font: <https://pixabay.com/en/percent-discount-adoption-statistics-1176967/>

Quan els directius de màrqueting utilitzen el valor de capital del client i altres indicadors relacionats com a ajuda en les seves decisions (CLV, CAC, participació del client), estan molt més ben equipats per examinar els beneficis que

els aportarien tres potencials fonts de nous ingressos: adquirir nous clients, conservar els clients actuals i ampliar el valor aportat pels clients actuals. Per tant, han d'avaluar l'eficàcia de cada màrqueting mix possible per captar nous clients i conservar o ampliar els clients actuals, considerant tant els ingressos com els costos. En molts casos les anàlisis realitzades sobre el valor de capital del client porten a concloure que és més profitós per a l'empresa retenir i intensificar la relació amb els clients actuals que captar-ne de nous. D'aquesta manera, si el pla de màrqueting contemplés activitats per captar nous clients, seria necessari que es destinessin encara més esforços a mantenir o ampliar els clients actuals (amb accions de fidelització que allarguessin la vida mitjana del client, propostes noves concordes amb els seus patrons de compra, etc.).

El valor de capital del client i els indicadors relacionats (CLV, CAC, participació del client) permeten saber quin tipus de clients són els més valuosos per a l'empresa i per què. Amb aquesta informació es poden definir millor els nivells adequats dels esforços en màrqueting i construir un pressupost amb el qual es maximitzin els beneficis a llarg termini.

6.5. L'avaluació de resultats

Finalment, caldrà decidir com es mesuraran els resultats que s'obtinguin en implementar el pla de màrqueting: per exemple, si s'analitzaran les vendes, la quota de mercat i els beneficis; si s'estudiarà l'eficàcia de les campanyes publicitàries, s'examinarà la rendibilitat del producte, s'avaluaran els nivells de satisfacció de la clientela, i s'analitzaran el valor de capital del client i el valor del temps de vida del client.

També s'haurà de concretar quina informació s'utilitzarà per comparar els resultats previstos en un principi amb els que realment s'obtinguin, cosa que permetrà diagnosticar fins a quin punt es van complint els objectius. També s'haurà de determinar qui seran els responsables de dur a terme el seguiment i el control del pla de màrqueting, i s'haurà d'assegurar que disposaran dels mecanismes correctors necessaris.

Un indicador clau per mesurar els resultats del pla de màrqueting és el **retorn de la inversió en màrqueting**, també conegut com a ROI de màrqueting, que expressa la proporció que representen els beneficis generats per les iniciatives de màrqueting sobre la inversió que en total han suposat aquestes iniciatives.

$$ROI \text{ de màrqueting } (\%) = \frac{\text{Beneficis nets generats}}{\text{Inversió en màrqueting}} \times 100 \quad 2.1$$

A més, el ROI es pot obtenir a partir del valor de capital del client, que recull els CLV que generen tots els clients durant el període en què adquireixen els productes de l'empresa:

ROI de màrqueting

La denominació ROI de màrqueting prové de l'anglès: són les sigles de *return on investment*.

$$ROI \text{ de màrqueting } (\%) = \frac{\text{Valor de capital del client} - \text{Inversió en màrqueting}}{\text{Inversió en màrqueting}} \times 100 \quad 2.2$$

Vegem aquests conceptes mitjançant un exemple. Suposem que l'Antoni Vermell és el director de màrqueting d'una hipotètica empresa en el sector de l'alimentació anomenada Hola Pasta. Amb la iniciativa de l'Antoni, Hola Pasta ha llançat un programa de comunicació integrada per a la seva nova línia de pastes ecològiques, que ha requerit una inversió de 35.000 euros. Els productes de la nova línia s'han venut en supermercats de productes amb certificació ecològica a un preu mitjà de 3 euros, i han suposat un cost unitari de producció i de distribució d'aproximadament 1,25 euros. Hola Pasta ha arribat a comercialitzar 50.000 unitats durant el primer any.

A partir d'aquesta informació l'Antoni pot calcular el retorn de la inversió en el programa de comunicació de màrqueting integrada per a la nova marca de pastes:

$$\begin{aligned} ROI \text{ de màrqueting } (\%) &= \frac{\text{Beneficis nets generats}}{\text{Inversió en màrqueting}} \times 100 = \\ &= \frac{[(50.000 \times 3) - (50.000 \times 1,25)] - 35.000}{35.000} \times 100 = \\ &= \frac{150.000 - 62.500 - 35.000}{35.000} \times 100 = \frac{52.500}{35.000} \times 100 = 150 \% \end{aligned} \quad 2.3$$

Hola Pasta té contractats els serveis del panel de consumidors de Nielsen, cosa que li ha permès conèixer el nombre de paquets de pasta de la nova marca que han comprat les llars, el nombre i la proporció de llars que han comprat pasta de la marca, el nombre de vegades que l'han adquirit, etc. Amb aquestes dades a l'abast, l'Antoni situa en 5.000 el nombre total de llars que han comprat el producte i calcula el valor del CLV per al client mitjà, que seria de 17,5 euros.

Panel de llars

Les dades dels panels de consumidors procedeixen d'una mostra àmplia i representativa de llars, que utilitzen un escàner portàtil (entre altres mètodes) per registrar regularment els productes que adquireixen i consumeixen. Trobareu més informació sobre els panels de consumidors en l'apartat «Dades secundàries externes comercialitzades» del mòdul «Investigació de màrqueting».

Aquesta informació també li és útil per obtenir el valor de capital del client i calcular el ROI de màrqueting:

$$\text{Valor de capital del client} = \text{Número de clients} \times \text{CLV} = 5.000 \times 17,5 = 87.500 \text{ euros} \quad 2.4$$

$$\begin{aligned} ROI \text{ de màrqueting } (\%) &= \frac{\text{Valor de capital del client} - \text{Inversió en màrqueting}}{\text{Inversió en màrqueting}} \times 100 = \\ &= \frac{87.500 - 35.000}{35.000} \times 100 = 150 \% \end{aligned} \quad 2.5$$

Indicadors sobre l'impacte de les activitats de màrqueting

A més del ROI de màrqueting i d'altres mesures rellevants del rendiment de les iniciatives de màrqueting (com la xifra de vendes, la quota de mercat, el marge de benefici, etc.), convé utilitzar indicadors centrats en el client que aporten informació sobre l'impacte de

les iniciatives de màrqueting, com el CAC, el CLV, la participació del client, el seu grau de satisfacció, o el compromís i la contribució dels usuaris a les iniciatives de màrqueting digital. Aquest últim tipus de mesures permet saber millor si s'estan construint relacions sòlides amb els clients, de manera que ajuden a predir el rendiment futur dels esforços de màrqueting.

El pla de màrqueting funciona tal com s'havia previst quan és desplegat de manera efectiva. Però per implementar-lo adequadament, els directius de màrqueting moltes vegades es troben amb la necessitat d'adoptar decisions operatives a curt termini que no estaven previstes. Aquestes decisions han d'anar en sintonia amb l'estratègia recollida en el pla de màrqueting i, per tant, amb les polítiques de producte, preus, distribució i comunicació que s'havien establert. No obstant això, si s'observa que les decisions operatives no estan donant els resultats desitjats, hauria de reexaminar-se l'adequació de l'estratègia de màrqueting que s'havia definit inicialment.

Taula 2. Decisions estratègiques i operatives per a una marca de butaques

Política de màrqueting	Decisió estratègica	Decisió operativa
Producte	Butaques de disseny amb un aire minimalista i línies depurades, ideals per donar un aire personalitzat i únic a la decoració d'interiors. Llançament periòdic de noves col·leccions de butaques.	Producció d'un model de butaca amb entapissat exclusiu per encàrrec d'un hotel.
Preu	Preu prèmium.	Creació d'una secció <i>outlet</i> en el lloc web.
Distribució	Botigues de mobiliari de prestigi, físiques i en línia; departaments de decoració de grans magatzems.	Introducció a la plataforma de comerç electrònic d'Amazon.
Comunicació	Xarxa de vendes; lloc web, blog, pàgines a Instagram, Facebook i Pinterest; compra de paraules clau a Google; perfils propis i publicitat en xarxes socials temàtiques (Houzz, Deco-rapolis); <i>publicity</i> en revistes de decoració.	Acord amb botigues especialitzades i grans magatzems per exhibir butaques d'una nova col·lecció en ubicació preferent durant el període de llançament.

7. Estructura i continguts del pla de màrqueting

No totes les empreses tenen en compte exactament els mateixos aspectes a l'hora d'elaborar els seus plans de màrqueting. No obstant això, en línies generals, solen recollir els apartats següents:

1) Resum executiu

El resum executiu presenta una visió general i resumida dels continguts del pla de màrqueting i, especialment, dels seus objectius i de com es preveu assolir-los. També expressa clarament la contribució dels objectius de màrqueting a la missió, la visió, els objectius i l'estratègia general de l'organització.

Exemple

La multinacional de productes de bellesa Coty es proposa desenvolupar i llançar una línia nova de productes naturals per a la cura professional dels cabells amb la marca paraigua Wella Professionals. Amb aquesta línia nova, Wella continua apostant per la innovació i aportant productes que fomenten i faciliten la creativitat dels estilistes i milloren l'experiència en les perruqueries i els salons de bellesa, aquesta vegada mitjançant articles de procedència completament natural. La nova línia de productes es comercialitzarà en perruqueries i requerirà un fort suport de la força de vendes.

El llançament de la nova línia expandirà la posició de lideratge de Coty en un segment de consumidors en creixement, que es mostren preocupats per la sostenibilitat dels recursos naturals i l'origen i la composició dels articles que utilitzen.

