
Lliurant valor: disseny i gestió integral de canals de distribució

PID_00239092

Guillermo Maraver-Tarifa

**Guillermo Maraver-Tarifa**

Professor titular de Comercialització i Investigació de Mercats a la Universitat de Granada i professor col·laborador de la Universitat Oberla de Catalunya. Ha estat *visiting professor* a la Universitat de Boston i a The Arctic University of Norway a Tromsø. És llicenciat i doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales i ha treballat en diversos projectes de recerca sobre el comerç detallista, la gestió dels canals de distribució i el desenvolupament sostenible. També és autor de diversos articles i capítols de llibre sobre aquests temes, publicats en l'àmbit nacional i internacional. Actualment, centra la seva activitat investigadora en l'anàlisi estratègica dels canals de distribució i la planificació estratègica des d'una perspectiva de desenvolupament sostenible.

Índex

Introducció.....	5
Objectius.....	8
1. El lliurament de valor i de relacions amb el client per mitjà dels canals de distribució.....	9
1.1. La importància dels canals de distribució	11
1.2. Com aporten valor els intermediaris al fabricant i al consumidor	12
1.2.1. Valor que aporten els intermediaris al fabricant	16
1.2.2. Valor que aporten els intermediaris al consumidor	17
2. El disseny dels canals de distribució.....	20
2.1. Marc teòric per a l'anàlisi del canal de distribució	21
2.1.1. Anàlisi econòmica	21
2.1.2. Anàlisi comportamental	26
2.1.3. Models integradors	26
2.2. Anàlisi de les necessitats, desitjos i expectatives del consumidor	32
2.2.1. Nivell de servei demanat pel client	33
2.3. Objectius i decisions al canal de distribució	37
2.4. Estructura del canal	42
2.4.1. Nivells de cobertura del mercat: intensiva, selectiva, exclusiva	43
2.4.2. Factors que influeixen en l'elecció d'un canal de distribució	46
2.4.3. Criteris de selecció dels canals de distribució	52
2.5. Canals de distribució per a productes de consum	55
2.6. Canals de distribució per a productes industrials	61
2.7. Canals de distribució electrònics	63
2.8. Canal simple i canals múltiples de distribució	66
2.8.1. L'auge del comerç minorista sense establiment	69
2.9. Sistemes verticals de distribució	71
2.10. Sistemes horitzontals de distribució	74
3. La gestió dels canals de distribució.....	77
3.1. La motivació dels membres del canal	77
3.2. Com es gestionen les relacions al canal	78
3.2.1. <i>Trade marketing</i>	79
3.2.2. Poder i lideratge al canal de distribució	82
3.2.3. Quan sorgeix el conflicte	83

3.2.4.	Tipus de conflicte al canal	84
3.2.5.	Causes del conflicte	85
3.2.6.	Com es gestiona el conflicte en el canal	87
3.2.7.	Aspectes legals i ètics en les relacions del canal	93
3.3.	Decisions de modificació del canal de distribució	96
3.3.1.	Avaluació dels membres del canal	96
3.3.2.	La incorporació o eliminació de canals pot afegir valor i diferenciar-te	97
4.	La gestió integral de la cadena logística.....	105
4.1.	Beneficis de la gestió de cadenes de subministrament	107
4.2.	El concepte de cost logístic total	109
4.3.	Coordinació i col·laboració en la cadena logística	111
4.4.	Com la col·laboració i la innovació poden proporcionar als clients un valor superior	118
4.4.1.	Gestió de la relació i del servei al client	119
4.4.2.	Gestió de la demanda	120
4.4.3.	Gestió d'inventari i processament de comandes	122
4.4.4.	Gestió del flux de fabricació	124
4.4.5.	Gestió de l'emmagatzematge	125
4.4.6.	Gestió del transport	125
4.4.7.	Gestió de retorn	127
	Resum.....	129
	Activitats.....	131
	Glossari.....	139
	Bibliografia.....	140

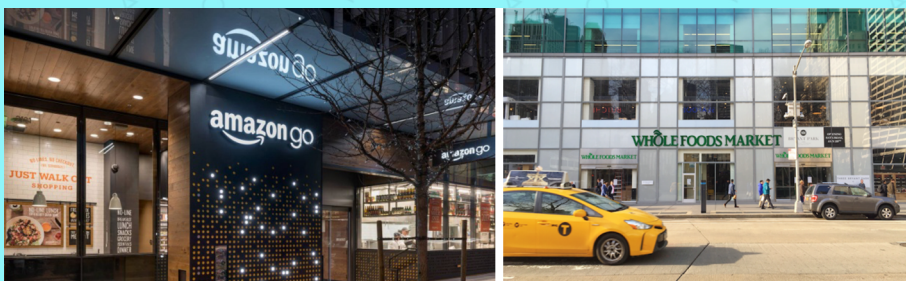
Introducció

Quan una empresa té un producte que aporta valor, necessita lliurar-lo al client d'una manera que també li porti valor. Aquest és el cas d'IKEA, que s'ha dotat per a això d'una gran xarxa mundial de grans superfícies en règim d'autoservei, situades a l'extraradi de ciutats importants. No obstant això, l'empresa intenta adaptar-se als nous hàbits de consum, que influeixen també en la localització. A aquest efecte, ha desenvolupat la venda en línia i, més recentment, ha obert petites botigues que ha situat als centres de les grans ciutats, com Hamburg, Madrid i Barcelona.



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

Per la seva banda, Amazon està invertint en botigues físiques. Quan fa vint anys l'empresa es va iniciar en el negoci del comerç electrònic, vaticinava la desaparició progressiva dels establiments físics convencionals, però ara les seves decisions reflecteixen el contrari, i això ens planteja una qüestió: per què l'empresa més gran del món en comerç electrònic obre botigues físiques o es fa amb cadenes d'establiments físics d'alimentació com Whole Foods Market?



Font: https://images-na.ssl-images-amazon.com/images/G/01//68cb/1203/images3/go-gallery-exterior_V534007254_.jpg i <http://s3.amazonaws.com/wfmvideos/lo-resstoreopening.jpeg>

En el sector de la tecnologia, Dell Computer va reestructurar fa dècades la seva cadena de distribució, de manera que va eliminar els distribuïdors que afegien poc valor i va incrementar significativament el preu dels seus ordinadors. Va innovar llavors amb un tipus de distribució sense precedents

en la indústria, per centrar-se en la venda directa al seu lloc web. No obstant això, en aquests últims anys ha donat un nou gir a la seva estratègia de distribució i comercialitza els seus productes en botigues físiques i amb ajuda d'altres intermediaris, a fi de potenciar la presència mundial de la marca.

Apple opera en aquest mateix sector i, no obstant això, manté una estratègia diferent. Tot i que utilitza la venda en línia, també compta amb botigues pròpies, les *Apple stores*. L'empresa reconeix que és important per al client veure, tocar i examinar el producte, al mateix temps que rep suport i assessorament personal. D'aquesta manera lliura valor al client mitjançant una experiència de compra única. Al mateix temps, l'empresa integra dins de la seva estratègia de distribució un grup creixent d'operadors comercials, als quals denomina *premium resellers*.



Font: https://www.google.es/search?q=apple+store+barcelona&source=lnms&tbn=sch&sa=X&sqj=2&vegeu=0ahUKewjln72fodnUAhXlIxoKHfKbulQ_AUIBygC&biw=1366&bih=659#imgdii=m7QCGd6nljdkPM:&imgcr=-m3OxZPQfZT2TM

Aquests casos reflecteixen les estratègies de distribució de quatre empreses que triomfen als seus respectius mercats i ens suggereixen diverses preguntes: per què diferents estratègies de distribució poden conduir a l'èxit a qui les desenvolupa?, per què la mateixa estratègia no és viable en determinats mercats?, i per què un mateix tipus de producte pot ser distribuït amb èxit per mitjà de diferents canals de distribució?

La clau de l'èxit en l'estratègia de distribució rau a aportar valor afegit al consumidor a un preu competitiu. Al mercat hi haurà diferents segments de consumidors que demandaran nivells de servei també diferents. Per això, cada empresa haurà de decidir quins segments de mercat atindrà i quins canals de distribució utilitzarà en cada cas. L'èxit de l'empresa dependrà del grau d'adequació del canal de distribució a les demandes dels consumidors.

En aquest mòdul centrarem la nostra atenció en el canal de distribució com a element estratègic en la política de màrqueting de l'empresa. Mostrarem com els canals de distribució aporten valor i utilitat al consumidor final, al mateix temps que a les empreses que els dissenyen els permeten aconseguir els seus objectius de negoci. Analitzarem també els factors que influeixen en l'elecció i la gestió dels canals de distribució.

El canal de distribució és en l'actualitat una peça estratègica fonamental per a qualsevol empresa. De res serveix aconseguir un avantatge competitiu si disposem d'un canal de distribució inadequat. Els avanços tecnològics han permès a les empreses reaccionar de manera ràpida davant els canvis de l'entorn i donar una resposta personalitzada al consumidor, àgil i a un cost competitiu. És a dir, la tecnologia ha afavorit el desenvolupament d'una distribució més eficient.

Vegeu també

A l'assignatura *Canals de distribució* podreu aprofundir en els temes que estudiem en aquest mòdul didàctic.

Objectius

En aquest mòdul ens centrarem en una de les estratègies de màrqueting mix relacionada amb aquelles activitats que permeten que el producte adequat arribi al consumidor correcte en el moment en què aquest el necessita. Centrem així la nostra atenció en la gestió dels canals de distribució, que relacionarem amb la gestió de la cadena de logística. Pretenem que entengueu la importància que té el lloc on s'adquireix el producte en l'estratègia de màrqueting de l'empresa. Una empresa aporta valor amb la gestió del seu canal de distribució quan permet que els seus productes arribin al client de manera eficient, ràpida i al menor cost possible.

Els objectius que esperem que l'estudiant aconsegueixi amb l'estudi d'aquest mòdul són els següents:

1. Conèixer el significat d'un canal de distribució i per què són necessaris els intermediaris.
2. Descriure les funcions que realitzen els intermediaris, així com els fluxos que es produeixen al canal de distribució.
3. Identificar els objectius dels canals de distribució, així com les opcions estratègiques disponibles per arribar al consumidor final.
4. Conèixer els factors que els directius de màrqueting han de considerar a l'hora de dissenyar, seleccionar i gestionar un canal de distribució.
5. Analitzar les principals alternatives de canal disponibles per a una empresa.
6. Distingir entre canals de distribució tradicionals, canals electrònics i els diferents tipus de sistemes verticals i horitzontals de distribució.
7. Analitzar els avantatges i inconvenients dels canals de distribució integrats, enfront dels externalitzats.
8. Discutir els beneficis de la gestió integral de la cadena logística.
9. Aprendre com es gestionen les relacions entre els membres del canal i com s'organitzen per desenvolupar les seves funcions.

1. El lliurament de valor i de relacions amb el client per mitjà dels canals de distribució

Creant valor

En la decisió d'Amazon d'obrir botigues físiques pròpies per a alguns productes, ha influït la tecnologia *big data*, que li ha permès analitzar les tendències de consum i les preferències dels seus clients.

Malgrat l'auge del comerç electrònic, Amazon no vol estar al marge de les botigues físiques, ja que vol donar valor a un segment important de clients que opten, per a molts moments de consum, per comprar fora del canal electrònic. Per a això, l'empresa està implementant innovacions tecnològiques en el punt de venda que faciliten la compra al client i eliminen les cues d'espera i el pagament en caixa.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=nrmk1myrxc>
Traducció

Resulta evident la importància que té per a una empresa la planificació adequada de la seva estratègia de màrqueting, relativa a la segmentació del mercat objectiu, el posicionament del producte o marca i les estratègies de preu i comunicació. Però encara que l'empresa dissenyi una estratègia de màrqueting adequada, haurà de garantir que el producte estigui en el lloc adequat, en la quantitat necessària i amb els serveis que demanda el consumidor. És a dir, haurà d'aconseguir que el producte arribi al mercat de manera eficient. Només així podrà crear valor per als clients.

Això ens porta a preguntar-nos què és un **canal de distribució**. Un canal de distribució està format per persones i empreses que participen de manera coordinada en el procés de fer disponible un producte (ja es tracti d'un bé o un servei) per al seu consum o utilització pel consumidor final, o per l'usuari industrial. És a dir, el canal de distribució fa possible el flux del producte des del productor, el seu pas per diferents intermediaris i el seu lliurament al consumidor final.

El canal de distribució està format per un conjunt d'intermediaris que, de manera coordinada, intervenen i faciliten el procés de fer que un producte estigui disponible per al seu consum o utilització per part del consumidor final o industrial.

Com a consumidors que som, podem observar els resultats i beneficis d'un canal de distribució en la nostra vida diària. Quan comprem una ampolla d'aigua en una màquina automàtica, quan demanem una pizza per rebre-la a casa, quan triem un producte a Amazon o quan sortim al centre a veure roba i ens provem uns texans, comprem en diferents canals de distribució.

Tot i que el canal de distribució normalment genera un moviment cap endavant del producte, també hi ha canals en els quals aquest moviment es produeix cap enrere. Aquest és el cas dels **canals de tornada**, i el seu objectiu és recuperar els productes o els seus envasos una vegada utilitzats pel consumidor final, i fer-ne possible el reciclatge.

El canal de distribució el conformen diferents tipus d'intermediaris que, per la seva banda, desenvolupen diverses funcions. Per exemple, un fabricant de productes de consum pot vendre els seus productes a un majorista, qui, al seu torn, vendrà el producte a un detallista per posar-lo a la disposició del consumidor final.

Aquests intermediaris que acabem d'enumerar es caracteritzen pel fet que compren, adquireixen la propietat i revenen la mercaderia. A diferència d'aquests, hi ha altres intermediaris –com agents de vendes, comissionistes i representants dels fabricants– que representen un venedor, però no adquireixen ni la propietat ni la possessió del producte, i limiten les seves funcions a posar en contacte comprador i venedor.

Exemple

Una agència immobiliària realitza aquest tipus d'intermediació. En cap moment adquireix la possessió ni la propietat dels immobles que comercialitza, sinó que centra les seves funcions a informar el comprador i a posar-lo en contacte amb el venedor.



Font: <https://pixabay.com/es/jornada-de-puertas-abiertas-signo-1163353/>

A més d'aquests intermediaris, hi ha uns altres que col·laboren en les funcions de la distribució sense adquirir la propietat de la mercaderia ni realitzar funcions de compravenda. Se'ls denomina proveïdors de serveis i, entre aquests, podem incloure empreses de transport, magatzemistes, asseguradores, financeres, etc.

La importància i utilitat dels intermediaris es posa en relleu quan observem les funcions que realitzen i el valor que aporten al consumidor final. Depenent del nivell de servei demanat pel client, presten determinades funcions i no altres.

Es coneix com a **distribució comercial** el conjunt d'activitats o funcions que realitzen els intermediaris.

El repartiment d'aquestes activitats entre els intermediaris exigeix que cadascun negociï les funcions específiques que desenvoluparà, i és fonamental que estiguin coordinades per oferir així al consumidor final el nivell de servei demanat al cost més baix possible. Aquesta necessitat de coordinació converteix els intermediaris en dependents els uns dels altres, de manera que estableixen vincles de diferent tipus entre ells, i sorgeixen així els diferents tipus de canals de distribució.

1.1. La importància dels canals de distribució

Segur que alguna vegada us heu preguntat per què els productors o fabricants recorren a intermediaris, com majoristes i minoristes, si impliquen un augment dels costos d'intermediació, una reducció del benefici per al fabricant i conseqüentment un preu de venda final superior. Podríem pensar que un **canal directe** des del fabricant fins al consumidor estalviaria costos i permetria vendre el producte a un preu inferior. Possiblement, en economies menys desenvolupades, en les quals predomina el troc i la distribució en proximitat, el

canal directe pot ser una alternativa adequada i eficient. No obstant això, moltes empreses utilitzen sistemes de distribució imaginatius i diferenciats per obtenir un avantatge competitiu que requereix la col·laboració d'intermediaris.

Exemple

Apple va donar un gir al negoci de la distribució de música i es va convertir en líder en la venda de música amb iTunes. Amazon.com, per la seva banda, ha canviat la nostra percepció de la distribució i s'ha convertit en líder indiscutible del comerç electrònic, ja que ven gairebé qualsevol producte sense utilitzar botigues físiques (Kotler i Armstrong, 2016).



Font: logos de iTunes i Amazon

Aquestes i altres originals propostes de distribució han estat possibles gràcies al disseny de canals de distribució que han implicat acords a llarg termini amb intermediaris. Empreses com Coca-Cola o GAP poden canviar fàcilment la seva publicitat, els seus preus o les seves promocions de vendes; i poden renovar o introduir nous productes al mercat, en resposta a les demandes del consumidor. Però quan dissenyen canals de distribució per mitjà d'acords amb franquiciats, detallistes independents o grans distribuïdors, són conscients de les implicacions a llarg termini d'aquests acords, ja que no podran reemplaçar fàcilment aquests canals quan es produeixin canvis en el mercat. Per aquest motiu és tan important per als responsables de màrqueting dissenyar acuradament els canals de distribució, considerant els factors presents, però tenint també una visió de futur.

Els fabricants arriben al mercat gràcies a intermediaris perquè aquests aporten més eficiència i disponibilitat per als consumidors. Gràcies al seu coneixement, contactes, experiència, especialització i volum de negoci, els intermediaris ofereixen serveis de valor tant al fabricant com al consumidor.

1.2. Com aporten valor els intermediaris al fabricant i al consumidor

La importància dels intermediaris es fa més evident quan es consideren les funcions que desenvolupen i el valor que creen per als compradors.

No és fàcil, en general, que els consumidors apreiem el valor creat per un intermediari. Quan esperem en una estació d'autobusos i tenim set, comprar una ampolla d'aigua en una màquina expendedora és un acte quotidià. I el mateix podríem dir de comprar un bitllet de metro o fer la compra en un supermercat. Tots aquests béns o serveis han estat posats a la nostra disposició pels intermediaris.

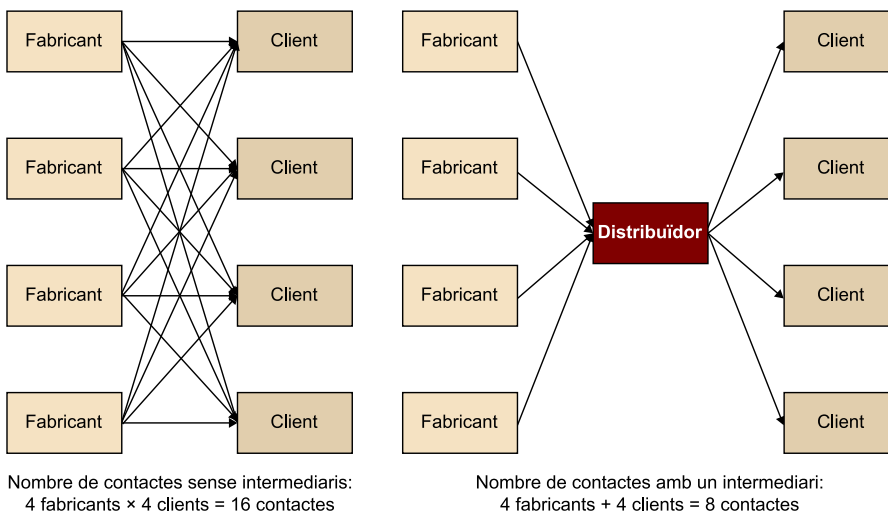
Els intermediaris fan possible el flux dels productes dels fabricants o productors cap als consumidors d'una manera més eficient gràcies a les funcions que realitzen al llarg del canal de distribució (Perreault et al., 2017). Aquestes funcions, que justifiquen la seva existència, es poden diferenciar en tres grups fonamentals:

1) Funcions de transacció

Les funcions de transacció que realitzen els intermediaris comprenen la compra, la venda, la negociació i el risc assumit en el procés de venda del producte. Quan l'intermediari adquireix la propietat del producte, assumeix el risc inherent a la seva comercialització. En altres ocasions, l'intermediari no té la propietat del producte, sinó que actua com a agent.

Una funció clau dels intermediaris és que milloren l'eficiència del procés d'intercanvi amb el mercat, ja que redueixen el **nombre de contactes** necessaris per arribar al públic objectiu, la qual cosa simplifica els intercanvis i redueix el cost.

Figura 1. Els intermediaris minimitzen els contactes



Els intermediaris faciliten també les transaccions al mercat, ja que les fan rutinàries, estalvien temps i costos. Això es deu a la seva especialització funcional i al fet que poden aconseguir una dimensió òptima en la seva activitat.

Els intermediaris faciliten les transaccions, ja que les fan rutinàries i estalvien temps, amb freqüència gràcies a la tecnologia.

2) Funcions logístiques

Els intermediaris també desenvolupen funcions logístiques que permeten una arribada oportuna dels productes al mercat. Entre aquestes funcions destaquen la creació d'assortiment, el seu fraccionament, emmagatzematge i transport (Perreault et al., 2017).

La **creació o diversificació de l'assortiment** permet a l'intermediari disposar d'un assortiment ampli de productes i marques procedents de diversos fabricants, la qual cosa simplifica les activitats de cerca del consumidor, que pot trobar en un mateix punt de venda una àmplia varietat de béns per cobrir les seves necessitats. Les farmàcies, per exemple, exerceixen aquesta funció perquè disposen d'un ampli assortiment de medicaments procedents de laboratoris molt diversos.

Per la seva banda, la funció de **fraccionament** permet l'adequació de l'oferta a la demanda, i implica transformar els grans lots produïts pels fabricants en lots adaptats a la venda i a la capacitat de demanda dels consumidors. Aquesta funció la fa, per exemple, l'intermediari que compra a una cooperativa la seva producció d'oli a granel per embotellar-la i comercialitzar-la.

Mitjançant les funcions de fraccionament i creació d'assortiment, els intermediaris faciliten l'ajust entre l'elevat volum, però reduïda varietat, que cada fabricant produeix, i la petita quantitat, però elevada varietat, que el consumidor demanda. En reunir l'oferta de diversos productors, ofereixen una dimensió de l'assortiment amb la qual aconseguen economies d'escala i una reducció de costos.

La funció d'**emmagatzematge** sorgeix de l'exigència del client de disposar del producte en la quantitat i en el moment sol·licitat. No obstant això, la immobilització d'estocs suposa un increment del cost, per la qual cosa les tècniques de gestió d'emmagatzematge han de permetre optimitzar aquesta funció.

Finalment, la funció de **transport** consisteix en el moviment físic del producte des del seu lloc de producció fins al de consum.

3) Funcions que faciliten l'adquisició del producte

Aquestes funcions ajuden el productor a fer el producte més atractiu per al consumidor final. En destaquen les d'informació i assessorament previ a la compra, la promoció, el finançament del producte, la seva instal·lació una vegada adquirit, o la garantia i el manteniment que s'ofereix al comprador final.

En l'actualitat és freqüent la col·laboració entre fabricant i intermediari per realitzar funcions de publicitat, promoció de vendes o marxandatge. Així, un hipermercat podrà fer publicitat i promocionar el producte d'un fabricant, i una cafeteria potser col·labori amb un fabricant de cervesa instal·lant para-sols i cadires amb la marca.

Però els intermediaris no solament assessoren el consumidor sobre les característiques i qualitats del producte, ja que també transmeten informació al productor. Com que tenen un contacte directe amb els clients, en coneixen les necessitats, els comportaments, les accions de la competència, etc., la qual cosa és informació molt útil per a la planificació estratègica del fabricant.

Exemple

El personal de disseny de Zara recull informació del mercat, fonamentalment observant la població al carrer, comprant en botigues, en passarel·les de moda, etc. Però una altra font d'informació són les pròpies botigues en contacte amb el mercat objectiu particular de Zara. Això fa que l'empresa posi a la venda a les botigues solament el que es ven en aquest mercat, i això dependrà de les característiques de la demanda i del clima. A més, la quantitat produïda no supera la demanada, i amb això es garanteix la rotació i s'eviten els estocs. Aquest ajust de la producció a la demanda s'aconsegueix mitjançant una comunicació eficient entre la central i els diferents punts de venda. La informació subministrada pels intermediaris és fonamental per a la fabricació de Zara.



Font: <https://www.inditex.com/en/about-us/our-story>

El més important no és qüestionar-nos si aquestes funcions d'intermediació han de realitzar-se o no, ja que han de desenvolupar-se en la mesura en què les demanda el client; en realitat, la qüestió és saber qui les desenvoluparà. Si el fabricant duu a terme aquestes funcions, els seus costos augmentaran, per la qual cosa els seus preus seran majors. I si trasllada algunes d'aquestes

funcions als intermediaris, els costos i preus del fabricant disminuiran, però els intermediaris demandaran un determinat marge per cobrir els costos dels seus serveis.

Les funcions s'assignen a aquells intermediaris del canal que poden afegir un valor superior en relació amb el cost (Kotler i Armstrong, 2016). En cada nivell del canal, el cost d'intermediació pot augmentar, però també ho fa el valor que s'ofereix al client.

Totes aquestes funcions justifiquen l'existència dels intermediaris i, segons com es desenvolupin, defineixen la posició competitiva de cada participant. Si un intermediari no realitza les seves funcions eficientment, pot ser eliminat del canal, i en aquest cas, les seves funcions hauran de ser assumides per la resta d'intermediaris.

Si bé els intermediaris poden ser eliminats si no realitzen les seves funcions de manera eficient, aquestes funcions no poden eliminar-se i han de ser assumides per la resta dels membres del canal. En general, les funcions són demandades pels consumidors, per la qual cosa se n'ha de garantir el desenvolupament.

Això posa en evidència que la gestió dels canals de distribució afecta altres variables i decisions de màrqueting. El disseny i la fabricació del producte, el subministrament de matèria primera i components han d'estar coordinats mitjançant processos de subministrament *just-in-time*. De la mateixa manera, el departament de màrqueting del fabricant ha de coordinar les seves funcions amb els distribuïdors i centres logístics. Aquests faciliten la recepció, emmagatzematge i redistribució dels productes cap als punts de venda finals, que són gestionats per majoristes, minoristes o intermediaris especialitzats. Cada vegada més, aquests centres logístics s'utilitzen per distribuir directament el producte al client.

1.2.1. Valor que aporten els intermediaris al fabricant

Molts fabricants no disposen dels recursos necessaris per establir els seus propis canals de distribució, per la qual cosa necessiten arribar a acords amb intermediaris per a la venda dels seus productes. En altres casos, tot i tenir prou recursos financers per distribuir el producte, el fabricant pot preferir obtenir més rendibilitat centrant-se en les seves activitats estratègiques.

Exemple

Benetton està present en més de cent països, i això exigiria una quantitat important de recursos si totes les seves botigues fossin de la seva propietat. Per la seva banda, Microsoft es defineix a si mateixa com una empresa informàtica, no de distribució, per la qual cosa

prefereix centrar-se en el seu nucli estratègic, que és la recerca i el desenvolupament de serveis informàtics, i cedir les funcions de distribució als intermediaris.



Font: logotips de Benetton i Microsoft

En altres casos, la utilització de canals propis per distribuir el producte de l'empresa no és factible. Chicles Orbit, en tenir una oferta de productes limitada, no podria obrir els seus propis punts de venda. A més, aquests productes de consum han d'estar en el major nombre possible d'establiments, per la qual cosa resulta inviable financerament disposar de botigues pròpies. Per a la marca calen acords amb majoristes i minoristes, que els facilitin la venda en botigues d'alimentació, gasolineres, màquines automàtiques, etc.

Els productors han de decidir la manera d'organitzar el seu canal, ja sigui realitzant internament les activitats de distribució o, per contra, externalitzant-les. En aquest segon cas, el productor perdrà el control sobre el producte, si bé reduirà la necessitat d'inversió, millorarà la seva rendibilitat i disminuirà el risc en la seva comercialització.

1.2.2. Valor que aporten els intermediaris al consumidor

Quan els intermediaris desenvolupen les seves funcions de manera eficient es fa possible el lliurament d'un valor superior al consumidor. El resultat de les seves funcions es fa evident quan els consumidors disposen dels béns i serveis que desitgen, quan els desitgen, on els desitgen i en la forma en què els desitgen.

Els canals de distribució ajuden a crear valor als consumidors finals per mitjà de quatre modes d'utilitat: de temps, de lloc, de forma i de possessió.

- La **utilitat de temps** és la que es proporciona al client quan el producte es posa a la seva disposició quan el necessita. Per exemple, El Corte Inglés ofereix comprar determinats aliments fora de temporada i es compromet al seu lliurament immediat a domicili, i MRW ofereix un servei de lliurament urgent de paqueteria.
- La **utilitat de lloc** significa poder tenir el bé o servei disponible on el consumidor el desitgi. Per exemple, Telepizza permet degustar els seus productes en els seus establiments o bé els lliura a casa; Bimbo arriba a qualsevol establiment petit, on uns altres no arriben.
- La **utilitat de forma** implica el desenvolupament d'assortiment i la fragmentació del producte per fer-lo més atractiu i adequat per al consumidor. Per exemple, IBM lliura els ordinadors semiacabats als distribuïdors perquè aquests els afegeixin la memòria, el mòdem o la targeta de so segons les

necessitats del client; Cruzcampo empaqueta les llaunes de cervesa en lots de dotze unitats per fer-ne més còmoda la disposició i el trasllat pel consumidor final, i Leche Pascual ofereix els seus batuts en envasos individuals per facilitar el consum del producte fora de la llar.

- La **utilitat de possessió** implica esforços per part dels intermediaris que ajudin el consumidor a disposar del producte. Comprèn la informació prèvia a l'intercanvi, el lliurament del producte i la transmissió de la propietat. Per exemple, finançant l'adquisició d'un aparell d'aire condicionat o instal·lant-lo al domicili del client.

La realització de les funcions o activitats de la distribució comercial dona lloc a una sèrie de fluxos entre els participants al canal de distribució. Es poden identificar cinc fluxos diferents:

1) El **flux físic** comprèn els desplaçaments reals del producte: des del productor fins al consumidor final, passant pels successius intermediaris.

2) El **flux de propietat** reflecteix la transmissió del títol de propietat dels béns que són distribuïts, i el seu sentit va des del productor fins als usuaris finals. En alguns casos es transmet l'ús del bé, però no la seva propietat, com succeeix amb les reserves d'habitacions d'hotel.

3) El **flux financer** es deriva de les transaccions ocasionades pels fluxos anteriors. Recull els pagaments i les comissions per la compra del producte i la realització de les funcions dels intermediaris dins del canal de distribució.

4) El **flux d'informació**, com el seu nom indica, reflecteix la informació que circula dins del canal. Els intermediaris faciliten la comunicació en tots dos sentits entre fabricants i consumidors.

5) El **flux de comandes** recull tant les comandes dels consumidors finals als intermediaris com els d'aquests als fabricants.

Els fluxos físics i de propietat són fluxos cap endavant, és a dir, es produeixen des del productor fins al consumidor, mentre que els fluxos financers i de comandes són cap enrere, del consumidor al productor. En canvi, el flux informatiu adopta un doble sentit. D'una banda, en el sentit *productor* → *intermediaris* → *consumidors*, fruit de la comunicació que el productor dirigeix cap al mercat per impulsar la venda dels seus productes; i de l'altra, en el sentit *consumidors* → *intermediaris* → *productor*, que representa la informació procedent del mercat sobre les necessitats, els comportaments i les reaccions dels consumidors.

El repartiment d'aquests fluxos entre els seus participants dona lloc als diferents canals de distribució. Ara bé, caldria preguntar-se: quins objectius persegueix un canal de distribució?, com dissenyar i triar el canal més adequat per a la venda dels nostres productes? És lògic pensar que el procés de disseny d'un canal no pot començar si no hi ha una estratègia de producte i de mercat.

Activitat

1. Llegiu l'article «¿Un mundo sin tiendas?» (Wert, 2011), i reflexioneu sobre les qüestions següents:

- Tenint com a referència les funcions que aporta el canal de distribució, argumenteu la vostra opinió sobre la pregunta que planteja l'article.
- Expliqueu les funcions que aporten: a) el comerç tradicional, b) les grans superfícies, i c) el comerç electrònic.
- Argumenteu les alternatives estratègiques que, segons l'article, hauria d'assumir el comerç tradicional.
- Argumenteu si aquestes tres formes de distribució estan necessàriament en conflicte i si poden conviure en el mercat actual.

2. El disseny dels canals de distribució

El disseny d'un canal de distribució s'inicia amb l'anàlisi de les necessitats del consumidor, l'establiment dels objectius del canal, la identificació de les principals alternatives de canal i l'avaluació d'aquestes alternatives (Kotler i Keller, 2016).

Exemple

Amazon ha sorprès el mercat i els seus competidors amb l'obertura de botigues físiques. L'empresa capdavantera en comerç electrònic es planteja ser-ho també en el comerç tradicional i tot apunta a una nova estratègia de negoci.



Font: logotip de Amazon

Els primers conceptes de botiga física que ha obert Amazon es diuen Amazon Book, que es proposa com una extensió de la botiga en línia per a la venda de llibres; i Amazon Go, per a productes d'alimentació.

La qüestió immediata que sorgeix és: per què Amazon ha decidit entrar en el negoci de la venda per mitjà de botigues físiques? Tot i que la companyia guarda amb zel els seus objectius estratègics, mai ha ocultat que el seu primer objectiu ha estat i serà sempre escoltar, entendre i tenir molt en compte el client. Fins a tal punt és així que en les reunions de directius d'Amazon es deixa una cadira buida perquè pugui asseure's la persona més important: el client. Un altre plantejament clau per a l'empresa és la importància de treure partit de les coses que saben que no canviaran.

Amazon disposa de tecnologia *big data* per analitzar amb detall les tendències de consum i les preferències dels seus clients. Per això saben que els llibres electrònics mostren un cert declivi pel que fa als llibres de paper. Concretament a Europa, on es llegeix bastant, el llibre electrònic no suposa més del 5% del total de les vendes editorials. Coneixedors de la llarga vida que té per davant el llibre físic, la companyia no vol quedar-se fora d'aquest joc i ha decidit dissenyar un nou canal físic per a la venda de llibres. Podem preveure que serà nou perquè aplicarà les últimes innovacions tecnològiques per saber quins llibres han d'estar a les prestatgeries i quins han de retirar-se.

I amb les botigues Amazon Go, Amazon vol transformar l'experiència de compra en els establiments físics, eliminant les cues d'espera. L'aplicació d'innovacions tecnològiques permet que no hi hagi caixes de sortida i es faciliti el procés de compra i pagament. Mitjançant un sistema d'intel·ligència artificial s'utilitzen sensors per saber quins productes falten a les prestatgeries, quins es retornen, o com es comporta el client durant la compra, per emetre-li finalment una factura que es carregarà al seu compte personal. El sistema analitza i aprèn del comportament del consumidor.

L'experiència d'Amazon posa de manifest que un disseny adequat del canal de distribució pot condicionar els resultats i el creixement d'una empresa. En aquest apartat, estudiarem els aspectes més rellevants que hem de considerar per avaluar i seleccionar les alternatives disponibles a l'hora de dissenyar un canal de distribució.

El disseny adequat d'un canal de distribució és un aspecte estratègic per a les empreses. Els canals de distribució són ens interdependents que necessiten coordinar les seves activitats, per la qual cosa es consideren sistemes oberts que es desenvolupen i operen en un entorn complex i en continu canvi. Sorgeix així l'interès per l'estudi dels efectes que els determinants externs tenen sobre el disseny dels canals de distribució.

En un intent de donar resposta a aquestes qüestions, la literatura ha aportat diferents perspectives teòriques que explicarem succintament. Les primeres teories es van centrar en els aspectes econòmics que condicionen el disseny del canal de distribució. Posteriorment, les teories comportamentals van destacar la importància dels factors socials i de comportament del client i de les empreses per configurar el canal de distribució. Finalment, han sorgit teories integradores que utilitzen tant factors econòmics com de comportament per explicar l'existència de nous canals de distribució.