Coty és una multinacional que es proposa celebrar la diversitat de la bellesa dels consumidors. És número u al mercat de gran consum de perfumeria, número dos en productes per a la cura professional i la coloració del cabell, i tercera en el negoci de la cosmètica. Entre les seves marques hi ha CoverGirl, Max Factor, Rimmel, Sebastian Professional i també Wella Professionals. La iniciativa contribuirà a la visió de Coty de convertir-se en la primera empresa a nivell mundial de productes de bellesa.

2) Objectius estratègics i recursos

Aquest apartat sol recollir una breu descripció de l'empresa, la seva missió i visió, la seva història recent, els objectius corporatius i de màrqueting, els seus avantatges competitiu i els seus recursos.

Exemple

Coty va ser fundada a París l'any 1904 per François Coty amb la idea d'oferir fragàncies atractives i assequibles per a les dones. Vuit anys més tard es va expandir a Londres i Nova York, i el 1925 ja havia aconseguit que més de trenta-sis milions de dones europees i americanes haguessin provat els seus productes. Després de l'adquisició de Sally Hansen el 2007 es va convertir en líder mundial pel que fa a la cura d'ungles. Des de 2013 cotitza a Wall Street i el 2016 va adquirir la divisió de cosmètica i tractament dels cabells de Procter & Gamble. Aquesta última operació li va permetre obtenir les llicències dels perfums de Gucci, Hugo Boss i Dolce & Gabbana, i les marques Wella Professionals, H&S i Pantene.

Coty és líder mundial en fragàncies, la segona empresa en productes de perruqueria per a la cura i la coloració dels cabells, i la tercera en cosmètics. Compta amb unes setanta-cinc marques i és present en més de cent trenta països, la qual cosa li permet facturar prop de nou mil milions de dòlars anuals i la converteix en una de les empreses de bellesa més importants a nivell mundial. S'organitza en tres divisions: productes de bellesa destinats al consumidor final, productes de bellesa prèmium i productes de bellesa per a professionals. La seva missió és entusiasmar els consumidors i crear valor a llarg termini per als accionistes. En la seva visió contempla convertir-se en líder mundial en el món de la bellesa i contribuir, mitjançant la bellesa, a desenvolupar iniciatives inspiradores, ètiques i sostenibles, socialment i ambientalment.

L'esperit creatiu i emprenedor de François Coty encara perdura. Coty es proposa continuar amb la seva expansió en el mercat de la bellesa i a reforçar-ne la presència digital. Per aconseguir tots dos objectius corporatius desenvolupa dos importants avantatges competitius: una cultura empresarial centrada en les persones i la innovació, i una manera d'actuar amb què construeix cadenes de valor sostenibles i fonamentades en el treball col·laboratiu amb els públics d'interès. Coty gestiona d'una manera eficient la cadena de subministrament i els processos productius, alhora que es proposa reduir encara més els costos de fabricació mitjançant la innovació en les operacions i una major eficiència productiva. En l'esfera del màrqueting busca millorar l'experiència del client i oferir productes excel·lents i innovadors. A més, compta amb amplis recursos i capacitats per potenciar el comerç electrònic dels seus productes.

La cartera de productes que es comercialitza amb la marca paraigua Wella Professionals depèn de la divisió de Coty dedicada a productes de bellesa per a professionals i està formada per diverses línies de productes per a la coloració i la cura del cabell (com Koleston Perfect per a la coloració permanent, Blondor per a la decoloració, Balance per a la cura del cuir cabellut i Sun per a la protecció solar); aparells i accessoris de perruqueria; els productes Eimi (en línia amb les últimes tendències urbanes i els pentinats de passarel·la); i Texture, per donar volum, arissar o fixar el cabell.

Amb els productes Wella Professionals Coty es proposa fer créixer el negoci de les perruqueries i salons de bellesa, i satisfà i aporta valor tant als professionals que presten aquests serveis com als clients finals. Una categoria de productes clau de Wella Professionals són els productes de coloració, ja que són el pilar del negoci per a perruqueries i salons de bellesa. Els objectius de Wella en aquesta categoria consisteixen a incrementar la base de clients finals en els salons de perruqueria i a augmentar la despesa mitjana de serveis de color. Per a assolir-los es proposa diferenciar encara més la seva proposta de valor i facilitar la personalització de l'experiència en els salons.

Una altra categoria important per Wella Professionals és la dels productes per a la cura professional dels cabells. Aquí Wella es planteja com a objectiu construir un portafolis òptim de productes amb el qual satisfer les diferents necessitats dels diferents clients finals, i al mateix temps donar resposta a les tendències emergents que demanden tractaments naturals i cures adequades a cada tipus de cabells. En sintonia amb aquesta demanda creixent de productes sense components químics i que potenciïn l'aspecte sa i natural de cada tipus de cabells, Wella es proposa crear una nova línia de productes orgànics per a la cura dels cabells.

3) Anàlisi de la situació

A l'apartat dedicat als objectius estratègics el segueix una anàlisi del mercat on opera l'empresa, de la seva competència i de la resta dels factors rellevants de l'entorn. Aquest estudi haurà de permetre realitzar una diagnosi de la situació de l'empresa, que s'expressarà en forma d'anàlisi DAFO.

Exemple

En l'anàlisi de la situació per a la nova línia de productes professionals per a la cura dels cabells, Wella Professionals podria tenir en compte que els consumidors d'aquests productes tendeixen a demandar articles més naturals. Els clients finals reclamen que la indústria de la bellesa es regeixi, cada vegada més, per alguns dels principis que en els últims anys han marcat l'evolució de la indústria de l'alimentació, i que han portat a desenvol-

lupar productes sostenibles i sense intervencions químiques o artificials. El creixement del sector de la bellesa ecològica va ser del 21,6% el 2016, i s'estima que el segment de consumidors que valoren la procedència natural dels productes i les formes d'elaboració sostenibles i orgàniques o ecològiques constitueix un 26% de la població. Es calcula que el 88% dels consumidors d'aquest segment estan disposats a pagar més per utilitzar productes orgànics o ecològics per a la seva cura corporal (Wella Professionals, 2017), la qual cosa està en sintonia amb el llançament de la nova línia de productes naturals de Wella Professionals.

Els competidors directes de Coty són multinacionals com L'Oréal, Estée Lauder, Shiseido, Avon i Henkel, que compten amb marques ben establertes. Els productes de Wella Professionals competeixen principalment amb les marques de la divisió de productes professionals de L'Oréal (L'Oréal Professionnel, Redken, Matrix, Pureology, Kérastase, Shu Uemura Art of Hair) i de Henkel (Schwarzkopf, Essensity, Fibreplex, Blondme, Indola, Kenra Professional). En aquest entorn sorgeixen nous productes orientats a segments molt concrets del mercat, com aquells que valoren els productes orgànics o ecològics, les marques actuals s'estenen a noves categories i s'amplien les carteres de productes de les empreses, i per tant augmenta el nombre i la varietat de marques privades que s'ofereixen en els establiments del ram.

Cap dels proveïdors de Coty li subministra més del 10% dels materials emprats en els processos de fabricació, i això redueix la seva dependència dels membres de la cadena de subministrament. El 70% dels productes és fabricat en plantes pròpies i la resta és produïda per altres empreses. La xarxa de distribuïdors està fortament compromesa amb la satisfacció de les necessitats dels clients.

L'anàlisi del macroentorn és especialment important per Coty, i per a la marca Wella Professionals en particular. D'una banda, perquè li permet adaptar-se ràpidament als canvis que puguin produir-se en el terreny legal i ambiental sobre les matèries primeres emprades en els productes, els processos de fabricació, els etiquetatges, etc., i que afecten particularment els articles que es comercialitzen com a naturals, orgànics o ecològics. A més, l'anàlisi dels factors tecnològics l'ajuda a dotar-se de plataformes pròpies d'última generació per al comerç electrònic, a millorar els processos d'innovació i a fer més eficients les seves operacions. D'altra banda, l'anàlisi dels indicadors econòmics li permet anticipar-se i actuar davant de conjuntures econòmiques favorables en les quals augmenten les vendes de productes prèmium i s'accelera l'adopció de nous productes. De la mateixa manera, l'anàlisi demogràfica i cultural dels mercats on Wella té poca presència li facilita l'expansió en aquests mercats i li permet identificar aquells salons de bellesa on més convé introduir la nova línia de productes naturals.

A partir de l'anàlisi de la situació, el pla de màrqueting per a la nova línia de productes Wella podrà recollir una matriu DAFO com la següent:

Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> • Creixement del segment de consumidors que valoren els productes de bellesa naturals i estan disposats a pagar preus més alts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competència en el sector de la bellesa i pressió sobre els marges comercials. • Marques rivals (Aveda, ICON) que desenvolupen línies de productes naturals per a la cura dels cabells. • Alta capacitat de reacció de marques capdavanteres competidores, que poden adaptar-se ràpidament als canvis en les preferències dels consumidors i en l'entorn mediambiental i legal. • Incertesa sobre les actuacions de la competència en el segment de consumidors preocupats pels productes naturals.
Punts forts	Punts febles

<ul style="list-style-type: none"> • Alta penetració i reputació de la marca Wella Professionals. • Gran experiència i capacitats de màrqueting per al llançament amb èxit de nous productes. • Escassa dependència dels proveïdors. • Suport dels professionals dels salons de bellesa als llançaments de productes nous que aporten més valor al consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalitat de la demanda, concentrada abans de la temporada vacacional. • Incertesa sobre la demanda efectiva de la nova línia de productes, cosa que dificulta la previsió de necessitats de personal, producte i fabricació.
--	---

4) Segmentació, públic objectiu i posicionament

L'anàlisi anterior es completarà amb un estudi exhaustiu del mercat en què l'empresa actua o preveu actuar, i per a fer-ho s'examinaran les característiques i els comportaments dels segments de consumidors que componen el mercat.

També s'examinarà la manera com les marques de la competència i la pròpia empresa atenen cada segment rellevant, i quin és el posicionament d'aquestes marques en cada segment. Serà especialment important que aquesta anàlisi permeti identificar les necessitats insatisfetes i altres oportunitats rellevants per al negoci en cada segment.