2.1. Marc teòric per a l'anàlisi del canal de distribució

Al principi, el marc d'anàlisi del canal de distribució va ser l'enfocament institucional i funcional, que es va interessar pel moviment del producte des del fabricant fins al consumidor. Seguidament, va anar sorgint un interès pels aspectes socials i comportamentals que posen èmfasi en les relacions humanes al canal. Cada teoria o paradigma emergent ha tractat de cobrir les limitacions de les anteriors per respondre als nous plantejaments al mercat. Atès que aquests desenvolupaments teòrics, considerats de manera aïllada, són insuficients per abordar les complexes decisions de distribució, es considera necessari recórrer a diverses perspectives per realitzar una anàlisi adequada del disseny del canal de distribució.

2.1.1. Anàlisi econòmica

Segons l'enfocament funcional, el canal de distribució està conformat per un conjunt de funcions que es consideren necessàries per a l'intercanvi de béns i serveis. El cost que implica el desenvolupament d'aquestes funcions impulsa el fabricant a delegar-ne algunes a tercers per aconseguir més eficiència, la qual cosa dona lloc a la presència al canal de distribució de diferents intermediaris. Una qüestió clau seria quan haurien de realitzar-se les funcions de distribució de manera interna a l'empresa i quan de manera externa, és a dir, a través d'agents independents.

Vegeu també

Sobre el cas d'Amazon Books i Amazon Go, podeu consultar els articles següents:

(2015, 14 de novembre) «La misteriosa jugada de Amazon», *Semana*.

(2015, 3 de novembre). «Amazon abre su primera tienda física», *Cinco Días*.

Beatriz Guillén (2016, 15 de desembre). «Amazon presenta la primera tienda física sin cajas para pagar», *El País*.

Aquest plantejament és criticat per la presumpció que fa respecte a la independència entre les funcions que cal desenvolupar, així com la consideració exclusiva de la utilitat del productor, ja que assumeix que és aquest qui dissenya i administra el canal de distribució (Vázquez i Trespalacios, 2006).

Per a l'**enfocament institucional**, l'estructura del canal ve definida per les institucions que desenvolupen les funcions necessàries perquè es produeixi la transacció comercial. Són les organitzacions les que defineixen el canal, i la seva presència queda justificada per l'estalvi en costos i l'eficiència que hi aporten.

Amb el suport d'elements de les teories institucional i funcional, la **teoria microeconòmica** explica la forma en què s'assignen les diverses funcions de distribució per mitjà dels diferents tipus d'intermediaris. Sota la presumpció que la competència facilita l'assignació eficient, aquest enfocament indica que una empresa produirà fins al nivell on els costos marginals igualen els ingressos marginals, per maximitzar el benefici del període. En suma, els fabricants recorren als intermediaris perquè és més eficient per a ells delegar determinades funcions que realitzar-les internament. S'estableix així una correspondència entre la teoria microeconòmica i l'especialització funcional.

El model de **creació d'utilitat al consumidor** permet explicar el canal òptim, considerant el nivell de servei demanat pel client, el cost mínim i els factors competitius. Entre els serveis que pot demanar el client destaquen la quantitat mínima demanada, el termini de lliurament del producte, l'amplitud i profunditat de l'assortiment i fins i tot la proximitat del producte al consumidor. El disseny més adequat per al canal de distribució, que definirà el repartiment de funcions entre els seus membres, es realitzarà buscant la minimització del cost per a un determinat nivell de servei al client. Aquest model de creació d'utilitat al consumidor suposa una millora pel que fa a l'enfocament funcional, ja que ara el cost es posa en relació amb el nivell de servei demanat pel client. És a dir, el cost es considera en termes relatius del nivell de servei demanat. L'existència de diferents segments de consumidors, amb demandes diferents de nivells de servei, justifica l'existència i el desenvolupament de diferents canals de distribució.

La configuració òptima del canal i la participació dels intermediaris s'explica també segons el **principi d'ajornament-especulació**. Segons aquest model, el canal de distribució es dissenyarà tenint en compte els costos de les diferents funcions de distribució, el nivell de servei demanat pel client i el risc que cada intermediari està disposat a assumir en el desenvolupament de les seves funcions dins del canal. L'**ajornament**, relatiu al retard que s'està disposat a assumir en el lliurament de la mercaderia, permet canviar el risc de possessió dels béns propis des d'una institució a un altre membre del canal. Aquest ajornament pot ser de forma i de lloc. L'**ajornament de forma** suposa deixar de fabricar o no acabar el producte fins que es té una ordre en ferm de compra per part del consumidor final. L'**ajornament de lloc** implica no distribuir el producte

Vegeu també

Podeu aprofundir en els plantejaments d'aquestes teories amb l'obra següent:

Rodolfo Vázquez; Juan A. Trespalacios (2006). «Análisis del canal de distribución». *Estrategias de distribución comercial* (cap. 2). Madrid: Thomson Paraninfo.

fins que no es té la certesa d'haver estat adquirit pel consumidor. En tots dos casos es pretén reduir costos innecessaris i traslladar el risc cap endavant al canal de distribució.

Exemple

El sector de la moda necessita dissenyar el canal de distribució seguint el principi de l'especulació. Quan comença una temporada el consumidor desitja anar a una botiga i veure els productes exposats per poder-se'ls emprovar i comprar de manera immediata. No està disposat a patir ajornaments, i això força els fabricants a seguir una perspectiva d'especulació. Les col·leccions es dissenyen amb sis mesos d'antelació, amb freqüència se subcontracta la fabricació a fabricants asiàtics –per així reduir costos– i el producte es distribueix a les botigues en temporada.

El disseny de les col·leccions de roba i calçat se sol anticipar sis mesos a la seva arribada a les botigues.



Font: <https://pixabay.com/es/desfile-de-moda-la-moda-pasarela-1746621/>

La necessitat de fabricar el producte amb mesos d'antelació exigeix als fabricants fer previsions de demanda i especular. Passada la temporada, al producte que finalment no s'ha venut s'intenta donar-li sortida amb fortes rebaixes de preu.

Precisament, un dels elements que diferencia el concepte de negoci del grup Inditex és que tendeix a especular en menor mesura i no arrisca en les seves col·leccions. Per a això,

decideix fabricar en funció de la demanda al mercat. Recull informació dels punts de venda, que després trasllada a fabricació; escurça els cicles de producció i aconsegueix donar una resposta ràpida i àgil al consumidor.

El sector de l'automòbil, per contra, ha tendit a dissenyar el canal de distribució seguint el principi d'ajornament. En la mesura en què el consumidor està disposat a esperar setmanes fins que el concessionari li lliuri el cotxe comprat, els fabricants poden desplegar un ajornament de forma, que implica fabricar un producte bàsic o estàndard i retardar-ne la finalització fins que no es tenen les especificacions demanades pel client (com el color, acabat, accessoris, etc.). De la mateixa manera, poden utilitzar l'ajornament de lloc i no distribuir el vehicle als concessionaris fins que aquests no tenen les ordres de compra per part dels clients.

Passa el mateix en la distribució d'electrodomèstics. Els punts de venda exhibeixen els diferents models i, una vegada que el client realitza una comanda, el producte es distribueix directament al seu domicili. La connexió mitjançant sistemes d'informació entre detallistes i magatzem, així com un eficient servei logístic, permet utilitzar aquest tipus d'ajornament.

L'**especulació**, que suposa la reducció de costos mitjançant un augment dels estocs, és contrària a l'ajornament i trasllada el risc a l'empresa. Tot i que l'especulació és arriscada i genera costos, a causa de l'acumulació d'inventari de productes acabats, també permet aconseguir economies d'escala en la producció, cosa que l'ajornament no fa. Però amb l'especulació, és l'empresa la que assumeix el risc d'obsolescència, deterioració o falta de venda del producte.

El que obliga els fabricants a especular són els clients que retarden les compres fins a l'últim moment i després esperen un lliurament ràpid, de manera que els fabricants han de produir els articles amb anterioritat a què el consumidor realitzi la comanda. No obstant això, els consumidors també especulen quan se'ls presenten oportunitats especialment avantatjoses.

Exemple

Hi ha consumidors que estan disposats a contractar les seves vacances amb tres mesos d'antelació si amb això aconsegueixen una rebaixa important en el preu. Davant una promoció o una oferta en un supermercat, també compren més quantitat de la prevista del producte en oferta. En aquest cas, en comprar el producte, el risc es trasllada al consumidor, que suportarà la pèrdua corresponent en cas que qualsevol eventualitat li impedeixi anar-se'n de vacances, o si el producte caduca o es deteriora.

L'empresa ha de conèixer el comportament del consumidor segons la categoria de producte per triar el canal de distribució més adequat. En general, el consumidor planifica amb temps les seves vacances, o compra en rebaixes roba per a la temporada següent (especulació). No obstant això, en categories de productes com regals, compres de Nadal, etc. tendeix a postergar la compra (ajornament).

Creant valor

La indústria de l'automòbil ha tendit a implementar els principis d'ajornament de forma i de lloc en la fabricació i distribució de cotxes. No obstant això, les innovacions tecnològiques han permès a alguns fabricants dissenyar formes de distribució imaginatives i diferenciades. Aquest és el cas de Volkswagen mitjançant les torres Autostadt Wolfsburg, considerat el centre de distribució de cotxes més gran del món. L'empresa ha optat per acabar completament una quantitat important de la seva producció, distribuir-la a aquest centre proper a la seva fàbrica per permetre que el client vegi directament el cotxe i se l'emporti en el moment que decideix comprar-lo. D'aquesta manera, ha deixat de banda els principis d'ajornament de forma i de distribució, característics del seu sector.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=o0-b-d6tcpy&feature=youtu.be>
Traducció

No obstant això, aquesta teoria no considera les relacions entre els membres del canal i suposa que el disseny del canal és responsabilitat total del fabricant. Tampoc justifica la subsistència de canals de distribució menys eficients econòmicament. Per la seva banda, tant a l'enfocament institucional com al funcional se'ls critica no tenir en consideració els aspectes socials i de comportament dels participants al canal de distribució, per aquest motiu van sorgir altres teories per cobrir aquestes deficiències.

2.1.2. Anàlisi comportamental

La teoria comportamental es va interessar a donar resposta a les limitacions presentades pels paradigmes anteriors, i va posar de manifest la importància de les relacions interdependents entre empreses al canal de distribució. Defensa que els canals de distribució no són simples sistemes econòmics, sinó també sistemes socials.

Segons aquesta teoria, el comportament de l'empresa ha de descriure's en termes de satisfacció més que en termes de maximització. El canal de distribució ha d'analitzar-se, doncs, en el context de tres idees convergents:

- 1) la notable interdependència de les empreses que operen dins dels canals de distribució;
- 2) la concepció dels canals com a sistemes socials, on el sistema econòmic és un subconjunt;
- 3) l'anàlisi de les dimensions comportamentals d'aquests sistemes.

2.1.3. Models integradors

Posteriorment, es van desenvolupar una sèrie de models integradors que conjuminaven aspectes tant econòmics com de comportament per aconseguir una millor anàlisi del canal de distribució. Entre aquests models destaquen la teoria del cost de transacció, la teoria de la dependència de recursos, la teoria de l'intercanvi relacional i el model d'economia política.

Un objectiu important de la **teoria dels costos de transacció** és la decisió sobre l'estructura del canal de distribució més econòmica. A més, aquesta decisió no sols influeix directament sobre els costos, sinó que és també un determinant important de la cadena de valor. No obstant això, si no hi ha una correcta coordinació, es poden produir desequilibris, intents d'influència i conflictes que incrementen els costos de transacció.

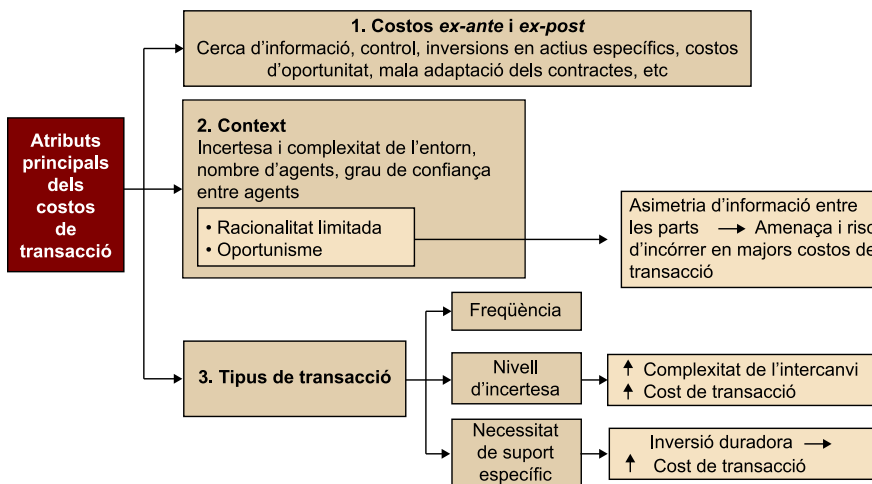
Els aspectes comportamentals fonamentals que hi ha darrere la teoria dels costos de transacció són la racionalitat limitada i l'oportunisme. Per **racionalitat limitada** s'entenen els límits de les persones sobre la seva capacitat de prendre decisions a causa de les seves restriccions de coneixement, previsió, habilitat i temps. Aquest aspecte restringeix la capacitat dels éssers humans de determinar totes les possibilitats que puguin sorgir, per la qual cosa seria inviable realitzar un contracte que contemplés totes les possibles eventualitats. La racionalitat limitada s'agreuja quan l'entorn és incert.

L'**oportunisme** suggereix que, durant el procés d'intercanvi, alguna de les parts pot eludir la seva responsabilitat, enganyar o, en definitiva, comportar-se de manera oportunista, si, com a resultat d'aquest comportament, aconse-

gueix un avantatge competitiu. El problema de l'oportunisme augmenta quan la relació se sosté amb actius específics. Per exemple, un franquiciat ha de fer inversions específiques en entrar en una franquícia, que en gran manera es perdrien si la relació es cancel·lés. Això podria fer que el franquiciador es comportés de manera oportunista per aconseguir un benefici propi en detriment del franquiciat. Per això és important regular la relació mitjançant un contracte de franquícia que eviti el possible oportunisme d'una de les parts.

D'acord amb la teoria dels costos de transacció, l'oportunisme i la racionalitat limitada són els factors humans principals que afecten una relació d'intercanvi. En provocar una asimetria d'informació entre les parts, dificulten la contractació i augmenten, per tant, els costos de transacció.

Figura 2. Teoria dels costos de transacció



Els atributs de la transacció comercial que determinen la forma més eficient d'organització són l'especificitat dels actius i la incertesa. Els **béns específics** a una transacció són inversions realitzades per una empresa en «béns humans i físics (tangibles i intangibles), necessaris per realitzar la transacció» (Heide i John, 1988, pàg. 21). Com que són inversions pensades per a una relació específica, no són fàcilment adaptables, per la qual cosa tenen poc valor fora de la transacció. Aquests béns són importants perquè incrementen l'eficiència de l'intercanvi però, en contrapartida, impliquen un risc important de pèrdua de valor si es finalitza prematurament la relació. L'empresa que hi inverteix es fa vulnerable a comportaments oportunistes en reduir la seva flexibilitat.

La **incertesa** en la percepció de l'entorn impedeix especificar *a priori* totes les contingències d'un contracte, per la qual cosa, si es desitgen minimitzar els costos, les parts de la relació han de prendre decisions adaptatives davant el canvi inesperat en alguna condició. Això suggereix que aquest atribut està estretament relacionat amb la racionalitat limitada, l'oportunisme i l'especificitat dels actius.

Exemple

Quan els anteriors gestors de Telepizza van dissenyar l'expansió internacional als mercats francès i britànic, van decidir entrar-hi mitjançant l'obertura d'establiments propis. Aquesta decisió va resultar ser un fracàs, i les enormes pèrdues generades pels punts de venda a l'estranger van provocar la retirada de la companyia d'aquests mercats i el nomenament d'una nova direcció executiva. Mesos després, Telepizza reconeixia el seu fracàs i el justificava pels factors culturals diferents d'aquests mercats, pels gustos i comportaments dels seus consumidors i, en general, per l'augment de la incertesa, al qual no va saber adaptar-se.



Font: logotip de Telepizza

En optar amb aquestes condicions per l'obertura de botigues pròpies, el control, però també el risc d'aquestes obertures requeria sobre la companyia. La incertesa i complexitat de l'entorn era alta, per la qual cosa es feia necessària la cerca d'informació sobre aquests mercats, per poder invertir i gestionar les seves botigues pròpies (actius específics). Davant aquestes condicions, els costos de transacció per a l'empresa eren alts, com per exemple, els derivats de la supervisió i gestió dels seus recursos humans.

Telepizza tenia racionalitat limitada per gestionar aquesta incertesa i els alts costos de transacció que implicava. Per això, el nou equip directiu va considerar que no es produïrien noves entrades en mercats internacionals de manera solitària, sinó que ho farien de la mà de socis locals i recuperant el sistema de franquícia. El motiu pel qual es reprenia aquest sistema de distribució no era per la falta de recursos financers, sinó per agilitar l'expansió i guanyar eficiència en la gestió dels recursos humans. En utilitzar un contracte de franquícia, l'empresa franquiciadora trasllada part del risc i de la incertesa al franquiciat, per la qual cosa es redueixen els costos de transacció pel franquiciador. De la mateixa manera, és el franquiciat qui es fa responsable de supervisar i gestionar l'equip humà de la seva botiga, i així tornen a disminuir els costos de transacció pel franquiciador i es millora l'eficiència en la gestió d'aquests recursos humans.

Aquest exemple, per tant, ens permet veure com els canals de distribució integrats traslladen el risc a l'empresa. Si a això hi afegim la incertesa del mercat i la necessitat d'invertir en actius específics, els costos de transacció augmentaran. Si els recursos i les capacitats de Telepizza li haguessin permès gestionar aquesta incertesa i controlar aquests costos de transacció, hauria triomfat en la seva estratègia d'internacionalització; però l'empresa no va saber gestionar aquests factors i va fracassar en l'intent.

La **teoria de la dependència de recursos** incideix en la necessitat que té l'empresa d'adaptar-se al seu entorn mitjançant l'intercanvi, com a forma de supervivència. Acceptat el fet que cap organització genera els recursos suficients per a la seva supervivència i l'assoliment dels seus objectius, hi ha una tendència, potser forçada, cap a l'intercanvi, que converteix l'organització en interdependent amb altres empreses del seu entorn.

En suma, la principal premissa de la teoria de la dependència de recursos és que les empreses busquen reduir la incertesa i gestionar la seva dependència, estructurant deliberadament les seves relacions d'intercanvi i establint llaços formals o semiformal amb altres empreses, amb les quals s'incrementa el grau de coordinació.

La **teoria de l'intercanvi relacional** se centra en la interdependència de les parts, per la qual cosa s'ha utilitzat en el context dels canals de distribució com un mètode útil per classificar i comparar les relacions del canal en termes

Lectures recomanades

Sobre aquest cas de Telepizza podeu llegir la notícia:

Gómez, Mercedes (2000, 5 de novembre). «Telepizza tiene un plan para estirar su masa». *El Mundo*.

del seu grau d'integració contractual. Es reconeix així que, en la gestió dels canals de distribució, és fonamentalment la gestió de la relació entre els seus membres.

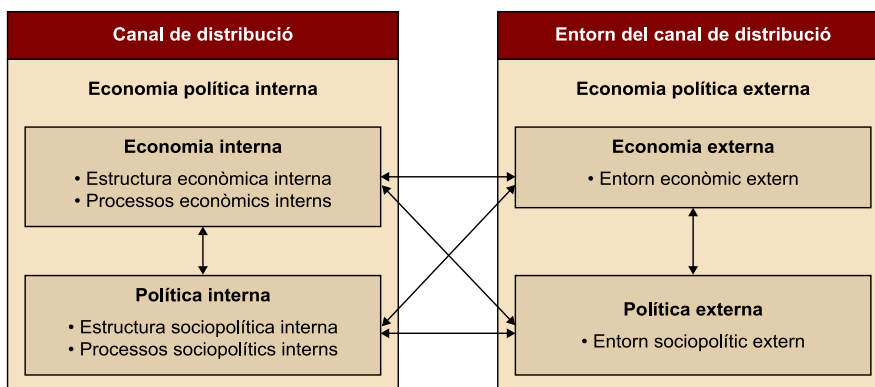
Conforme s'identifiquen més imperfeccions en el mercat a causa, entre altres factors, de la concentració de venedors, l'augment de les barreres d'entrada, la diferenciació de productes, o deficiències i excessos d'informació, les empreses tendeixen a desenvolupar sistemes de cooperació a llarg termini. Aquest fet va justificar la necessitat d'un nou paradigma que expliqués l'organització dels intercanvis al mercat, el conflicte dins i entre organitzacions i l'estructuració de les relacions externes.

L'entorn es configura, per tant, com un important determinant de l'estructura i processos del canal. El **paradigma d'economia política**, que relaciona els determinants tant econòmics com sociopolítics del comportament dels membres del canal, ha servit de base per analitzar tant l'impacte de l'entorn sobre l'estructura de la relació com la interacció entre els seus membres. Això ens condueix a la necessitat d'una anàlisi conjunta i integrada de dues dimensions: l'estructura econòmica del canal, i la seva estructura política.

El model de l'economia política queda resumit a la figura 3. Com veiem, hi ha dos sistemes principals:

- 1) l'economia política interna, és a dir, l'estructura i el funcionament intern del canal de distribució;
- 2) l'economia política externa, és a dir, les forces i condicions de l'entorn d'actuació del canal. Tots dos sistemes es divideixen en dues parts: una, l'econòmica i, l'altra, un sistema polític de govern.

Figura 3. Model d'economia política



Font: Martínez-López i Maraver (2009)

Components del model d'economia política

El model d'economia política consta del sistema d'economia política interna i el sistema d'economia política externa. L'**economia política interna** està composta d'una economia i una política internes, que a més interactuen entre si. L'economia interna està formada per les forces econòmiques que hi ha dins del canal i per les estructures i els processos econòmics interns. Per la seva banda, la política interna comprèn les relacions de poder al canal de distribució i els comportaments dominants entre els seus membres.

L'**economia política externa** constitueix l'entorn on opera el canal, i es descompon, al seu torn, en l'entorn econòmic extern i l'entorn sociopolític extern on opera el canal de distribució. Les forces econòmiques i sociopolítiques externes interaccionen i defineixen les condicions ambientals per al canal de distribució.

Creant valor

Podem veure com influeix el model d'economia política en el disseny del canal de distribució analitzant la manera d'entrada dels vins espanyols a Suècia, un mercat que presenta una bona projecció per a aquests caldos.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=3zj4sw6yg1u>

El consumidor suec és menys sensible al preu i està predisposat a adoptar el vi dins de la seva cultura i hàbits de consum. Un segment important el formen consumidors joves, que demanden un envàs més còmode (*bag-in-box*), així com vins afruitats i exòtics. Aquests aspectes del consumidor es relacionen amb la política externa del canal (són part de l'entorn sociopolític extern). Un altre aspecte de la política externa del canal és el relatiu a la regulació existent al mercat

suec per a la venda d'alcohol. La distribució d'alcohol només es pot fer per mitjà d'un monopoli denominat System Bolaguet, la qual cosa li confereix un elevat poder de mercat per a la negociació. En l'entorn econòmic extern destaca la situació econòmica del mercat suec, així com l'evolució de la venda de vi en volum i en valor en aquest. Com veiem, l'entorn particular del canal en aquest mercat fa que els exportadors espanyols hagin d'adaptar el producte i el canal a les exigències d'aquest nou mercat.

Formats *bag-in-box* per a vins



Font: <https://www.ateriet.com/bag-in-box-wine-packaging/>

Respecte a l'economia interna del canal, podem dir que la venda de vi a Espanya es realitza tant mitjançant la gran distribució com a partir de canals especialitzats. El canal d'hostaleria té una elevada importància en aquest mercat i representa volums de venda propers al 40%. També és possible comprar vi en canals directes, com seria la compra per internet o per telèfon a un celler. No obstant això, l'únic canal de distribució possible al mercat suec és el del System Bolaguet, que concentra volums de venda superiors al 90%, i el restant 10% queda per a la venda en hostaleria.

Aquesta estructura econòmica interna del canal força els exportadors espanyols a haver de negociar intensament amb el System Bolaguet, com a única forma de vendre i exportar en aquest mercat. Aquesta negociació i relacions en el canal es corresponen amb la política interna.

El motiu pel qual Espanya va perdre quota de participació al mercat suec va ser a causa, en part, de la reticència d'alguns cellers per adaptar els envasos dels seus vins de qualitat al *bag-in-box*, molt demanat en aquest mercat per la seva comoditat, menor preu i per ser un envàs reciclable.

En definitiva, veiem que un entorn extern del canal diferent fa que els productors de vi espanyols hagin d'adaptar el producte a les demandes d'aquest nou mercat, com a forma d'aportar valor al consumidor i d'augmentar les exportacions. A més, aquest entorn extern exigeix també a les empreses adequar la seva estratègia de distribució

a la legislació i als canals existents. En suma, les condicions econòmiques i polítiques de l'entorn influeixen en el canal de distribució i viceversa.

2.2. Anàlisi de les necessitats, desitjos i expectatives del consumidor

Com hem vist, els canals de distribució conformen el sistema global de lliurament de valor al client. Cada nivell i membre del canal afegeix valor al consumidor final. Per tant, el disseny d'un canal de distribució s'inicia coneixent el que els consumidors esperen rebre (Kotler i Armstrong, 2016): prefereixen comprar en proximitat i conveniència un producte, o estan disposats a desplaçar-se per adquirir-lo?; prefereixen comprar en botigues físiques, per catàleg o per internet?; valoren tenir disponible un assortiment ampli o prefereixen l'especialització?; desitgen incorporar serveis afegits, com lliurament, instal·lació o reparació, o prefereixen contractar aquests serveis en una altra part?

Com més ràpid sigui el lliurament, més gran serà l'assortiment que s'ofereixi i més serveis afegits hi haurà subministrats, i més ampli serà el **nivell de servei** del canal. No obstant això, donar un alt nivell de servei de vegades no pot ser possible, pràctic o desitjable. En ocasions, el fabricant i els intermediaris no tenen els recursos ni les destreses per oferir aquests serveis desitjats. Altres vegades, oferir aquest nivell de servei implica més cost i un preu final més alt per al consumidor. L'èxit de les botigues de descompte (Dia, Lidl, Aldi...) posa de manifest que, amb freqüència, els clients accepten nivells de servei més baixos a canvi d'aconseguir preus més reduïts.

Hi ha empreses que es posicionen com a proveïdores d'alts nivells de servei, com per exemple, El Corte Inglés, i els clients estan disposats a pagar un preu superior per rebre'ls.



© El Corte Inglés. Font: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/galeria-multimedia/nuestros-establecimientos/>

2.2.1. Nivell de servei demanat pel client

Avui dia, no n'hi ha prou de disposar d'una diferència tecnològica en els productes, ja que aquest avantatge tendeix a reduir-se, i és important el servei aportat al consumidor. Això fa que sigui més difícil competir mitjançant la diferenciació del producte i que moltes empreses tendixin a aconseguir un avantatge diferencial a partir del servei al client, creant valor afegit i desenvolupant relacions estables amb aquest. És a dir, ja no és suficient tenir un avantatge en productivitat liderant en cost, sinó que cal també tenir un **avantatge en valor**, tractant de ser capdavanter en servei. Per això, la decisió sobre el nivell de servei prestat al client constitueix un aspecte estratègic per a l'empresa (Lamb et al., 2016).

A aquest efecte, cal mantenir sistemes adequats de comunicació amb el client, com els que estableixen els intermediaris per mitjà del personal de vendes o fins i tot del propi lineal on s'exposen els productes. Per exemple, Zara basa la seva fabricació en la informació que rep del punt de venda. De manera similar, empreses com PepsiCo, Henkel o Círculo de Lectores han sabut identificar les necessitats particulars dels seus clients, als quals comuniquen els beneficis dels seus productes.

Cal analitzar si aquests serveis desitjats són susceptibles de ser oferts de manera competitiva pel canal de distribució i quins intermediaris estan disposats a prestar-los. A més, hem de tenir present que la demanda de servei és dinàmica i canvia per modificacions en el comportament del consumidor, accions de la competència, alteracions polítiques, econòmiques, legals o socials als mercats, etc.

Exemple

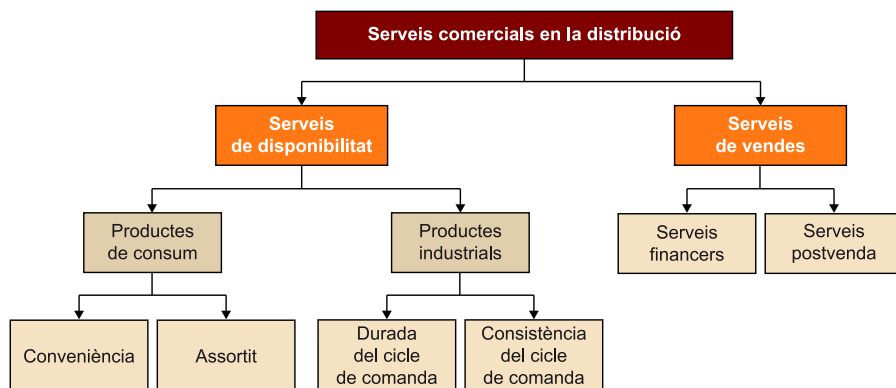
EasyJet té en compte els canvis en el comportament del consumidor i en l'entorn, i competeix al mercat europeu oferint un producte de preu reduït. Aquesta estratègia d'estalviar costos superflus es tradueix en el fet que no ofereix àpats en els vols, no diferencia entre classe turista o primera, utilitza horaris menys sol·licitats, etc. El client pot estar disposat a rebre menys serveis a canvi d'obtenir un preu més reduït en el seu bitllet.



Font: https://www.youtube.com/watch?v=q6_xfkjgi28
Traducció

En resum, el consumidor no compra un bé físic aïllat, sinó un bé unit a una sèrie de serveis que conformen un conjunt d'avantatges i satisfaccions. Sota aquest plantejament, podem classificar els serveis que presta la distribució comercial en dues categories (Vázquez i Trespalacios, 2006; Lamb et al., 2016): serveis de disponibilitat i serveis de vendes.

Figura 4. Els serveis que presta la distribució comercial



a) Serveis de disponibilitat

Els serveis de disponibilitat comprenen aquelles funcions relacionades principalment amb la logística, que tracten d'apropar els productes al consumidor final segons les seves peticions prèvies. Certament, els serveis de disponibilitat varien depenent que el producte sigui un bé de consum o un bé industrial. La disponibilitat dels béns de consum s'aferma principalment en els serveis de conveniència i d'assortiment. En canvi, per als béns industrials la disponibilitat queda definida per la durada del cicle de comanda i per la consistència d'aquest cicle. Indubtablement, hi ha altres serveis de disponibilitat, com el lliurament a domicili, la venda en línia, etc., que suposen una millor disponibilitat del producte per al consumidor final.

La **conveniència** pot tenir significats variats per al consumidor. Per exemple, pot suposar proximitat, i això portaria a reduir el temps de desplaçament que el consumidor necessita fer fins al punt de venda per adquirir el producte.

Exemple

Depenent del nivell d'implicació del producte, el consumidor estarà disposat a desplaçar-se en major o menor mesura per adquirir-lo. Per comprar productes de consum freqüent, el consumidor prefereix no realitzar grans desplaçaments i substitueix fàcilment la marca no trobada per una altra alternativa. D'aquí el desenvolupament innegable experimentat pels establiments de conveniència o proximitat, que comercialitzen aquest tipus de béns.



Font: <https://pixabay.com/es/tienda-de-comestibles-supermercado-2119702/>

Però la conveniència, en molts casos, també s'associa a amplis horaris d'obertura d'un establiment. Per a altres consumidors, la conveniència implica invertir molt poc temps i esforç a adquirir un producte. Empreses com Norauto i Aurgi, que prometen revisar i arreglar el cotxe de manera ràpida i coordinada, incideixen en aquest aspecte de conveniència.

L'**assortiment** està format pel conjunt de referències que estan disponibles en el punt de venda i suposa per al consumidor un augment de la capacitat d'elecció i més comoditat en l'acte de compra. La varietat de l'assortiment queda reflectida tant en l'amplitud com en la profunditat de productes i marques ofertes pels intermediaris, la qual cosa potencia el poder d'atracció sobre els compradors. Lògicament, disposar d'un assortiment ampli implica per a l'establiment més cost, de manera que haurà de buscar-se un equilibri entre la rendibilitat de la botiga i el nivell de servei ofert al consumidor. Els hipermercats i les botigues especialitzades competeixen amb àmplies propostes d'assortiment.

La **durada del cicle de comanda** està directament relacionada amb la distribució física i reflecteix el temps transcorregut entre la signatura d'una comanda per part del comprador industrial i la recepció d'aquesta. La reducció d'aquest cicle li suposa al comprador un estalvi en costos, ja que haurà de mantenir menys inventari. No obstant això, per al proveïdor del producte industrial pot suposar grans costos derivats, per exemple, de la necessitat de mantenir un magatzem proper al comprador o de disposar dels mitjans de transport i de gestió adequats per satisfer les necessitats de comandes.

La **consistència del cicle de comanda** indica amb quina probabilitat es rebrà una comanda dins del termini acordat. Una elevada inconsistència suposa per al comprador la impossibilitat de fer previsions d'estocs i més risc de ruptura d'inventaris.

b) Serveis de vendes

Els serveis de vendes en l'esfera de la distribució faciliten al consumidor la utilització del producte. En destaquen principalment dos: els serveis de finançament i els serveis postvenda.

Els **serveis de finançament** suposen la prestació d'un crèdit al comprador o l'ajornament del seu deute. Així, en la compra d'un automòbil és freqüent que es donin totes dues situacions; d'una banda, que es concedeixi un crèdit al comprador que faciliti la compra del bé i, de l'altra, que s'ajorni l'inici dels pagaments. Si bé aquest tipus de serveis facilita la compra, comporten un risc per al venedor, però també per al mercat en el seu conjunt, ja que el finançament descontrolat afavoreix els processos inflacionistes de l'economia.

Els **serveis postvenda** es produeixen, com el seu nom indica, després de tanca-da la transacció, i comprenen la instal·lació del producte, la garantia, el manteniment i la reparació, etc. Són un requisit de compra important per a alguns productes i aporten un avantatge competitiu si ajuden a diferenciar el canal de distribució.

Activitat

2. Llegiu l'article «El hipermercado del futuro llega a Cataluña» (Carrefour, 2011) i reflexioneu sobre les qüestions següents:

- En línies generals, en què consisteixen els canvis realitzats en els hipermercats Carrefour i quins objectius persegueixen? Quines diferències hi ha amb el model tradicional de Carrefour?
- Quins tipus de serveis presta al client aquest nou model d'hipermercat?

2.3. Objectius i decisions al canal de distribució

Les estratègies aplicables als canals de distribució depenen dels objectius prèviament determinats que intentem aconseguir amb el canal. Definirem així les funcions de distribució que haurem de realitzar per oferir el servei demanat. Seguidament, hem d'analitzar les alternatives de canals disponibles, prenent com a referència les accions de la competència. Com a resultat d'aquesta anàlisi, seleccionarem un o diversos canals de distribució. Finalment, caldrà dur a terme un pla d'acció i control.

L'empresa ha d'enunciar els seus **objectius del canal** en termes dels nivells de servei al client. És possible diferenciar diferents segments de consumidors amb diferents nivells de servei. És lògic que aquests objectius estiguin influenciats per la naturalesa de l'empresa, dels seus productes, dels intermediaris, dels seus competidors i de l'entorn (Kotler i Armstrong, 2016). Per exemple, la grandària i la situació financera de l'empresa poden determinar les funcions que cal desenvolupar i les que han de delegar-se als intermediaris. De vegades, l'empresa opta per un canal per rivalitzar directament amb el seu principal

competidor, però altres vegades es prefereixen evitar els canals que utilitza la competència. A més, els factors de l'entorn (com la situació econòmica o certes restriccions legals) poden afectar els objectius del canal i el seu disseny.

Un adequat **disseny del canal** de distribució representa en l'actualitat un instrument estratègic per a l'empresa, que li permet competir en l'àmbit nacional i internacional i li aporta un avantatge competitiu enfront dels competidors. Una bona estructura del canal delimita el camí cap al lideratge del mercat i l'èxit global de l'empresa. Així, per exemple, en els anys cinquanta del passat segle IKEA es va veure involucrada en una guerra de preus amb la competència. Les baixades de preus posaven en perill la qualitat i va reaccionar obrint la primera botiga de mobles en autoservei, amb la qual podia oferir comoditat, qualitat i preus assequibles. Posteriorment, la competència va pressionar els proveïdors d'IKEA perquè deixessin de subministrar-li. Va ser llavors quan va decidir dissenyar els seus propis mobles amb dissenys innovadors i incorporant funcionalitat, la qual cosa va fer encara més competitius els seus productes. D'aquesta manera, IKEA va convertir un problema en oportunitat i el seu disseny d'un nou sistema de distribució de mobiliari va definir les bases de l'èxit i lideratge futur de la companyia.

Ingvar Kamprad, fundador i assessor principal d'IKEA: «Sabia que només una perspectiva a llarg termini podia garantir els nostres plans de creixement».



© IKEA. Font: http://www.ikea.com/ms/es_es/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html

Ara bé, per què són importants les decisions de disseny d'un canal? Com comentàvem a l'inici d'aquest mòdul, el tipus de canal de distribució que triem influirà sobre la resta de variables de màrqueting. Així, el preu d'un producte serà diferent si es distribueix en botigues de descompte o en botigues especialitzades. Si decidim distribuir un producte per mitjà del sistema de franquícia, hauréu d'establir acords de col·laboració a llarg termini que no podrem rescindir fàcilment. El nivell de formació i destresa de la força de vendes utilitzada també condiciona la comunicació de màrqueting integrada. Si decidim dur a terme una promoció en el producte, hem de comptar prèviament amb la col·laboració dels intermediaris i la seva formació serà essencial. A més, el canal on vendrem un producte afectarà la imatge de marca d'aquest. Això ex-

plica, per exemple, per què la marca Bic va triomfar venent bolígrafs d'un sol ús, encenedors i maquinetes d'afaitar, però va fracassar tractant de vendre perfums barats als supermercats.

Entre les circumstàncies que justifiquen la necessitat de dissenyar o modificar un canal de distribució, destaquen les següents (Vázquez i Trespalacios, 2006):

a) **Quan es crea l'empresa**, una vegada definida l'estratègia de producte-mercat, caldrà decidir la forma de distribuir el producte al mercat.

b) **Quan es llança un producte nou** o una nova línia de productes, els responsables de màrqueting podran optar per distribuir aquests productes per mitjà d'un canal innovador, com a forma de diferenciació enfront de la competència. Això pot portar a utilitzar un canal múltiple.

c) **Quan es produeixen canvis importants en el màrqueting mix**, que exigeixen un canvi global de la seva política de distribució.

Exemple

El Grup Alter va decidir utilitzar un canal múltiple per a la distribució de la seva marca Nutribén a fi de donar resposta a les noves formes de compra del consumidor i permetre així un increment de la seva quota de mercat. Quan als anys seixanta del segle passat es va crear la marca, aquesta es va posicionar en exclusivitat al canal de distribució farmacèutic. Avui dia, no obstant això, els seus productes també es comercialitzen al canal de distribució intensiu en grans superfícies com Carrefour, i al canal electrònic, com per exemple a PromoFarma.



Font: <http://www.nutriben.es/img/products/nutriben-formula-crecimiento.jpg>

d) **Quan es pretén donar resposta als canvis del mercat o a les accions de la competència**. Els directius de màrqueting poden buscar un canal de distribució innovador, per evitar els problemes i la competència associada als canals tradicionals.

Exemple

Avon va triar la venda directa com a manera d'evitar la intensa competència en el sector de cosmètics i bellesa. Aquesta decisió la va convertir en líder en la venda directa de cosmètics. No obstant això, aquesta posició va canviar després a causa dels nous hàbits dels consumidors. Avui dia resulta més difícil localitzar-los al seu domicili, per la qual cosa l'empresa explora nous canals de distribució.

AVON

the company for women

Font: <http://logok.org/wp-content/uploads/2014/12/avon-logo-slogan.png>

Per la seva banda, el comerç tradicional s'ha vist en la necessitat d'associar-se per guanyar en capacitat de gestió i competitivitat enfront de la gran superfície. Un exemple d'estratègies d'associacionisme ha estat el desenvolupament dels centres comercials oberts als centres de les ciutats. Aquesta estratègia s'ha vist complementada amb adequades innovacions tecnològiques en el comerç tradicional, o fins i tot complementant la botiga física amb l'opció del canal electrònic. Més recentment, el comerç tradicional ha començat a col·laborar també amb el comerç electrònic en convertir-se, en alguns casos, en punts de recollida de les compres en línia.

e) Quan canvien els patrons de compra dels consumidors.

La pèrdua d'atracció de les botigues situades als afores de les ciutats i la preferència dels clients per comprar en proximitat ha portat IKEA a desplegar un nou concepte de botiga urbana.



Font: imatge de botiga d'IKEA difosa a la premsa.

f) Quan s'expandeixen els mercats, emergeixen competidors o el canal de distribució disposa d'opcions noves i innovadores. Per exemple, el consumidor ha adoptat el comerç electrònic com a canal de compra per a moltes categories de productes, tant mitjançant llocs web com aplicacions mòbils (compra de bitllets aeris, reserves d'habitacions d'hotel, música, desplaçaments en taxi, comandes de pizza, etc.). Això ha augmentat la competència i ha forçat moltes empreses a adoptar també aquests canals de distribució, conscients igualment de l'oportunitat estratègica que suposen.

Lectura recomanada

Podeu llegir l'article:

Eva Armas (2017, 25 d'abril). «Así será la primera tienda de IKEA en el centro de Madrid». *Grazia*.

Amb el disseny d'un canal de distribució hem de donar resposta a tres qüestions clau. En primer lloc, caldrà determinar quins serveis valora i demana el client, pel que serà necessari investigar les necessitats del consumidor i descobrir els serveis que ha d'oferir un canal de distribució per generar satisfacció en l'usuari final. En segon lloc, s'haurà de concretar quines funcions de distribució hauran de realitzar-se per oferir aquests serveis. I en tercer lloc, caldrà decidir quins intermediaris realitzaran les diferents funcions.

Disseny del canal de distribució

Als apartats següents considerarem tres qüestions clau per al disseny del canal de distribució: els serveis que valora i demana el client, les funcions de distribució que hauran de realitzar-se per oferir aquests serveis, i els intermediaris que podran realitzar aquestes funcions.

El nivell de servei que demana el client delimitarà els **objectius** del canal de distribució.

L'objectiu final de la distribució comercial és facilitar que els productes acabats passin del seu estat de producció al de consum, i l'objectiu final del canal de distribució és, en essència, aconseguir un servei superior en valor afegit en relació amb el cost. Per tant, l'estructura del canal de distribució de l'empresa té dos objectius fonamentals: **millorar el servei i optimitzar la cadena de valor**. La font d'avantatges competitiu es troba, en primer lloc, en la diferenciació i, en segon lloc, en l'assoliment d'un cost inferior i, en conseqüència, d'un benefici més gran. La minimització d'aquest cost s'aconsegueix eliminant les activitats que no aporten valor afegit.

Un eficient canal de distribució comença amb una comprensió de les necessitats del servei al client i, posteriorment, amb una adaptació estructural de funcions i processos que permetin oferir aquest nivell de servei.

Els objectius generals del canal de distribució que acabem d'enumerar es tradueixen en tres objectius específics:

- 1) la cobertura del mercat objectiu,
- 2) la coherència i el control amb les altres variables de màrqueting, i
- 3) la minimització del cost de la distribució.

La consecució d'aquests objectius implicarà l'elecció entre un tipus de distribució exclusiva, selectiva o intensiva. En qualsevol cas, aquests objectius han de permetre posar el producte en les condicions de temps, lloc i forma sol·licitades pel consumidor.

Activitat

3. Visualitzeu els dos vídeos que es recullen a continuació i reflexioneu sobre les qüestions que es plantegen seguidament.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=yae7cpqcx94>



Font: https://www.youtube.com/watch?v=ehb8_h3nq2w

- Quines utilitats de distribució comercial ofereixen els exemples recollits en els vídeos?
- Quin és el nivell de servei prestat al client que ofereix el canal de distribució de *vending*?
- Quines implicacions estratègiques té el canal de *vending* per al disseny del canal de distribució?

2.4. Estructura del canal

Una vegada que els responsables de màrqueting han definit els objectius del canal, cal identificar les principals alternatives de canal en termes dels tipus d'intermediaris que l'integraran, el seu nombre i les responsabilitats de cada membre del canal.

2.4.1. Nivells de cobertura del mercat: intensiva, selectiva, exclusiva

Una decisió que hem de prendre en dissenyar el canal de distribució és la relativa al nombre d'intermediaris que convindrà utilitzar en cada nivell del canal de distribució. Per a això, hem de respondre a la pregunta següent (Kerin i Hartley, 2016; Perreault et al., 2017): quin canal i intermediaris proporcionaran la millor cobertura del mercat objectiu?

Aquesta decisió delimita la **dimensió horitzontal** del canal i ens porta a diferenciar tres nivells d'intensitat distributiva: la distribució intensiva, la selectiva i l'exclusiva.

a) Distribució intensiva

Una distribució intensiva pretén aconseguir la màxima cobertura del mercat, situant el producte en el major nombre possible de punts de venda.

Aquest tipus de distribució s'utilitza en béns i/o serveis de compra freqüent, també en béns de conveniència, que requereixen un esforç de compra mínim per part del consumidor. La baixa implicació que aquest té cap al producte fa que calgui garantir-ne la ubicació en el major nombre possible de punts de venda, ja que si el consumidor no el troba, tendirà a canviar de marca i no d'establiment per aconseguir-lo. L'elevat nombre d'intermediaris a nivell minorista també fa necessària la utilització de majoristes, atesa la impossibilitat del fabricant de contactar amb tots els detallistes.

La distribució intensiva proporciona la màxima disponibilitat del producte per al consumidor i una quota de mercat important per al fabricant. Ara bé, quins són els inconvenients que hem d'assumir amb aquesta estratègia? Òbviament, en distribuir el producte en nombrosos punts de venda, el fabricant perd gran part del control del producte, la qual cosa mitiga l'eficàcia de la seva política de distribució. Aquesta falta de control sobre el canal de distribució fa que, amb freqüència, la distribució intensiva sigui incompatible amb el posicionament i la imatge de marca perseguida per al producte. Això es deu a una falta de cooperació entre el fabricant i els diferents intermediaris, que pot portar a aquests últims a oferir, per a un mateix producte, diferents nivells de servei i preu, la qual cosa pot deteriorar la imatge del producte.

Totes aquestes dificultats fa que les empreses especialment preocupades per controlar la imatge de marca i la política de distribució dels seus productes utilitzin la distribució selectiva.

b) Distribució selectiva

La distribució selectiva implica l'elecció per part del fabricant d'un nombre d'intermediaris inferior al disponible.

L'elecció dels intermedis es realitza en funció de la seva capacitat per realitzar les funcions comercials encomanades i, en general, segons la seva disposició per cooperar amb el fabricant en la seva estratègia de distribució. Aquesta forma de distribució és adequada per a béns de compra reflexiva, de major implicació, on el consumidor està disposat a comparar establiments, característiques dels productes i preus.

Els electrodomèstics es distribueixen de manera selectiva perquè requereixen serveis d'assessorament, instal·lació i manteniment que només poden proporcionar distribuïdors especialitzats, que precisen d'una formació inicial. Això obliga el fabricant a seleccionar els intermediaris que formaran part de la seva xarxa comercial.



Font: <https://pixabay.com/es/cocina-moderna-electrodom%C3%A9sticos-1772638/>

L'elecció dels distribuïdors es realitzarà atenent a criteris com la dimensió de l'intermediari, la imatge que aporta, la seva situació geogràfica, la seva experiència, etc. Amb aquesta estratègia, el fabricant és conscient que limita la disponibilitat del producte, però redueix els costos de distribució alhora que obté una millor cooperació i coordinació amb els distribuïdors.

El seu principal inconvenient es produeix quan no es garanteix una cobertura suficient del mercat, o quan el consumidor no identifica clarament quins distribuïdors subministren el producte. En aquests casos, poden produir-se costos d'oportunitat per pèrdua d'oportunitats de venda, i això, a més, evidenciarà una inadequada notorietat de la marca.

c) Distribució exclusiva

La màxima selecció, quant al nombre d'intermediaris que actuaran al canal de distribució, és la que comporta la distribució exclusiva. Aquesta suposa que, en una àrea geogràfica determinada, un distribuïdor concret té el dret de venda en exclusivitat de la marca, a canvi de comprometre's a no comercialitzar en el seu establiment marques competidores.

La màxima selecció quant al nombre d'intermediaris que actuaran al canal de distribució és la que presenta la distribució exclusiva. Amb freqüència, l'exclusivitat geogràfica concedida pel fabricant implica també exclusivitat en l'assortiment.

La distribució exclusiva exigeix un fort compromís de col·laboració del distribuïdor amb el fabricant, que no sempre s'aconsegueix. Aquesta estratègia és adequada quan el fabricant desitja seguir una estratègia de diferenciació basada en l'alta qualitat del bé o del servei. És també característica de productes d'elevada implicació, on el consumidor està disposat a realitzar més esforç per aconseguir el producte.

La distribució exclusiva s'utilitza en la venda d'automòbils en concessionaris. Les cadenes de franquícia són també una forma de distribució en exclusivitat.



Font: <https://pixabay.com/es/volkswagen-concesionario-1822992/> i <https://1.bp.blogspot.com/-boHH6lg8ZOk/WE9HCx1-8VI/AAAAAAAAAGWM/hjz5Axcay1UPpFgU4dqGSUBL9lqcAvjVACLcB/s1600/Franquicias%253B%2BQu%25C3%25A9%2Bson%252C%2Bc%25C3%25B3mo%2BFuncionan%2BBy%2BCu%25C3%25A1les%2Bson%2BLos%2BPrincipales%2BTipos.png>

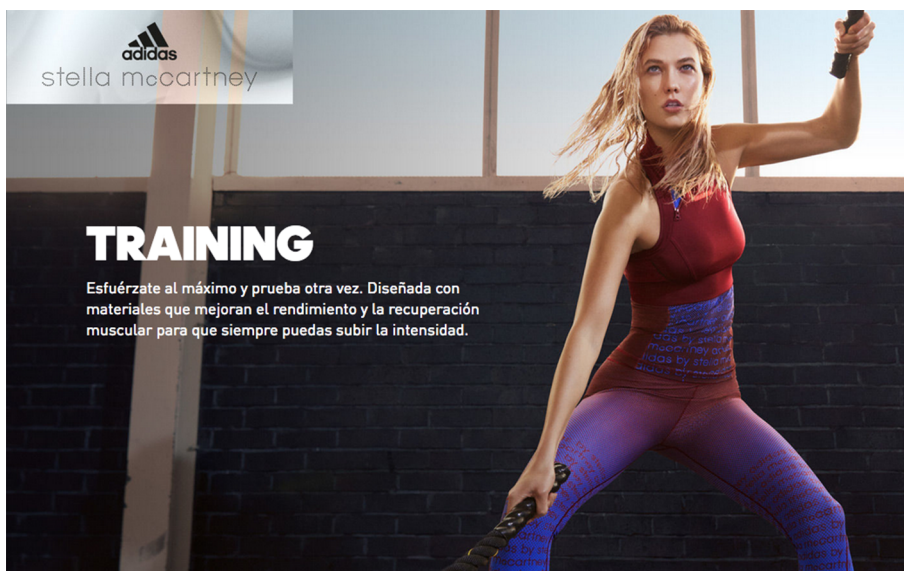
La cooperació que exigeix aquest tipus de distribució garanteix la inversió realitzada pel fabricant en desenvolupar una xarxa comercial exclusiva i evita que aquest esforç es desviï cap a altres marques. Per la seva banda, el distribuïdor eludeix la competència a la seva zona geogràfica per a aquest producte. No obstant això, requereix més col·laboració amb el fabricant, que ha de centrar el seu esforç exclusivament en els productes d'aquesta marca.

Aquesta forma de distribució ha d'aportar la rendibilitat suficient a ambdues parts que compensi, d'una banda, la limitació de cobertura al fabricant i, de l'altra, la limitació d'altres oportunitats de negoci al distribuïdor.

La distribució intensiva aporta més cobertura del mercat i més disponibilitat del producte per al comprador, la qual cosa es contraresta amb un control reduït del fabricant sobre el producte. En canvi, la distribució selectiva, i en el seu extrem l'exclusiva, aporten menys cobertura i disponibilitat del producte al mercat, a canvi de més control del producte al canal de distribució.

Un fabricant podria enfrontar-se a la decisió de passar d'una distribució exclusiva o selectiva a una distribució intensiva que augmenti les vendes i la cobertura de mercat. En són exemples els productes de parafarmàcia que es van decidir vendre en grans superfícies. També la roba d'un dissenyador pot passar de vendre's en botigues exclusives a distribuir-se en grans magatzems.

Dissenys de Stella McCartney per a Adidas, a la venda en totes les botigues de la marca i al lloc web

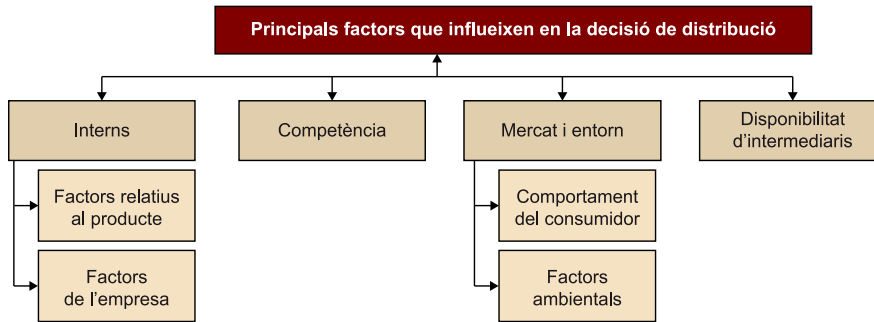


Font: captura de pantalla d'Adidas

2.4.2. Factors que influeixen en l'elecció d'un canal de distribució

En l'elecció final d'un canal de distribució per part d'un fabricant influeixen una sèrie de factors que sovint interactuen entre si. A la figura següent en destaquem els principals, agrupant-los en factors interns, de la competència, del mercat i relatius a la disponibilitat d'intermediaris.

Figura 5. Factors que influeixen en l'elecció d'un canal de distribució



Font: adaptat de Vázquez i Trespalacios (2006 pàg. 429)

a) Factors interns

Els factors interns es refereixen a les característiques del producte que cal distribuir i altres aspectes de l'empresa que poden condicionar l'elecció del canal. En general, els **productes** altament sofisticats (com l'instrumental quirúrgic), els productes no estandarditzats (com ara maquinària dissenyada a mida) i els productes amb un elevat valor unitari és preferible que es distribueixin directament als compradors, ja que amb freqüència demanen serveis d'assistència, instal·lació i postvenda. Igualment, quan el producte és perible, pesat o voluminós (augmenta els costos de càrrega, descàrrega i emmagatzematge), cal utilitzar un canal curt. A diferència d'aquests, els productes no sofisticats, estandarditzats i amb un baix valor unitari (com ara productes d'alimentació o productes de neteja de la llar) són distribuïts típicament per canals indirectes.

En suma, a l'hora de triar un determinat canal de distribució, hem de tenir en compte característiques del producte com ara el volum físic, les necessitats de manteniment i servei que demana (per exemple, productes que necessiten refrigeració), el seu valor unitari, si és un producte industrial o de consum, la fase del cicle de vida en què es troba, etc.

Les capacitats tecnològiques, humanes i financeres de l'empresa afecten igualment l'elecció d'un canal de distribució. Per exemple, les empreses que no disposen dels recursos necessaris per emprar personal propi de vendes han d'utilitzar un agent per arribar al majorista o al consumidor.

Així mateix, influeix el nombre i la varietat de productes en cartera: a l'empresa que té múltiples productes de consum per a un mercat objectiu particular li convindrà utilitzar un canal indirecte curt, mentre que empreses amb una línia limitada de productes haurien d'emprar canals indirectes llargs per accedir al consumidor. Per exemple, una empresa que fabriquï una varietat elevada de material esportiu podria posar-se directament en contacte amb intermediaris minoristes. No obstant això, si fabrica un únic model de sabatilles d'esport, atès que un detallista no estarà interessat a adquirir un elevat volum d'aquest

model, necessitarà posar-se en contacte amb majoristes que distribuïran el producte, juntament amb l'oferta d'altres fabricants, entre una xarxa de detallistes més àmplia.

b) Factors de la competència

La competència entre canals alternatius dona lloc a conflictes. Altres vegades, la competència fa que sigui inadequada la utilització d'un canal de distribució i força a adoptar nous canals més innovadors.

Creant valor

Els supermercats britànics Tesco van trobar una alta competència en el seu procés d'entrada al mercat sud-coreà, i això els va portar a innovar en el mateix concepte d'establiment. El seu competidor directe en aquest mercat, E-Mart, tenia un nombre molt superior de supermercats físics, la qual cosa limitava les possibilitats de creixement de Tesco.



Font: <https://tescovirtualstore.files.wordpress.com/2012/11/homplus.jpg> i https://2.bp.blogspot.com/-e94f31280n8/WQz3LbqeDyI/AAAAAAAF614/h0MHbOiuqeQ-jSHdZ_lmC_Yj6B8YyANcgCLcB/s1600/emart.jpeg

Tesco va decidir analitzar el consumidor coreà i va observar que utilitza la tecnologia i està altament connectat. Amb un horari laboral llarg, té un estil de vida molt ocupat i necessita un més bastant temps per desplaçar-se a la feina. Per això, és un consumidor orientat al preu, que busca valor i conveniència.

Tesco va decidir innovar amb una proposta de botiga que oferia valor, imatge intel·ligent i experiència al consumidor coreà. Es va associar amb Samsung per desenvolupar supermercats virtuals en estacions de metro i parades d'autobús. Amb ajuda dels desenvolupaments tecnològics i d'una adequada gestió logística, Tesco va aconseguir augmentar les vendes a Corea sense haver d'augmentar el nombre de supermercats físics. Els lineals dels supermercats virtuals estaven dissenyats per assemblar-se als prestatges reals d'una botiga,

perquè l'experiència fos fàcil d'assumir. La utilització dels codis QR per identificar els productes i l'ús dels telèfons intel·ligents van permetre aquesta forma de venda.



Font: https://www.designboom.com/cms/images/user_submit/2011/07/tescosubwaystore01.jpg

Tesco va detectar que la majoria de les seves comandes es concentraven a primera hora del matí i a última de la tarda, quan els consumidors estan viatjant cap a la feina o des d'aquesta. L'aplicació es va fer tan popular que va rebre més de 900.000 descàrregues en menys d'un any i les vendes pel canal virtual van augmentar en un 130%.

Això ens ensenya que, quan una empresa entra en un mercat nou, ha de conèixer els seus competidors i analitzar les tendències de comportament dels consumidors. Tesco va demostrar la seva capacitat per adaptar-se i oferir valor al consumidor local.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=r4zff62wxx8>

A més, l'èxit d'una empresa en el seu canal de distribució pot impedir la seva utilització per part d'una altra empresa. El cas que acabem de veure ens mostra que el lideratge indiscutible d'E-Mart en supermercats físics va fer que Tesco decidís no competir de manera directa amb el seu principal competidor i dissenyés un nou canal de venda innovador.

c) Factors del mercat i l'entorn

Vegeu també

Podeu aprofundir en el cas de Tesco a Corea del Sud llegint l'article següent:

Martin Petit de Meurville;
Kimberley Pham; Courtney
Trine (2015, 15 de febrer).
 «Shop on the go». *Business Today*.

El **comportament del consumidor** té una influència directa en l'elecció del canal de distribució. Aquesta elecció dependrà de les respostes a qüestions com: qui són els consumidors potencials?, on compren aquests consumidors?, quan compren?, com compren?, i què compren? Les respostes a aquestes preguntes mostren el tipus de canal que s'adapta millor per arribar al mercat objectiu.

Exemple

Coca-Cola va tenir en compte la tendència de la població a consumir fora de casa, i això va fer que desenvolupés una extensa xarxa de màquines automàtiques. Actualment, ven més per aquest canal de distribució que en supermercats.

Per la seva banda, els compradors d'automòbils sol·liciten informació que els faciliti les comparatives de marques i models, la qual cosa ha afavorit el desenvolupament d'intermediaris que ofereixen revistes especialitzades, llocs web i aplicacions amb aquest tipus d'informació.



Font: captures de pantalla de Wikipedia i Rastreator.com

A més, hi ha **factors ambientals**, d'ordre tecnològic, econòmic, polític, legislatiu, cultural, demogràfic, etc. i avanços logístics que influeixen indubtablement en el canal de distribució que cal utilitzar. És el cas, per exemple, de la tecnologia RFID (*radio frequency identification*, identificació per radiofreqüència).

Tecnologia RFID

La tecnologia RFID és un sistema d'identificació i traçabilitat que té diversitat d'aplicacions, com el control de flotes, el control de l'entrada a espais restringits, la localització de mascotes, el control de llibres en biblioteques i la identificació i traçabilitat de pacients i actius dins d'un hospital.

La seva aplicació com a sistema de control del producte i antiroboratori en el sector de la distribució és molt important per a la gestió de la cadena logística i en el comerç. En un futur no gaire llunyà s'implantaran emprovaadors intel·ligents RFID, en què l'etiqueta emetrà informació sobre el producte en una pantalla tàctil. El client podrà saber les talles disponibles, accedir a ofertes i conèixer suggeriments de complements i accessoris que combinen amb la peça.

Vegeu també

Per saber-ne més sobre la tecnologia RFID, podeu llegir l'article:

Isabel Echevarría Aburto (2012, 27 de juny). «RFID: la tecnologia que està canviant el mundo». *El País*.

També podeu veure aquest vídeo: «Avanços tecnològics – RFID».

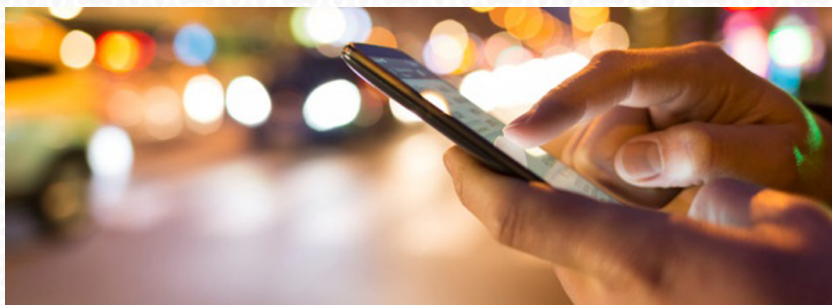


Font: https://c1.staticflickr.com/4/3856/14891130616_d155bbf0cd_b.jpg

Màrqueting mòbil i de mitjans socials

Abans de decidir la compra d'un producte d'alta implicació (un nou mòbil, una bicicleta, un ordinador portàtil...), és important per al consumidor veure i tocar el producte a la botiga física i rebre assessorament per part d'un venedor. Però, quan ha decidit què vol comprar, buscarà amb el seu dispositiu mòbil on hi ha el producte més barat, fins i tot encara que estigui físicament dins de la botiga. Si aconseguix un preu més baix a internet, l'acabarà comprant en línia.

Aquest comportament de comprar el producte en línia més barat que s'ha vist a la botiga física es denomina *showrooming* i és una mostra de com els avanços tecnològics, i especialment el màrqueting mòbil, estan canviant els comportaments de compra i els canals de distribució (Kotler i Keller, 2016).



Font: <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2016/09/a-global-perspective-of-mobile-commerce-848x305.jpg>

També hi poden influir altres factors relacionats amb el mercat objectiu al qual es dirigeix el producte, com el nombre de clients potencials que el formen, la seva distribució geogràfica (quan el mercat està dispers resulta recomanable la utilització d'intermediaris que redueixin el cost dels serveis oferts al client) i el volum de comanda que realitzen (quan el client compra en petites quantitats i la demanda és estacional, és raonable la utilització d'un canal llarg).

Lectura recomanada

Per saber-ne més sobre el *showrooming*, podeu llegir l'article següent:

M. P. (2013, 9 de novembre). «El showrooming, la nueva moda de internet». *Expansión*.

Si el nombre de clients és reduït o estan concentrats geogràficament, i el seu volum de comanda és elevat, pot ser recomanable la venda directa.

d) Factors relatius a la disponibilitat d'intermediaris

S'ha d'estudiar també la disponibilitat d'intermediaris que responguin als objectius plantejats i donin resposta als criteris de selecció establerts per l'empresa.

Cal considerar amb quins intermediaris podem comptar, les funcions que estan disposats a assumir i els requisits habituals sobre preus, condicions de venda, formes de pagament, drets de l'intermediari, assistència tècnica que presten, etc. Hi ha sectors on el poder dels intermediaris és molt fort i els fabricants tenen poca capacitat de negociació i nul·les possibilitats de modificar les estructures existents.

El poder de mercat en alimentació el posseeixen avui dia els supermercats que ofereixen proximitat; en medicaments, les farmàcies; en reserves turístiques, les agències de viatges en línia, i al mercat de les joguines, *category killers* com Toys-R-Us.



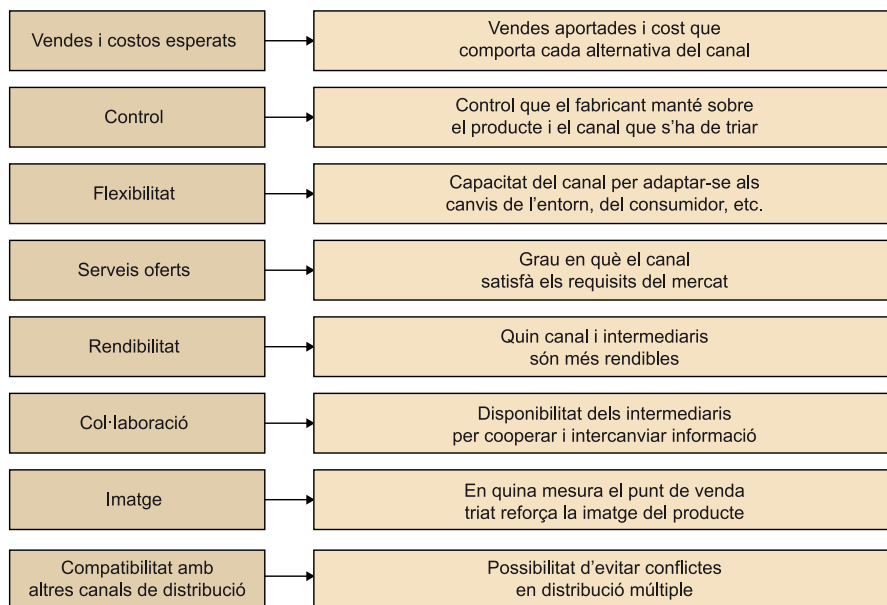
Font: logotips de Mercadona, farmàcies, Booking.com i Toys "R" Us

2.4.3. Criteris de selecció dels canals de distribució

Abans de seleccionar un determinat tipus de canal, hem d'avaluar les alternatives segons un conjunt de criteris predeterminats per l'empresa. A part dels factors anteriors, que conformarien un primer criteri de selecció, n'hi ha uns altres que resumim a la figura següent. A alguns d'ells ens hem referit durant el desenvolupament del mòdul, per la qual cosa centrem la nostra atenció en els quatre següents:

- 1) les vendes i els costos esperats,
- 2) el control,
- 3) la flexibilitat, i
- 4) la rendibilitat.

Figura 6. Criteris de selecció dels canals de distribució



Font: adaptat de Vázquez i Trespalacios, 2006, pàg. 431.

Considerem el cas d'una empresa fabricant de vi que desitja entrar en un mercat estranger. La companyia opta per dues opcions: a) contractar un representant de vendes que rebrà un salari base més una comissió; o b) sol·licitar els serveis d'un agent de vendes que compta amb bons contactes al mercat on l'empresa desitja entrar, i que rebria una comissió en funció del volum de vendes. Aquestes opcions poden presentar resultats diferents, per la qual cosa la direcció de màrqueting haurà de decidir quina alternativa li convé més.

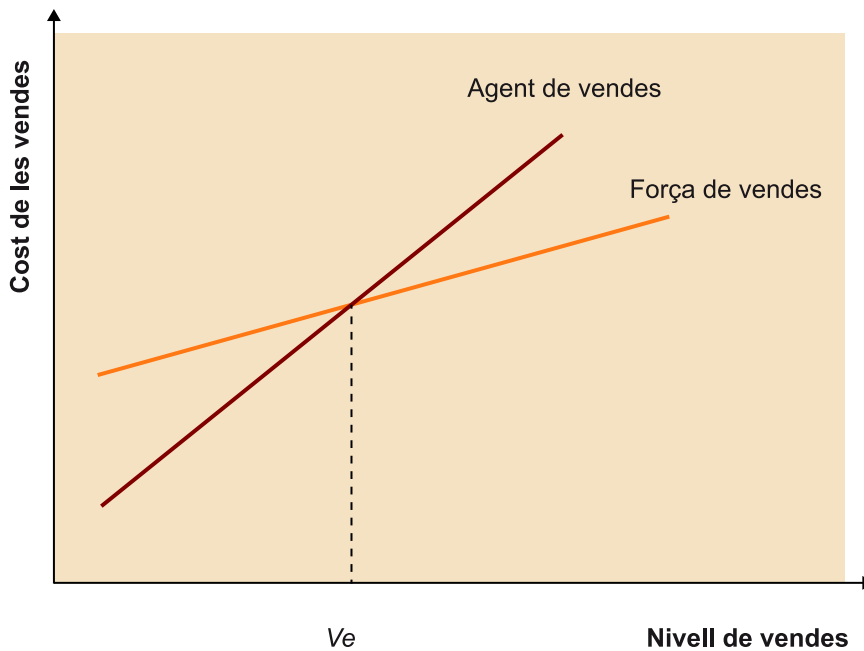
1) Criteri de vendes i costos esperats

D'una banda, s'accepta, generalment, que la força de vendes pertanyent a l'empresa obtindrà uns volums de vendes més alts. Les raons es basen en què un venedor de l'empresa depèn per complet dels productes de la seva empresa, la seva formació és més específica i de la seva orientació al servei en depèn el seu èxit i el de la companyia. Aquests aspectes es veuen potenciats en els casos en què els clients prefereixen tractar directament amb els fabricants.

D'altra banda, l'agent de vendes podria aconseguir un volum de vendes superior, depenent de l'estructura de comissions acordada. L'agent és un expert del mercat objectiu amb el qual manté àmplies relacions. A més, en ocasions el client prefereix negociar amb un agent de vendes que representa diversos fabricants, i poden oferir-li una oferta més àmplia que la força de vendes corporativa. Finalment, hem de tenir present que els agents de vendes importants en ocasions no estan interessats a vendre productes poc coneguts, per la qual cosa una empresa pot veure's forçada a haver d'utilitzar la seva pròpia força de vendes.