Exemple

Wella Professionals ha segmentat el mercat de productes per a la cura professional dels cabells a partir dels beneficis buscats, i a partir d'aquesta segmentació ha identificat cinc segments de consumidors. El denominat segment *perfecció* aglutina aproximadament el 23% de consumidors, que es proposen que els seus cabells tinguin un aspecte i un estil excel·lents. Els *marcadors de tendències* representen el 6% del mercat i, amb el seu estil, tracten d'estar al dia i captar l'interès dels altres. Els consumidors del segment *experiència* suposen un 20% del mercat i s'expressen mitjançant el seu estil. En el segment *simplicitat* se situen el 23% dels consumidors, que volen millorar l'aspecte dels seus cabells de manera molt subtil. Els *greeners* representen un 26% del mercat, encara que aquesta proporció va en augment. Prefereixen els productes de bellesa sense components químics, que a més protegeixin els cabells i els dotin d'una aparença sana i d'un estil natural.

El públic objectiu de la nova línia de productes naturals està conformat principalment pel segment de *greeners*, que són majoritàriament dones d'edats compreses entre els 35 i els 55 anys. ICON i Aveda són les principals marques competidores en aquest segment. ICON es posiciona com una marca creativa i apassionada, orientada principalment a dones distingides i ambicioses. Per la seva banda, Aveda es posiciona com una marca de bellesa que connecta amb el benestar i el medi ambient; per aquest motiu s'ofereix a consumidors amb un estil de vida naturalista que consideren que la bellesa exterior prové de l'interior. Sense oblidar el públic femení, també dirigeix els seus productes a homes contemporanis i seguidors de tendències, encara que també de valors fermes.

Wella Professionals es proposa aprofitar les oportunitats de negoci que es presenten en el segment cada vegada més important de *greeners*, al qual fins ara no ha ofert productes específics. Per a això, preveu el desenvolupament d'un portafoli complet de productes per a la cura dels cabells, que més endavant estendrà incorporant-hi productes de la categoria de coloració.

5) Objectius del pla de màrqueting i factors crítics d'èxit

Aquest apartat recull els objectius que es volen aconseguir amb el producte, la marca o la línia de productes als quals es refereix el pla de màrqueting i, en la mesura del possible, els expressa quantitativament. De la mateixa manera, es presenten i descriuen aquelles funcions, activitats o pràctiques de negoci que seran crítiques en la consecució dels objectius de màrqueting.

Activitat

7. A partir de la informació que s'aporta en aquest mòdul sobre els objectius estratègics i els recursos de la multinacional Coty, el seu entorn competitiu i el segment dels consumidors denominats *greeners*, avalueu quins podran ser els objectius de màrqueting que s'ha proposat Wella Professionals amb el llançament de la nova línia de productes naturals i els factors crítics que influiran en la seva consecució.

6) Estratègia de màrqueting

Aquest apartat explica com s'espera convèncer els consumidors, construir relacions i proporcionar-los valor. S'estableix quin és el mercat objectiu (integrat pel segment o els segments que ofereixen més oportunitats de negoci) i el posicionament desitjat per a la marca en aquest mercat objectiu. A més, es defineixen les estratègies concretes de producte, preu, distribució i comunicació, i s'explica com aquestes estratègies aprofitaran les oportunitats del mercat, respondran als reptes de l'entorn i als factors crítics d'èxit que s'han recollit en el pla de màrqueting.

Exemple

La nova línia de productes de Wella Professionals es dirigirà preferentment al segment de *greeners*. Constarà inicialment d'un xampú, dos condicionadors, una màscara i un sèrum per a la cura i la reparació de la queratina natural dels cabells, que es comercialitzaran amb el nom d'*Elements*. Aquests productes tenen dos atributs destacats i diferenciadors: l'absència de productes químics entre els seus components, com els parabens i els sulfats, i les seves qualitats de reparació i prevenció dels danys provocats per la pèrdua de queratina dels cabells.

Conseqüentment, la proposta de valor de Wella per a la nova línia de productes podria ser la següent: «A les dones d'entre 35 i 55 anys que busquen productes per a la cura dels cabells sense components químics i que els donin un aspecte sa i natural (mercat objectiu), Wella Professionals (nom de marca) els ofereix la línia de productes Elements per als cabells (concepte de producte) «lliure de» sulfats, parabens ni colorants artificials, que reparen i preserven l'estructura natural dels cabells (beneficis)».

Però com que els productes Wella són emprats i distribuïts pels professionals dels salons de perruqueria, els propietaris i professionals d'aquests salons també són un públic d'interès clau per a l'èxit de la nova línia Elements. Caldrà oferir-los sessions de formació, que seran dissenyades pels desenvolupadors dels productes, especialistes de recursos humans i responsables de màrqueting i comunicació; també material promocional que els faciliti la difusió de la línia de productes, tant en el punt de venda com en els seus espais a internet i als mitjans socials. Aquestes iniciatives hauran de servir perquè els professionals i els estilistes identifiquin fàcilment els consumidors del públic objectiu, estableixin converses que permetin conèixer de primera mà les seves necessitats i les satisfacin adequadament.

Els responsables de Wella Professionals hauran d'assegurar-se que la informació sobre la línia Elements s'integra en les eines de comunicació de màrqueting disponibles per als salons de perruqueria.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=3xDnIjpYzrQ>
Traducció

Les iniciatives de comunicació de màrqueting dels professionals en els punts de venda es complementaran amb les que Wella Professionals desenvolupa al seu web corporatiu i als mitjans socials, especialment a Facebook. A més, es dissenyaran recomanacions promocionals específiques per a cada saló i s'assegurarà la presència dels productes de la nova línia a les revistes professionals del sector (*Estètica, Coiffure i C&C*). Tots els mitjans i suports s'utilitzaran de manera integrada i contribuiran a transmetre el mateix missatge de màrqueting: el primer sistema de cura per als cabells «lliure de».

Per mantenir viva la conversa sobre els productes Elements i estrènyer vincles entre els consumidors i els professionals dels salons de perruqueria, Wella proporcionarà suport tecnològic a perruqueries i salons perquè construïxin i gestionin les seves pròpies bases de dades de clients, cosa que permetrà conèixer millor la freqüència de les visites dels seus clients, els productes que utilitzen, els articles que adquireixen o el seu interès per productes nous. D'altra banda, les solucions CRM de Wella li permetran conèixer els productes que més es venen a cada saló, identificar els salons que atreuen més *greeners*, assessorar els salons perquè personalitzin l'experiència dels seus clients, calcular el ROI de màrqueting a cada saló, etc.

Wella posarà un gran èmfasi a estrènyer vincles amb estilistes i perruquers perquè ells mateixos promocionin i assessorin els clients finals sobre Elements, ja que la base principal del negoci és la recomanació. Com que en la majoria dels salons no s'empren els productes de Wella en exclusiva, sinó que s'utilitzen juntament amb altres productes de la competència, és fonamental que la nova línia es guanyi l'acceptació i la lleialtat dels estilistes i els perruquers.

7) Programa de màrqueting

S'especifiquen les accions de màrqueting concretes que s'hauran de dur a terme, la seva temporalització, els responsables de la seva execució i el cost que tindran.

Les accions de comunicació de màrqueting integrada que promocionaran la línia Elements es recullen en el programa de màrqueting.



Font: http://2eyqy5e5epr3b3rhc2fzvr38.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/03/SelectNY_Select_Wella_Professionals_Care_Elements.jpg.

Traducció

Nous ELEMENTS professionals
Wella
LA FORÇA VITAL DELS ARBRES
Fins a deu vegades més pro-
tecció de queratina per a una
renovada vitalitat dels cabells.
Lliures de sulfats, parabens i
colorants artificials.
Descobreix-ne més a
www.wella.com
WELLA EL COR DE LA PERRU-
QUERIA

8) Pressupost

Com indica el seu nom, en aquest apartat es recull un pressupost amb els ingressos esperats, les despeses de producció, distribució i comunicació, i els beneficis esperats per al període a què es refereix el pla.

9) Controls

Finalment, s'assenyalarà com i quan s'anirà avaluant el desplegament del pla de màrqueting. Per a això, s'estableix amb quins indicadors s'avaluaran els resultats, i es preveuen mecanismes amb els quals els responsables de màrqueting podran establir mesures correctores, en cas que sigui necessari.

8. Alternatives de creixement

En l'etapa de definició de l'estratègia de màrqueting serà útil que els directius de màrqueting de l'empresa considerin un marc teòric sobre les alternatives estratègiques per al creixement. Se'ls ofereixen quatre grans possibilitats (Ansoff, 1987): penetració de mercat, desenvolupament de mercat, desenvolupament de producte i diversificació. Cadascuna d'aquestes opcions difereix de les altres en funció de si l'empresa es dirigeix als consumidors en el seu mercat actual o en un de nou, i de si se serveix per fer-ho dels seus productes actuals o de productes nous.

Taula 3. Alternatives estratègiques per al creixement

	Producte actual	Productes nous
Mercat actual	Penetració del mercat	Desenvolupament del producte
Mercats nous	Desenvolupament del mercat	Diversificació

Amb l'estratègia de **penetració de mercat** l'empresa utilitza el màrqueting mix actual i augmenta els seus esforços de màrqueting sobre el seu actual mercat objectiu. Amb això busca atreure nous consumidors del mercat objectiu actual o tracta d'intensificar els seus vincles amb els clients actuals, augmentant la freqüència de compra o la quantitat de producte que adquireixen en cada compra. En general, aquest tipus d'estratègia requereix un màrqueting mix més agressiu: un augment d'inversió en la força de vendes, o en promocions de vendes, més esforç publicitari, la presència del producte en punts de venda on fins ara no estava disponible, etc.