El cost que comporta cada alternativa es recull a la figura 7. Com podem observar, el sou fix que rep la força de vendes de l'empresa fa que el seu cost inicial sigui més elevat. A aquest cost hem de sumar-li la comissió que rep per volum de vendes. En canvi, el cost fix inicial d'un agent de vendes és més baix, mentre que l'elevada comissió que rep fa que el seu cost final augmenti més ràpidament. Hi ha un volum de vendes (V_e) on el cost de totes dues alternatives s'igualen. Per sobre d'aquest volum de vendes, a l'empresa li interessa utilitzar la força de vendes pròpia, però si no aconsegueix aquest volum de vendes, li interessa utilitzar els serveis d'un agent de vendes (Kotler i Keller, 2016).

Figura 7. Equilibri entre el cost de la força de vendes i un agent de vendes per al fabricant



La utilització d'un agent es justifica quan l'empresa ingressa en un mercat reduït o quan el volum de vendes esperat no és suficient per justificar l'elevat cost inicial que suposa una força de vendes pròpia.

No obstant això, aquesta no deixa de ser una anàlisi simplista, de manera que resulta convenient considerar altres criteris d'elecció.

2) Criteri de control

Cap empresa és plenament autosuficient, ja que sempre necessitarà l'ajuda i la col·laboració d'altres firmes. Davant aquesta situació, l'empresa es debat entre el desig de controlar les funcions estratègiques del canal i la necessitat de delegar altres funcions a determinats intermediaris (Kotler i Keller, 2016).

Si el fabricant disposa de recursos suficients, no necessitarà delegar totes les funcions de distribució i hi participaran menys intermediaris. Això li permetrà conservar més control sobre el producte i el canal. No obstant això, si el fabri-

cant disposa de menys recursos, haurà de delegar funcions i accedir a l'entrada d'un major nombre d'intermediaris, la qual cosa reduirà el seu control sobre el producte i el canal.

Sovint, el control és el factor clau en l'elecció d'un intermediari, per aquest motiu un fabricant pot estar interessat a seleccionar aquells disposats a cooperar estretament amb ell.

3) Criteri de flexibilitat

Un altre aspecte de summa importància en l'elecció d'un intermediari és la flexibilitat que cada alternativa aporta. Aquesta elecció porta aparellada l'assumpció d'una sèrie de compromisos que poden reduir la capacitat dels membres del canal de reaccionar davant les futures amenaces i oportunitats de l'entorn.

En un entorn incert i canviant, el fabricant estarà interessat a mantenir més flexibilitat. Si el control no és l'aspecte més important, podria preferir negociar amb un agent de vendes, amb qui li resultaria més fàcil rescindir un acord en cas que el mercat decaigués. Així evitaria haver de suportar els costos fixos associats per força de vendes pròpia.

S'han de valorar especialment la capacitat i el compromís de l'intermediari per adaptar-se a les futures necessitats del fabricant.

4) Rendibilitat

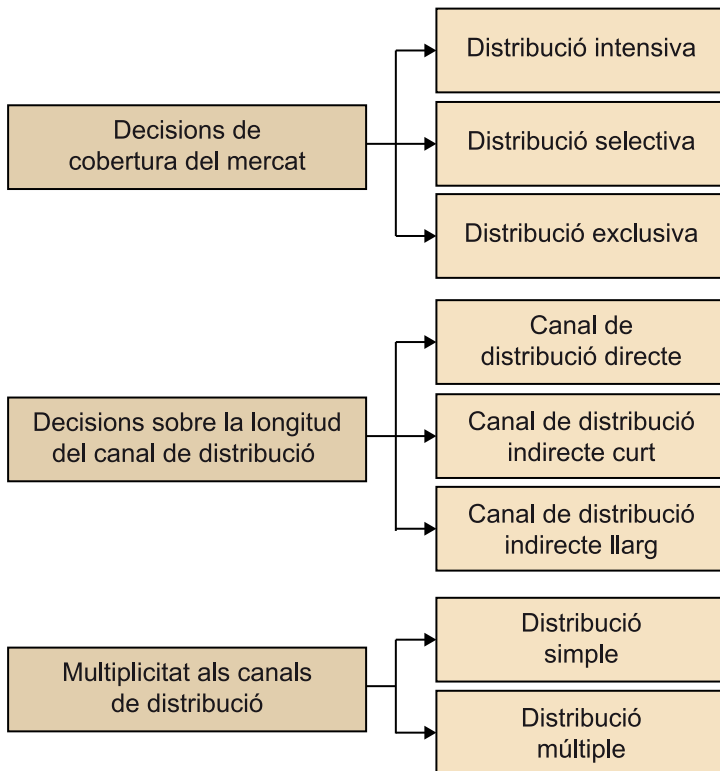
Un altre aspecte que s'ha de tenir en compte a l'hora de definir l'estructura del canal és la rendibilitat que ofereix. Aquesta queda determinada pel marge que proporciona, mesurat com els ingressos menys els costos per a cada intermediari i per al canal en el seu conjunt.

El **cost del canal** és un aspecte crític que defineix la seva rendibilitat. Aquest cost inclou la distribució, la comunicació, les despeses de publicitat i les despeses de venda associades a cada canal alternatiu. Segons la manera com es reparteixin aquests costos entre tots els intermediaris participants, quedaran definits els marges de cadascun i del canal en el seu conjunt.

2.5. Canals de distribució per a productes de consum

Com hem vist, les decisions bàsiques per a la implantació d'una estratègia de distribució comercial es refereixen a la cobertura, la longitud i la multiplicitat dels canals de distribució (vegeu figura 8).

Figura 8. Decisions bàsiques en la implantació d'una estratègia de distribució comercial



Les decisions sobre la cobertura han estat tractades a l'apartat anterior, per la qual cosa ara abordarem les **decisions sobre la longitud del canal de distribució**. Aquestes decisions impliquen delimitar el nombre d'intermediaris que hi haurà entre el fabricant i el consumidor final i es refereixen, per tant, al nombre de nivells que formarà el canal de distribució, i això determinarà la seva dimensió vertical. Es triarà així un canal de distribució directe (de nivell zero), o bé canals indirectes, si presenten intermediaris entre el fabricant i el consumidor.

El canal de distribució directe, o simplement **canal directe**, suposa la plena integració de les funcions de distribució des del punt de vista del fabricant. El consumidor contacta directament amb la força de vendes, o amb un sistema de comerç electrònic del fabricant, per realitzar l'adquisició del producte.

L'empresa d'aliments congelats Bofrost, amb seu a Alemanya, ven en diferents països europeus utilitzant la venda directa. Per fer-ho, disposa de magatzems especialitzats i d'una xarxa pròpia de vehicles frigorífics.



Font: <https://media.licdn.com/media/p/2/000/225/390/26f1e85.png>

Multiplicitat als canals de distribució

Abordarem les decisions sobre la multiplicitat dels canals de distribució a l'apartat 2.8 d'aquest mòdul. Hi estudiarem els avantatges i els inconvenients del canal simple i de l'estratègia multicanal.

El **canal indirecte curt** està format per un sol intermediari al qual es deleguen determinades funcions. És el que succeeix, per exemple, quan un fabricant ven directament a un gran minorista, que al seu torn ven al consumidor.

Finalment, un **canal indirecte llarg** és el que disposa de dos o més intermediaris, per exemple, majoristes i minoristes, encarregats, cadascun d'ells, de realitzar determinades funcions de distribució.

La distribució de productes agrícoles utilitza amb freqüència majoristes en origen, majoristes en destinació i minoristes.



Font: <https://pixabay.com/es/pl%C3%A1tanos-frutes-els-aliments-698608/>

L'elecció d'un tipus de canal o un altre no només vindrà determinada pels objectius de distribució que persegueixi l'empresa, sinó també per factors com el producte, el mercat o el comportament del consumidor, segons hem vist. A més, aquesta elecció també està condicionada pel nivell buscat de **cobertura del mercat** objectiu. Així, per exemple, un bé de compra corrent, com la llet, requereix la màxima cobertura del mercat, la qual cosa s'aconsegueix mitjançant canals llargs amb diferents intermediaris. Per contra, els productes industrials, que es caracteritzen per tenir una demanda molt localitzada i concentrada geogràficament, requereixen menys cobertura del mercat, de manera que poden utilitzar-se canals curts o fins i tot directes.

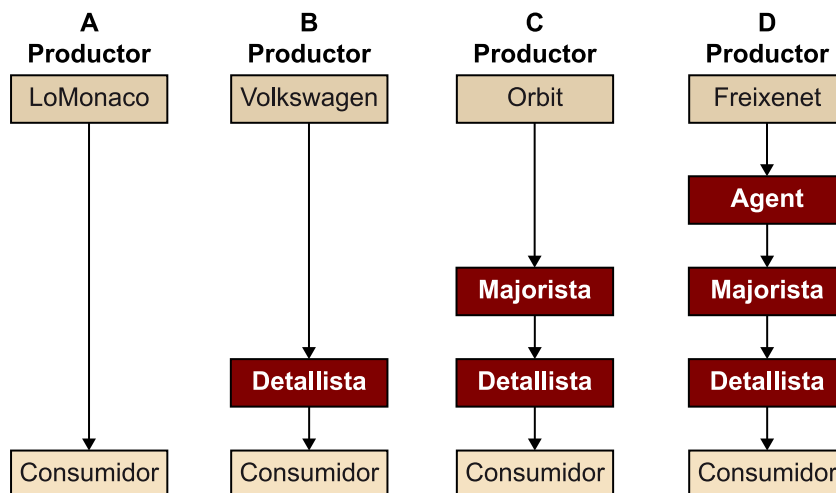
Ara bé, caldria preguntar-se quin **nivell de cost** implica un canal curt en relació amb un canal llarg. Al principi, pot semblar que un canal llarg origina cost de distribució més elevat i, per tant, preu de venda final més alt. Tanmateix, això no és així. Els béns de consum freqüent, de baix preu i marge, tenen un mercat ampli al qual s'accedeix mitjançant canals llargs. En aquests, cada intermediari s'especialitza en determinades funcions, i això contribueix a aconseguir l'eficiència del canal en el seu conjunt. Si es volgués aconseguir el mateix nivell de servei demanat pel client mitjançant un canal directe, el fabricant hauria d'assumir totes les funcions de distribució, amb la consegüent pèrdua d'eficiència i l'augment dels costos de distribució en el seu conjunt. En

canvi, els elevats costos que implica la distribució d'un bé industrial mitjançant un canal curt seran coberts per l'elevat marge que reporta aquest tipus de béns especialitzats i d'alt valor afegit.

Un canal curt permet un elevat control sobre el producte, menys cobertura del mercat i un cost elevat de distribució. Per contra, un canal llarg aporta menys control sobre el producte, més cobertura del mercat i menys costos de distribució. La incompatibilitat freqüent entre aquestes dues alternatives farà que el fabricant hagi d'esclarir les seves prioritats respecte al grau de cobertura, cost i control desitjat per a la distribució dels seus productes.

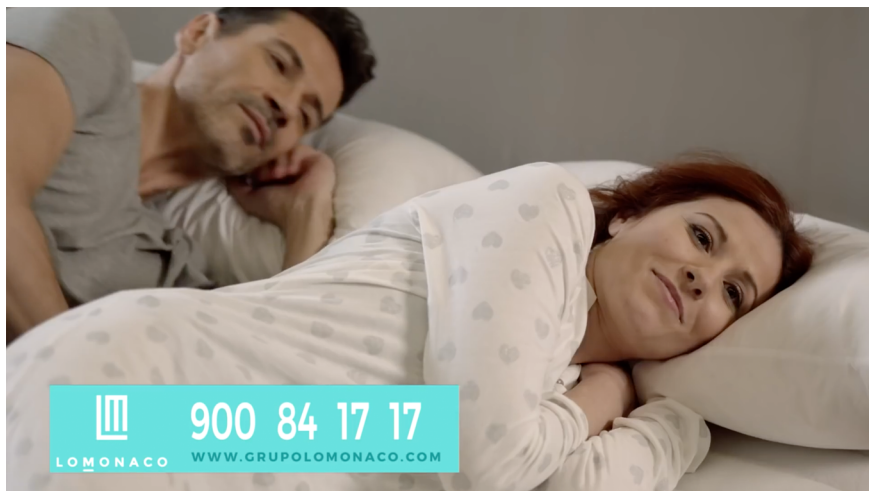
La figura 9 mostra els quatre canals de distribució més usuals per a béns i serveis de consum en funció del nombre d'intermediaris existents entre el productor i el consumidor final. Com veiem, el canal de distribució es fa més llarg conforme augmenta el nombre d'intermediaris entre productor i consumidor.

Figura 9. Canals de distribució per a béns i serveis de consum



El canal A de la figura representa un **canal directe** on el fabricant i el consumidor final es posen en contacte, sense que hi intervingui cap intermediari. Molts productes es distribueixen d'aquesta manera. Així, LoMonaco, Línea Directa, Jazztel o Venca han optat per fórmules de venda per comerç electrònic, televenda i telemàrqueting, entre altres. Atès que no hi ha intermediaris en un canal directe, el fabricant haurà de realitzar totes les funcions del canal necessàries.

LoMonaco ven els seus productes de descans directament al consumidor, per la qual cosa utilitza un canal directe.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=5n-mfrdvzci>

El canal B incorpora un **detallista**, fet que és habitual quan aquest és tan important que compra en grans quantitats directament al fabricant. En aquest tipus de canal, el fabricant exerceix un control elevat i s'assegura la cobertura de distribució desitjada, negociant la presència del producte en els punts de venda. No obstant això, el seu cost és bastant alt.

Els fabricants d'automòbils estableixen acords de col·laboració amb els concessionaris de cotxes, que actuen com a minoristes.



Font: <https://pixabay.com/es/volkswagen-concesionario-1822994/>

Caldria preguntar-se per què es prescindeix en aquests casos del majorista. Quan el producte presenta models diferents, o els seus costos d'emmagatzematge són elevats, al majorista li resulta inviable oferir les seves funcions competitivament, la qual cosa fa que es vegi desplaçat del canal de distribució. Aquestes característiques d'amplitud d'assortiment i costos elevats d'emmagatzematge es donen en el sector de l'automòbil. A més, hi ha grans minoristes, com Mercadona, Carrefour o El Corte Inglés, que compren en quantitats suficients com per aconseguir un nivell de cost efectiu per als fabricants, per la qual cosa aquests decideixen negociar-hi directament.

Quan el producte té un cost menor, un valor unitari més reduït, menor marge i és sol·licitat freqüentment pel consumidor, és habitual utilitzar el canal C, que incorpora un **majorista**. La cobertura del mercat que s'aconsegueix és major, encara que el cost segueix sent elevat i pot augmentar el conflicte entre els participants, fet que incrementaria la inestabilitat al canal.

Els xiclets Orbit, com els productes de ferreteria i els medicaments, es distribueixen mitjançant majoristes. Les cooperatives agroalimentàries també solen utilitzar un canal de distribució d'aquest tipus, tot i que hi poden haver majoristes en origen i majoristes en destinació. Aquests últims seran els encarregats de posar-se en contacte amb els detallistes.



Font: <https://pildorasdecomunicacion.wordpress.com/2012/10/27/no-dejes-que-tu-comida-conozca-a-tu-desayuno/> i http://www.denou.com/wp-content/uploads/2011/04/coopcarlet_publicitat.jpg

Quan hi ha molts fabricants amb escassa dimensió i molts detallistes petits se sol utilitzar el canal D, on un **agent** coordina les accions de la resta d'intermediaris.

El mercat de la joguina, caracteritzat per un nombre elevat de petits fabricants, utilitza els agents per vendre als majoristes, que al seu torn venen als petits minoristes.



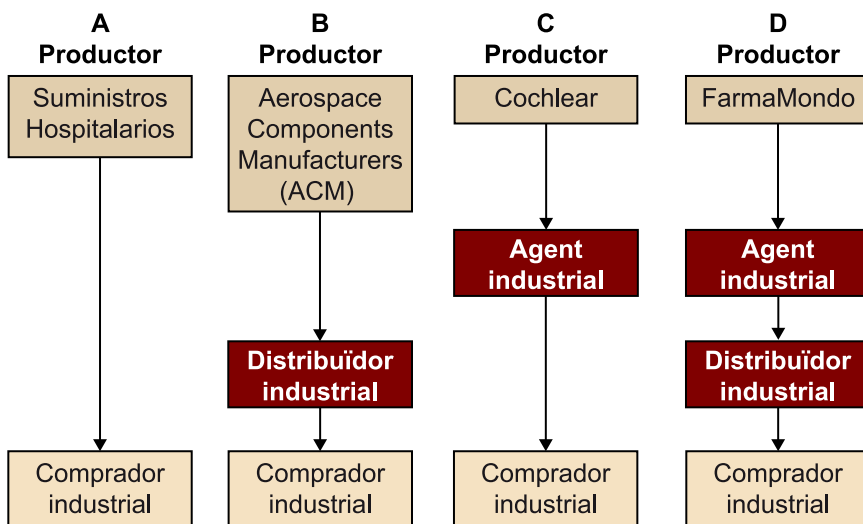
Font: <https://pixabay.com/es/juguetes-juguetes-de-peluche-2165123/>

En altres ocasions, el fabricant té una dimensió important, però característiques del mercat, com el seu desconeixement o la distància geogràfica, fan que utilitzi aquest canal de distribució. Aquest tipus de canal és habitual en l'exportació vitivinícola, que utilitza la figura de l'agent representant, que contacta amb els majoristes importadors i aquests, al seu torn, amb els detallistes.

2.6. Canals de distribució per a productes industrials

Els compradors industrials difereixen dels compradors de béns de consum en certs aspectes que porten a recomanar la utilització de canals més curts, com podem observar a la figura 10.

Figura 10. Canals de distribució per a béns i serveis industrials



El canal A de la figura 10 és un **canal directe**. Perquè pugui utilitzar-se de manera competitiva, els compradors industrials (hospitals, principalment, en el cas de l'empresa Suministros Hospitalarios) han de ser coneguts per l'empresa i adquirir quantitats importants de producte, que, a més, es caracteritza pel seu elevat valor unitari. Així mateix, acostuma a ser necessari realitzar fortes negociacions entre les parts i fins i tot instal·lar el producte, la qual cosa exigeix una sòlida experiència per part del venedor.

Suministros Hospitalarios és capdavantera en la fabricació i distribució de productes medicoquirúrgics per a hospitals. El seu principal canal de distribució és la força de vendes directa. El seu mercat està format per pocs clients importants, concentrats geogràficament, amb

demandes molt específiques i que realitzen comandes elevades, per la qual cosa aconseguix més eficiència gràcies a la seva pròpia força de vendes.



Font: captures de pantalla de Suministros Hospitalarios

Al canal B, el **majorista industrial** ha de realitzar la totalitat de les funcions de distribució. Els majoristes, en general, adquireixen la propietat de les mercaderies objecte de la seva activitat. Depenent de les funcions que desenvolupin, es denominen majoristes de serveis complets o de serveis limitats.

Eckart & Finard Inc. és un proveïdor majorista de components aeroespacials i productes relacionats que dona servei a les indústries aeroespacial, comercial, automotriu i mèdica. Distribueix els productes d'Aerospace Components Manufacturers (ACM), un grup d'empreses aeroespacials dedicat a la fabricació de components de precisió.



Font: captura de pantalla d'Eckart & Finard Inc.

El canal C es caracteritza per utilitzar com a intermediari **un agent**, que fa les funcions de venedor independent del fabricant, al qual representa davant el comprador industrial. L'agent es caracteritza per no adquirir la propietat dels béns amb què opera, i les funcions que realitza són limitades. El processador de so Cochlear Baha és distribuït a Espanya per Suministros Hospitalarios, que actua com a distribuïdor exclusiu. Ho fa gràcies a la seva experiència i coneixement d'aquest mercat, ja que el nivell de negoci no justifica la utilització del canal directe.

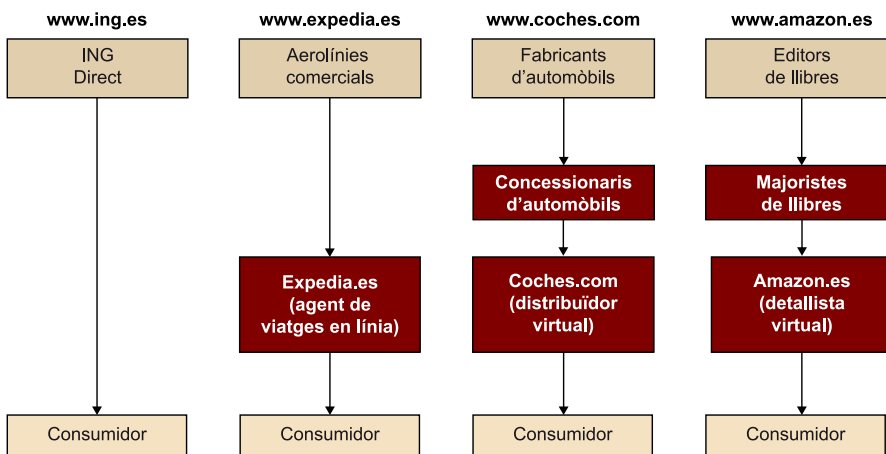
El canal D és el més llarg i inclou **agents i distribuïdors majoristes**. En el sector farmacèutic, FarmaMondo és un majorista internacional, amb seu a Suïssa, proveïdor d'hospitals, agències públiques i farmàcies. Ven també a majoristes industrials i disposa d'agents industrials encarregats de contactar-hi.

2.7. Canals de distribució electrònics

Els canals de distribució electrònics utilitzen internet per permetre que els productes estiguin disponibles per al consumidor final. En general, aquests canals combinen els intermediaris electrònics amb els tradicionals per crear utilitats de temps, lloc, forma i possessió (Kerin i Hartley, 2016). El comerç electrònic ofereix d'aquesta manera noves oportunitats per arribar als potencials compradors i crear valor al consumidor final.

La figura 11 mostra els canals de distribució electrònics emprats en la comercialització de béns i serveis com ara banca electrònica (per mitjà d'entitats financeres com ING Direct), la contractació de vols (amb empreses com agències de viatges en línia com Expedia) i la comercialització d'automòbils (per mitjà de distribuïdors com Coches.com) i llibres (a Amazon). Si comparem aquests canals de distribució amb els utilitzats en béns i serveis de consum, observarem un paral·lelisme ben clar, principalment a causa de les funcions que els intermediaris també han de realitzar en aquests canals electrònics.

Figura 11. Canals de distribució electrònics



Els intermediaris electrònics poden desenvolupar les funcions de transacció, i les que faciliten l'adquisició del producte, de manera eficient i relativament a un cost més baix que els intermediaris tradicionals, a causa de les **eficiències** que són possibles gràcies a la tecnologia digital. No obstant això, els intermediaris electrònics no poden implementar les funcions logístiques, principalment per a productes físics com cotxes, roba o alimentació. Aquestes funcions segueixen sent desenvolupades per intermediaris tradicionals o pel mateix productor (Kerin i Hartley, 2016).

Exemple

Inicialment, el canal de distribució de Nespresso es va centrar en la venda en línia amb lliurament a domicili, utilitzant per a això els serveis d'un operador logístic. Més tard, l'empresa va incorporar l'opció de recollida en els punts de lliurament Nespresso, les boutiques Nespresso i els punts de venda en centres comercials. Actualment, la companyia compta amb més de 2.500 punts de recollida, la qual cosa li permet tenir un punt de recollida a menys d'un quilòmetre del 80% dels seus clients.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=a4dlphnuol4>



Font: https://www.novascientia.net/project_images/Nespresso%20Cover%20pic.png

Molts serveis es poden distribuir per canals de distribució electrònics, com la reserva de vols o d'allotjament, on rebem un codi de reserva, com a confirmació i garantia de compra. En el cas de **productes físics**, com els d'electrònica, cotxes, roba, o productes de parafarmàcia, segueixen sent necessaris els intermediaris tradicionals per al desenvolupament de les funcions logístiques necessàries.

Bàsicament, internet facilita l'establiment de relacions comercials entre diferents agents d'una manera més directa. Per això, s'afirma que provoca processos de **desintermediació** als canals de distribució electrònics. És a dir, les empreses poden rebre comandes dels usuaris de manera directa, i així poden eliminar certs intermediaris del canal de distribució. Hem pogut veure clarament aquest procés en el cas de les agències de viatges tradicionals i les aerolínies comercials. En aquests sectors, s'ha produït un procés de desintermedi-

ació gràcies a les possibilitats que ofereix la xarxa. D'aquesta manera, tant els intermediaris com les companyies aèries han simplificat part de la seva infraestructura comercial i s'han concentrat en activitats de valor afegit.

Com veiem, el comerç electrònic ha obligat a redefinir el paper d'alguns intermediaris tradicionals; en alguns casos els ha eliminat, però també calen intermediaris que aportin altres serveis necessaris. És el cas dels cercadors, agències de viatges en línia, etc., que faciliten la tasca de cerca al consumidor, proporcionant-li informació sobre productes i empreses, comparatives de preus, etc. Altres intermediaris ofereixen serveis que faciliten la transacció electrònica, com sistemes de pagament, sistemes de seguretat, de confidencialitat, serveis logístics, etc. L'última generació d'intermediaris (Airbnb, Uber, Zipcar, etc.) posa en contacte directe demandants i oferents dels serveis i introdueixen sistemes dinàmics de preus que asseguren que aquests seran atractius per a ambdues parts.

Creant valor

El procés de desintermediació als canals de distribució electrònics s'ha pogut observar en els serveis de descàrrega de música en línia. En primer lloc, iTunes i Amazon MP3 van exercir pressió sobre botigues minoristes tradicionals de música, que es van veure expulsades del mercat. Més tard, serveis de música en línia com Spotify han introduït nous processos de desintermediació, aquesta vegada en els serveis de descàrrega digital. Les dades del sector mostren que la descàrrega digital va tocar sostre el 2016, mentre que la contractació de música en línia augmenta de manera considerable (Kotler i Keller, 2016).

Els processos de desintermediació als canals electrònics suposen nous reptes per a productors i distribuïdors, per les amenaces, però també per les oportunitats que comporten. Les empreses innovadores que proposin noves formes d'afegir valor al canal de distribució es veuran recompensades pel mercat, encara que això suposi el desplaçament i l'expulsió d'altres intermediaris del canal. Per la seva banda, aquests últims han d'entendre la importància de seguir innovant per evitar ser desplaçats.

Per exemple, els distribuïdors de llibres físics es van veure desplaçats conforme Amazon va augmentar el seu negoci de venda de llibres en línia. Ara, tant els venedors de llibres físics en botigues tradicionals com en línia s'estan veient desplaçats per les descàrregues de llibres electrònics i els lectors d'aquests llibres electrònics (*e-readers*). Però Amazon, en lloc d'adoptar una posició immobiliària i cedir el pas als

nous desenvolupaments digitals, va optar per la innovació, per la qual cosa lidera aquest procés de canvi amb el seu lector electrònic d'èxit, Amazon Kindle.



Font: <https://pixabay.com/es/kindle-amazonas-e-reader-eink-381242/>

En definitiva, per continuar sent competitiu al mercat, els fabricants i distribuïdors han de desenvolupar noves oportunitats de canal, com ara sistemes de comerç electrònic o canals directes, encara que això suposi incrementar la competició i el conflicte amb els seus canals actuals.

2.8. Canal simple i canals múltiples de distribució

En un estat inicial, el fabricant distribueix els seus productes per mitjà d'un canal simple que accedeix al mercat de manera indiferenciada. No obstant això, el desig cada vegada més gran del fabricant de reduir el risc que un únic canal no sigui suficient ni adequat per aconseguir la totalitat del mercat objectiu de l'empresa fa que s'empri amb freqüència la **distribució dual o múltiple**. Aquesta suposa la venda d'un mateix producte per dos o més canals diferents de distribució. Si pensem en la nostra vida quotidiana, aquesta estratègia és més habitual del que podria semblar, ja que la venda de béns de consum sovint utilitza múltiples canals.

L'aigua mineral Lanjarón ven directament a grans clients, però utilitza també els establiments minoristes, la venda automàtica i la venda per canals d'hostaleria per arribar al consumidor

final. Això li permet ampliar la seva cobertura i, gràcies a la sinergia i economies d'escala generades, reduir els seus costos de distribució.



Font: <https://www.alimentasonrisas.es/es/lanjaron>

Amb freqüència, els fabricants dissenyen diferents tipus de canals de distribució per atendre segments especialitzats del mercat. La distribució múltiple suposa la venda d'un mateix producte per dos o més canals diferents de distribució.

Ara bé, quines són les raons que porten una empresa a utilitzar aquesta estratègia multicanal? Algunes de les raons que s'argumenten són les següents (Perreault et al., 2017; Winer i Dhar, 2014):

a) Com hem comentat, l'empresa fabricant pot voler reduir el **risc** que comporta accedir al mercat per mitjà d'un sol canal de distribució. Conforme augmenta la competència i els costos es converteixen en un aspecte crític, les empreses abandonen l'estratègia d'accés al mercat per un únic canal i incorporen nous canals i nous mètodes com una manera d'incrementar la seva cobertura de mercat.

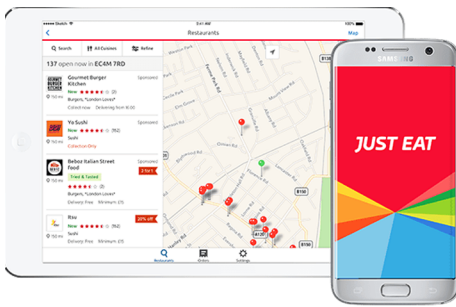
b) L'empresa fabricant pot voler augmentar el grau de **competència entre canals alternatius** que comercialitzen el seu producte per millorar la rendibilitat final, fins i tot amb el risc que això pugui produir tensió i conflicte entre els intermediaris participants en aquests canals.

c) L'empresa pot necessitar adaptar-se als **canvis del mercat**. De fet, els canvis tecnològics han provocat que moltes vegades pugui ser més eficient distribuir un producte per canals electrònics. A més, els canvis en el comportament del consumidor també forcen a incorporar nous canals de distribució per adaptar-se millor a les noves i cada vegada més diverses necessitats dels consumidors.

Exemple

L'augment del consum d'aliments fora de la llar obliga les empreses a utilitzar nous canals de distribució, com la venda automàtica, la venda a través d'hostaleria, etc., la qual cosa a més exigeix adaptar el producte i el seu envàs per facilitar el consum individualitzat. Però, a més, un nombre creixent de consumidors prefereix prendre's còmodament el menjar del restaurant a casa o a la feina, i així evitar haver de cuinar o traslladar-se al restaurant per consumir-la. Aquests canvis de comportament dels consumidors posen de manifest l'existència de segments fortament diferenciats al mercat, que han de ser atesos per diferents canals que donin una resposta adequada a cada tipus de segment.

Just Eat recapta comandes per a restaurants i les lliura al domicili o el lloc de treball del consumidor.



Font: captura de pantalla de Just Eat Spain

d) Els **coneixements i l'experiència** acumulats que tingui el fabricant tenen un impacte significatiu sobre el disseny de la seva estratègia de distribució. Quan l'empresa no posseeix capacitats en l'àmbit distributiu, tendirà a triar com a estratègia d'accés al mercat un canal de distribució simple. Per contra, quan l'empresa posseeix elevades capacitats i persegueix ser competitiva en la manera com accedeix al mercat, és previsible que utilitzi un major nombre de canals alternatius.

Freixenet compta amb àmplies capacitats distributives, per la qual cosa recorre a una estratègia de canals múltiples en el seu desenvolupament internacional.



Font: anunci publicitari de Freixenet

e) La **investigació** del fabricant pot donar lloc al desenvolupament de productes innovadors que demanen una distribució controlada i diferenciada de la resta de productes de l'empresa. L'empresa utilitza així canals diferents per vendre productes innovadors.

f) El nivell de **sofisticació del producte**, no obstant això, té una influència negativa en la utilització de canals múltiples. Un producte sofisticat es caracteritza, entre altres aspectes, per un fort grau de complexitat tecnològica i la necessitat d'acords a llarg termini, la qual cosa influeix en les funcions i serveis que han de realitzar els canals de distribució, així com en la necessitat de coordinació de les activitats distributives. Això fa que el fabricant desitgi conservar un adequat control sobre el producte i sobre la manera en què aquest es

distribueix. Les qualitats que es demanen a les diferents formes de distribució, la coordinació necessària, el nivell de servei exigint i la imatge que es desitja tenir respecte a aquest tipus de productes es garanteixen molt millor mitjançant un menor nombre de canals de distribució.

Amb independència de les raons que impulsen l'establiment de canals alternatius per accedir al mercat, el nivell de servei ofert al consumidor, la gran cobertura, flexibilitat i eficàcia que proporciona l'estratègia de canals múltiples es pot veure contrarestada amb la **gran complexitat** en la gestió i coordinació de les funcions distributives.

La utilització de múltiples canals de distribució dona lloc a una estructura de distribució complexa que amb freqüència genera **conflicte** entre les diferents formes d'accés al mercat. El conflicte pot sorgir pel fet que els canals establerts veuen en els nous una amenaça a la seva cartera de clients, augmentant la competència entre ells per a un mateix producte. Per això, el possible conflicte ha de gestionar-se i mantenir-se en els seus nivells productius mitjançant estratègies de comunicació i coordinació del canal que veurem més endavant (Perreault et al., 2017).

No n'hi ha prou a tenir present el punt de vista de l'empresa fabricant. Quan s'afegeix un nou canal per servir un segment específic de clients, ha de tenir-se en compte el comportament dels clients en la compra. Per això, el disseny d'un sistema multicanal eficaç requereix buscar un equilibri entre la minimització dels costos i la maximització de la **satisfacció del client**. Per tant, cal analitzar si els canals de distribució utilitzats per l'empresa fabricant són adequats o si, a més, hi poden haver altres canals alternatius que millorin l'accés i el servei al consumidor final.

Nutribén

Recordem la decisió de la marca Nutribén d'incorporar nous canals en la distribució dels seus productes, a fi de donar resposta als nous hàbits de compra del consumidor. Al canal de distribució farmacèutic va afegir la venda intensiva en grans superfícies i el canal electrònic.

Una vegada establert i posat en funcionament un sistema de múltiples canals, si aquesta fos l'opció idònia, el seu funcionament correcte depèn de la manera com es gestioni el conflicte i de la coordinació dels diferents canals, així com de les funcions que cadascun tingui encomanades. Per això, és important l'intercanvi d'informació entre els canals de distribució alternatius.

2.8.1. L'auge del comerç minorista sense establiment

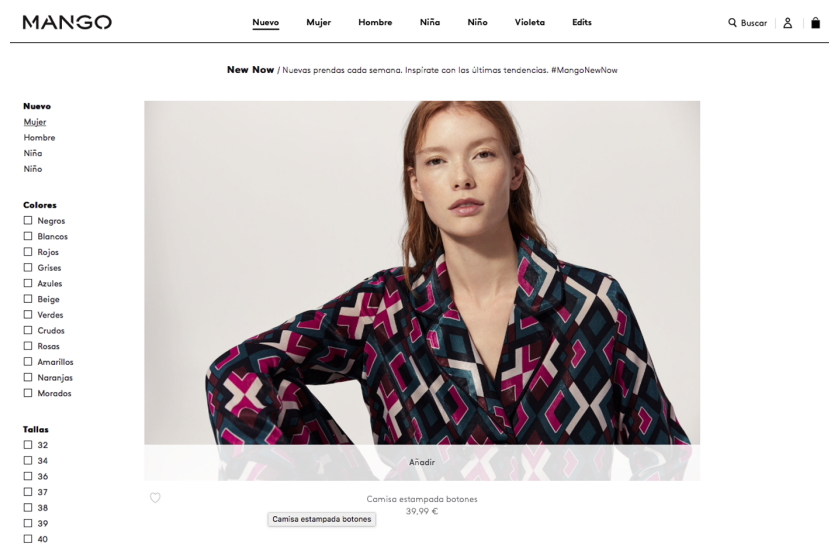
Moltes empreses utilitzen de manera combinada canals sense establiment i canals físics per arribar al mercat. Els canals sense establiment inclouen el telemàrqueting o venda per telèfon, la venda per catàleg, la televenda o venda per televisió, el comerç electrònic, etc.