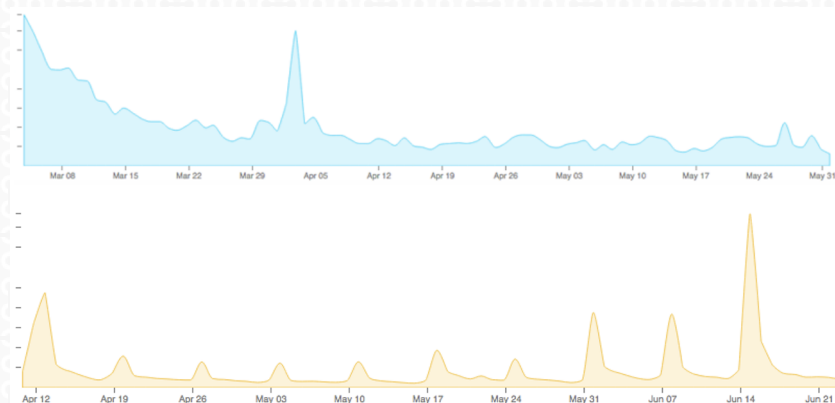
Màrqueting mòbil i de mitjans socials

Els patrons de consum de televisió no paren de canviar: ara els usuaris devoren les sèries senceres, gairebé d'un sol cop. I això ho devem a Netflix i a una estratègia de penetració amb què augmenta notablement el consum de les sèries preferides de televisió i el seu impacte comunicatiu.

Netflix, que ja havia revolucionat la indústria de la televisió canviant la manera com veiem les sèries de més èxit, a les quals ara podem accedir a demanda i sense anuncis, va encara més enllà: permet veure les sèries d'estrena d'un sol cop. Això no només aporta valor als consumidors, perquè poden veure la seva sèrie preferida sencera, des del primer dia de difusió, sinó que també n'augmenta els nivells

de consum i, a més, té un impacte molt positiu en la implicació dels consumidors amb la marca o la sèrie a Twitter i a altres mitjans socials. Per aconseguir-ho, es guarda asos a la màniga sobre la sèrie, que són comunicats un temps després a les xarxes socials, com ara la presentació d'una nova temporada o l'aparició d'un nou personatge. D'aquesta manera, Netflix manté el consumidor actiu a les seves xarxes socials, fa que la sèrie no caigui en l'oblit i anima els consumidors a parlar-ne regularment.

De dalt a baix, mencions a Twitter de la tercera temporada de *House of Cards* (Netflix) i la sisena de *Joc de Trons* (HBO).



Font: Kerns (2016)

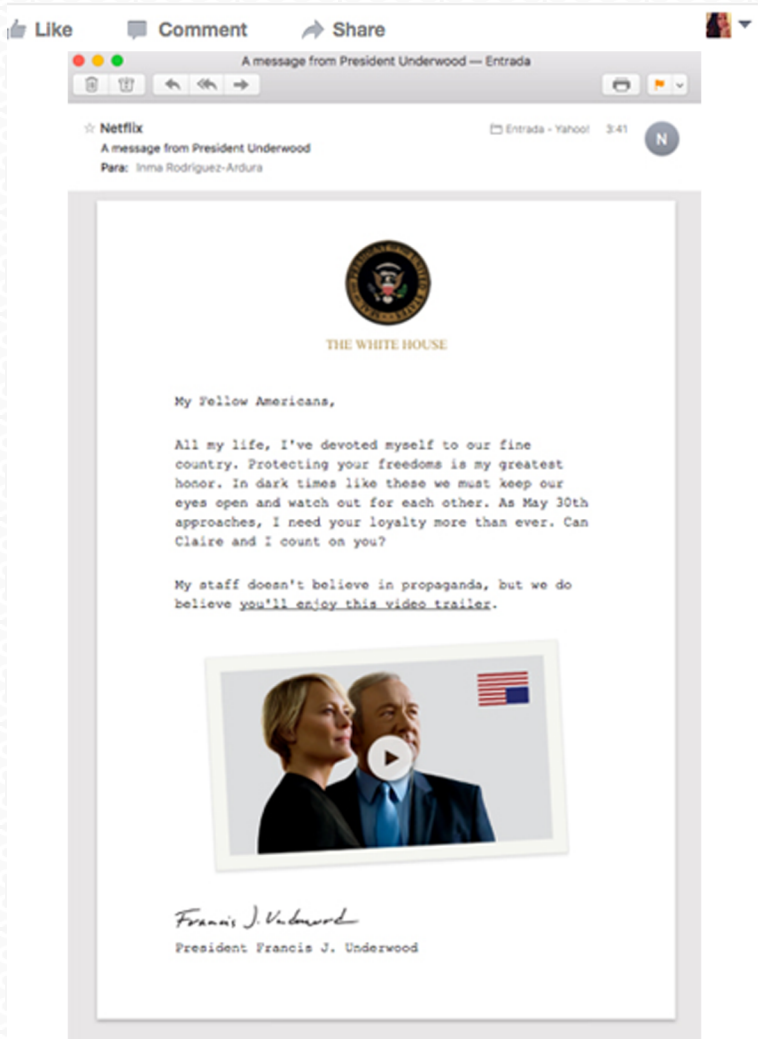
Netflix destaca també per l'estil comunicatiu, fresc i ocurrent que adopta en els mitjans socials per promoure els seus continguts i implicar els seus subscriptors amb la marca. Amb aquestes comunicacions, i els seus missatges directes per correu electrònic sobre properes estrenes, tracta de mantenir l'interès i el compromís dels seus subscriptors tot i que ja han vist l'última temporada de la seva sèrie preferida. I quan els comentaris i piulades són generats per mitjans de comunicació o agències de notícies, encara millor, perquè incorporen la paraula Netflix i multipliquen l'audiència.

Comentari de Netflix a la pàgina de Facebook per a Espanya.



Font: https://www.facebook.com/netflixespana/?brand_redir=579182425497344 (i GIF de <http://giphy.com/gifs/26xBPkAp6q5jBgggM>)

Anunci per correu electrònic d'una nova temporada de *House of Cards*.



Font: captura de pantalla d'un correu electrònic personal

Traducció

Netflix

Un missatge del President Underwood

Per a: Inma Rodríguez-Ardura

La Casa Blanca

Benvolguts compatriotes americans,

He dedicat tota la meua vida al nostre bell país. Protegir la nostra llibertat és el meu honor més gran.

En temps foscos com aquests hem de mantenir els ulls oberts i cuidar-nos els uns als altres. A mesura que el 30 de maig s'apropa, necessito la vostra lleialtat més que mai. Podem, la Claire i jo, comptar amb vosaltres?

El meu personal no creu en la propaganda, però nosaltres sí que creiem que gaudireu amb aquest tràiler.

President Francis J. Underwood

Tràiler de la cinquena temporada de *House of Cards*.



Font: https://www.youtube.com/watch?v=A_Bm6JqNuts

L'estratègia de **desenvolupament de mercat** se serveix de la proposta de valor actual per aconseguir nous segments. Això potser implica desenvolupar nous usos per al producte, que el facin útil per a segments de consumidors del mercat domèstic als quals fins ara l'empresa no s'havia dirigit, o utilitzar canals de distribució i mitjans i suports de comunicació internacionals, amb què atraure nous segments de consumidors en altres territoris.

Exemple

Netflix també deu el seu creixement a una estratègia de desenvolupament de mercat, primerament al mercat domèstic, als Estats Units, i després amb l'accés als mercats internacionals.

L'acord de col·laboració amb Apple va possibilitar que els usuaris poguessin utilitzar els seus comptes d'iTunes per contractar Netflix. D'aquesta manera, Netflix ha incorporat els usuaris d'Apple al seu mercat objectiu i Apple, a canvi, obté un percentatge dels ingressos per subscripció. L'extensió de l'empresa al segment infantil, mitjançant la secció de pel·lícules per a nens, és un altre exemple de desenvolupament de mercat.

A més, Netflix ha anat accedint progressivament a altres països. Primer va ser el Canadà, el 2010. Van seguir-lo diversos països del Carib, de l'Amèrica Central i de Sud-amèrica. A partir de 2012 s'introdueix gradualment al continent europeu i el 2015 comença a prestar els seus serveis a Oceania i al Japó. El 2017 Netflix opera gairebé a tot el món, excepte a la Xina (Reventós, 2017).



Font: <http://appleinsider.com/articles/15/03/23/netflix-flips-switch-on-streaming-services-in-australia-and-new-zealand-lands-on-apple-tv>

Amb l'estratègia de **desenvolupament del producte**, el producte es dota de noves funcionalitats, es millora o es crea un producte nou que es dirigirà al mercat objectiu actual.

Construint relacions

Una de les millores més notables que Netflix ha introduït en la seva proposta de valor és la de produir les seves pròpies sèries (*House of Cards*, *Narcos*, *The Crown*, etc.), fet que en part és degut a que el preu de compra als creadors de continguts cada vegada és més elevat. Les sèries produïdes per Netflix capturen una audiència jove i són originals i de qualitat, cosa que li permet lluitar millor contra la competència –especialment contra HBO, que s'orienta a un segment de mercat que valora sèries transgressores i de gran qualitat.