Encara que hi hagi empreses que, per estratègia, només venen els seus productes per mitjà d'aquests canals, unes altres els empenen en combinació amb canals tradicionals que utilitzen un establiment físic. Dissenyen així una estratègia multicanal que els permet reforçar l'atracció i desenvolupar relacions estables amb consumidors que compren tant en botigues físiques com en botigues en línia. Aquesta estratègia multicanal pot generar un efecte palanca pel seu potencial per afegir valor a cada canal (Lamb et al., 2016).

Exemple

Tot i que Mango realitza la major part de les seves vendes en botigues físiques, el seu portal d'internet és dels més visitats pels seus clients. Això implica que els consumidors utilitzen el canal electrònic per consultar les noves col·leccions, i després decideixen si compren en línia o van a la botiga.

Els sistemes de distribució multicanal aporten valor al consumidor perquè li permeten utilitzar el canal, físic o virtual, que li convingui més en cada moment.



Font: captura de pantalla de Mango

De la mateixa manera, Apple considera que és molt important que el client pugui veure i tocar els seus productes, així com experimentar-hi, abans de prendre la decisió de compra. Les botigues físiques tenen un paper important en aquest sentit i també els permeten oferir assessorament especialitzat. Una vegada presa la decisió de compra, el client decideix quin canal és més convenient per a ell, si el físic o l'electrònic.

Els supermercats britànics Tesco van trobar competència en el seu procés d'entrada al mercat sud-coreà, la qual cosa els va portar a innovar, desenvolupant establiments virtuals. Van aconseguir així apropar la botiga al consumidor i augmentar significativament les seves vendes en línia.

Activitat

4. Llegiu l'article «El mòbil revoluciona el súper» (García, 2012) i mireu el vídeo *Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South Korea* proposat a l'exemple anterior.

Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South Korea



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=r4zff62wxx8>

- Argumenteu com la innovació tecnològica ha permès el desenvolupament de nous conceptes comercials.
- El cas de Tesco, sobre el desenvolupament de lineals virtuals a la xarxa de metro de Corea del Sud, suposa una innovació de concepte o de procés en la seva forma d'organització? Quines altres alternatives suposa en la distribució comercial?

2.9. Sistemes verticals de distribució

La configuració del canal com un sistema coordinat d'intermediaris defineix la seva estructura, que, al seu torn, es pot observar en la seva dimensió vertical i horitzontal. La **dimensió vertical** del canal indica que les relacions es desenvolupen entre diferents nivells del canal (per exemple, la relació entre fabricant i majorista), mentre que a un nivell horitzontal els acords es produeixen entre agents que es mouen en un sol nivell (com les associacions entre detallistes tradicionals, per formar un centre comercial).

Tradicionalment, els membres del canal de distribució operaven de manera independent, i això generava problemes de coordinació i ineficiències que es traslladaven al consumidor final, per la qual cosa aquests canals tradicionals són substituïts de forma gradual per mecanismes alternatius en els quals s'observen diferents sistemes d'organització vertical (Grewal i Levy, 2016; Perreault et al., 2017).

Els sistemes verticals de distribució estan formats per un fabricant i un o diversos majoristes i detallistes que treballen de manera coordinada, i són gestionats professionalment per aconseguir economies al canal i maximitzar el seu impacte al mercat (Kerin i Hartley, 2016).

Els sistemes verticals de distribució es desenvolupen a causa de l'interès d'alguns dels membres del canal per controlar els comportaments de la resta dels participants i eliminar, així, els possibles conflictes que sorgeixen quan cada intermediari tracta d'aconseguir els seus propis objectius de forma independent.

Vegeu també

Podeu aprofundir en les característiques dels sistemes verticals de distribució en l'assignatura *Canals de distribució*.

Segons el grau de coordinació interorganitzacional que es produeixi al canal, podem distingir tres tipus de sistemes verticals de distribució: corporatius, contractuals i administrats, que reflecteixen diferents fases incrementals de formalització i control. Iniciarem el nostre estudi amb la integració vertical plena. Seguidament, analitzarem l'extrem oposat a la plena integració, això és, l'externalització; i després, estudiarem els sistemes quasi-integrats de distribució.

a) Sistemes verticals de distribució integrats o corporatius

Els sistemes verticals de distribució plenament integrats, també denominats canals corporatius, es caracteritzen perquè una empresa, que manté un poder mitjançant la **propietat** total o parcial del canal, integra i controla diferents funcions del canal (Grewal i Levy, 2016). Aquest procés d'integració es pot realitzar mitjançant la creació d'una xarxa pròpia de distribució o mitjançant l'adquisició d'empreses intermediàries ja establertes, depenent, entre altres factors, de les oportunitats del mercat i de l'adequació dels intermediaris a les exigències de la política de distribució de l'empresa.

Per exemple, cadenes de distribució minoristes com Carrefour, Caprabo o El Corte Inglés són sistemes verticals integrats. Totes són propietàries dels seus punts de venda i creixen mitjançant l'obertura de nous establiments propis o mitjançant la compra o fusió d'altres cadenes de distribució. Tenen també integrades funcions majoristes, com centrals de compra, i de fabricació. Un altre exemple d'organització integrada és el grup Inditex.

Mitjançant la integració plena, l'empresa pot aconseguir economies d'escala, d'abast i l'efecte experiència. La **integració vertical cap enrere** permet reduir la incertesa en les funcions de subministrament i tenir més bon coneixement dels seus costos. La **integració vertical cap endavant** reduirà la incertesa en les funcions de distribució i permetrà un millor coneixement del mercat final. En tots dos casos, la capacitat negociadora de l'empresa es veu potenciada.

No obstant això, aquesta estratègia suposa una pèrdua de flexibilitat davant els canvis de l'entorn. A més, la integració de funcions diverses incrementa els problemes de gestió, la qual cosa fa que hagin de considerar-se els costos inherents a la integració. Per això, la complexitat, l'extensió i la profunditat de molts canals de distribució, unit a les inversions necessàries, fan amb freqüència inviable un sistema corporatiu. Aquesta incapacitat financera i/o ad-

ministrativa de les empreses és un dels factors determinants del desenvolupament dels vincles contractuals, o quasi-integració, com a forma alternativa de coordinació i control.

b) Sistemes verticals de distribució contractuals

L'objectiu dels sistemes verticals de distribució quasi-integrats és obtenir els avantatges dels canals plenament integrats, i evitar els seus inconvenients. Tracten de coordinar el canal per mitjà d'**estratègies de comunicació i de gestió del conflicte** per crear així confiança, satisfacció i compromís entre els seus membres (Grewal i Levy, 2016). Un exemple el trobem en els canals contractuals, on les relacions funcionals i obligacions dels seus membres es formalitzen per mitjà de **contractes**. Les organitzacions dins del canal, si bé són independents, decideixen coordinar les seves activitats mitjançant el disseny i la negociació de clàusules de conducta que, explicitades en contractes, reflecteixen el poder relatiu de cada part.

Des d'una perspectiva interorganitzacional, els sistemes verticals contractuals es poden considerar com a **xarxes** en les quals els seus membres tenen objectius diferents, però on hi ha alguna classe d'organització formal per establir objectius de rang superior. Si bé la presa de decisió es produeix a la part superior de l'estructura, aquesta necessita la ratificació dels seus membres, per la qual cosa el nivell de coordinació i control en aquest tipus de canal és menor que en els sistemes corporatius. Això confereix a aquests sistemes contractuals una gran flexibilitat per adaptar-se a la diversitat de formes de distribució, entre les quals destaquen les cadenes voluntàries, les cadenes franquiciades, les associacions a l'exportació (totes elles formes de cooperació vertical cap endavant), i també les cooperatives de detallistes o els grups de compra majoristes i minoristes, que són formes de cooperació vertical cap enrere.

c) Sistemes verticals de distribució administrats

Els sistemes verticals de distribució administrats són un altre exemple de sistemes verticals de distribució quasi-integrats, però en aquests la coordinació i el control del procés de distribució no es produeixen intervenint relacions de propietat o vincles contractuals, sinó per la influència d'un membre del canal sobre els altres membres. Per a això, s'utilitza l'exercici de les **relacions de poder** (Grewal i Levy, 2016).

Els sistemes administrats eficients són canals convencionals que no necessiten regular les seves relacions per mitjà d'un acord contractual o de la propietat. El seu desenvolupament es deu al convenciment que no és viable la creació de valor de manera aïllada, sinó per mitjà de tota la cadena d'intermediaris. Empreses com Procter & Gamble (P&G), Coca-cola, Danone, Nutrexa o Nestlé pos-

seeixen posicions de lideratge que els permeten utilitzar aquest tipus d'acords administrats. Fabricants i distribuïdors decideixen cooperar, sense que hi intervingui cap contracte entre les parts.

2.10. Sistemes horitzontals de distribució

En els sistemes horitzontals de distribució els acords es produeixen entre agents que operen en un mateix nivell. Els plantejaments que motiven la utilització d'aquests sistemes són similars als sistemes verticals de distribució, amb l'excepció que els participants es mouen en el mateix nivell d'intermediació. Per aquest motiu es poden trobar maneres de gestionar les relacions horitzontals properes a una integració corporativa, passant per coordinacions contractuals o fins i tot coordinacions horitzontals mitjançant col·laboracions no formalitzades basades en situacions de lideratge i poder. No obstant això, els sistemes horitzontals més freqüents són els sistemes horitzontals contractuals espacials i no espacials.

Els **sistemes horitzontals espacials** són un sistema d'associació, generalment de comerciants minoristes, en una zona comercial determinada. Basen la seva competitivitat en l'aglomeració i complementarietat de l'oferta comercial en un espai físic i amb una política comercial comuna, com una manera d'exercir atracció sobre els consumidors. S'han utilitzat així com una estratègia defensiva del petit comerç minorista enfront de la gran distribució.

Centres comercials com L'illa Diagonal a Barcelona, galeries comercials com Sapiris a València, o mercats municipals detallistes com La Boqueria, també a Barcelona, són exemples de sistemes horitzontals espacials.



Font: <http://barcelona-home.com/blog/wp-content/upload/2013/11/l-illa-diagonal-1024x768-raett.jpg>, <https://www.lagaleriacomercial.es/> i <http://suitelife.com/blog/wp-content/uploads/2015/07/la-boqueria.jpg>

Per la seva banda, els **sistemes horitzontals no espacials** són associacions d'intermediaris situats al mateix nivell però que estan separats geogràficament. L'espai físic no és el motiu de la seva creació, sinó que els associats busquen altres beneficis, com reduir el cost en la negociació i compra de productes de forma agregada, la creació d'ensenyes comercials de distribució, el desenvolupament de productes amb la marca de l'ensena comercial on es distribuïran, el desenvolupament de centrals de compra, o el desenvolupament de *marketplaces* virtuals.

Exemple

Els canals de distribució de roba han experimentat un creixement significatiu dels sistemes organitzats de franquícia i de les cadenes sucursalistes com Zara, una estabilització de la venda en hipermercats i grans magatzems, i la disminució del comerç independent. La figura següent mostra els canals de distribució en aquest sector, on podem veure sis-

Vegeu també

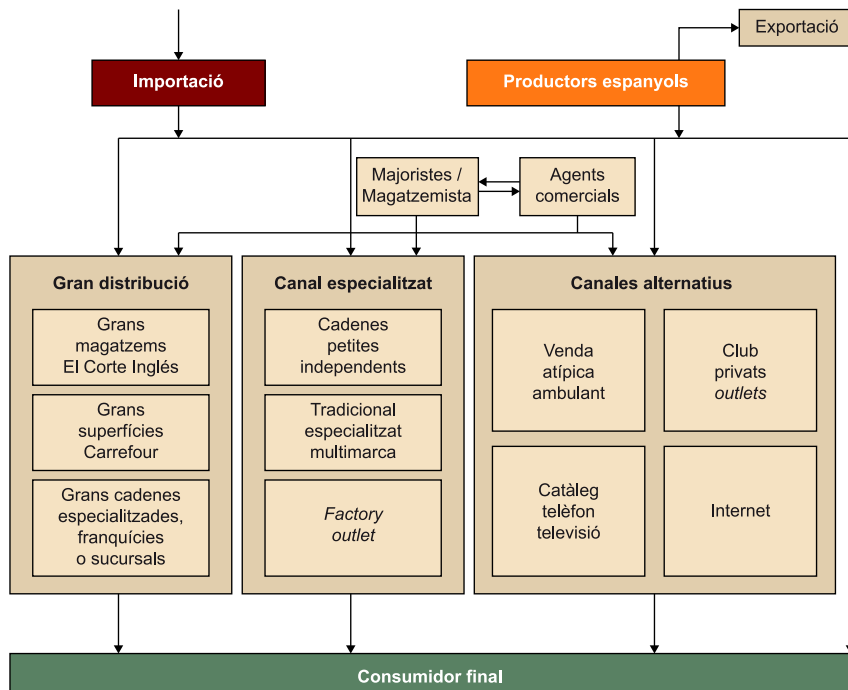
Podreu aprofundir en les característiques dels sistemes horitzontals de distribució en l'assignatura *Canals de distribució*.

Lectura recomanada

Si desitgeu saber en què consisteix un *marketplace* virtual, podeu llegir l'article següent: **Eva Rodríguez** (2013, 22 de març) «Cómo vender en un e-marketplace». *Emprendedores*.

temes verticals de distribució corporatius, representats per la gran distribució i les grans cadenes sucursalistes. Hi ha també sistemes verticals de distribució contractuals, com les cadenes franquiciades. També s'han desenvolupat sistemes horitzontals de distribució, representats per botigues minoristes que venen en centres comercials i *outlets*.

Figura 12. Canals de distribució al sector tèxtil espanyol



Font: elaboració pròpia a partir del Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç (2007) i l'Associació Empresarial del Comerç Tèxtil i Complementes (2016).

Activitat

5. En el sector de la moda, el primer grup tèxtil espanyol és Inditex, que, amb una estratègia diversificada, controla tot el procés de valor, des del disseny i la fabricació, passant per la logística, fins a la venda minorista. El segueixen en importància el grup Cortefiel, Mango (amb Punto Fa) i El Corte Inglés (amb la seva secció tèxtil Induyco). Els quatre controlen un terç de la distribució tèxtil a Espanya. Però avui dia, malgrat el protagonisme dels canals físics en la venda de roba, afavorit per l'aspecte social i lúdic de la compra, tots els fabricants disposen de botiga en línia.

Visualitzeu el vídeo:

El comprador de moda *online*



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=vot-xoywud4>

Prepareu les qüestions que es plantegen a continuació.

- Expliqueu els sistemes de distribució de la roba segons les decisions de cobertura del mercat i de longitud del canal de distribució.
- Justifiqueu amb exemples l'existència d'algunes de les cadenes sucursalistes i contractuals que intervenen en la distribució de roba.
- Identifiqueu i argumenteu les previsible implicacions que el desenvolupament del comerç electrònic té i tindrà sobre la distribució de roba.
- Justifiqueu si el sector utilitza o no una estratègia de distribució multicanal, així com els avantatges i inconvenients de l'estratègia que adopta.

3. La gestió dels canals de distribució

Una vegada que l'empresa té dissenyat i desenvolupat el canal de distribució, el pas següent serà assegurar les prestacions dels diferents serveis oferts entre els membres del canal de distribució, segons criteris d'eficiència de cada intermediari, relacions de poder, flexibilitat del canal en el seu conjunt, etc. A aquests aspectes dediquem aquesta secció.

3.1. La motivació dels membres del canal

Moltes empreses veuen els seus intermediaris com els seus primers clients, per la qual cosa despleguen amb els membres del canal una estreta gestió de la relació i construeixen una associació a llarg termini. Això crea un sistema de lliurament de valor que conjumina les necessitats tant de l'empresa com dels seus socis de distribució (Kotler i Armstrong, 2016). Les parts han d'estar convençudes de la necessitat de treballar juntes i de manera coordinada per trobar formes convenientes de lliurar valor als clients finals.

L'empresa haurà de fomentar els programes de formació entre els intermediaris, realitzar investigacions de mercat i desenvolupar uns adequats fluxos de comunicació amb els consumidors finals i al llarg del canal de distribució. Els programes de formació tenen una importància especial perquè els clients perceben la imatge de l'empresa per mitjà del servei rebut dels intermediaris.

Norauto, especialitzat en el manteniment i l'equipament de l'automòbil, desenvolupa programes de formació per als seus col·laboradors i intermediaris amb la finalitat de mantenir un servei adequat al consumidor final.



Font: captura de pantalla d'Instagram

3.2. Com es gestionen les relacions al canal

Les relacions de totes les empreses intermediàries que participen en el canal de distribució poden ser molt variades, des d'acords puntuals fins a col·laboracions estretes de treball. Cada membre del canal de distribució desenvolupa un paper específic, però quan això no ocorre i no s'aporta valor al mercat, l'intermediari corre el risc de ser substituït i eliminat del canal de distribució.

Perquè un canal de distribució funcioni de manera eficient, cal que les empreses que hi participen col·laborin. No obstant això, també poden sorgir conflictes entre aquests participants. En general, les empreses entenen que han d'intensificar la cooperació entre elles, perquè d'aquesta manera totes poden millorar els seus beneficis. Una opció per coordinar el canal pot ser, com hem vist, fer-ho amb sistemes verticals de distribució que permetin desenvolupar relacions fortes amb les empreses participants.

Construint relacions

Amazon i la multinacional P&G van iniciar la seva col·laboració permetent al gegant del comerç electrònic vendre productes de P&G, molt sol·licitats pels consumidors. Posteriorment, van estrènyer aquesta col·laboració per aconseguir eficiències en el procés d'atendre la demanda. Amb el seu programa Vendor Flex, Amazon gestiona directament el magatzem de P&G, i això li permet reduir els costos de distribució i accelerar el lliurament al client. D'aquesta iniciativa es beneficien tant les empreses implicades com els propis consumidors.



Font: https://i0.wp.com/www.onlinemarktplatz.de/wp-content/mediathek/2013/10/pg_amazon.jpg?resize=590%2C341&ssl=1

Lectura recomanada

Per conèixer amb més detall la col·laboració desenvolupada per Amazon i P&G, us recomanem la lectura de l'article:

Bob Eastman (2013, 23 d'octubre). «Innovació en la cadena de suministros de Amazon con su programa Vendor Flex». *Technology Evaluation Centers*.

3.2.1. *Trade marketing*

Als canals convencionals i administrats hi ha prou incentius com perquè les parts evolucionin cap a una relació estratègica, fins i tot sense que hi hagi un contracte ni relacions de propietat. Aquestes **relacions estratègiques** es desenvolupen per explotar una oportunitat de mercat de forma conjunta, de manera que els participants es fan interdependents i confien entre si: comparteixen objectius i coincideixen en com han d'aconseguir-se, estan disposats a assumir riscos, a compartir informació confidencial i a realitzar inversions importants pel bé de la relació.

En aquest context se situa el *trade marketing*, que aposta per l'associació i col·laboració de tots els participants en l'estratègia global del canal de distribució. Aquesta col·laboració té per objectiu millorar el valor aportat i l'avantatge associatiu del canal per mitjà de la presa de decisions conjuntes.

No resulta fàcil arribar a acords de col·laboració entre tots els participants al canal. Aquests acords s'afermen en la cessió d'autonomia i en la voluntat de les parts a adoptar una visió relacional a llarg termini, centrada a aconseguir objectius comuns. D'aquesta manera, el *trade marketing* s'associa amb el màrqueting que es fa dins del canal de distribució i incideix en els processos que faran millorar els resultats de vendes, com a accions coordinades i promocions que ajudin el consumidor a sentir-se més còmode localitzant els productes.

Amb el *trade marketing* adquireixen importància aspectes comentats, com la interdependència, els objectius comuns, la comunicació, la confiança i el compromís, que faciliten el desenvolupament de relacions a llarg termini.

La **interdependència** basada en els beneficis mutus entre membres del canal és clau per desenvolupar relacions estables. Els **objectius comuns** fan que les parts reconeguin que el seu interès comú sigui continuar sent socis estratègics. La **comunicació** fluïda i bidireccional permet compartir informació entre les empreses participants, i això els ajuda a predir vendes i coordinar enviaments. Aquest flux de comunicació, per exemple, ha estat clau en l'èxit de les relacions d'Inditex amb els seus associats.

Per la seva banda, la **confiança** mútua permet mantenir la relació estratègica unida i fa possible que els membres que participen en la relació no hagin de controlar i supervisar les accions dels altres, i amb això es redueixen els costos de transacció entre les parts. En aquest nivell, els socis reconeixen la importància i el valor de la relació, la qual cosa justifica el seu desig de continuar-la en el futur. El **compromís** existirà, per tant, només quan la relació es conside-

ri important. A més, el seu manteniment implica la voluntat i disposició de les parts de treballar en el seu sosteniment i suport. Conseqüentment, en una relació estable les parts han de tenir uns nivells similars de compromís.

A aquest canvi en el model de relació entre els membres del canal de distribució ha contribuït a l'ECR (*efficient consumer response* o resposta eficient al consumidor). El seu objectiu és millorar la satisfacció de la demanda sota una perspectiva de col·laboració, tractant de minimitzar el cost total de la cadena i creant valor. Això implica més interdependència entre les empreses en aspectes logístics i un augment del flux d'informació intercanviada.

Totes aquestes pràctiques suposen un nou model de gestió del canal de distribució, una millora en la relació entre fabricant i distribuïdor. Destaquen, així mateix, dos tipus de gestió: l'enfocament *pull* i l'enfocament *push*.

- **Enfocament *pull*.** Amb aquesta estratègia el fabricant intenta crear imatge i confiança en el consumidor final. Hi ha una clara orientació al client, per la qual cosa primer determina l'estratègia de servei i després dimensiona eficientment el canal de distribució per complir-la. D'aquesta manera, la demanda de la baula següent del canal activa el servei de l'anterior. Aquest tipus de gestió exigeix nivells d'inventari més baixos i, per tant, comporta menys riscos d'obsolescència. No obstant això, requereix tenir prou flexibilitat i capacitat de reacció per fer front a les diferents fluctuacions de la demanda.
- **Enfocament *push*.** Amb aquesta estratègia el fabricant confia plenament en el canal de distribució. Els productes se situen al final de cada etapa a l'espera de la demanda de la baula següent.

Quan el fabricant adopta un enfocament *push* utilitza una política d'incentius amb els majoristes perquè aquests, al seu torn, la continuïn amb els detallistes.

Si bé aquest tipus de gestió redueix els riscos d'incertesa davant fluctuacions de la demanda, augmenta el nivell d'inventaris i, en conseqüència, els riscos d'obsolescència (a causa de factors com la tecnologia, canvi dels gustos del consumidor, caducitat, etc.).

Construint relacions

La multinacional angloholandesa Unilever, que comercialitza a Espanya marques com Skip, Mimosín, Axe, Dove, Signal o Timotei, entre altres, i la seva divisió a Espanya de drogueria i perfumeria, Lever Fabergé, van dur a terme una concentració de les seves marques,

amb l'objectiu de mantenir posicions de lideratge. La integració global de la logística és essencial per a l'empresa, que buscava canviar els seus processos per uns altres que aportessin un avantatge competitiu al mercat. Un trencament de l'estoc en el lineal del supermercat és una venda menys i una possible pèrdua del client final. Per aquest motiu, Lever Fabergé treballa per aconseguir una cadena de subministrament integrada, àgil i fiable.



Font: https://www.google.es/search?q=logistic+service&source=lnms&tbn=isch&sa=X&vegeu=0ahUKewiuxd2z29bUAhUQZVAKHceVB3kQ_AUIBigB&biw=1366&bih=659#tbn=isch&q=productes+unilever&imgcr=hpqkOOMZ8PyQRM

Les particularitats del lliurament de les comandes depenen dels diferents acords de subministrament que s'hagin signat. Per exemple, amb certes companyies Lever Fabergé treballa en funció de les estratègies CRP (procés de reabastiment continu) per evitar que faltin productes en el lineal. També s'empren mètodes de *cross-docking*, on l'operativa se centra en l'agrupació de comandes i en la consolidació.

Amb l'aplicació de les iniciatives CRP es col·labora a la planificació, informació de vendes i estratègies. Es pretenen eliminar totes les activitats que no afegeixin valor a la cadena de subministrament. Una d'elles és l'estoc, que repercuteix en la planificació de la producció del fabricant. Per minimitzar l'inventari sense perjudicar el servei logístic al client final, cal la col·laboració dels distribuïdors, que han de facilitar les dades de la demanda en el punt de venda per contrastar-los amb l'oferta presentada i la capacitat instal·lada. Les botigues solament han de transmetre als seus proveïdors els registres de les seves caixes registradores, amb la finalitat de realitzar un reaprovisionament continu més senzill.

L'aplicació de la iniciativa ECR suposa definir les accions que han de dur-se a terme com un element més del pla estratègic de la companyia. A més, s'engugen tots aquells processos que estiguin orientats

a la millora contínua del servei al client. Finalment, entren en funcionament eines i sistemes informàtics per a la integració, execució i mesura de les pràctiques ECR.

Font: Galiana (2003)

3.2.2. Poder i lideratge al canal de distribució

El poder en un canal de distribució existeix quan l'empresa que exerceix el lideratge al canal té els mitjans o la capacitat de condicionar els comportaments i les accions d'una altra empresa a diferent nivell d'intermediació. Un gran distribuïdor com Walmart exerceix el seu poder sobre els seus proveïdors de diferents maneres, la qual cosa tindrà conseqüències en el comportament i la motivació d'aquests últims. El líder del canal podrà utilitzar diferents fonts de poder que impliquen algun grau de coacció. Aquest domini d'influència pot ser molt variat, des del més discret suggeriment en un extrem fins a l'absoluta dominació en l'altre.

Aquí cal distingir cinc tipus de bases de poder: referent, legítima, d'expert, de premi i coercitiva (Kotler i Keller, 2016).

- **Poder de referència.** Té a veure amb la identificació de l'intermediari amb el fabricant, i es produeix quan l'intermediari considera els seus objectius estretament relacionats o congruents amb els del fabricant.

Quan el fabricant posseeix poder de referència –com succeeix amb Walmart, Repsol YPF, Hotels Meliá o UPS–, a l'intermediari li agrada que se l'identifiqui amb la bona imatge i prestigi del fabricant.



Font: logotips de Walmart, Repsol, Meliá Hotels International i UPS

- **Poder legítim.** El poder legítim del fabricant sobre l'intermediari té lloc quan el primer, en virtut del seu paper o posició, té dret a exercir poder sobre el segon, qui, a més, està obligat a acceptar-ho. Per exemple, un franquiciador pot forçar que els seus franquiciadors segueixin unes determinades normes per decorar els aparadors, exposar els productes o atendre els clients. El contracte que tots dos han signat així ho reconeixerà.
- **Poder d'expert.** El poder d'expert es basa en la percepció, per part de l'intermediari, que el fabricant té un coneixement o una experiència superior. Aquest tipus de poder és evident en els sistemes franquiciats, ja que un dels principals valors de la franquícia pels franquiciats és l'experiència del franquiciador, i això en propicia la cooperació. Igualment, a tot canal, fabricants i majoristes aporten la seva experiència als detallistes.
- **Poder de recompensa.** Segons aquest poder, l'intermediari coopera mogut pel premi que rebrà si segueix les directrius del fabricant. Les recompenses

Vegeu també

Podreu aprofundir en les relacions internes entre empreses a l'assignatura *Canals de distribució*.

que es poden utilitzar en un canal solen ser marges comercials, promoció, descomptes, condicions de pagament, formació, assessorament, etc. Si bé el poder de recompensa té aspectes positius, en ocasions l'intermediari no coopera per convicció o perquè s'identifica amb el fabricant, sinó que busca merament la recompensa promesa.

- **Poder coercitiu.** Els membres poderosos del canal de distribució poden dominar els més febles i utilitzar amenaces i coerció, com una reducció de marges, la retirada de suport publicitari, l'eliminació de descomptes, l'incompliment de terminis de lliurament, etc. Aquest tipus de poder es fonamenta en la creença de l'intermediari que pot ser castigat pel fabricant si no compleix les seves peticions.

Però la capacitat del fabricant d'influir en l'intermediari no només depèn de la magnitud de les seves fonts de poder, sinó també de la capacitat de l'intermediari de resistir i contrapesar la pressió, la qual cosa es coneix com el **poder compensatori** de l'intermediari. Per exemple, un fabricant capdavanter podria pressionar el minorista perquè concedeixi una ubicació privilegiada als seus productes o realitzi un volum major de comanda. En la mesura en què el detallista pugui negociar amb altres fabricants capdavanters, podrà eludir aquest intent d'influència.

La tendència actual, com s'ha comentat, és establir relacions estables i cooperatives entre les empreses que formen el canal de distribució. Es considera que aquesta orientació relacional aporta al canal en el seu conjunt avantatges associatius enfront d'altres canals competitiu, alhora que s'ofereix un major valor al consumidor.

En general, s'aconsegueix més **cooperació** si s'utilitza, en aquest ordre, el poder de referència, el poder d'expert, el poder legítim i el poder de recompensa, i s'evita en la mesura del possible el poder coercitiu, pels seus efectes negatius.

3.2.3. Quan sorgeix el conflicte

El conflicte és un aspecte inherentment associat a les relacions d'**interdependència** presents als canals de distribució. Els membres del canal tendeixen cap a una especialització funcional, que origina una important interdependència operativa entre ells. I aquesta interdependència exigeix, a fi d'aconseguir l'eficiència global del canal, un mínim de cooperació. No obstant això, el desig de cada part de maximitzar la seva autonomia en relació amb les seves pròpies decisions fa que la interdependència generi conflictes d'interessos, que han de ser gestionats.

A l'entorn del canal de distribució, el conflicte es defineix (Stern i El-Ansary, 1992, pàg. 289) com «una situació que sorgeix quan un membre del canal percep que un altre membre està mantenint un comportament que li impedeix aconseguir els seus objectius».

És molt habitual considerar el conflicte com un comportament negatiu i improductiu que causa la deterioració de la relació. Com a conseqüència d'aquesta visió negativa, els gestors del canal s'han centrat, sobretot, en la seva resolució, millora o prevenció.

No obstant això, les disputes són una part inevitable del procés de presa de decisions, la qual cosa implica que la inexistència de conflicte no afavoreix l'adaptació i el desenvolupament de les empreses. És per això que actualment es considera que un **grau moderat de conflicte** pot no ser perjudicial per a les parts involucrades. Amb freqüència, la confrontació de punts de vista divergents permet el sorgiment de noves idees. En definitiva, un comportament conflictiu no té per què ser necessàriament destructiu, i fins i tot pot arribar a ser constructiu.

Segons això, una perspectiva negativa del conflicte ho definiria en termes de les seves conseqüències nocives, mentre que una visió positiva destacaria les seves conseqüències funcionals. En qualsevol cas, s'estaria adoptant un punt de vista parcial. Per contra, concebre el conflicte d'una manera integral, distingint-lo en funcional i disfuncional, permet tractar-lo com un procés que implicarà uns resultats, bé positius o negatius. S'accepta, per tant, la visió que el conflicte implica costos i amenaces, però també beneficis i oportunitats.

S'ha passat, en definitiva, d'un desig d'eliminar el conflicte a un interès per gestionar-lo. El reconeixement que els efectes del conflicte dins del canal de distribució poden ser tant funcionals com disfuncionals fa que l'objectiu de la gestió del conflicte sigui mantenir-lo en la seva dimensió productiva, o almenys no destructiva.

3.2.4. Tipus de conflicte al canal

El reconeixement dels diversos efectes del conflicte al canal ens ha portat a reconèixer l'existència de diferents tipus de conflicte. Així, hem parlat de conflicte constructiu i destructiu, funcional i disfuncional. El **conflicte funcional** es caracteritza per tenir una dimensió més perceptiva o actitudinal i ser constructiu. A diferència d'aquest, el **conflicte disfuncional** té una dimensió comportamental, es fa manifest i per això és destructiu.

Atenent a les parts que intervenen en el conflicte, hi ha dos nivells en els quals es pot situar el conflicte. D'una banda, el **conflicte intertipus** es produeix entre els diferents formats comercials situats al mateix nivell del canal. És el cas del conflicte que enfronta els detallistes tradicionals amb les grans superfícies minoristes en aspectes com la política de preus i els horaris d'obertura. D'una altra banda, el **conflicte intratipus** sorgeix entre empreses que operen amb un mateix format comercial. Aquest tipus de conflicte té lloc, per exemple, entre

les grans superfícies minoristes que competeixen entre si, fet que els porta a processos de fusió per guanyar capacitat de gestió i competitivitat. També es produeix quan una botiga en un centre comercial percep que una altra botiga del mateix centre no segueix les normes establertes, i perjudica la imatge del centre en el seu conjunt.

Tant el conflicte intertipus com l'intratipus són modes de **conflicte horitzontal**, propis de situacions de competència i es produeixen entre empreses al mateix nivell del canal. En canvi, el **conflicte vertical** té lloc entre membres del canal a diferents nivells; és el cas, per exemple, dels conflictes entre fabricants i grans detallistes a causa de les condicions de preu, lliurament i ajornaments de pagament que aquests últims tracten d'imposar-los (Grewal i Levy, 2016; Kotler i Keller, 2016; Lamb et al., 2016).

Exemple

Un establiment franquiciat de la cadena The Body Shop es queixava al franquiciador que els preus que li aplicava eren diferents dels assignats a altres establiments franquiciats.

Amb el desenvolupament del comerç electrònic, ha augmentat el conflicte vertical entre empreses, com a conseqüència dels processos de desintermediació. Això succeeix, per exemple, quan un grup hotelier com AccorHotels decideix vendre directament els seus serveis al consumidor i competeix amb agències en línia com Booking o Expedia.

Es pot produir també un conflicte horitzontal quan un fabricant decideix incrementar la seva cobertura de mercat en una zona concreta, la qual cosa provoca conflictes entre detallistes per solapament de les seves àrees d'influència. Així, la distribució multicanal provoca conflictes quan diferents tipus de detallistes venen la mateixa marca.

El conflicte d'idees i interessos és creatiu i important per a una bona presa de decisions. Però el **conflicte patològic**, que sorgeix quan les parts implicades deixen de buscar solucions per perseguir solament els seus objectius a qualsevol preu, desencadena comportaments coercitius i accions dirigides a destruir l'oponent (Stern i El-Ansary, 1992). El repte rau a reconduir els conflictes patològics i innecessàriament destructius a confrontacions constructives i relativament innòcues (Straus, 1988).

3.2.5. Causes del conflicte

Per entendre i gestionar el conflicte al canal cal identificar primer les seves causes. A part de la generalitzada consideració de la interdependència funcional com a element causant de conflicte, hi ha diverses propostes explicatives.

En general, el conflicte pot sorgir de diferències d'informació entre les parts, de diferències d'interessos, desitjos o valors, com a resultat de l'escassetat de recursos, o com a reflex de la rivalitat que es produeix quan una part intenta superar o anul·lar una altra. El conflicte també pot sorgir de la incompatibilitat de subobjectius o mitjans. Així, dues persones poden estar d'acord en relació amb un objectiu, però discrepar quant als mitjans o formes d'aconseguir-lo. Seguint en aquesta línia d'arguments, s'han destacat tres causes principals de

conflicte (Coughlan et al., 2001; Kotler i Keller, 2016; Winer i Dhar, 2014): la incompatibilitat d'objectius, els desacords sobre decisions de domini i les diferents percepcions de la realitat.

La **incompatibilitat d'objectius** es produeix quan un membre del canal que intenta aconseguir els seus propis objectius impedeix a un altre membre aconseguir-ne els seus.

El conflicte pot estar provocat per desacords entre els intermediaris en el repartiment de marges. És el que ocorre en el sector agroalimentari quan els detallistes decideixen una política de marge que provoca que els productors no cobreixin els seus costos.