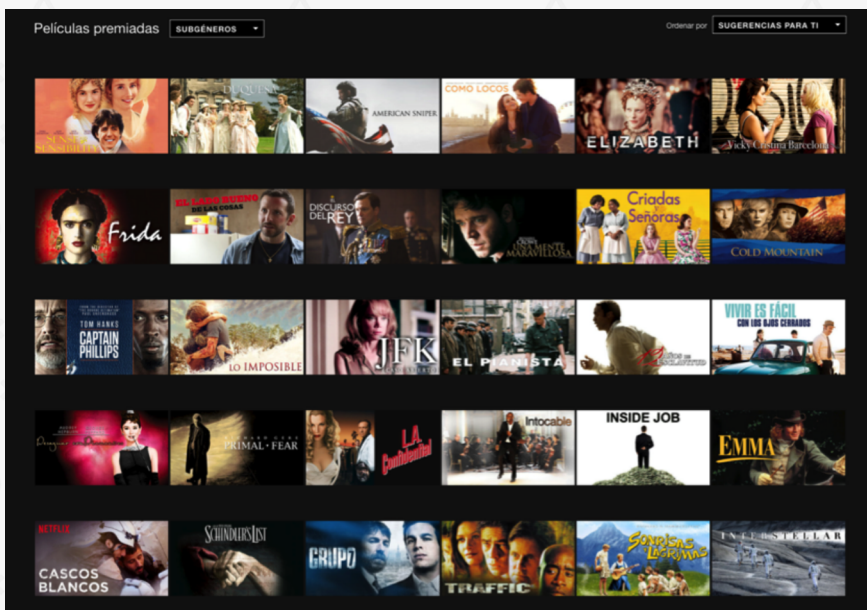
Cartells promocionals de *House of Cards*, *The Crown* i *Narcos*



Font: http://www.gstatic.com/tv/thumb/tvbanners/12435733/p12435733_b_v8_aa.jpg, <http://www.influenth.com/netflix-presente-nouvelle-serie-the-crown-aux-influenceurs/> i <http://narcos.culturaencadena.com/catalogo-de-series/narcos-2-temporada-estreno-en-netflix-espana-y-latinoamerica-nuevos-fichajes-y-nuevas-historias-que-contar-30081.html>

El servei de recomanació de Netflix és excel·lent, ja que suggereix a l'usuari sèries, pel·lícules i documentals que realment li poden interessar, d'acord amb els seus patrons anteriors. Com a resultat, el 75% de les pel·lícules i sèries vistes procedeixen de les recomanacions (Vanderbilt, 2013).

Suggeriments personalitzats a l'usuari



Font: captura de pantalla personal de Netflix

El valor per al consumidor és clar: Netflix no és un mer servei de lloguer de programes; és un lloc que troba i proporciona el contingut que el consumidor realment desitja veure.

L'estratègia de **diversificació** consisteix a llançar nous productes que van dirigits a nous mercats, essent això útil per a empreses que detecten oportunitats en iniciatives que estan fora del seu negoci habitual.

Al seu torn, podem distingir entre aquelles estratègies de diversificació en les quals la nova línia de negoci manté alguna relació amb l'activitat actual, de manera que poden aprofitar-se sinergies de màrqueting, de producció o tecnològiques, i aquelles altres en les quals el nou negoci no té res veure amb l'original. Aquestes últimes oportunitats són difícils d'avaluar, precisament perquè estan molt allunyades de l'esfera habitual en què opera l'empresa. Per aquest motiu són més arriscades.

Exemple

Les diferents línies de negoci que configuren la cartera de Disney fan que sigui la companyia capdavantera en entreteniment familiar; i tot és fruit d'una estratègia de diversificació intel·ligent. En els anys vint del segle passat, Disney comença a produir curtmetratges amb personatges animats i crea el ratolí Mickey. En la dècada següent Walt Disney Productions debuta amb el seu primer llargmetratge. En les dècades de 1950 i 1960 ja és una de les productores de cinema més grans, i s'introdueix a més al mercat dels còmics i la literatura infantil. Però el seu èxit més important és la inauguració el 1955 del primer parc temàtic, Disneyland, a Los Angeles, que aviat es converteix en una gran atracció turística. El seguiran Disneyworld, a Orlando, Florida (1971), Tòquio Disney Resort (1983) i Disneyland París (1992). El 1983 crea un canal propi de televisió, Disney Channel. La dècada daurada de Disney és la de 1990, quan produeix nombrosos llargmetratges d'èxit i *Toy Story* (1995), la primera pel·lícula d'animació realitzada exclusivament per ordinador. La dècada següent també és molt pròspera; se celebra el seu 50è. aniversari (2005), adquireix estudis d'animació, productores i drets de distribució i accedeix al món dels videojocs.

La unitat de negoci que més ingressos reporta a Disney és la de Studio Entertainment, dedicada a la producció i distribució de pel·lícules. També compta amb la unitat de negoci Parks and Resorts, que gestiona més parcs temàtics que mai, a més d'una línia de creuers; amb Disney Media Networks, dedicada al negoci de la televisió i propietària de canals de cable; i amb la divisió de productes de consum i mitjans interactius, que fabrica les joguines i les peces de roba inspirades en les produccions Disney i s'ocupa de les botigues Disney i de les operacions en videojocs i plataformes digitals.

El lideratge de Disney al mercat de l'entreteniment familiar és fruit d'una reeixida estratègia de diversificació.



Font: https://lumiere-a.akamaihd.net/v1/images/open-uri20150422-12561-nk3bll_6c7ca7e2.jpeg?region=0,0,1000,1371, <http://es.web.img3.acsta.net/pictures/14/07/31/12/37/501018.jpg> i <http://www.thetravelmagazine.net/wp-content/uploads/Disneyland-Paris-Minnie-and-girls-in-front-of-Sleeping-Beauty-Castle.jpg>

Activitat

8. Identifiqueu i expliqueu els motius que poden portar una empresa a iniciar la seva expansió aprofitant oportunitats per penetrar al seu mercat objectiu i desenvolupar el mercat actual, i que deixa per molt més endavant les estratègies de desenvolupament de producte i de diversificació.

Resum



Font: <http://bigdata.socuumcas.net/#>

En aquest mòdul didàctic hem après que una funció clau del directiu de màrqueting és estudiar contínuament el mercat i l'entorn empresarial per identificar oportunitats de negoci i planificar noves estratègies de màrqueting.

Una estratègia de màrqueting recull el mercat objectiu al qual es dirigeix l'empresa, el màrqueting mix amb què s'oferirà un valor superior a aquest mercat objectiu i les bases sobre les quals es desenvoluparà un avantatge competitiu sostenible. El màrqueting mix aglutina quatre àrees de decisió, que es coneixen com a quatre pes: producte, preu, distribució (per l'expressió en anglès *place*) i comunicació (pel terme *promotion*). Cal recórrer a quatre macroestratègies per desenvolupar un avantatge competitiu sostenible: excel·lència en el producte, en la relació amb el client, en la ubicació i en les operacions.

El pla de màrqueting és el resultat d'un procés de tres fases pel qual el directiu planifica, desenvolupa i controla l'activitat de màrqueting. En la fase de planificació la direcció determina els seus objectius estratègics i avalua la seva situació actual. En la fase de desenvolupament concreta quin serà el mercat objectiu i com s'utilitzarà el màrqueting mix per proporcionar un bon valor als consumidors d'aquest mercat. I ja en la fase de control la direcció avalua els resultats de màrqueting obtinguts i estableix si hi ha àrees de millora en què convindrà treballar en el futur.

Un pla de màrqueting es compon d'una anàlisi de la situació de màrqueting, els objectius de màrqueting, l'estratègia per a cadascuna de les quatre pes, un programa de màrqueting i un pressupost. En l'elaboració del programa de màr-

queting s'ha de considerar el valor de capital del client, que permetrà observar l'impacte econòmic que suposa construir relacions sòlides amb els clients i proporcionar-los valor de manera continuada.

Finalment, hem vist les quatre estratègies bàsiques que poden utilitzar les empreses per fer créixer el negoci: penetrant al mercat, desenvolupant el mercat, desenvolupant productes i diversificant.

Activitats

1. Identifiqueu quatre empreses o marques que hagin desenvolupat, cadascuna d'elles, macroestratègies fonamentades en l'excel·lència del producte, en la relació amb el client, en la ubicació o en les operacions. Expliqueu com han aconseguit crear valor sobre la base d'aquestes estratègies.
2. Per què és necessari elaborar plans de màrqueting? El compliment del pla de màrqueting, ha d'entendre's com una eina, o com un objectiu en si mateix? Raoneu la vostra resposta.
3. Per a cadascuna de les següents empreses, assenyalau la definició que millor recull el pensament actual de màrqueting i la que respon a una orientació a la producció.

Facilem el desenvolupament de l'esport, especialment entre els nens i els joves, l'educació i els valors positius de l'esport (Fundació F.C. Barcelona, 2017).	Investiguem la societat del coneixement i integrem la formació universitària a la vida de la persona per facilitar-li el progrés i el de la societat (UOC, 2017).
Formem els professionals del futur.	Oferim serveis de telecomunicació.
Satisfem les necessitats d'entreteniment i connectem els nostres clients al mateix temps que protegim la seva informació personal i els proporcionem control sobre la seva vida digital (Telefónica, 2017).	Tenim alguns dels millors futbolistes del món.

	Definició que recull la filosofia actual de màrqueting	Definició orientada a la producció
Telefónica		
F.C. Barcelona		
UOC		

4. Suposeu que sou els responsables de la línia de pizzes de Casa Tarradellas, una de les empreses capdavanteres al mercat espanyol. Aquestes pizzes van suposar una autèntica innovació en el seu llançament perquè es van oferir com les primeres pizzes fresques al mercat. Amb el temps, van superar les pizzes congelades d'altres marques, que moltes vegades es perceben menys sanes o naturals. Realitzeu una anàlisi DAFO per a les pizzes fresques de Casa Tarradellas.



<http://casatarradellas.es/pizzas/>

5. Com segmenta Danone el seu mercat? Identifiqueu i descriu breument els principals mercats objectiu de Danone. El seu posicionament varia a cada mercat objectiu? Raoneu la vostra resposta.



Font: captura de pantalla de Danone Espanya

6. Trieu un producte que hàgiu adquirit recentment i del qual no n'estigueu satisfets. Expliqueu què hauria d'haver fet l'empresa, en matèria de producte, preu, distribució i/o comunicació, perquè l'experiència de consum hagués estat satisfactòria.