Font: <https://pixabay.com/es/almendra-brown-primer-plano-seca-21502/>

Els **desacords de domini** sorgeixen de la manera en què s'assignen les funcions de distribució dins del canal i de la forma en què s'avalua el rendiment d'aquestes. Precisament, una de les principals causes de desacord de domini al canal és la insatisfacció amb el rendiment. El paper de cada membre es defineix en termes del seu domini, això és, el nombre de productes que distribueix, els segments de mercat que serveix, les funcions distributives que exerceix o la tecnologia que empra. Per exemple, es pot produir una situació conflictiva si el fabricant considera que majoristes i detallistes no posen l'atenció suficient en la comercialització del seu producte.

Cada membre té les seves pròpies percepcions del que comporta el seu domini, així com el dels altres. I aquestes percepcions, sovint, no responen a les expectatives dels altres membres, i això deriva en conflicte. Aquest desacord implica que cada membre no pot predir adequadament l'acompliment de les funcions d'un altre.

La **diferència de percepcions de la realitat** es produeix quan els membres del canal difereixen en els seus punts de vista sobre la realitat. Pot sorgir de diferències de formació, d'objectius i d'experiència, així com de deficiències de comunicació.

De les causes considerades es desprèn la idea que el conflicte és bàsicament un procés **dinàmic** compost d'una sèrie d'episodis conflictius. Cada episodi és, a més, el resultat de l'episodi anterior i, al seu torn, és causa del següent.

3.2.6. Com es gestiona el conflicte en el canal

El conflicte pot afectar estretament determinats aspectes de la relació, el rendiment del canal i futurs episodis conflictius. Resulta convenient resoldre o gestionar el conflicte en la seva fase inicial, ja que la seva resolució pot convertir-se en un element constructiu, o almenys no destructiu (Straus, 1988). Això exigeix un estudi de les causes que han motivat el conflicte i en la utilització d'un ampli i variat conjunt d'estratègies per a la seva resolució.

És més probable que els canals de distribució caracteritzats per un intercanvi més relacional hagin desenvolupat mecanismes de gestió del conflicte i que experimentin menys conflictes que aquells altres canals caracteritzats per intercanvis de mercat (Brown, Lusch i Smith, 1991).

Han estat nombrosos els autors que han aportat estratègies per gestionar i resoldre els processos conflictius a l'entorn del canal de distribució. Aquestes estratègies de resolució del conflicte es poden agrupar principalment en dues categories: comportamentals i institucionalitzades (Dant i Schul, 1992; Kotler i Keller, 2016).

En els **mecanismes comportamentals** s'inclourien els comportaments i les accions iniciades pels líders del canal en els seus intents de resoldre el conflicte:

- la política o diplomàcia,
- la resolució del problema,
- la persuasió, i
- la negociació.

Els **mecanismes institucionalitzats** consisteixen en polítiques implementades pels líders del canal per dirigir el conflicte de manera sistemàtica. Destaca com a aspecte en comú el que incrementa la interacció i comunicació entre els seus membres:

- l'adopció de metes superordinàries,
- el consens de domini,

- l'arbitratge,
- la mediació,
- els programes de gestió de conflictes,
- la cooptació,
- els intercanvis de persones,
- la pertinença a associacions comercials, i
- l'absorció de la incertesa.

Figura 13. Mecanismes per a la gestió del conflicte

Grau d'interdependència vertical percebut	Tècniques de gestió del conflicte	Mecanismes específics de gestió del conflicte
Alt	Supraorganitzacional	<ul style="list-style-type: none"> • Adopció de metes superordinàries • Consens de domini • Arbitratge • Mediació • Programes de gestió de conflictes • Cooptació
↑ ↓	Interpenetració	<ul style="list-style-type: none"> • Programes d'intercanvi de persones • Pertinença a associacions comercials • Absorció d'incertesa • Política o diplomàcia • Resolució del problema
Baix	Límit regateig i negociació	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasió • Negociació

Font: adaptat de Dant i Schul (1992) i Kotler i Keller (2016)

Depenent del grau d'interdependència entre les parts, serà més convenient utilitzar tècniques de gestió del conflicte supraorganitzacionals, d'interpenetració, tècniques límit, o tècniques de regateig i negociació.

Mecanismes per a la gestió del conflicte

Perquè l'aplicació de les **tècniques supraorganitzacionals** sigui efectiva, els membres del canal han de sentir-se altament interdependents, si bé cadascun pot tenir diferents objectius o atorgar-los diferent importància. La seva utilització és més freqüent en sistemes verticals de distribució, bé siguin corporatius, contractuals o administrats. Destaquen entre aquests mecanismes l'adopció de metes superordinàries, el consens de domini, l'arbitratge, la mediació i els programes de gestió de conflictes.

- **L'adopció de metes superordinàries** consisteix en l'acceptació per les parts d'objectius que no poden ser aconseguits amb els recursos de cadascuna, per la qual cosa requereixen els esforços concertats de totes elles. Una meta superordinària pot ser el desig explícit dels membres del canal d'oposar resistència a una amenaça exterior que pugui posar en perill la supervivència o el desenvolupament del canal. En aquest tipus de situacions, els membres deixen de banda les seves diferències, per això es considera que aquest tipus de mecanisme redueix el conflicte disfuncional.

- També és possible que el conflicte sorgeixi per una falta de **consens de domini** entre els participants, a causa d'un solapament de domini o per una suposada violació dels dominis d'uns altres.
- Tant l'arbitratge com la mediació requereixen la intervenció d'una tercera persona. La diferència essencial rau en què un àrbitre té el poder de prendre una decisió, i un mediador ha d'utilitzar les seves habilitats per aconseguir que les parts aconseguixin el seu propi acord. Una característica comuna d'aquests mecanismes és que s'inicien tan sols quan les negociacions han arribat a un punt mort i les posicions de les parts s'han endurit. El seu objectiu és aconseguir una divisió justa dels béns en disputa.
- Els **programes de gestió de conflictes** són sistemes organitzats d'accions que busquen una solució beneficiosa i mútuament acceptable a un problema comú per a les parts. Serveixen per evitar la intervenció d'una tercera persona i reduir l'atmosfera d'enfrontament.

Les **tècniques d'interpenetració** redueixen el conflicte mitjançant l'increment del nombre d'interaccions entre els membres del canal. Es desenvolupa així dins del canal un sentit d'identificació i una sèrie de normes comunes i valors. Entre aquestes tècniques destaquen la cooptació, els programes d'intercanvi de persones, la pertinença a associacions comercials i l'absorció d'incertesa.

- La **cooptació** és el procediment d'absorbir nous elements en l'estructura determinant de la política de l'organització com a mitjà d'impedir amenaces a la seva estabilitat o existència. És el mètode que crea un sentit més fort d'interdependència entre els membres del canal i té alguns avantatges com a estratègia de resolució del conflicte. Proporciona una estructura formal per a l'intercanvi d'informació rutinària, la provisió d'assistència o la realització de peticions dins del canal. Permet també que es comparteixin responsabilitats, la qual cosa afavoreix que les parts implicades s'identifiquin i comprometin amb els programes desenvolupats.
- Els **programes d'intercanvi de persones** impliquen un tracte bilateral de subjectes per un període de temps específic. Poden donar-se a un sol nivell de l'organització, a diferents nivells o a tots els nivells. S'aconsegueix així tenir una perspectiva de treball de l'altra part en un context interorganitzacional.
- La **pertinença a associacions comercials** crea un sistema de relacions primàries entre els membres del canal que facilita l'intercanvi d'idees i la resolució de conflictes, que no es resoldrien de manera individual. Atès que actua en la prevenció del conflicte i disminueix l'hostilitat entre els seus membres, es considera una estratègia altament beneficiosa en la resolució de conflictes.

- **L'absorció d'incertesa.** Com menor sigui el nombre de fonts mitjançant les quals els membres del canal reben informació, menor serà la diferència de percepcions de la realitat i, per tant, menor serà el nivell de conflicte vertical percebut dins del canal. Aquesta reducció i resolució del conflicte dependrà del grau d'incertesa que les organitzacions són capaces d'absorbir d'altres membres del canal gràcies a la centralització d'informació.

Les **tècniques límit** gestionen el conflicte mitjançant persones que actuen en els límits de les organitzacions pertanyents al canal, que amb freqüència utilitzen totes les bases de poder per exercir les seves funcions. El seu principal mecanisme és la diplomàcia.

Quan s'aplica la política o la diplomàcia, encara que les parts aproven comportaments basats en la negociació, s'assumeix l'existència de discrepàncies en els objectius. Les parts esperen incorporar a la negociació una tercera persona que actuï com a aliada. El recurs a la política i la intervenció d'una tercera persona significa el fracàs de la capacitat de les parts d'aconseguir una solució acceptable per mitjans interpersonals.

Les **tècniques de regateig i negociació** confien fortament en les bases de poder intervingudes per resoldre el conflicte. Perquè tinguin èxit hi ha d'haver un respecte mutu i confiança entre els membres del canal. Entre aquestes tècniques destaquen la resolució del problema, la persuasió i la negociació.

- Quan la **resolució del problema** és evident, els participants comparteixen objectius comuns que impliquen un alt risc per a ells, per la qual cosa convé promoure processos integratius que, mitjançant la recollida i l'intercanvi d'informació sobre objectius i prioritats, busquin una solució que satisfaci els criteris de decisió d'ambdues parts. Si bé no s'exigeix cap requisit per a aquesta estratègia, cal que hi hagi confiança i cooperació entre les parts.
- Quan s'utilitza la **persuasió** en la resolució del conflicte, cada part tracta d'alterar la perspectiva o els criteris de decisió de l'altra en relació amb un objectiu. El propòsit és reduir les seves diferències pel que fa a subobjectius comuns mitjançant la referència a objectius superordinaris. La diferència entre la persuasió i la resolució del problema radica en el fet que la primera tracta de moure l'altra part cap a un objectiu comú, mentre que, amb la resolució del problema, els objectius són comuns i evidents per a ambdues parts.
- En un escenari de **negociació** no s'espera que hi hagi objectius comuns, sinó discrepància d'objectius. Els comportaments de les parts implicades es caracteritzen per ser inflexibles, per forçar la concessió de l'altra part, utilitzar amenaces, promeses, arguments persuasius, etc. El problema d'arribar a un compromís radica que aquest pot ser que no resolgui l'origen del conflicte i continuï la font de tensió. La negociació solament és possible si

cada part està disposada a perdre alguna cosa a canvi d'aconseguir algun dels seus objectius.

S'han proposat també quatre estratègies de resolució del conflicte depenent del grau de consideració de l'empresa cap a si mateixa i cap a l'altra part (vegeu la figura 14): la negligència, la cooperació, l'acomodació i la dominació.

Figura 14. Estratègies per a la solució de conflictes

		Grau de consideració cap a l'altra part	
		Baix	Alt
Grau de consideració cap a la pròpia empresa (interès o preocupació)	Baix	Negligència	Cooperació
	Alt	Dominació	Acomodació

Font: Angelman i Wadman (1975)

Segons aquest plantejament, un dels procediments de resolució de conflictes seria la **negligència**, que es correspon amb nivells baixos de consideració, tant pròpia com cap a l'altra part, i que pot ser aplicada quan el conflicte es refereix a assumptes poc importants, en què les parts no presten gaire atenció al problema.

Exemple

Media Markt podria sol·licitar a Apple que s'encarregués del procés de devolució d'un iPad Pro que presenta algun defecte. Al principi, Apple podria oposar-se i defensar que fos Media Markt qui assumís les tasques i el cost de devolució. En aquest procés, Apple podria entendre que es tracta d'un problema sense més importància, ja que confia en la qualitat dels seus productes, i podria optar per la negligència com a estratègia per a la solució del conflicte.

En el costat oposat hi hauria la **cooperació** com a estratègia de solució de conflictes, que és, sens dubte, una alternativa més constructiva i enriquidora. Mitjançant la cooperació, les parts intercanvien informació per conèixer les necessitats mútues, així com per disminuir la percepció diferent de la realitat.

El conflicte es pot resoldre mitjançant la **dominació** quan l'empresa té un nivell de consideració cap a si mateixa alt, però baix cap a l'altra part. En aquesta situació, potser imposi determinades condicions servint-se de la seva posició dominant de poder. La part més dependent se sentirà forçada a complir-les i, en no ser una solució consensuada sinó imposada, el conflicte pot romandre latent.

Quan l'empresa té un nivell de consideració baix cap a si mateixa, però alt cap a l'altra part, el conflicte podria resoldre's per **acomodació**. Per exemple, El Corte Inglés pot dir-li a un dels seus proveïdors que li subministri mercaderia amb més freqüència. Encara que això pugui suposar un trastorn important per al proveïdor en termes econòmics i de gestió, pot ser que assumeixi la demanda d'El Corte Inglés per mantenir les bones relacions amb aquest important distribuïdor.

Activitats

6. Una vegada visualitzat el vídeo *Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South Korea* proposat a l'activitat 4, justifiqueu com ha estat capaç Tesco de modificar la seva posició de poder al mercat sud-coreà per mitjà de la innovació. Sobre la base de quines fonts de poder ho ha aconseguit?

Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South Korea



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=r4zff62wxx8>

7. Consulteu la informació que considereu oportuna sobre l'empresa de calçat Gioseppo i visualitzeu el vídeo per respondre les preguntes següents:

Vint anys de Gioseppo



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=clyyrmw5ppe>

- Qui exerceix una posició de poder més forta en cada canal de distribució utilitzat per Gioseppo?
- Quines són les fonts de poder que pot utilitzar Gioseppo en cada canal?
- Quines situacions de conflicte poden donar-se entre els membres del canal?
- Com ha d'actuar Gioseppo per evitar aquestes situacions?
- Poseu exemples d'accions que creieu que fa o hauria de fer Gioseppo per solucionar les situacions de conflicte.

3.2.7. Aspectes legals i ètics en les relacions del canal

Segurament, el conflicte més menyspreable que pot produir-se en un canal de distribució és el derivat de la falta de condicions legals i ètiques en les relacions en el canal. Els objectius d'eficiència i de servei que busquen els canals de distribució poden veure's completament eclipsats quan es prioritzen a qualsevol preu i sense tenir en clara consideració les condicions laborals i socials de les persones. Quan una empresa gestiona els seus sistemes de distribució sense aquesta perspectiva ni sensibilitat, destrueix la seva teòrica orientació al mercat i desvetlla que el lliurament de valor al client hauria d'aplicar-se en totes les baules de la cadena.

Són molts els episodis de conflicte que sorgeixen entre empreses establertes als països *del nord* i petits proveïdors locals de matèries primeres, mà d'obra i fabricació subcontractada a preu fet, generalment a empreses i treballadors situats als països *del sud*. Tot i que són conscients que són molts els episodis conflictius, pocs són els casos que transcendeixen a l'opinió pública i, entre ells, potser un que vagament aconseguim recordar, mai va haver de produir-se. L'esfondrament de l'edifici Rana Plaza a la capital de Bangla Desh el 2013 va significar un abans i un després en les relacions comercials i de dominació pel simple fet de ser un treballador «sense drets d'un país del sud».

No han faltat veus que han defensat el desenvolupament d'un comerç just, entès com «una forma de comerç que contribueix al desenvolupament sostenible, ja que ofereix als productors i treballadors marginats (especialment en països de l'Àsia, l'Àfrica i Amèrica Llatina) una compensació justa pel seu treball, així com unes condicions laborals dignes i respectuoses amb el medi ambient» (Organització Mundial del Comerç Just, 2011).

Per a l'Organització Mundial del Comerç Just, el comerç just és «una associació comercial, que mitjançant el diàleg, la transparència i el respecte, busca més igualtat i justícia en el comerç internacional». Utilitzant com a base aquest principi fonamental, l'Organització Mundial del Comerç Just ha establert deu principis o estàndards que descriuen les pràctiques laborals en les organitzacions de comerç just.

Lectura recomanada

Fran Otero (2016, 1 de desembre). «El verdadero coste de tu ropa». *Alfa y Omega*.

Figura 15. Deu principis internacionals del comerç just



Ètica i responsabilitat social en pràctica

De tots depèn promoure un tipus o un altre de compres i de relacions, i ens hi hem de comprometre. Segons les estadístiques sobre la despesa anual mitjana per habitant en productes de comerç just, Espanya es manté en nivells mínims.

Quan ens sentim satisfets, com a consumidors, per haver comprat un producte bo, que ens agrada i ens ha costat poc, per casualitat ens preguntem i preocupem realment per les condicions laborals i socials als països que el van fabricar?, prenem en consideració els efectes de les nostres accions sobre el medi ambient?, acceptem els principis internacionals del comerç just? És possible un comerç just en el qual participin les grans empreses i la gran distribució?



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=ndx711bd1m>
Traducció

¿Qué es el comercio justo?

Una campaña de:



Subvencionada por:



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=jqom0pkuwds>

3.3. Decisions de modificació del canal de distribució

L'empresa ha de comprovar regularment el rendiment del canal de distribució amb indicadors com el nivell de servei prestat al client, el temps de lliurament, el percentatge de reclamacions, el volum de vendes, el tractament donat a les deterioracions i pèrdues de producte i la cooperació recaptada en campanyes de promoció i en programes de formació.

Les desviacions detectades, una vegada analitzades les seves causes, serviran de referent per a la millora o renovació del canal. L'empresa hauria de reconèixer i premiar els intermediaris que estan desenvolupant bé les seves funcions i afegixen valor al producte per als clients. Els que estiguin desenvolupant les seves funcions de manera inadequada haurien de rebre el suport necessari o, com a última alternativa, ser reemplaçats. A més, l'empresa ha de ser sensible a les necessitats dels seus socis del canal; no fer-ho tan sols causarà riscos i problemes (Kotler i Armstrong, 2016).

3.3.1. Avaluació dels membres del canal

Destaquem cinc elements rellevants en l'avaluació i el control d'un canal de distribució (Pelton et al., 1999; Coughlan et al., 2001): l'eficiència, l'efectivitat, la productivitat, la rendibilitat i l'adaptabilitat.

- L'**eficiència** és aquí una mesura de la capacitat del canal de distribució per satisfer les exigències dels clients, la qual cosa determinarà el seu avantatge competitiu.
- L'**efectivitat** és una mesura de l'assoliment de la cobertura planejada. És indicativa, per tant, de si per mitjà del canal aconseguim un accés oportú a determinats segments de clients i una resposta adequada als problemes plantejats; consegüentment, hi ha un ajust estratègic del canal de distribució amb la política de màrqueting de l'empresa.
- La **productivitat** és un indicador que compara resultats obtinguts i recursos aplicats, la qual cosa ens permet veure si es compleixen els objectius de distribució amb el mínim cost i ocupació de recursos.
- La **rendibilitat** reflecteix els resultats econòmics i els beneficis aportats pel canal de distribució.
- Finalment, l'**adaptabilitat** que presenta el canal de distribució per comercialitzar nous productes o assumir noves tecnologies evitarà que es quedi obsolet i hagi de ser modificat.

3.3.2. La incorporació o eliminació de canals pot afegir valor i diferenciar-te

Quan una empresa té establert un determinat canal de distribució pot ser que, amb el temps, es resisteixi a la seva modificació o substitució. Tot i que en ocasions el canvi pot ser aconsellable, hi ha moltes experiències de disseny desafortunades o amb resultats lluny dels esperats.

Exemple

Quan l'empresa nord-americana Stabilo va voler entrar al mercat europeu, la francesa Bic va voler liderar el mercat de bolígrafs i frenar l'entrada a Europa del seu competidor. Fins llavors, la imatge dels bolígrafs Bic havia estat la d'un producte de qualitat, i el consumidor invertia temps i meditava la seva compra. La venda es realitzava gràcies a detallistes que en refermaven la venda a causa de l'elevat marge que els aportava.



Font: logotips de Bic i Stabilo

Bic va decidir reposicionar el producte com un bolígraf barat, per la qual cosa va abaixar el preu de la seva gamma mitjana i va dissenyar una distribució massiva, ja que havia d'estar present en multitud de punts de venda amb l'ajuda de repartidors. Això va implicar una reducció dràstica del marge dels detallistes, i el seu conseqüent rebuig.

Això ens suggereix que el canvi en un canal de distribució ha d'aplicar-se amb prudència i sempre basant-se en una estratègia de producte i de mercat.

Molt rarament un canal de distribució és adequat al llarg de tot el cicle de vida d'un producte.

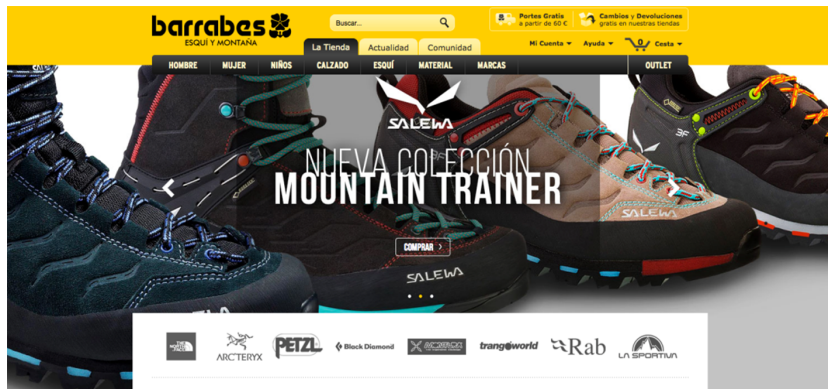
Normalment, quan es llança un producte al mercat, els primers compradors no són sensibles al preu, mentre que els últims busquen preus baixos. De la mateixa manera, el nivell de servei que cadascun d'aquests grups exigeix és molt diferent. També poden influir-hi altres circumstàncies, que poden donar lloc a tres possibles modificacions als canals:

- 1) **Afegir o eliminar intermediaris del canal.** Molts fabricants es posen en contacte directe amb grans minoristes, de manera que s'elimina la figura del majorista.
- 2) **Afegir o eliminar canals de distribució.** Moltes empreses han vist convenient incorporar el comerç electrònic com a canal en la seva estratègia de distribució.

Exemple

Barrabés és una botiga dels Pirineus aragonesos dedicada a la venda de material especialitzat de muntanya i esquí. La segona generació familiar va decidir incorporar a la botiga física el canal en línia, amb l'objectiu de vendre material esportiu de molt alta qualitat en altres mercats. Avui dia la seva botiga en línia ha tingut tant èxit internacional que els

comerços tradicionals d'aquests esports als Estats Units s'han enfrontat a l'empresa per la seva política de preus. Barrabés considera que la diferència està en el servei logístic que ofereix, que és capaç de posar el seu producte als Estats Units en tan sols vint-i-quatre hores, mentre que les botigues americanes triguen més d'una setmana.



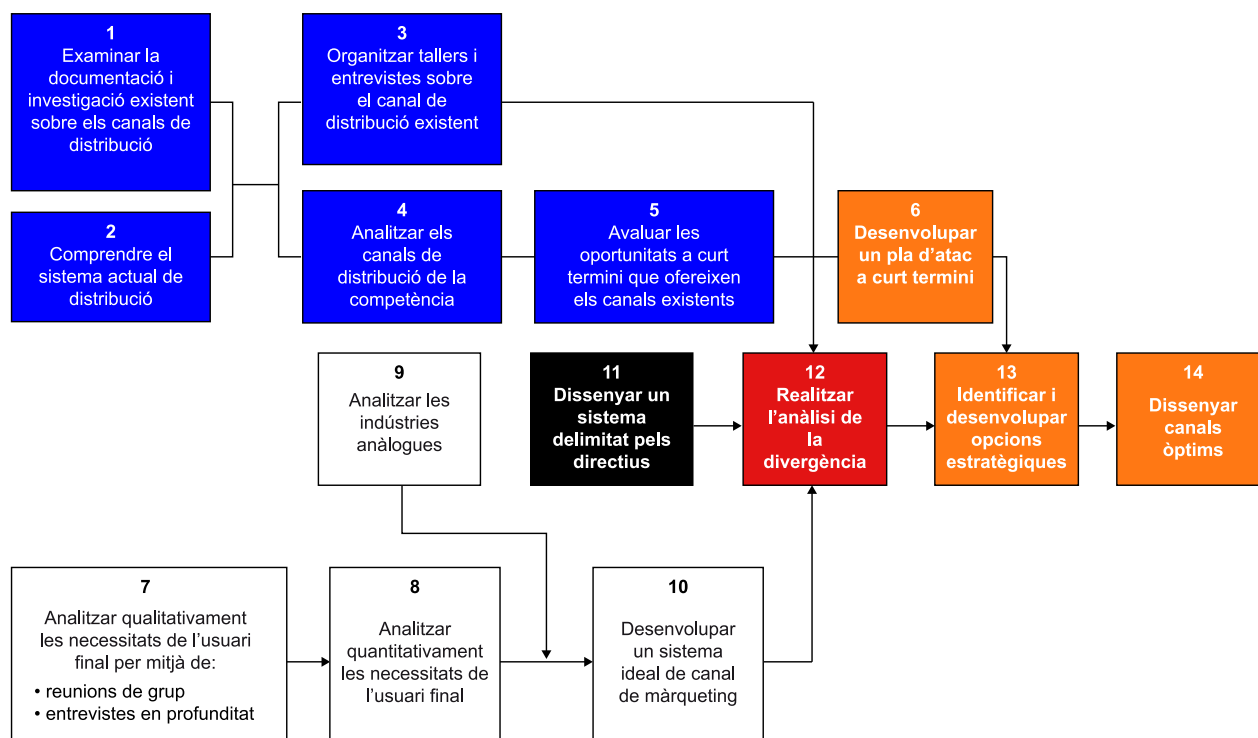
Font: captura de pantalla de Barrabés

La incorporació del canal electrònic ha permès que Barrabés afegeixi valor al client i pugui diferenciar l'enssenya de les seves competidores. Ara, la botiga física a Benasque s'ha convertit en una *flagship store*, una botiga bandera per a esportistes que veuen en Barrabés la meca dels alpinistes.

3) Desenvolupar un canal de distribució diferent. En el seu moment, Avon va innovar amb la venda de cosmètics a domicili. Igualment, IKEA va innovar incorporant la venda de mobles en autoservei. Més recentment, Tesco ha innovat introduint al mercat coreà supermercats virtuals.

Quan un canal de distribució no respon a les necessitats del consumidor ha de ser modificat per adaptar-se al sistema ideal dels clients objectiu. Convé en aquest cas desenvolupar un enfocament analític del disseny d'un sistema de distribució orientat al client (Stern et al., 1999, pàg. 179), les fases del qual recollim a la figura 16.

Figura 16. Enfocament analític del disseny d'un sistema de distribució orientat al client



Si analitzem el gràfic, observem que el disseny d'un canal de distribució es basa sobre una anàlisi de la divergència (casella en vermell en el gràfic) que es produeix entre tres sistemes de distribució: el sistema de distribució existent (caselles en blau), el sistema de distribució delimitat pels directius de màrqueting (casella en negra) i el sistema de distribució ideal (caselles en blanc).

Les empreses han de reduir les desviacions entre els nivells de servei que desitja el seu mercat objectiu, aquells que actualment ofereix el canal existent i aquells que la direcció considera que són factibles, considerant les limitacions existents.

L'anàlisi del **sistema de distribució existent** queda detallat a les etapes de l'1 a la 5 del gràfic. L'objectiu d'aquestes etapes és comprendre les fortaleses i febleses del canal de distribució que actualment utilitza l'empresa.

L'anàlisi realitzada en aquestes etapes mostrarà la cobertura del mercat que ofereix el canal existent, el valor afegit que aporta i els riscos actuals i futurs que planteja. Aquesta anàlisi també contemplarà l'estratègia de distribució de la competència.

Exemple

Stabilo va estudiar la nova estratègia que Bic tractava d'adoptar. En lloc d'alinejar-s'hi per competir, va adoptar l'estratègia contrària. És a dir, va tractar d'enfortir la seva pròpia

estratègia i va seguir tenint cura del canal, oferint-li marges alts i seguint amb els seus bolígrafs de qualitat.

El resultat va ser que Bic es va reposicionar com a bolígraf de baix preu, mentre que Stabilo va seguir competint en el segment de màxima qualitat. Bic no va aconseguir desbancar Stabilo; al contrari: els detallistes van tendir a mostrar més interès per aquesta última marca, ja que els reportava marges més grans.



Font: http://www.adsoftheworld.com/media/print/stabilo_highlighted_maria_antonieta

L'anàlisi del canal de distribució actual pot posar en relleu oportunitats de negoci, que podran considerar-se amb la cautela que requereix la necessitat d'un coneixement més complet, derivat de les etapes següents.

L'anàlisi del **sistema de distribució ideal**, detallat en les etapes 7 a 10 del gràfic, exigeix oblidar per complet el sistema existent per centrar-se en els serveis que demanen els usuaris finals. El nivell de servei dependrà del segment de clients al qual es dirigeixi l'empresa.

L'objectiu d'aquestes etapes és descobrir aquestes necessitats finals i segmentar el mercat segons aspectes rellevants que justifiquin el disseny d'un canal de distribució. Per a això cal investigar els desitjos dels consumidors, i ser conscients que s'ha de fer relacionant atributs. És a dir, el consumidor tendeix a desitjar totes les opcions de servei, per la qual cosa caldrà convidar-lo a triar entre alternatives de servei contraposades. Per exemple: prefereix vostè, com a consumidor, un assortiment més ampli en l'establiment a canvi d'un preu superior, o prefereix menor assortit i preus més competitius? Aquest estudi requereix una anàlisi de rendiment comparatiu (*benchmarking*) d'empreses anàlogues que destaquen per la seva bona distribució.

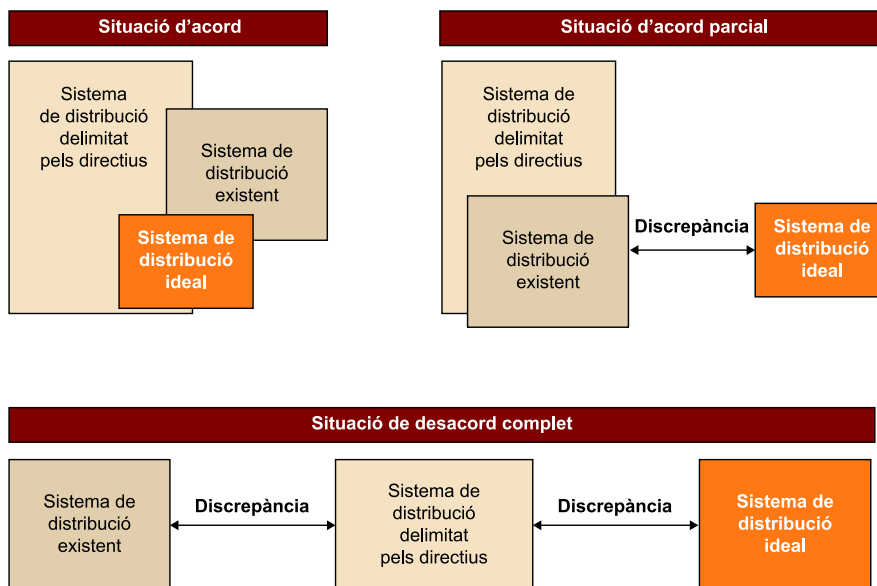
L'anàlisi del sistema de distribució ideal es completa sotmetent-lo a una prova de la realitat. És a dir, delimitats els serveis que exigiran els consumidors i les funcions que hauran de realitzar-se per satisfer-los, han de considerar-se els

costos respectius de la seva posada en pràctica. A més, hauran d'evitar-se els serveis i les funcions que siguin impossibles d'aconseguir o que comprometrien l'estabilitat del canal de distribució.

El tercer sistema de distribució que ha d'analitzar-se és el **sistema de distribució delimitat pels directius** (detallat en l'etapa 11 del gràfic). Aquest ha d'assemblar-se al sistema ideal, però reformulat amb els objectius i les restriccions que la direcció de màrqueting planteja. Els directius han d'assenyalar els objectius presents i futurs que s'han d'aconseguir amb un canal de distribució específic, tenint present les restriccions que la gestió empresarial exigeix i les limitacions i oportunitats que el mercat i la competència imposen.

El sistema de distribució existent i el delimitat pels directius s'avaluen pel que fa al sistema de distribució ideal, que és sinònim de gestió per a la qualitat total. Aquesta comparació dona lloc a l'**anàlisi de la divergència** (etapa 12 del gràfic), i els seus possibles resultats es mostren a la figura següent.

Figura 17. Possibles resultats de l'anàlisi de la divergència



La primera situació, en la qual coincideixen els tres sistemes, és indicativa que el disseny del canal de distribució és l'adequat per donar resposta a les exigències dels usuaris finals. Però quan el sistema delimitat pels directius de màrqueting no coincideix amb l'ideal, es posa de manifest que s'està supeditant la satisfacció dels consumidors en benefici d'altres objectius o restriccions. Si la direcció de màrqueting assumeix aquesta situació, ha de ser conscient dels riscos que comporta. I és que un competidor podria desenvolupar un sistema alternatiu que respongui al sistema ideal, i això li atorgaria una posició competitiva avantatjosa al mercat i deterioraria la de l'empresa.

Com a resultat del procés d'anàlisi de la divergència es plantejarà un sistema òptim que haurà d'estar més orientat al mercat que l'existent. En tot cas, si aquest sistema no coincideix amb l'ideal, sempre hi haurà el risc que un competidor dissenyi un sistema de distribució que satisfaci d'una manera més convenient les exigències dels consumidors.

Creant valor

La distribució de medicaments al consumidor final a Espanya es du a terme a les oficines de farmàcia, que representen un sistema de distribució exclusiu. La legislació actual regula l'obertura d'una nova farmàcia en funció del nombre d'habitants de la zona i de la distància entre farmàcies. A més, s'exigeix que el titular sigui farmacèutic col·legiat. Per a la Unió Europea (UE) i per a la Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC), aquest sistema de distribució en exclusivitat limita la competència i el mercat, la qual cosa es tradueix en un servei inferior al consumidor final i en un augment dels preus. Per això, la Unió Europea adverteix Espanya i altres països amb sistemes de distribució de medicaments similars que han de tendir a eliminar els canals exclusius perquè augmenti la competència en el sector.



Font: <https://www.copasmenstruales.com/blog/wp-content/uploads/merchandising1.jpg>

La UE no entén que, per a l'obertura d'una farmàcia, a Espanya s'exigeixi ser farmacèutic col·legiat si, una vegada que el titular es jubila o mor, la farmàcia pot passar als seus hereus o descendents (que poden no tenir la titulació exigida). El que sí que requereix és que la dispensació de medicaments la digui a terme un farmacèutic titulat, que no té per què ser el propietari de l'establiment.

Per això, la UE i la CNMC són partidàries de liberalitzar les condicions d'obertura de noves farmàcies i permetre que puguin obrir-se establiments sense les condicions de població i distància i per qualsevol persona física o jurídica. Sí que es mantindria la condició que la venda de productes amb recepta mèdica fos realitzada per un titulat farmacèutic. Aquest és el sistema vigent en altres mercats com el nord-americà, argentí, noruec o mexicà, on podem veure farmàcies situades molt properes entre si, competint entre elles.

A aquest nou sistema s'oposen el Ministeri de Sanitat i els mateixos col·legis de farmacèutics, perquè consideren que posa en risc la salut dels ciutadans, que es fomentarien les pràctiques fraudulentament i no es garantiria, com ocorre en l'actualitat, que petits municipis tinguin farmàcia. S'argumenta que, si desapareix la regulació de l'obertura de noves farmàcies segons la població i la distància a altres farmàcies, els futurs titulars optarien per ubicacions més atractives per volum de població i previsions de negoci.

Aquesta situació descriu que el canal ideal per a la UE i per al consumidor seria un sistema liberalitzat que es traduiria en més competència, millor servei i preus més competitius. Per la seva banda, Sanitat i els col·legis de farmacèutics que s'oposen a aquest sistema actuen com a directius del sector i opten per mantenir el sistema de distribució actual.

En el context de l'anàlisi de divergència, aquest és un escenari d'acord parcial, on el sistema delimitat pels directius coincideix amb el sistema de distribució existent, però que no dona resposta al sistema de distribució que es considera ideal. Davant aquesta situació, els responsables de la distribució de medicaments han de ser conscients que una possible regulació comunitària que liberalitzés l'obertura de noves farmàcies en tots els països de la Unió permetria l'entrada al sector de nous competidors. Aquesta situació posaria en risc l'avantatge competitiu de les farmàcies ja instal·lades perquè, precisament, no es dona resposta al canal de distribució ideal.

Font: *El País* (2015)

Activitat

8. Llegiu l'article següent, «Nace la nueva distribución de coches» (*Autopista.es*, 2003), i abordeu les qüestions següents:

- Argumenteu les opcions estratègiques en el disseny dels canals de distribució d'automòbils.
- Analitzeu els criteris de selecció que utilitzen els fabricants de cotxes a l'hora de triar els canals de distribució per als seus productes.

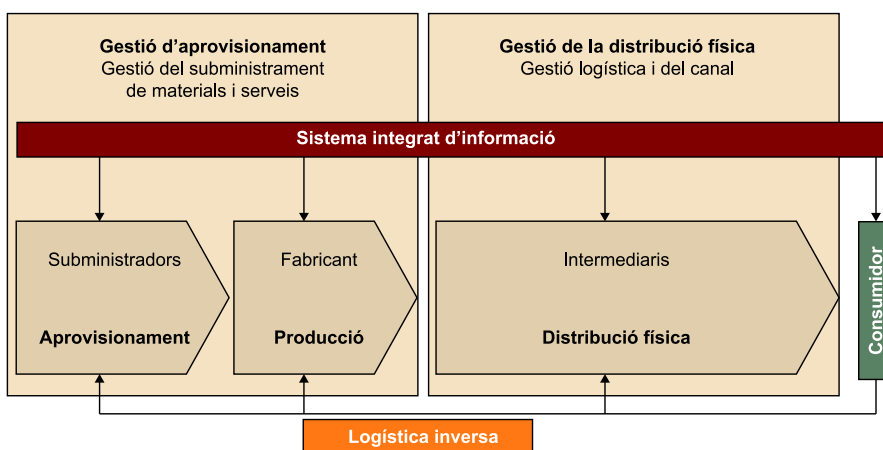
- Quines modificacions planteja l'article per als canals de distribució d'automòbils?
- Considereu que el sistema de distribució d'automòbils està orientat al client?
- Quines implicacions estratègiques pot tenir per a un fabricant de cotxes el fet que es resisteixi a incorporar els nous canals de distribució que es comenten en l'article?

4. La gestió integral de la cadena logística

En un mercat globalitzat com l'actual, moltes vegades és més fàcil vendre un producte que fer-lo arribar al client. Per això, les empreses han de decidir la millor manera d'emmagatzemar, gestionar i moure els seus productes, perquè estiguin disponibles per als consumidors en l'assortiment adequat, en el moment oportú i en el lloc correcte. L'eficàcia de la logística té un impacte important tant en la satisfacció del client com en els costos de l'empresa. Per això, estudiarem ara la importància de la gestió logística de l'empresa, els objectius del sistema logístic, les principals funcions que desenvolupa i la necessitat de fer-ne una gestió integrada.

Tot i que per a alguns gestors la **logística** s'identifica bàsicament amb l'emmagatzematge i el transport, en l'actualitat s'entén per logística el conjunt d'activitats relacionades amb la disposició de les matèries primeres i productes acabats en el lloc i moment adequats per a la seva utilització, tant en activitats de producció com de distribució. És a dir, la gestió de la logística abasta tres cicles diferents però integrats: la gestió de matèries primeres, la gestió de la distribució física i la gestió de la logística inversa, una vegada que el producte ha estat consumit (reciclant i reutilitzant el producte o el seu envàs). A aquests cicles caldria afegir un sistema integrat d'informació, per la qual cosa podem considerar la logística com una activitat que gestiona, d'una banda, un flux d'informació i, de l'altra, un flux físic o d'inventari. És el que s'entén com a **gestió integral** de la cadena logística (Perreault et al., 2017) (figura 18).

Figura 18. Gestió integral de la cadena logística



La gestió logística implica necessàriament col·laboració, coordinació i control dels fluxos físics de productes, així com l'intercanvi d'informació relacionada des dels punts d'origen als punts de consum per donar resposta als requeriments del client. Aquest procés de creació de valor ha d'abastar tot el sistema logístic i és possible gràcies a cinc elements (Bowersox et al., 2007):

- 1) una gestió integral,
- 2) capacitat de resposta,
- 3) condicionants financers,
- 4) globalització de la producció i els mercats, i
- 5) avanços a la tecnologia digital.

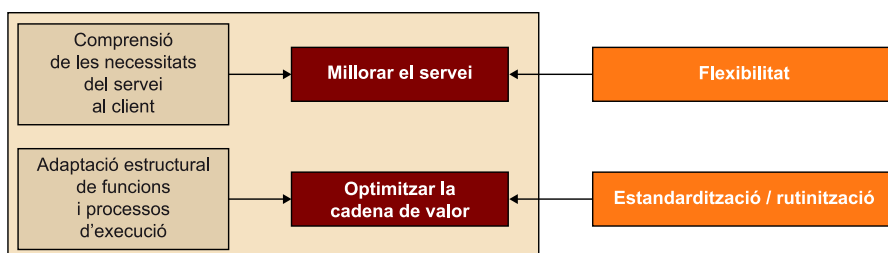
La logística així entesa té un caràcter **multifuncional**. És a dir, aconseguir l'objectiu final de manera eficient no depèn només de l'empresa, sinó que és el resultat de conjuminar els esforços de tot el canal de distribució. Per això cal contemplar tot el procés logístic des d'una perspectiva integral i estratègica.

Com s'ha indicat, l'estructura logística de l'empresa té dos objectius fonamentals, **millorar el servei i optimitzar la cadena de valor** (figura 19). Aquest últim s'aconsegueix eliminant les activitats que no aportin valor afegit, de manera que el disseny d'un eficient servei logístic ha de començar amb la comprensió de les necessitats del servei al client i, seguidament, amb una adaptació estructural de funcions i processos d'execució. És a dir, que té una orientació a la demanda.

Per aconseguir aquests objectius, el gestor logístic ha de combinar dues estratègies importants, que són la flexibilitat i l'estandardització. La **flexibilitat** permet adaptar els productes a les necessitats particulars de cada client, i l'**estandardització**, reduir els costos operatius mitjançant les tecnologies digitals.

Aquests costos són els anomenats visibles. No obstant això, el responsable logístic també ha de prestar atenció als costos ocults. Aquests són els costos d'oportunitat a causa d'errors en l'enviament a temps del producte, pèrdues de vendes, cancel·lació d'ordres o la insatisfacció del client ocasionada per trencament d'estocs.

Figura 19. Objectius de l'estructura logística



El sector farmacèutic ha millorat el nivell de servei al consumidor final mitjançant una adaptació de funcions i processos que afecten tot el sistema logístic. La rutinització de processos i l'automatització en el lliurament de medicaments ha tingut com a resultat un increment de

Vegeu també

Consulteu l'article (2017) «RoboPharma y la automatización en farmacia». *RoboPharma*.

les vendes per empleat, una atenció més intensiva i directa amb el client, i més temps per proporcionar serveis i informació.



Font: <https://pixabay.com/es/medicamentos-cura-tabletas-farmacia-257349/>

L'activitat logística constitueix un component principal, sovint el més important, de la cadena de valor del producte; es percep com una de les activitats en què les empreses encara poden aconseguir notables millores de productivitat. Per això, és un concepte de vital importància en l'estratègia competitiva de qualsevol empresa.

4.1. Beneficis de la gestió de cadenes de subministrament

Les empreses estan posant especial atenció a la gestió logística per diverses raons. En primer lloc, perquè poden aconseguir un fort avantatge competitiu en cas de tenir una gestió logística eficient i donar al client un servei més bo o preus inferiors. En segon lloc, perquè una gestió logística eficient pot generar importants estalvis en costos, tant per a l'empresa com per als seus clients. Això es deu al fet que més del 20% del preu mitjà d'un producte correspon a costos logístics, que és superior al cost de publicitat i altres costos de màrqueting. En tercer lloc, la creixent varietat de productes al mercat ha augmentat la necessitat de millorar la gestió logística. Pensem, per exemple, en la gestió logística d'empreses com Nestlé, Kraft Heinz, P&G, Walmart o Amazon.

L'avanç de les tecnologies digitals també ha creat oportunitats de millora en l'eficiència logística. Les empreses utilitzen avui dia, entre altres eines, sofisticats programaris en gestió de la cadena de subministrament, sistemes logístics basats en internet, escàners en els punts de venda, etiquetats amb tecnologia RFID, seguiment per satèl·lit i intercanvi electrònic de dades per a comandes i pagaments. Aquestes tecnologies els permeten gestionar de manera ràpida i eficient el flux de productes i d'informació al llarg de la cadena logística (Kotler i Armstrong, 2016; Perreault et al., 2017).

Ètica i responsabilitat social en pràctica

La logística afecta, més que cap altra funció de màrqueting, l'entorn i els esforços de l'empresa en matèria de sostenibilitat ambiental. El transport, l'emmagatzematge, l'empaquetatge i altres funcions logístiques són les majors causants de la petjada ambiental de l'empresa. No obstant això, també proporcionen uns dels majors estalvis en costos. Això fa que el desenvolupament de cadenes logístiques verdes no només sigui una qüestió de responsabilitat ambiental, sinó que també pot resultar rendible per a l'empresa.

En resposta al creixent interès de les empreses per reduir els costos i protegir el medi ambient, s'han anat adoptant progressivament principis sostenibles de gestió de la cadena logística. Aquests principis impliquen la integració de factors ambientals, socials i econòmics en totes les fases de gestió de la cadena logística, i porten a utilitzar materials i subministraments ambientalment amigables, dissenyar productes amb menys impacte social i ambiental, i permetre un reciclatge fàcil o l'eliminació del producte al final de la seva vida (Lamb et al., 2016).

En apostar per una gestió sostenible de la cadena logística s'estalvien costos, es protegeixen recursos naturals i s'adopten pràctiques de màrqueting socialment responsables.



Font: <https://pixabay.com/es/bombilla-molinillo-1776372/>

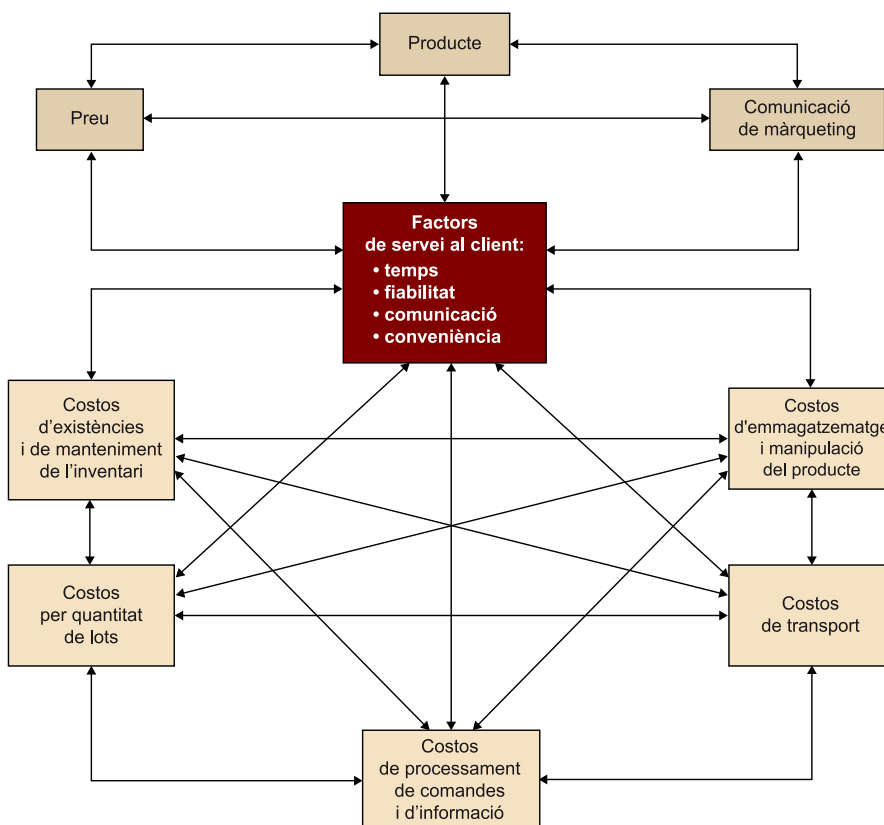
4.2. El concepte de cost logístic total

La interrelació existent entre les funcions logístiques fa que no tingui sentit millorar l'eficiència d'una d'elles si, amb això, es desequilibra l'eficiència del sistema global. Això torna a posar en relleu la necessitat d'estudiar la logística de manera integrada i no disgregada. Per això, s'ha de buscar el **cost total** de les diferents funcions (Perreault et al., 2017). Així, podria ser preferible utilitzar un mitjà de transport més car si, amb això, es redueixen en major mesura els costos d'emmagatzematge i, en definitiva, els costos totals.

Els costos solen mostrar comportaments conflictius, però s'ha de tenir en compte que l'objectiu final serà minimitzar el cost total de la distribució.

D'igual manera, la logística és solament un subsistema de l'empresa i no hauria de ser optimitzat a costa d'una altra funció de l'organització. També l'empresa està dins d'un sistema logístic, per la qual cosa l'optimització de l'organització no hauria de realitzar-se a costa de l'eficiència del canal de distribució. Això amplia el concepte de distribució física i el situa sota la perspectiva de **sistema total**, és a dir, aconseguir el cost d'equilibri en les diferents funcions al llarg del canal de distribució (com es mostra a la figura 20).

Figura 20. Relacions entre els costos de màrqueting i els costos logístics



Lectures recomanades

Per documentar-vos sobre l'impacte ambiental de la logística, podeu llegir els articles:

Ana Carbajosa (2016, 28 de febrer). «Un mundo digital envuelto en cajas de cartón». *El País*.

Eva Martínez (2016, 11 d'abril). «El comercio electrónico dispara el consumo de cartón». *La Razón*.

L'aspecte central del sistema total és el nivell de servei al client, per aquest motiu s'anomena també sistema de lliurament de valor al client. Per sota d'aquest hi ha els cinc components bàsics del sistema de distribució física, i per damunt es troben les variables de màrqueting.

El nivell de servei al client ve definit pels aspectes següents:

- 1) el **temps** de comanda o de reabastiment,
- 2) la **fiabilitat** o consistència de la comanda,
- 3) la **comunicació** bidireccional entre comprador i venedor, i
- 4) la **conveniència**, entesa com el mínim esforç que hauria de suposar per al client fer una comanda. Aquí podríem preguntar-nos si és fàcil per a un client fer una comanda, si el producte està disponible en les diferents botigues i si el venedor és capaç de gestionar tots els detalls de la transacció (com transport, etc.). Aquests factors de servei al client han promogut la utilització del VMI (*vendor managed inventory*), com comentarem en aquesta secció.

D'altra banda, el comportament dels consumidors i el seu nivell de demanda han canviat. Requereixen més adaptació del producte i més nivells de servei; han reduït la predisposició a esperar fins a rebre un producte i esperen una disponibilitat immediata, la qual cosa força la cadena logística a adaptar-se. En suma, aquesta s'ha vist afectada pels canvis en l'àmbit minorista, però també del consumidor, de l'entorn i, com no, de les tecnologies disponibles per millorar operacions i processos.

A la pràctica, és usual determinar el nivell de servei en funció de la posició de mercat que es vulgui aconseguir respecte de la competència. Generalment, l'empresa desitjarà oferir, com a mínim, el mateix nivell de servei que els seus competidors.

El punt de partida per dissenyar un sistema de distribució física és estudiar el que els consumidors desitgen, però també el que els competidors estan oferint.

Exemple

El sector tèxtil s'ha vist amb la necessitat de competir en temps, per la qual cosa els fabricants tracten de reduir els terminis de comercialització i lliurament mitjançant innovacions de procés i una comunicació fluida amb el mercat. Alguns fabricants fins i tot han optat per vendre part de les seves col·leccions directament a internet per reduir el temps i millorar la disponibilitat del producte.

El cas d'Inditex és conegut per la resposta ràpida que dona al mercat. Això s'aconsegueix gràcies als centres logístics que té el grup, altament automatitzats i equipats amb sistemes de telecomunicacions integrats, connectats permanentment amb els centres

d'aprovisionament i producció i els punts de venda arreu del món. Aquest sistema permet que una samarreta arribi a una botiga europea en vint-i-quatre hores i a la resta del món en dos dies.



© Inditex. Font: <https://www.inditex.com/en/article?articleid=340318&title=Inditex+Group%280%99s+2017+first-quarter+net+salis+increase+14%25+to+%282%AC5.6+billion>

L'objectiu de la logística hauria de ser proveir un nivell plantejament de servei al client al menor cost possible. Per això, l'empresa primer hauria d'investigar la importància dels diferents serveis de distribució per al client i després fixar els nivells de servei desitjats per a cada segment de clients. Per fer-ho, s'han de sospesar els beneficis d'oferir alts nivells de servei, en relació amb el cost (Perreault et al., 2017). Algunes empreses ofereixen menys nivells de servei que els seus competidors i fixen també preus menors. Altres empreses se centren a oferir un major nivell de servei i estableixen preus majors per cobrir els costos superiors en què incorren.

4.3. Coordinació i col·laboració en la cadena logística

En l'actualitat, la pressió competitiva dels mercats que demanen productes més complexos i més oferta, la varietat de tecnologies disponibles i la necessitat d'oferir al client uns alts nivells de disponibilitat, assortit, qualitat i fiabilitat, a un preu competitiu, fa que molt poques empreses fabricants puguin resoldre totes aquestes demandes per si mateixes. Per poder satisfer els seus clients necessiten complementar les seves competències bàsiques amb altres d'aportades pels seus distribuïdors. Això ha fet que moltes empreses reconeixin que la seva capacitat per competir a escala mundial es degui, en gran part, a la seva capacitat per desenvolupar i gestionar relacions de cooperació amb els seus distribuïdors (Perreault et al., 2017).

El concepte de **col·laboració** en la cadena logística assumeix que fabricant i distribuïdors no competeixen entre si, sinó que han de col·laborar per aconseguir una cadena logística eficient en el seu conjunt. Aquest canvi de perspectiva té un significat especial quan es parla de la globalització de cadenes logístiques, tant per les implicacions que té la internacionalització de les principals cadenes minoristes com per la globalització de les seves fonts de subministrament de matèria primera i productes. Hem de diferenciar, per tant, la internacionalització de la globalització, per destacar que la internacionalització de la venda minorista està conduït a la globalització de les pràctiques logístiques, tant dels detallistes com de la resta dels socis de la cadena.

Exemple

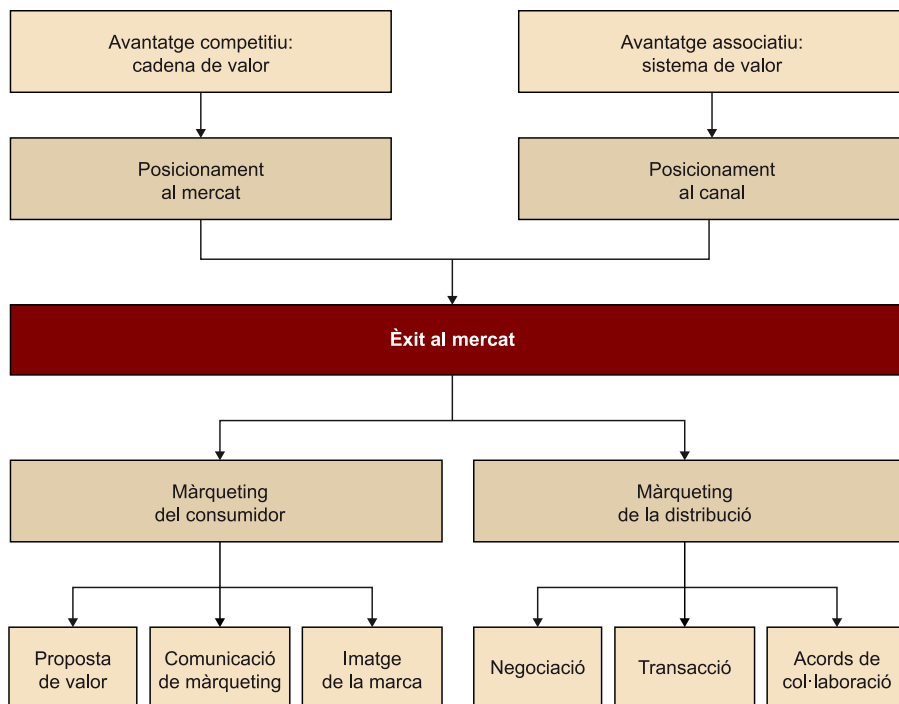
La internacionalització del grup Inditex l'ha portat a vendre la seva roba arreu del món i tenir un important reconeixement. Aquesta estratègia d'internacionalització en la venda minorista exigeix al grup comptar amb un sistema logístic globalitzat. Això, al seu torn, requereix la col·laboració de tots els socis de la cadena per distribuir les peces a tothom en qüestió d'hores.

Aquestes idees mostren la creixent complexitat de la gestió logística, i la importància de l'intercanvi d'informació per mitjà de tot el sistema i de la col·laboració entre les empreses participants, ja que solament així es podran aconseguir adequats nivells d'eficiència i competitivitat. El valor afegit per al consumidor es veu incrementat en major mesura treballant junts i no actuant individualment, i això alhora ajuda les empreses a crear avantatges competitius.

Per aquest motiu, en els últims anys s'està produint un canvi en la tendència en les relacions entre proveïdors, fabricants i intermediaris, i cada vegada són més freqüents els **acords** entre aquestes empreses integrants del sistema logístic. Això es deu al fet que, en estructurar la generació de valor amb tota la cadena logística, la competència deixa de produir-se en l'àmbit interempresa per fer-ho entre sistemes de valor competitius.

Les empreses estan començant a prestar més atenció a la gestió del canal com una **font d'avantatge competitiu** en detriment d'unes altres formes contingents basades exclusivament en el preu. Així, l'empresa, a més de buscar avantatges competitius en la seva cadena de valor que li aportin un adequat posicionament al mercat, s'esforça també per aconseguir avantatges associatius dins del canal de distribució. Aquests avantatges, que li atorgaran un determinat posicionament al canal, s'aconseguiran quan optimitzi la cadena de valor de tot el canal en el seu conjunt. Per tant, per a la correcta gestió d'un canal de distribució, és important que hi hagi una estructura de govern coordinada, així com acords de col·laboració entre els seus membres.

Figura 21. Avantatge competitiu i avantatge associatiu



Aquesta situació és paral·lela als considerables canvis que hi ha hagut en la distribució comercial en les dues últimes dècades, i entre els quals en podem destacar dos: el desenvolupament de les tecnologies digitals i l'evolució de l'activitat de la distribució física. Ha de matisar-se que el control del flux físic es basa en gran mesura en l'intercanvi d'informació, per la qual cosa el primer d'aquests canvis fa possible i facilita la racionalització del segon.

Dues conseqüències fonamentals d'aquests canvis són l'increment de l'especialització en la distribució i el sorgiment d'una nova forma de relació entre proveïdors, productors i distribuïdors. El primer d'aquests efectes s'ha traduït en el sorgiment d'empreses **especialitzades** en transport, logística, agències de contractació, etc., que han tendit a assumir un major nombre d'activitats. El segon efecte s'ha plasmat en l'emergència de **noves formes de relació** entre els participants al canal, que es caracteritzen per ser més cooperatives i estar basades en el desenvolupament de la confiança.

Les dues conseqüències assenyalades estan, a més, interrelacionades, ja que la necessitat de noves formes de relació es deu, en part, a l'especialització funcional. És a dir, els agents especialitzats necessiten coordinar les seves activitats i demanen unes relacions més cooperatives. Ha de considerar-se, a més, que els consumidors tenen cada vegada més uns nivells d'exigència diferents, fet que els fa demanar una distribució diferenciada dels seus productes. Tot això fa que les empreses al canal de distribució tendeixin a estar associades dins d'una cadena o sistema de xarxes (Narus i Anderson, 1996).

Exemple

Després dels problemes de seguretat alimentària, les empreses relacionades amb aquesta indústria no solament van haver d'adaptar-se a la normativa, sinó fer de la seguretat alimentària una de les seves prioritats. D'aquesta manera, la traçabilitat i el control de qualitat al llarg de la cadena han passat a ser sistemes obligatoris en la distribució alimentària. Això exigeix la cooperació i la coordinació de tots els intermediaris en cadenes i xarxes alimentàries, i fa imprescindible la seva adaptació ràpida per garantir al mercat els nivells adequats d'oferta, qualitat i seguretat.



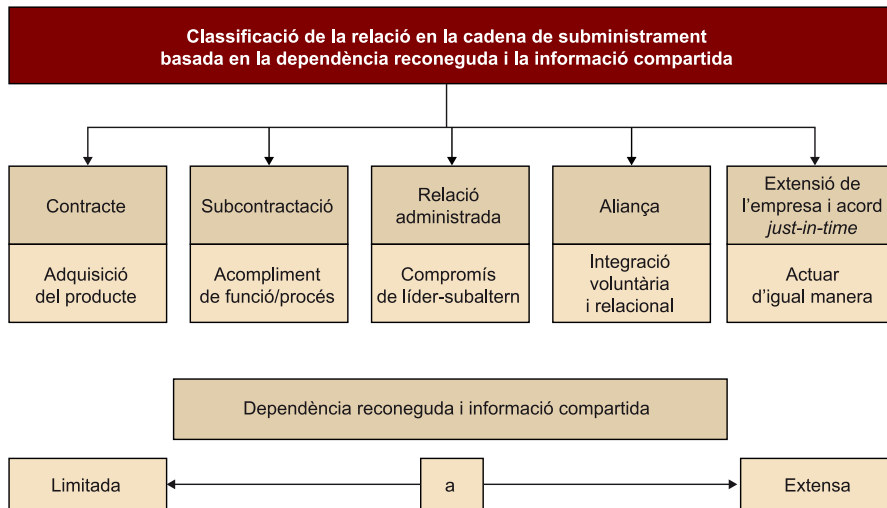
Font: <https://www.flickr.com/photos/fdaphotos/7944687888>

Seguidament, resumim les vuit *i* necessàries per gestionar les relacions en una cadena logística amb un enfocament més col·laboratiu (Lee i Carter, 2012, pàg. 431):

- 1) **Individual:** ambdues parts han d'aportar a la relació la seva excel·lència individual i competències.
- 2) **Importància:** ambdues parts veuen la relació com a estratègica.
- 3) **Interdependència:** ambdues parts reconeixen que es necessiten mútuament.
- 4) **Inversió:** ambdues parts estan disposades a invertir recursos en la relació.
- 5) **Informació:** ambdues parts comparteixen informació i es comuniquen contínuament.
- 6) **Integració:** hi ha nombrosos vincles entre les parts.
- 7) **Institucionalització:** la relació es fa més formal en tots els nivells de l'empresa, no solament entre els directius que han optat per la col·laboració.
- 8) **Integritat:** les parts es comporten de tal manera que reforcen la seva confiança mútua.

Les relacions en la cadena logística es poden classificar segons el seu nivell d'interdependència i la informació compartida (Bowersox et al., 2007). Dependent de com les empreses identifiquin i reconeixin aquesta dependència, es podran desenvolupar diferents tipus de col·laboració (vegeu la figura 22).

Figura 22. Tipus de relacions segons la interdependència i informació compartida



Font: adaptat de Bowersox et al. (2007, pàg. 365)

Relacions en la cadena logística segons la seva interdependència i la informació que comparteixen

En un extrem hi hauria la **contractació** amb un proveïdor o un distribuïdor, on les parts reconeixen un grau limitat de dependència i desenvolupen una relació per un temps determinat. Es comparteix la informació de tipus operatiu, hi ha una planificació conjunta limitada entre les empreses participants, però no necessàriament una integració en la cadena. El servei queda clarament definit en termes d'acompliment i cost. És un tipus de col·laboració freqüent, que està lligada a la competitivitat i a un baix nivell de confiança entre les parts. Cap d'elles veu els avantatges d'una col·laboració estreta o un augment del nivell de compromís.

En la **subcontractació**, la col·laboració se situa en el nivell operatiu. Les empreses realitzen una planificació inicial de la seva cadena logística i concentren la col·laboració en àrees molt definides de mutu interès i per un període de temps determinat. Són freqüents les inversions en noves tecnologies per millorar els canals d'informació. Solen implicar el desenvolupament inicial d'un intercanvi relacional entre les parts, la qual cosa dona estabilitat i fiabilitat a la col·laboració.

A Inditex, la integració és major en la distribució i en les fases del procés més intensives en capital (disseny, patronatge, costura, tint, part de la fabricació, embalatge, etiquetatge i control de qualitat). Per contra, en les fases del procés

intensives en mà d'obra, com l'acoblament final dels components, la integració és menor o nul·la. En aquests casos, Inditex subcontracta petites empreses independents situades en les proximitats de la seu central.

En les **relacions administrades**, l'empresa amb més poder assumeix el lideratge i busca la col·laboració de la resta de participants o proveïdors de serveis. Es coordinen plans i accions futures, per la qual cosa no només es comparteix la informació operativa, sinó també l'estratègia. Hi ha, a més, una planificació conjunta limitada en què les parts segueixen el líder. La perspectiva temporal de la relació s'allarga per fer-se contínua, però la relació és gestionada i controlada per part del líder.

Les **aliances** d'empresa suposen un pas més en la interdependència i la informació compartida. Es diferencien de la resta de relacions pel fet que s'estableixen i desenvolupen pel desig lliure de les parts per col·laborar i assumir la integració dels recursos humans, financers, operatius i/o tècnics, com una manera de millorar l'eficiència i el valor per al client. Hi ha una planificació conjunta extensa i uns objectius i valors compartits a llarg termini, la qual cosa implica un desenvolupament més estret i estable de la relació. Tendeixen a desenvolupar-se quan els productes que s'intercanvien tenen algun grau de diferenciació i es realitzen sota els requisits del client. La consideració exclusiva del preu disminueix en favor de determinats serveis de valor afegit. La comunicació és més freqüent i les parts implicades treballen estretament per engegar processos de control que assegurin els nivells de qualitat en els intercanvis.

Les **extensions d'empresa i acords just-in-time** són el nivell de col·laboració més alt i estratègic en la cadena logística. Les empreses han d'adaptar les seves estructures, la qual cosa requereix enfocar els recursos en les competències clau alhora que es comparteixen riscos i beneficis. Les empreses participants necessiten una comunicació freqüent entre si, relativa a diferents àrees funcionals. Aquest grau de col·laboració implica també un alt nivell de dependència, i exigeix la integració i coordinació dels diferents sistemes de les empreses per arribar a considerar-se una sola entitat. Per això necessiten una orientació a més llarg termini.

Construint relacions

Benetton ha redefinit la seva relació amb els petits i mitjans tallers del nord-est d'Itàlia: els subcontracta les labors intensives en mà d'obra (confecció, acabat i planxat), alhora que manté el control de les operacions intensives en capital (teixit, tallament i tenyiment).

La companyia actualment controla el 85% dels subministraments de tèxtil i fil per assegurar un control de qualitat ràpid i reduir el temps de lliurament als tallers.



Font: <https://www.thefashionisto.com/wp-content/uploads/2017/03/united-colors-of-benetton-2017-spring-summer-campaign-002.jpg>

Cada vegada més, les empreses estan entrant a la Xina incentivades pels baixos costos laborals i per establir avantatges competitius a llarg termini en el que es considera el mercat més gran del món. Per aconseguir ser eficients a llarg termini, les empreses estrangeres necessiten establir, mantenir i reforçar els seus canals de distribució al país, així com fer front a moltes altres deficiències en infraestructures o fins i tot l'existència d'un sector logístic molt fragmentat.

Quan McDonald's va entrar a la Xina, no va poder externalitzar la logística a les empreses del país, pel seu baix nivell de desenvolupament i competitivitat. Va haver d'entrar mitjançant l'aliança d'empresa que mantenia amb el seu operador logístic de sempre, HAVI Group, responsable del subministrament de matèria primera i productes a temperatura controlada als Estats Units. L'única manera de garantir l'eficiència i la puntualitat en el subministrament va ser mitjançant el control d'una flota de camions que operaven des dels centres de distribució repartits estratègicament al llarg del país. No obstant això, qualsevol altra companyia no hauria tingut la capacitat ni els mitjans per convèncer el seu operador logístic per acompanyar-lo en la seva estratègia d'internacionalització, per aquest motiu moltes altres empreses han hagut d'externalitzar les seves funcions logístiques a operadors externs. De fet, quan Shell va entrar a la Xina per distribuir lubricants industrials, va haver d'adaptar la seva estratègia logística i subcontractar els serveis de la companyia euro-

pea AEC Logistics. A més, la petita grandària que tenia aleshores li va donar la flexibilitat necessària per negociar i adaptar-se a les regulacions locals.



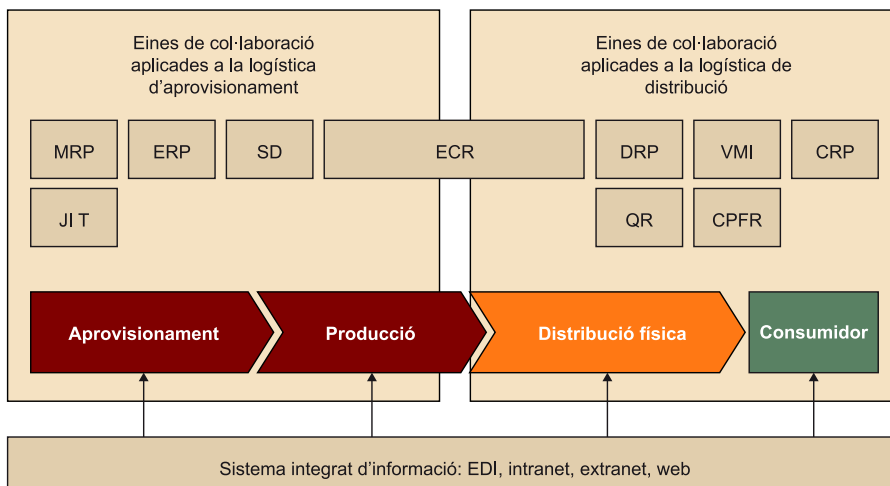
Font: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/00/Xi%27an_McDonald%27s_near_Drum_Tower.JPG i <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/79/GasStationHiroshima.jpg>

Font: Daniels et al. (2013)

4.4. Com la col·laboració i la innovació poden proporcionar als clients un valor superior

En la gestió de la cadena logística s'han anat introduint diversos sistemes informatitzats que han buscat millorar l'eficiència dels processos que s'hi realitzen. El desenvolupament d'aquestes eines ha requerit una estreta relació entre tots els participants en la cadena logística, com a requisit per a la correcta implementació dels processos. Seguidament, introduïrem els principals sistemes informatitzats que suposen noves formes de col·laboració entre proveïdors, fabricants i minoristes.

Figura 23. Eines de col·laboració en la cadena logística



En el cicle de gestió de l'aprovisionament s'empren mètodes com:

- MRP: planificació de les necessitats de materials,

- ERP: planificació dels recursos de l'empresa,
- SD: desenvolupament del proveïdor, i
- JIT: sistemes de lliurament just a temps (*just-in-time*).