7. A partir de la informació que s'aporta en aquest mòdul sobre els objectius estratègics i els recursos de la multinacional Coty, el seu entorn competitiu i el segment dels consumidors denominats *greeners*, avalueu quins podran ser els objectius de màrqueting que s'ha proposat Wella Professionals amb el llançament de la nova línia de productes naturals i els factors crítics que influiran en la seva consecució.

8. Identifiqueu i expliqueu els motius que poden portar una empresa a iniciar la seva expansió aprofitant oportunitats per penetrar al seu mercat objectiu i desenvolupar el mercat actual, i que deixa per molt més endavant les estratègies de desenvolupament de producte i de diversificació.

Decisions de màrqueting

Quan l'examen *in situ* o *showrooming* és un problema de negoci: el cas de Best Buy

Amb tants i tan diversos canals de distribució i punts de contacte que s'ofereixen als consumidors (establiments especialitzats, grans magatzems, botigues pròpies, franquícies, llocs web, aplicacions mòbils, quioscs electrònics, canals de telemàrqueting, mitjans socials, etc.), es fa necessària una gestió integrada i sinèrgica, que se centri a millorar l'experiència total del client (Verhoef et al., 2015). Això és el que es coneix com a gestió omnicanal de les relacions amb els clients.

Encara hi ha moltes empreses que no han fet que la gestió omnicanal de les relacions amb els clients sigui una prioritat en el seu negoci, o que fins i tot administren de manera separada i independent cada canal o mitjà. No obstant això, no sembla que aquestes formes de procedir siguin una bona idea, ja que els consumidors avaluen la seva experiència amb la marca de manera integral, i valoren, a més, que la interacció amb la marca i el personal de l'empresa es dugui a terme de manera fluïda i coherent, sense llacunes ni contradiccions i amb independència del canal o mitjà que utilitzin en cada moment.

Els consumidors se serveixen de diferents canals i punts de contacte, i fins i tot de diversos dispositius, per comunicar i interaccionar amb la marca. Per exemple, molts d'ells es deixen guiar per les recomanacions d'altres consumidors i les opinions de les seves xarxes socials personals per iniciar processos de compra. Quan això passa probablement buscaran informació en línia que els permeti identificar les alternatives de compra al seu abast (productes, marques i establiments) i recopilar-ne informació. Potser acudirán als establiments físics per examinar directament els productes i obtenir més informació; i fins i tot utilitzaran comparadors en línia i les opinions i ressenyes publicades en llocs web i mitjans socials per ajudar-se a avaluar les alternatives de compra i a prendre una decisió. I és probable que acabin comprant el producte des d'una tauleta, instal·lats còmodament a casa seva. Quan ja han rebut el producte, tal vegada hagin de consultar en línia les seves funcionalitats o com fer-ne un ús adequat, i contactin amb un centre d'atenció telefònica al client si els sorgeix algun problema o desitgen formular una queixa. Al llarg d'aquest procés els consumidors esperen que l'experiència amb la marca, el producte o l'establiment sigui «rellevant i personalitzada, que mostri elements, ofertes i experiències consistents i basades en on han estat, en el que volen i en com han escollit aconseguir-ho» (Oracle, 2012).

Domino's Pizza ens ofereix un exemple de com d'adequada pot resultar una aproximació omnicanal a la gestió de les relacions amb els clients. Aquesta empresa interacciona amb els clients telefònicament, mitjançant el seu lloc web i mitjançant la seva aplicació mòbil. Prop d'un 40% de les comandes de Domino's Pizza es produeix en línia, i la meitat d'aquestes comandes es realitza mitjançant l'aplicació mòbil (Melero et al., 2016).

La introducció dels mitjans d'interacció digital, i especialment del canal mòbil, està facilitant comportaments de compra com l'examen *in situ*, que consisteix a examinar el producte o la marca en el canal físic tradicional i després adquirir-lo en línia. La pràctica de l'examen *in situ* representa una oportunitat per a les empreses que estan disposades a posar un gran èmfasi

a interaccionar amb el consumidor en tots els canals i mitjans disponibles. Tanmateix, una bona gestió omnicanal no sempre garanteix l'èxit quan els consumidors adopten pràctiques d'examen *in situ*.

Això és precisament el que li succeïa a Best Buy, el detallista més gran d'electrònica de consum del món (Wolf, 2016). El problema de Best Buy era que els consumidors utilitzaven les seves botigues físiques per examinar els productes en les seves pràctiques d'examen *in situ* però, una vegada a l'establiment, utilitzaven el telèfon mòbil per comparar preus amb altres botigues –la qual cosa els permetia trobar botigues virtuals que venien els mateixos productes a un preu inferior. En altres casos el client ja havia decidit a l'avançada comprar en un establiment virtual com Amazon, motivat pels seus nivells de preus baixos, però anava a Best Buy per examinar personalment el producte abans d'adquirir-lo en línia.

L'aplicació mòbil d'Amazon, Price Check, permet als consumidors escanejar els codis de barres dels productes a la venda en un establiment dels Estats Units i comparar-ne els preus amb els dels mateixos productes a Amazon.



Font: <https://b-i.forbesimg.com/erikkain/files/2013/08/amazon-price-check-title.jpg>

Best Buy s'havia convertit, per tant, en un enorme aparador físic de productes electrònics sense que l'empresa pogués treure'n el rendiment desitjable (Fox, 2012). Precisament perquè disposa de prop de mil cinc-cents botigues físiques (repartides entre els Estats Units, Canadà i Mèxic el 2016), suporta uns costos elevats (de lloguer i de manteniment dels locals, d'exposició dels productes, de personal de vendes i d'atenció al client, etc.), que són notablement superiors als dels competidors que operen només en línia, com Amazon.

Inicialment Best Buy traslladava aquests costos superiors als preus, la qual cosa feia que els productes en assortiment fossin més cars que els d'Amazon i els d'altres competidors en línia. Com que, a més, no li convenia oferir als clients de la seva botiga en línia preus diferents dels que es presentaven en els establiments físics, els clients de Best Buy es trobaven amb preus relativament més elevats que els de la competència, fos quin fos el canal que utilitzessin.

Els consumidors detectaven ràpidament el nivell de preus més alt de Best Buy, moltes vegades mentre feien servir aplicacions mòbils de comparació de preus i alhora examinaven personalment els productes a la botiga. Per aquest motiu les vendes de Best Buy van caure inevitablement, alhora que la quota de mercat d'Amazon i d'altres detallistes que operen exclusivament en línia augmentava. Tanmateix, el flux de consumidors que visitaven les botigues físiques de Best Buy i que n'exploraven l'assortiment seguia existint.

Alternatives estratègiques per a Best Buy

La primera reacció de Best Buy per frenar la caiguda de les vendes va ser reduir els preus i equiparar-los amb els dels competidors. Van iniciar aquesta estratègia el 2012 i només es va desenvolupar per a uns productes determinats i durant unes dates concretes, però el 2013 es va ampliar a tot l'assortiment i de manera permanent. A més, la nova política de preus es va fer clarament visible en tots els punts de venda, en el seu lloc web i en la seva publicitat a televisió, amb comunicacions que garantien que Best Buy oferiria el preu més baix.

Tanmateix, aquesta política de preus semblava més aviat de curt termini i podia portar el negoci a la ruïna, ja que, a diferència d'altres competidors com Amazon, Best Buy seguia

comptant amb botigues i personal de vendes per prestar el servei d'examen *in situ* que tant valora el consumidor. Semblava clar, per tant, que calia fer alguna cosa, o bé per augmentar els ingressos o bé per reduir els costos.

La llista d'alternatives estratègiques que se li oferien a Best Buy és llarga, si bé podria constar d'algunes opcions com les següents:

- 1) Fer marxa enrere en la seva política d'equiparació de preus amb la competència i comercialitzar de nou l'assortiment amb preus relativament més elevats, acompanyats d'un nivell molt superior de servei al client, garanties addicionals per als productes, etc.
- 2) Cobrar als fabricants per la presència dels seus productes en els establiments físics i ajustar les tarifes en funció de l'espai d'exposició dedicat als seus productes, la seva ubicació en punts preferents de l'establiment (capçaleres de góndola, illes, etc.) i la utilització de material publicitari (estands especials, expositors, cartells promocionals, grans pantalles que emeten anuncis dels fabricants, etc.).
- 3) Desincentivar l'entrada a les botigues físiques dels consumidors que examinen els productes i usen els seus mòbils per comparar l'assortiment amb el d'altres botigues, però que no acaben fent cap comanda (per exemple, oferint aparcament gratuït només als consumidors que hagin comprat).
- 4) Apostar pels productes electrònics amb marca blanca o de distribuïdor, que es comercialitzarien a preus més baixos, i reduir la importància relativa en l'assortiment dels productes amb marca de fabricant (Apple, Hewlett-Packard, LG Electronics, Samsung, Sony, etc.).
- 5) Canviar l'assortiment de productes de les botigues i orientar-lo a aquelles categories de productes que, a diferència de l'electrònica de consum, no són objecte freqüent d'avaluació en aplicacions mòbils i webs de comparació de preus.
- 6) Reduir al mínim el personal de vendes i atenció al client de les botigues físiques i introduir sistemes que facilitin la venda en règim d'autoservei.
- 7) Eliminar les botigues físiques de la xarxa de distribució i concentrar l'activitat comercial a l'establiment, al web i a l'aplicació mòbil.

Lliçons apreses de Best Buy

El que en principi era un gran avantatge per Best Buy –la disponibilitat de botigues on els consumidors poden veure, tocar i provar els productes– es va convertir alhora en un gran inconvenient quan molts consumidors es van habitar a les pràctiques d'examen *in situ* a les seves botigues, però compraven en establiments virtuals com Amazon. Dit d'una altra manera, Best Buy prestava un servei de gran valor tant per als seus propis clients com per als dels seus principals competidors.

Els productes electrònics, especialment si incorporen tecnologies avançades o innovadores, moltes vegades es proven abans de ser adquirits.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=uzpm1KzTYNA>
Traducció

El seu cas ens mostra que la integració de canals i mitjans és imprescindible i, per si sola, funciona molt bé en moltes empreses (com Domino's Pizza) però no és suficient en d'altres. De fet, Best Buy, en moure's entre les botigues físiques, l'establiment virtual i l'aplicació mòbil,

ja desenvolupava un enfocament omnicanal en la gestió de les relacions amb els seus clients per assegurar-se que tinguessin la millor experiència de consum.

Best Buy no desitjava renunciar a la seva robusta xarxa de botigues físiques ni al servei d'assessorament i d'atenció al client que prestava en els seus establiments, ja que eren grans actius per al consumidor; i tampoc no estava disposada a canviar la seva política de preus baixos, que la convertia en una alternativa de compra molt competitiva. Per tant, havia de trobar la manera d'eleva els seus ingressos i aprofitar al màxim la seva funció com a sala d'exposicions o *showroom*. Al cap i a la fi, els consumidors no havien abandonat el seu hàbit de visitar les botigues Best Buy.

La solució que ha engegat Best Buy des de 2014 ha consistit a establir acords amb els seus principals proveïdors. Només Apple, Hewlett-Packard, LG Electronics, Samsung i Sony generen junts el 45% de les vendes de Best Buy. I el que és clau per a l'èxit d'aquests acords: els clients d'aquestes marques moltes vegades demanen conèixer personalment els productes i familiaritzar-s'hi abans de comprar-los. Això explica per què algunes marques com Apple, Microsoft, Samsung i Sony han establert els seus propis espais dins les botigues Best Buy, encara que fossin costosos (Kell, 2014). I és que això repercuteix favorablement en les vendes de la marca, tant en aquest mateix canal com en establiments virtuals de la competència. A canvi, Best Buy redueix costos de personal (ja que el personal d'aquestes seccions moltes vegades va a càrrec dels fabricants) i obté ingressos addicionals per l'espai cedit en l'establiment (Loeb, 2016).

Espais dedicats a Apple, Samsung i Sony en botigues Best Buy

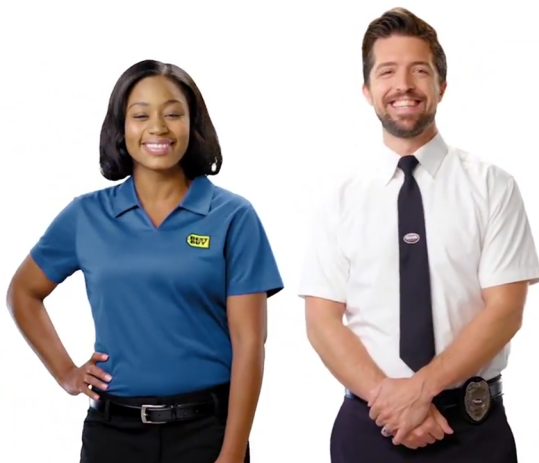


Font: https://corporate.bestbuy.com/wp-content/uploads/BestBuy_Web_FINAL.pdf

Best Buy és més conscient que mai que les principals marques d'electrònica de consum no poden prescindir d'espais únics i privilegiats com els de la cadena, que els permeten apropar el producte a aquells consumidors que demanen examinar-lo personalment i provar-lo abans d'adquirir-lo. No fer-ho afectaria les seves vendes no només en aquest canal, sinó també a Amazon i en altres establiments virtuals que no poden oferir examen *in situ*. D'aquí ve l'interès de Best Buy per fer notar als fabricants el valor que els aporta la cadena d'establiments i obtenir ingressos addicionals per l'espai de vendes que cedeix als seus productes i els suports de marxandatge que en faciliten la comercialització.

Paral·lelament, Best Buy ha reestructurat les seves sales de vendes, augmentant l'espai de les categories de productes que aporten més marge i reduint l'espai o canviant d'ubicació les categories de productes menys rendibles. També treballa per millorar la formació dels seus empleats a les botigues i assegurar-se que, com a professionals experts i imparcials, coneixen les últimes tendències en tecnologies i saben ajudar els clients a treure'n el màxim profit, especialment quan es tracta de productes nous i complexos (Kell, 2014). A més, ofereix serveis d'instal·lació, consulta, substitució de productes danyats i reparació durant les 24 hores del dia, tots els dies de l'any, tant per telèfon com a les botigues i mitjançant especialistes que es desplacen al domicili del client.

Best Buy proporciona plans de protecció i serveis d'instal·lació i reparacions per mitjà del programa Geek Squad.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=vSwHOrLvVeg&feature=youtu.be>

Una altra iniciativa clau ha estat l'expansió de les operacions comercials als canals digitals, que s'han centrat a millorar encara més l'experiència de l'usuari en línia –amb cerques més ràpides i senzilles, disseny responsiu, tancament simplificat de la venda, ressenyes i recomanacions més bones, etc.

Best Buy havia comprovat que el 70% dels clients que compraven a les seves botigues físiques havia visitat abans el seu lloc web, que el 40% de les comandes formulades als canals digitals eren recollits a la botiga i que en el 15% dels casos en els quals el client anava a recollir una comanda, comprava algun producte addicional (Best Buy, 2012). Aquest important transvasament de clients entre canals va portar, el 2016, a reforçar encara més la integració del lloc web i l'aplicació mòbil amb l'experiència de compra a la botiga: assenyalant la botiga més propera on calia anar per examinar personalment cada producte i rebre assessorament professional, proporcionant suport tècnic per a tota la vida en els productes i realitzant el lliurament i la instal·lació dels articles adquirits en canals digitals el mateix dia de la compra.

Aquestes millores al catàleg de serveis aporten molta més comoditat en la compra i han fet que Best Buy sigui una veritable autoritat en electrònica de consum. Best Buy, en definitiva, proporciona una plataforma omnicanal única, que avui continua sent la destinació preferida pel que fa a la compra d'electrònica de consum (Team, 2016).

Referències

Best Buy (2017). Lloc web disponible a <https://www.bestbuy.com>.

Best Buy (2012, 13 de novembre). *Renew blue: Best Buy analyst and investor day* [en línia]. https://corporate.bestbuy.com/wp-content/uploads/BestBuy_Web_FINAL.pdf

Fox, Emily Jane (2012, 20 de novembre). «Best Buy: earnings “clearly unsatisfactory”» [en línia]. *CNN Money*. <http://money.cnn.com/2012/11/20/news/companies/best-buy-earnings/>

Kell, John (2014, 10 de juny). «More vendors may carve out space in Best Buy's stores» [en línia]. *Fortune*. <http://fortune.com/2014/06/10/best-buy-stores/>

Loeb, Walter (2016, 8 d'agost). «Best Buy focuses on shop-in-shop sales and makes changes for growth» [en línia]. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2016/08/08/best-buy-focuses-on-shop-in-shop-sales-and-is-making-changes-for-growth/#751ea5075bca>

Melero, Iguácel; Sese, F. Javier; Verhoef, Peter C. (2016). «Recasting the customer experience in today's omni-channel environment». *Universia Business Review* (vol. 4, núm. 50, pàg. 18-37).

Oracle (2012). *Powering the cross-channel customer experience with Oracle's complete commerce* [en línia]. <http://www.oracle.com/us/products/applications/atg/tt-oracle-commerce-cm-1498814.pdf>

Team, Trefis (2016, 31 d'agost). «Amazon is less of a threat to Best Buy» [en línia]. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/08/31/amazon-is-less-of-a-threat-to-best-buy/#327be2673f6i>

Verhoef, Peter C.; Kannan, P. K.; Inman, J. Jeffrey (2015). «From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing». *Journal of Retailing* (vol. 91, núm. 2, pàg. 174-181).

Wolf, Alan (2016, 23 de maig). «Amazon passes Walmart as no. 2 in electronics closing in fast on first-plau Best Buy» [en línia]. *Twice*. <http://www.twice.com/news/top-100twice-research/amazon-passes-walmart-no-2-electronics/61632>

Preguntes per a la reflexió i el debat

1. Quina és la principal proposta de valor de Best Buy per als clients? De quina macroestratègia o de quines macroestratègies se serveix preferentment per proporcionar-los aquest valor?
2. Identifiqueu establiments comercials a la vostra ciutat o país de residència que, com Best Buy, també es configurin com a espais d'examen *in situ*, i competidors virtuals que se'n beneficiïn. Avalueu quina és la quota de mercat d'aquestes empreses, tant en els entorns físics com en el comerç electrònic.
3. Per què no era sostenible l'estratègia d'equiparació de preus que Best Buy va desenvolupar entre 2012 i 2013?
4. Avalueu detingudament, i d'una en una, les set alternatives estratègiques que s'esmenten en el cas, i determineu-ne els avantatges i els inconvenients. Considereu, entre altres aspectes, el potencial d'aquestes estratègies per generar més ingressos o retallar costos; i la capacitat i recursos que tindria la competència, Amazon principalment, per imitar-les o respondre-les.
5. Poseu-vos en la pell del director de màrqueting d'un fabricant mitjà de productes d'electrònica de consum a qui Best Buy demana una inversió inicial per posar el seu producte a la venda en els establiments físics de la cadena. Estaríeu disposats a acceptar aquesta proposta? Quines serien les conseqüències de no fer-ho?
6. El 2017 Best Buy opera únicament als Estats Units, Canadà i Mèxic. És factible la seva entrada al mercat de la Unió Europea? Quina estratègia de creixement recomanaríeu en aquest cas? Quina preveieu que podria ser la reacció de la competència europea (MediaMarkt, Euronics, Expert, etc.)? Per què?

Glossari

amenança *f* Aspecte de l'entorn de màrqueting que pot afectar negativament l'empresa tret que emprengui iniciatives que ho impedeixin.

anàlisi DAFO *f* Anàlisi amb la qual s'identifiquen les fortaleses (F) i debilitats o febleses (D) de l'empresa, i les amenaces (A) i oportunitats (O) de l'entorn.

anàlisi de l'entorn *f* Estudi que considera els factors externs no controlables per l'empresa (els consumidors i les forces del microentorn i macroentorn) i el seu impacte en l'activitat de màrqueting.

anàlisi interna *f* Avaluació dels recursos i les capacitats de l'empresa mitjançant la qual se n'identifiquen els punts forts i els punts febles.

avantatge competitiu sostenible *m* Aspectes de la proposta de valor de l'empresa que són percebuts com de valor pel mercat objectiu i que, a més, són difícilment imitables per la competència.

CAC *m* Vegeu cost d'adquisició del client.

CLV *m* Vegeu valor del temps de vida del client.

comunicació de màrqueting integrada *f* Conjunt de decisions i les seves corresponents activitats amb les quals l'empresa informa, persuadeix o facilita el record de la proposta de valor al mercat objectiu. Es correspon amb la quarta pe del màrqueting, i coordina i integra diversos instruments i mitjans per comunicar de manera clara, consistent i amb el màxim impacte.

cost d'adquisició del client *m* Cost que suporta l'empresa per atreure un nou client.
en customer acquisition cost (CAC)

customer equity *m* Vegeu valor de capital del client.

customer lifetime value *m* Vegeu valor del temps de vida del client.

debilitat *f* Vegeu punt feble.

distribució *f* Conjunt de decisions i les seves corresponents activitats amb les quals l'empresa posa el producte a disposició del mercat objectiu on i quan aquest el necessita. Es correspon amb la tercera pe del màrqueting mix.

estratègia de creixement *f* Estratègia de màrqueting per facilitar l'expansió de l'empresa mitjançant els productes actuals o introduint-ne de nous i dirigint-se al mercat objectiu actual o a nous mercats.

estratègia de màrqueting *f* Model d'objectius i activitats de màrqueting d'una empresa que comprèn el mercat objectiu d'aquesta empresa, el màrqueting mix que utilitzarà per atendre'l i l'avantatge competitiu sostenible que desenvolupa. Proporciona unitat, direcció i propòsit a les activitats de màrqueting i en facilita l'adaptació a l'entorn.

feblesa *f* Vegeu punt feble.

fortalesa *f* Vegeu punt fort.

màrqueting mix *m* Conjunt de decisions de màrqueting, habitualment interconnectades, per crear, captar, distribuir i comunicar valor, així com les seves accions corresponents.

mercado objectiu *m* Grup de persones o organitzacions als quals l'empresa dirigeix la seva proposta de valor.

missió *f* Breu declaració de l'empresa que recull la seva orientació al client i la seva concepció i filosofia de negoci.

oportunitat *f* Element de l'entorn de màrqueting que, en cas que sigui aprofitat per l'empresa, li permetrà desenvolupar l'activitat amb un avantatge competitiu, o li suposarà una millora de la rendibilitat o de la xifra de negoci.

participació del client *f* En programes de màrqueting relacional, indicador que recull les compres addicionals que pot fer un client de productes relacionats o complementaris al que inicialment va adquirir, i de productes de més valor.

pla de màrqueting *m* Document escrit que recull els objectius, les estratègies i els programes de màrqueting juntament amb el pressupost d'ingressos, despeses i beneficis esperats.

posicionament *m* Activitat de màrqueting per la qual es consideren alternatives de diferenciació de la proposta de valor i es determina el valor superior pel qual destacarà.

preu *m* Quantitat de diners, temps i esforços que suposa per al consumidor adquirir un producte.

producte *m* Bé material, servei o idea que té un valor per al consumidor i és susceptible de satisfer una necessitat. Constitueix el mitjà de què disposa l'empresa per satisfer els consumidors.

proposta de valor *f* Valor superior i únic que el producte de l'empresa proporciona als consumidors.

punt feble *m* Aspecte o activitat de l'empresa que en limita o en redueix la capacitat de desenvolupament i que pot afectar negativament la consecució dels seus objectius de màrqueting.

punt fort *m* Aspecte o activitat de l'empresa en què aquesta mostra major capacitat per a la consecució d'un avantatge competitiu sostenible.

retorn de la inversió en màrqueting *m* Indicador que expressa la proporció que representen els beneficis generats per les iniciatives de màrqueting sobre la inversió que en total han suposat aquestes iniciatives.
sin. ROI de màrqueting

ROI de màrqueting *m* Vegeu **retorn de la inversió en màrqueting**.

valor de capital del client *m* Indicador que mesura el flux total de beneficis futurs que els clients podran generar per a l'empresa al llarg de la seva relació.
en customer equity

valor del temps de vida del client *m* Indicador que recull tot el valor que un mateix consumidor pot aportar a l'empresa al llarg de la seva relació com a client.
en customer lifetime value (CLV)

visió *f* Breu declaració de l'empresa que recull què vol ser o a què aspira convertir-se en el futur.

Bibliografia

Ailawadi, Kusum L.; Beauchamp, Jonathan P.; Donthu, Naveen; Gauri, Dinesh K.; Shankar, Venkatesh (2009). «Communication and promotion decisions in retailing: a review and directions for future research». *Journal of Retailing* (vol. 85, núm. 1, pàg. 42-55).

AlGhamdi, Khalid M.; Moussa, Noura A. (2011). «Knowledge and practices of, and attitudes towards, the use of hair dyes among females visiting hospital in Riyadh, Saudi Arabia». *Annals of Saudi Medicine* (vol. 31, núm. 6, pàg. 613-619). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3221134/?tool=pmcentrez>

Ansoff, Igor H. (1987). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Edicions Orbis.

Baker, Stephanie (2016, 23 de novembre). «Zara's recipe for success: more data, fewer bosses» [en línia]. *Bloomberg Business*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-23/zara-s-recipe-for-success-more-data-fewer-bosses>

Berfield, Susan; Baigorri, Manuel (2013, 14 de novembre). «Zara's fast-fashion edge» [en línia]. *Bloomberg Business*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-11-14/2014-outlook-zaras-fashion-supply-chain-edge>

Bolton, Ruth N.; Shankar, Venkatesh; Montoya, Detra Y. (2010). «Recent trends and emerging practices in retailer pricing». A: Manfred Krafft; Murali K. Mantrala (eds.). *Retailing in the 21st century: current and future trends* (pàg. 311-318). Berlín: Springer-Verlag.

Comissió Europea (2016). «The EU is the safest market in the world for hair dyes» [en línia]. https://ec.europa.eu/health/scientific_committees/docs/citizens_hairdyes_en.pdf

Crilly, Ruth (2016, 17 de maig). *A model recommends* [en línia]. <http://www.amodelrecommends.com/2016/05/17/chanel-leau-new-no5/>

Grewal, Dhruv; Levy, Michael (2016). *Marketing* (6a. ed.). Nova York: McGraw-Hill Education.

Holpuch, Amanda (2012, 11 de setembre). «Minnesota woman to pay \$220,000 fine for 24 illegally downloaded songs» [en línia]. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2012/sep/11/minnesota-woman-songs-illegally-downloaded>

Huang, Stephanie (2013, 8 de novembre). «Why fashion is getting faster: Zara's two-week fashion cycle» [en línia]. *The Scripps Voice*. <http://www.thescrippsvoice.com/archives/2013/11/08/why-fashion-is-getting-faster-zaras-two-week-fashion-cycle>

Huertas, Víctor (2015, 21 d'octubre). «Estrategia de Imaginarium» [en línia]. <https://prezi.com/rqaknag-wsou/estrategia-imaginarium/?webgl=0>

Imaginarium (2017). *Información para accionistas e inversores* [en línia]. <http://www.imaginarium.es/somos-14859.htm>

Kerns, Chris (2016, 11 d'abril). «Streaming social: what marketers can learn from Netflix's social strategy» [en línia]. *Marketing Land*. <http://marketingland.com/streaming-social-marketers-can-learn-netflixs-social-strategy-171659>

Lodish, Leonard M.; Mela, Carl F. (2007). «If brands are built over years, why are they managed over quarters?». *Harvard Business Review* (vol. 85, núm. 7/8, pàg. 104-112).

Nielsen (2015, febrer). *The path to efficient trade promotions* [en línia]. *The Nielsen Company*. <http://www.qa.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2015-reports/nielsen-path-to-efficient-trade-promotions-feb-2015.pdf>

Nielsen (2016). «Trade promotion doesn't have to be a guessing game» [en línia]. *The Nielsen Company*. <http://viz.nielsen.com/tradepromotionperformance/>

Patel, Dharmistha; Narayana, Sarala; Krishnaswamy, Bhuvana (2013). «Trends in use of hair dye: a cross-sectional study». *International Journal of Trichology* (vol. 5, núm. 3, pàg. 140-143).

Perreault, William D.; Cannon, Joseph P.; McCarthy, E. Jerome (2017). *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach* (15a. ed.). Nova York: McGraw-Hill Education.

Reventós, Laia (2017, 27 de febrer). «El consumidor debe disfrutar de los contenidos sin preocuparse de la tarifa de datos» [en línia]. *El País*. http://elpais.com/evencos/2017/02/27/mwc/1488212608_082365.html

Tenenbaum, Joel (2010, 9 de novembre). «Joel Tenenbaum: a year on from being sued for \$4.5m» [en línia]. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/music/music-blog/2010/nov/09/joel-tenenbaum-a-year-on>

Vanderbilt, Tom (2013, 7 d'agost). «The science behind the Netflix algorithms that decide what you'll watch next» [en línia]. *Wired*. https://www.wired.com/2013/08/qq_netflix-algorithm/

Wella Professionals (2017). *Tendencias*. Documentació interna.