En el cicle de gestió de la distribució física s'utilitzen, entre altres mètodes:

- DRP: planificació de les necessitats de distribució,
- VMI: inventari gestionat pel venedor,
- CRP: procés de reabastiment continu,
- QR: resposta ràpida (que seria l'aplicació del *just-in-time* a tot el flux logístic);
- CPFR: planificació, previsió i reabastiment col·laboratiu, i
- ECR: resposta eficient al consumidor.

Es poden destacar els processos clau següents per a una gestió adequada de la cadena logística:

- gestió de la relació i del servei al client,
- gestió de la demanda,
- gestió d'inventari i processament de comandes,
- gestió del flux de fabricació,
- gestió de l'emmagatzematge,
- gestió del transport, i
- gestió de retorn.

4.4.1. Gestió de la relació i del servei al client

Mitjançant el procés CRM, o gestió de relacions amb el client (de l'anglès *customer relationship management*), l'empresa centra les seves accions en diferents grups de clients en funció del valor a llarg termini de cada grup per a l'empresa o per a la cadena logística. Identificats els clients, l'empresa intenta oferir-los productes adaptats i nivells de servei coincidents amb les demandes específiques del grup. El procés CRM compta amb programari específic que inclou la

segmentació dels clients per valor o demandes específiques, així com la identificació, el desenvolupament i el manteniment de relacions amb aquests grups de clients (Lamb et al., 2016).

Si el CRM intenta identificar i desenvolupar relacions estables amb el client, el procés de **gestió del servei al client** té com a objectiu mantenir fortes aquestes relacions per fidelitzar-lo. El sistema de gestió del servei al client ha d'haver protocol·litzat el tractament de les possibles queixes, preguntes, inquietuds o comentaris dels clients. El seu bon funcionament repercuteix positivament en les vendes i els ingressos. El client espera que aquest servei estigui disponible des que adquireix el producte i durant tota la seva vida útil. De la mateixa manera, la utilització de programari específic per al servei al client facilita la gestió d'aquest procés.

4.4.2. Gestió de la demanda

Els processos de gestió de la demanda intenten coordinar la demanda amb el subministrament del producte a partir de la cadena logística, anticipant-se als requeriments del client i desenvolupant un pla d'acció anterior al comportament de compra. Mitjançant els processos de gestió de la demanda l'empresa busca satisfer els clients de la manera més eficient i efectiva possible.

Construint relacions

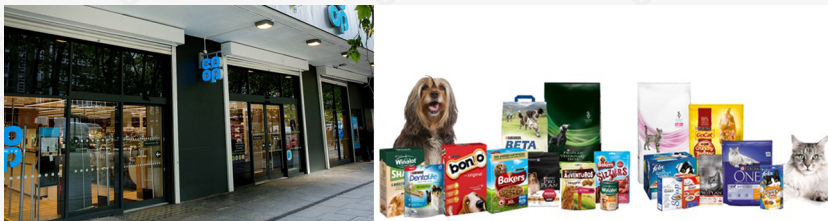
La informació que els punts de venda transmeten a l'empresa, les previsions de demanda futura i la utilització de tecnologia *big data* amb aquestes finalitats permeten donar una resposta adequada als desitjos del client. Els problemes inherents als processos de gestió de la demanda es poden disminuir amb els processos de planificació, previsió i reabastiment col·laboratiu (CPFR).

Moltes empreses analitzen les seves vendes passades i les previsions de demanda futura per fabricar i tenir disponibilitat del producte quan el client ho demana. Amazon, per exemple, utilitza el *big data* per fer previsions de demanda. La col·laboració és particularment important per a fabricants que es proveeixen de diferents proveïdors i que distribueixen per mitjà de grans minoristes.

The Co-operative Group, una de les cooperatives de botigues minoristes més grans del Regne Unit va decidir endegar un programa de col·laboració amb Nestlé Purina, la filial de Nestlé dedicada a la cura dels animals domèstics. L'objectiu d'aquest programa era millorar

els seus nivells de servei, augmentar la disponibilitat del producte en botiga, optimitzar el rendiment de la cadena de subministrament i, en definitiva, millorar la rendibilitat del negoci.

L'experiència va ser un èxit i ambdues empreses van sobrepassar els objectius establerts. Segons Lee Braddock, director del projecte CPFR a The Co-op, el programa va superar els objectius previstos: «Ara el servei de Nestlé Purina està constantment per sobre del 99% i el nostre nivell de servei del Centre de Distribució a les botigues està per sobre de l'objectiu, amb un terme mitjà del 99%. En aconseguir tenir l'estoc adequat en el lloc i el moment precís, hem aconseguit el sistema d'organització perfecte». A més, Purina ha reduït els costos de distribució de manera significativa i ha retallat en un 50% els temps d'espera en els repartiments. Ambdues empreses han millorat també el pla promocional i han reduït costos d'inventari, mitjançant la reducció de l'estoc amb previsions correctes.



Font: <https://www.flickr.com/photos/theco-operative/27138795990/> i <https://www.purina.co.uk/meet-purina/our-brands>

Purina i The Co-op han sumat les seves forces, la qual cosa es tradueix en la consecució de grans millores i beneficis:

- Treballen juntes en la interpretació de les vendes i l'entorn de negoci per estimar l'impacte de cada promoció. Juntes analitzen les previsions de demanda promocional i actuen d'acord amb això.
- Treballen amb arxius de dades compartides, la qual cosa assegura que realitzen les comandes dels productes adequats en les quantitats correctes.
- La visibilitat de l'estoc excedent i el compromís amb els objectius d'inventari implica que Purina és capaç de gestionar productes per mitjà de la cadena de subministrament, i els retira abans que es converteixin en estoc sobrant no desitjat.
- Les previsions són més precises, milloren les anàlisis i la detecció d'estacionalitat i es redueixen els temps de lliurament, la qual cosa ha afavorit la reducció de l'estoc gestionat a The Co-op i el desenvolupament d'un model de demanda més previsible de Purina.

Font: Rodríguez (2015)

Activitat

9. Visualitzeu el vídeo i argumenteu com és el procés de gestió de la demanda que realitza el grup Inditex.

Les claus de l'èxit de l'imperi Inditex: centre logístic de Meco i Cabanillas



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=tf6pym4fzbe>

4.4.3. Gestió d'inventari i processament de comandes

L'objectiu d'una gestió d'inventari és mantenir uns nivells tan baixos com sigui possible i alhora comptar amb un subministrament adequat de productes amb què respondre a les demandes del client. Mantenir nivells de producte excessivament alts augmenta el cost, com a conseqüència del risc d'obsolescència, robatori i dany. Per contra, si es mantenen nivells per sota del mínim acceptable, augmenta el risc de ruptura d'estoc, d'insatisfacció del client i de pèrdua de potencials vendes (Lamb et al., 2016).

La gestió d'inventari de matèria primera, subministraments i components des del subministrador fins al fabricant es denomina planificació de les necessitats de materials o **MRP**; i la gestió d'inventaris de productes acabats des del fabricant fins al consumidor final es coneix com a planificació de les necessitats de distribució o **DRP**. Tots dos sistemes utilitzen informació derivada de les previsions de vendes, de l'inventari disponible, de les comandes pendents, dels temps d'espera i de la forma de transport utilitzat per determinar les necessitats de reaprovisionament en qualsevol punt de la cadena logística (Lamb et al., 2016). Aquesta informació és compartida per totes les empreses participants mitjançant un intercanvi electrònic de dades o **EDI**. S'opta perquè les necessitats d'existències arribin al moment oportú en lloc d'emmagatzemar-les, i per això s'utilitzen sistemes *just-in-time*, que requereixen pronòstics precisos i un lliurament ràpid, freqüent i flexible. La tendència passa per fer aquesta gestió de manera totalment automatitzada, amb l'aplicació de tecnologies com **RFID** o etiquetes intel·ligents (Kotler i Armstrong, 2016; Perreault et al., 2017).

La gestió dels processos de comanda es veu agilitada amb l'EDI i la tecnologia RFID.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=4zj7txodxbe>
Traducció

Per la seva banda, el processament de comandes inclou el servei de generació, emplenament i lliurament *in situ* de la comanda del client. Exigeix generalment la integració de processos i de persones procedents de diferents àrees funcionals i empreses per treballar coordinadament en la satisfacció del client. Un adequat sistema de processament de comandes té per objectiu reduir, en la mesura del possible, el temps que transcorre entre que el client realitza una comanda i la recepció d'aquesta, alhora que garanteix que el client rep el que realment ha demanat. Aquesta reducció del temps de comanda permet, al seu torn, a l'empresa disminuir els nivells d'inventari (Lamb et al., 2016). Per a la seva aplicació adequada, cal entendre tant les capacitats internes de l'empresa com les necessitats externes del client, i combinar-les per maximitzar els beneficis de la cadena logística o disminuir els seus costos i malbaratament.

Exemple

L'eficiència en la logística i les eines *big data* són les claus gràcies a les quals Amazon ofereix als seus clients d'arreu del món el servei *Prime*. La incorporació dels robots Kiva al processament de comandes ajuda els empleats en la seva feina, en aportar-los eficiència i comoditat. S'ha guanyat capacitat d'emmagatzematge, la qual cosa permet augmentar la diversitat de productes en existències; i el processament de comandes s'ha reduït i també el temps de lliurament al client. Fins i tot les previsions de creació de nous llocs de treball qualificat han augmentat per a l'empresa.

Lectura recomanada

Per conèixer més sobre el robot Kiva podeu llegir l'article: **Ana Bravo** (2015, 23 d'octubre). «Robots y humanos en la logística de Amazon». <http://www.elmundo.es/economia/2015/10/23/56212231ca4741921d8b459d.html>. *El Mundo*.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=4d9k3to4lda>

4.4.4. Gestió del flux de fabricació

Mitjançant la gestió del flux de fabricació, l'empresa es garanteix els recursos necessaris en la cadena de subministrament per fabricar amb flexibilitat i moure els productes semiacabats per mitjà dels diferents processos de producció.

Per mitjà de la **fabricació flexible**, l'empresa té la capacitat d'oferir una major varietat de productes amb costos més baixos. La gestió del flux de fabricació requereix la creació d'acords flexibles amb els subministradors i distribuïdors per poder atendre adequadament les demandes imprevistes del mercat (Lamb et al., 2016). En lloc d'intentar predir la demanda, una cadena logística àgil espera que aquesta es produeixi i utilitza la comunicació i la flexibilitat per donar una resposta ràpida a aquesta demanda.

Exemple

La complexitat del sistema de distribució d'Inditex va exigir la creació d'un centre logístic automatitzat i amb un sistema de telecomunicacions integrat. Amb posterioritat, l'empresa va obrir altres centres logístics amb què cobrir les seves necessitats. Se sincronitza així tot el procés productiu, de distribució i comercialització, la qual cosa li confereix un important avantatge competitiu basat en la producció flexible en termes d'una ràpida resposta a les demandes del mercat.

Per la seva banda, les botigues recullen informació dels clients i realitzen les seves comandes directament a la central d'Inditex per mitjà de dispositius electrònics, de manera que augmenta la rapidesa en la comunicació i redueix els errors. D'aquesta manera, la companyia pot reposar a cada botiga el que el client demana i això ho aconsegueix amb una rapidesa i flexibilitat màximes, però també a un preu molt competitiu.

Quan es va estrenar la pel·lícula *Tomb Raider*, les consumidores franceses demanaven a les botigues de Zara un model de samarreta de camuflatge similar al que portava la protagonista, interpretada per l'actriu Angelina Jolie. Els punts de venda enviaven aquesta informació a la central, que, per donar resposta a la demanda de les clientes, va decidir dissenyar, fabricar i distribuir a totes les botigues de Zara a França la samarreta de camuflatge. Des que la companyia detecta una demanda d'aquest tipus fins que el producte està disponible a les botigues, transcorren tan sols dues o tres setmanes.



© Inditex. Font: <https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/customers>

4.4.5. Gestió de l'emmagatzematge

Difícilment els cicles de producció i consum coincideixen, per la qual cosa les empreses han d'emmagatzemar la seva producció en espera que sigui venuda. L'emmagatzematge permet que el fabricant gestioni el subministrament i la demanda, o la producció i el consum. Proporciona utilitat als compradors perquè el distribuïdor emmagatzema el producte fins que el comprador el demana o necessita. Un emmagatzematge excessiu de producte genera un increment de costos derivats de l'assegurança del producte, taxes, obsolescència, deterioració, robatoris, o dels propis costos de gestió del magatzem (Kotler i Armstrong, 2016; Lamb et al., 2016).

Una empresa ha de decidir el nombre, tipus i localització dels magatzems que necessita. Potser, també hagi d'utilitzar tant magatzems com centres de distribució. Un magatzem guarda els productes durant un termini moderat o ampli, mentre que un **centre de distribució** està dissenyat per al moviment continu dels productes (Perreault et al., 2017). Actualment, són de grans dimensions i altament automatitzats, i s'organitzen per rebre béns de diferents plantes de producció i de subministradors, rebre comandes, gestionar-les de manera eficient i distribuir els productes als clients tan ràpid com sigui possible.

Els canvis tecnològics han afectat també positivament a l'emmagatzematge i manipulació dels productes. La informàtica i els escàners llegeixen les comandes i ordenen a elevadors electrònics o robots que recullin els productes, que els traslladin als molls de càrrega i es generin automàticament les factures.

4.4.6. Gestió del transport

En general, les despeses de transport representen entre un 5% i un 10% del preu d'un producte, si bé les evolucions a l'alça en els preus del petroli poden elevar aquest percentatge per sobre del 15%.

El gestor logístic ha de triar la forma de transport més convenient al llarg del canal de distribució, decisió que està relacionada, com hem vist anteriorment, amb la resta de decisions logístiques i de màrqueting. Les cinc modalitats principals de transport són l'aèria, la marítima, l'oleoducte-canonada-canal, per carretera i per ferrocarril.

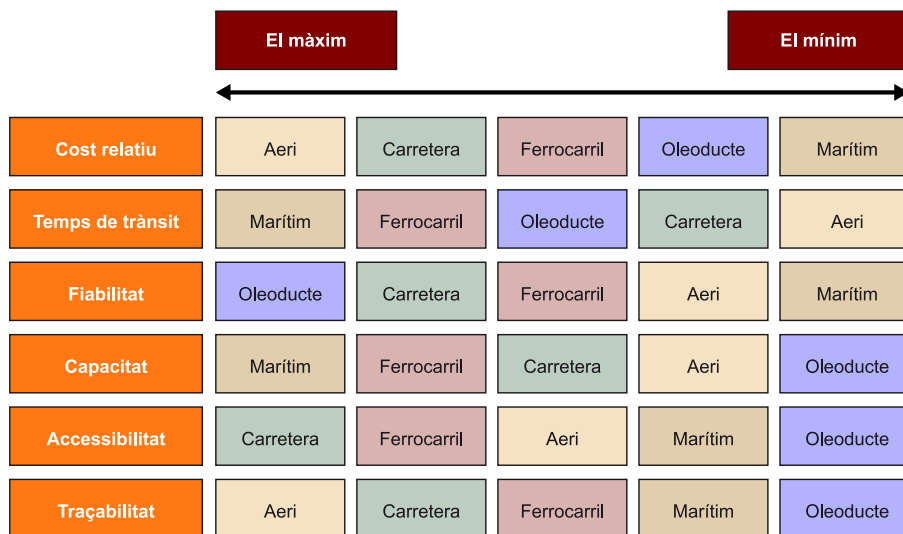
Modalitats de transport físic

A aquestes modalitats de transport físic es podria afegir una sisena alternativa per a productes digitals: internet. Les empreses de programari, els mitjans de comunicació, les companyies de música i vídeo o l'educació, entre altres serveis, fan ús d'internet per al transport dels seus productes digitals. Internet transporta bits d'informació i té el potencial de reduir els costos de distribució del producte (Kotler i Armstrong, 2016).

En general, la forma de transport més convenient deriva d'una sèrie de criteris (Lamb et al., 2016; Perreault et al., 2017):

- **Cost relatiu:** el cost total que el transportista imputa pel moviment del producte des del punt d'origen al de destinació.
- **Temps de trànsit:** el temps total que el transportista té en possessió els productes. Inclou els temps de càrrega, manipulació, lliurament i moviment dels productes entre el punt d'origen i de destinació.
- **Fiabilitat:** l'adequació al temps de lliurament real del producte, en condicions adequades, per part del transportista.
- **Capacitat:** la capacitat del transportista d'oferir l'equipament adequat i les condicions necessàries per transportar diferents tipus de productes, com aquells que necessiten transportar-se a temperatura controlada o sense trencar la cadena de fred.
- **Accessibilitat:** la capacitat del transportista de moure els productes a través d'una ruta o xarxa específica.
- **Traçabilitat:** la facilitat amb què un enviament pot ser localitzat i transferit.

Figura 24. Criteris de classificació de les modalitats de transport



L'elecció de la modalitat de transport influirà en l'estratègia de fixació de preus dels productes, el rendiment del lliurament, l'estat de les mercaderies lliurades i la mateixa satisfacció del client (Kotler i Armstrong, 2016). És important recórrer al transport multimodal, que combina dos o més formes de transport, atès que ofereix avantatges que cap altra modalitat pot oferir aïlladament, com ara flexibilitat i conveniència.

4.4.7. Gestió de retorn

La gestió final de la cadena de subministrament ha de donar una resposta oportuna quan el client opta per retornar el producte al minorista o subministrador. Els processos de gestió de retorn, dins de la cadena logística, permeten a l'empresa gestionar eficientment els productes retornats i minimitzen els costos de devolució. Una mala gestió dels processos de devolucions pot afectar la situació financera de l'empresa d'una manera important i en negatiu. Tinguem en compte que, en alguns sectors, com el de la venda de roba per internet, el volum de devolucions pot arribar a superar el 40% de les vendes (Lamb et al., 2016).

La gestió adequada de les devolucions, a més de facilitar la recuperació del producte, permet a l'empresa reforçar la seva confiança amb els clients, ja que, quan tenen experiències positives després d'un procés de devolució, millora la seva confiança en l'empresa. Així mateix, augmenta la probabilitat que tornin a comprar si perceben que qualsevol contratemps durant la compra es resolt ràpidament.

Activitat

10. Responeu de manera elaborada les qüestions següents:

- Expliqueu el model de creixement i distribució que utilitza el grup Inditex. Quin sistema o sistemes de distribució vertical utilitza la companyia?
- Descriviu alguns exemples on es posi de manifest la clara orientació al client en la distribució del grup Inditex.
- Des de quines fonts obté Inditex informació del mercat?
- Justifiqueu com Inditex aconsegueix reduir els costos de transacció associats a la gestió dels seus recursos humans. Qui gestiona cada botiga?
- El disseny d'un canal de distribució s'articula entorn dels objectius de control i flexibilitat. Com articula Inditex la flexibilitat i el control a l'hora de distribuir i atendre el mercat?
- Segons el principi d'ajornament/especulació i les seves implicacions a l'hora de dissenyar un canal de distribució, per quina alternativa es decanta la companyia i com aplica aquest principi? Com funciona el sector tèxtil en aquest sentit?
- Inditex defensa que és important una adaptació al client per aconseguir increments en les vendes. Què opineu sobre aquest tema?
- La companyia té integrada la funció logística. No obstant això, subcontracta una part important de la confecció de les seves peces. Reflexioneu sobre aquestes dues funcions. Quina importància estratègica dona l'empresa a cadascuna d'elles? Quin

nivell de competència té l'empresa en cadascuna d'elles? Quin nivell de competència té l'empresa per a aquestes funcions?

- Quines implicacions estratègiques té per a Inditex la integració de la funció logística; i quines implicacions estratègiques té l'externalització de la funció de confecció?
- Reflexioneu sobre la gestió integral de la logística al grup Inditex.

Resum



Font: <https://www.flickr.com/photos/techinasia/18728044749>

Quan una empresa crea valor de manera competitiva també necessita lliurar valor amb èxit. Només així aconseguirà que el producte arribi al mercat de manera eficient. És per això que la gestió de la cadena de distribució és una font d'avantatge competitiu.

Les empreses no solen actuar de manera aïllada a l'hora de crear valor i desenvolupar relacions estables amb els seus clients. Per contra, ho fan de manera coordinada i col·laborativa dins de la cadena de subministrament i de la cadena de distribució. Per això, l'èxit d'una empresa no depèn només de com aquesta desenvolupi les seves funcions creant un avantatge competitiu, sinó de la manera en què el canal de distribució en el seu conjunt competeix i és capaç de crear un avantatge associatiu enfront d'altres canals competidors.

L'objectiu de la gestió de manera integrada de la cadena de distribució és la coordinació de totes aquestes activitats, desenvolupades per les empreses participants. En aquest mòdul hem centrat la nostra atenció en la gestió de la cadena de distribució com a element estratègic en la política de màrqueting de l'empresa i, de manera relacionada, en la gestió de la cadena logística. Hem pogut conèixer com els canals de distribució aporten valor i utilitat al consumidor final, alhora que permeten que les empreses que els dissenyen assoleixin els seus objectius de negoci. També hem analitzat els factors que influeixen en el disseny, l'elecció i la gestió dels canals de distribució.

Activitats

1. Llegiu l'article «Un mundo sin tiendas?» (Wert, 2011), i reflexioneu sobre les qüestions següents:

- Tenint com a referència les funcions que aporta el canal de distribució, argumenteu la vostra opinió sobre la pregunta que planteja l'article.
- Expliqueu les funcions que aporten: a) el comerç tradicional, b) les grans superfícies, i c) el comerç electrònic.
- Argumenteu les alternatives estratègiques que, segons l'article, hauria d'assumir el comerç tradicional.
- Argumenteu si aquestes tres formes de distribució estan necessàriament en conflicte i si poden conviure al mercat actual.

2. Llegiu l'article «El hipermercado del futuro llega a Cataluña» (Carrefour, 2011), i reflexioneu sobre les qüestions següents:

- En línies generals, en què consisteixen els canvis realitzats als hipermercats Carrefour i quins objectius persegueixen? Quines diferències hi ha amb el model tradicional de Carrefour?
- Quins tipus de serveis presta al client aquest nou model d'hipermercat?

3. Visualitzeu els dos vídeos que es recullen a continuació i reflexioneu sobre les qüestions que es plantegen seguidament.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=yae7cpqcx94>



Font: https://www.youtube.com/watch?v=dcc_pbg3_lm

- Quines utilitats de distribució comercial ofereixen els exemples recollits en els vídeos?
- Quin és el nivell de servei prestat al client que ofereix el canal de distribució de *vending*?
- Quines implicacions estratègiques té el canal de *vending* per al disseny del canal de distribució?

4. Llegiu l'article «El mòbil revoluciona el súper» (García, 2012) i visualitzeu el vídeo *Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South Korea* proposat en l'exemple anterior.

Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South Korea



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=r4zff62wxx8>

- Argumenteu com la innovació tecnològica ha permès el desenvolupament de nous conceptes comercials.
- El cas de Tesco, sobre el desenvolupament de lineals virtuals en la xarxa de metro de Corea del Sud, suposa una innovació de concepte o de procés en la seva forma d'organització? Quines altres alternatives suposa en la distribució comercial?

5. En el sector de la moda, el primer grup tèxtil espanyol és Inditex, que, amb una estratègia diversificada, controla tot el procés de valor, des del disseny i la fabricació, passant per la logística, fins a la venda minorista. El segueixen en importància el grup Cortefiel, Mango (amb Punto Fa) i El Corte Inglés (amb la seva secció tèxtil Induyco). Els quatre controlen un terç de la distribució tèxtil a Espanya. Però avui dia, malgrat el protagonisme dels canals físics en la venda de roba, afavorit per l'aspecte social i lúdic de la compra, tots els fabricants disposen de botiga en línia.

Visualitzeu el vídeo:

El comprador de moda *online*



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=vot-xoywud4>

Prepareu les qüestions que es plantegen a continuació.

- Expliqueu els sistemes de distribució de la roba segons les decisions de cobertura del mercat i de longitud del canal de distribució.
- Justifiqueu amb exemples l'existència d'algunes de les cadenes sucursalistes i contractuals que intervenen en la distribució de roba.
- Identifiqueu i argumenteu les previsible implicacions que el desenvolupament del comerç electrònic té i tindrà sobre la distribució de roba.

- Justifiqueu si el sector utilitza o no una estratègia de distribució multicanal, així com els avantatges i inconvenients de l'estratègia que adopta.

6. Una vegada visualitzat el vídeo *Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South Korea* proposat en l'activitat 4, justifiqueu com ha estat capaç Tesco de modificar la seva posició de poder al mercat sud-coreà per mitjà de la innovació. Sobre la base de quines fonts de poder ho ha aconseguit?

Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South Korea



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=r4zff62wxx8>

7. Consulteu la informació que considereu oportuna sobre l'empresa de calçat Gioseppo i visualitzeu el vídeo per respondre a les preguntes següents:

Vint anys de Gioseppo



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=clyyrmw5ppe>

- Qui exerceix una posició de major poder a cada canal de distribució utilitzat per Gioseppo?
- Quines són les fonts de poder que pot utilitzar Gioseppo a cada canal?
- Quines situacions de conflicte poden donar-se entre els membres del canal?
- Com ha d'actuar Gioseppo per evitar aquestes situacions?
- Poseu exemples d'accions que creieu que fa o hauria de fer Gioseppo per solucionar les situacions de conflicte.

8. Llegiu l'article següent, «Nace la nueva distribución de coches» (*Autopista.es*, 2003), i abordeu les següents qüestions:

- Argumenteu les opcions estratègiques en el disseny dels canals de distribució d'automòbils.

- Analitzeu els criteris de selecció que utilitzen els fabricants de cotxes a l'hora de triar els canals de distribució per als seus productes.
- Quines modificacions planteja l'article per als canals de distribució d'automòbils?
- Considereu que el sistema de distribució d'automòbils està orientat al client?
- Quines implicacions estratègiques pot tenir, per a un fabricant de cotxes, el fet que es resisteixi a incorporar els nous canals de distribució que es comenten en l'article?

9. Visualitzeu el vídeo i argumenteu com és el procés de gestió de la demanda que realitza el grup Inditex.

Les claus de l'èxit de l'imperi Inditex: centre logístic de Meco i Cabanillas



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=tf6pym4fzbe>

10. Respondeu de manera elaborada les qüestions següents:

- Expliqueu el model de creixement i distribució que utilitza el grup Inditex. Quin sistema o sistemes de distribució vertical utilitza la companyia?
- Descriviu alguns exemples on es posi de manifest la clara orientació al client en la distribució del grup Inditex.
- Des de quines fonts obté Inditex informació del mercat?
- Justifiqueu com Inditex aconsegueix reduir els costos de transacció associats a la gestió dels seus recursos humans. Qui gestiona cada botiga?
- El disseny d'un canal de distribució s'articula entorn dels objectius de control i flexibilitat. Com articula Inditex la flexibilitat i el control a l'hora de distribuir i atendre el mercat?
- Segons el principi d'ajornament/especulació i les seves implicacions a l'hora de dissenyar un canal de distribució, per quina alternativa es decanta la companyia i com aplica aquest principi? Com funciona el sector tèxtil en aquest sentit?
- Inditex defensa que és important una adaptació al client per aconseguir increments en les vendes. Què opineu sobre aquest tema?
- La companyia té integrada la funció logística. No obstant això, subcontracta una part important de la confecció de les seves peces. Reflexioneu sobre aquestes dues funcions. Quina importància estratègica dona l'empresa a cadascuna d'elles? Quin nivell de competència té l'empresa en cadascuna d'elles? Quin nivell de competència té l'empresa per a aquestes funcions?
- Quines implicacions estratègiques té per Inditex la integració de la funció logística?; i quines implicacions estratègiques té l'externalització de la funció de confecció?
- Reflexioneu sobre la gestió integral de la logística en el grup Inditex.

Decisions de màrqueting

Canals de distribució del vi i del turisme enològic

L'empresa ha d'adaptar-se a l'entorn, tal com passa amb els seus canals de distribució. El sector del vi en particular està experimentant canvis a causa de la globalització, els nous estils de consum i el seu propi dinamisme competitiu.

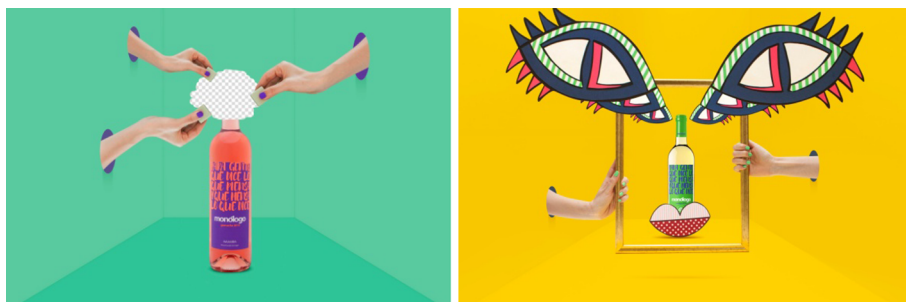
El consum manté una tendència a la baixa als països tradicionalment productors, entre ells Espanya, que es veu compensada amb la demanda creixent de països emergents com Rússia, Mèxic, Brasil o la Xina. Aquesta disminució en el consum del mercat espanyol, més apreciable al canal HORECA, juntament amb la tendència també a la baixa en el preu, ha forçat

els productors a millorar la seva oferta i els ha impulsat a sortir a altres mercats i internacionalitzar-se.

Les exportacions de vi espanyol milloren any rere any. En volum, Espanya exporta en major mesura vins barats (vins amb o sense denominació d'origen a granel). No obstant això, les exportacions en valor indiquen que la meitat són de vins de qualitat embotellats amb denominació d'origen. Augmenta així la demanda de consum de vins de major preu i qualitat, per la qual cosa des del sector es considera necessari millorar la promoció i comercialització d'aquest tipus de vins als mercats exteriors per, entre altres objectius, reduir el risc de sobreoferta dels vins amb denominació. Un exemple d'aquest esforç podem observar-lo en l'estratègia seguida al mercat suec, amb el suport de l'Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX).

Les noves generacions, a escala global, tendeixen a consumir vins més amigables. El segment de generacions joves presenta un important potencial, però es caracteritza per no tenir un elevat coneixement sobre el vi, percebre'l amb una imatge de qualitat i exclusivitat que no els resulta propera i amb una àmplia varietat de denominacions d'origen i preus. Tot això dificulta el seu coneixement i en complica l'elecció. Això fa que les noves generacions demanin informació i assessorament d'un venedor qualificat, la qual cosa ha originat una professionalització de la venda. Mentre que els vins més barats i més comercials es venen en grans superfícies, els vins de més preu i més imatge ho fan amb sistemes de venda més professionalitzats, com botigues especialitzades, clubs del vi i botigues de comerç electrònic.

Campanya publicitària de la línia de vins Monólogo de Freixenet per a mercats exteriors



Font: http://www.adsoftheworld.com/media/print/monologo_the_eternal_sunshine_of_the_spotless_wine i http://www.adsoftheworld.com/media/print/monologo_the_world_belongs_to_those_who_dare_to_look_with_new_eyes

L'Organització Comuna del Mercat Vitivinícola (OCM) ha abordat la reforma del sector vitivinícola des de la perspectiva de l'oferta, de manera que es controla la producció, se subvenciona l'arrencada de vinyers i s'impulsa la millora de la qualitat amb projectes de R+D+i. També s'aborda aquesta reforma des de la perspectiva de la demanda, per la qual cosa es potencia el consum, la millora en la comercialització i es promou en els mercats exteriors.

El dinamisme competitiu del sector s'ha traduït en l'adopció d'estratègies de diversificació, que han posat en auge el turisme enològic. Aquest intenta potenciar la riquesa vitivinícola d'una determinada zona, però no solament mitjançant les visites a cellers i tastos de vins, sinó també a través d'una experiència global que està cada vegada més lligada a la gastronomia, la cultura (arquitectura, art), la salut-bellesa (vinoteràpia) i els valors de cada territori. Per aquest motiu el públic objectiu es pugui englobar sota el paraigua del turisme cultural.

Espanya ha arribat al turisme del vi una mica més tard que França, Itàlia i fins i tot Califòrnia, però, amb l'esforç de la iniciativa empresarial i el suport públic, s'ha posicionat en pocs anys com una destinació enoturística i gastronòmica. Reuneix totes les condicions per ser referent en comptar amb gran diversitat d'ecosistemes, productes agroalimentaris de qualitat, diversitat de cuines regionals i l'impacte mediàtic que han aconseguit els reconeixements internacionals dels xefs i la cuina d'avantguarda espanyola.

Segons el Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç, el 80% del turista enològic és nacional, viatja mogut pel seu interès a conèixer i gaudir la cultura, el patrimoni, el vi i la gastronomia d'altres regions. Són homes i dones per igual, i el 75% amb una edat compresa entre quaranta i seixanta anys. Es tracta de persones amb una formació i un poder adquisitiu mitjà-alt, que prefereixen viatjar en família o en grups d'amics, i que opten per establiments hotelers d'elevada qualitat. Realitzen més sortides a l'any i gasten entre un 10% i un 15% per sobre de la mitjana.

Molts cellers han donat resposta a aquest canvi en la demanda turística. Situades sovint en destinacions poc habituals, comencen a utilitzar com a reclam l'arquitectura, una imatge cuidada i un tractament sensible a l'entorn. Han reorientat la seva estratègia i, a la producció de vi amb denominació d'origen, han unit edificis de disseny amb signatura d'autor, per oferir visites guiades, botiga pròpia, restaurant, esdeveniments i allotjament. És el cas de

l'hotel dels cellers Marqués de Riscal, projectat per Frank Gehry i premiat amb el Best of 2009 al millor allotjament enoturístic espanyol; els cellers Protos de Richard Rogers, que reinterpreten la terminal T4 de l'aeroport de Madrid-Barajas; els cellers Ysios, dissenyades per Santiago Calatrava; o les de Faustino, obra de Norman Foster.

D'esquerra a dreta i de dalt a baix, imatges de l'Hotel Marqués de Riscal, Bodegas Protos, Bodegas Ysios i Bodegas Faustino.



Font: <http://www.hotel-marquesderiscal.com/en/gallery>, http://www.bodegasprotos.com/img_protos/arquitectura-entrada-principal.jpg, <http://www.clubysios.com/ysios> i <http://visitabodegasgrupofaustino.com/es/bodegas-faustino>

L'enfortiment del turisme enològic exigeix també millorar-ne la promoció i comercialització. Les comunitats autònomes impulsen així noves rutes per donar a conèixer els seus atractius enològics, editen guies d'enoturisme, implementen portals d'internet sobre la seva oferta enogastronòmica i fins i tot afavoreixen el rodatge de sèries de televisió inspirades en el vi. Els productors i els cellers col·laboren i s'associen per articular la seva oferta i millorar la competitivitat. El sector es modernitza, es deixa envair per la tecnologia digital i s'impulsa des de les xarxes socials.

Però, si bé el sector ha entès la col·laboració amb altres participants al canal de distribució com una estratègia per millorar la comercialització dels seus caldos, no està exempt de situacions conflictives. Després de la iniciativa de conjuminar els diferents vins espanyols de qualitat sota la marca Viñedos de España, algunes denominacions d'origen i governs regionals es van enfrontar al Ministeri de Medi Ambient, Medi Rural i Marí (MARM) en un conflicte que no s'ha acabat de resoldre.

Referències

Alcázar, Benjamín del (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: Esic.

Barco, Emilio (2007). «De vides, vinos, viñedos y planes estratégicos». *Distribución y Consumo* (núm. 92, pàg. 92-103).

ICEX (2010). «El vino español mantiene el pulso en Suecia» [en línia]. <<https://www.youtube.com/watch?v=3ZJ4sW6yg1U>>

Mercados del Vino y la Distribución (núm. 62, febrer-març de 2011 i núm. 63, març-abril de 2011).

Ministeri de Medi Ambient i Medi Rural i Marí (2011). *Alimentación en España 2010*.

Murcia, José Luis (2008). «El vino cambia de estilo». *Distribución y Consumo* (núm. 102, pàg. 26-36).

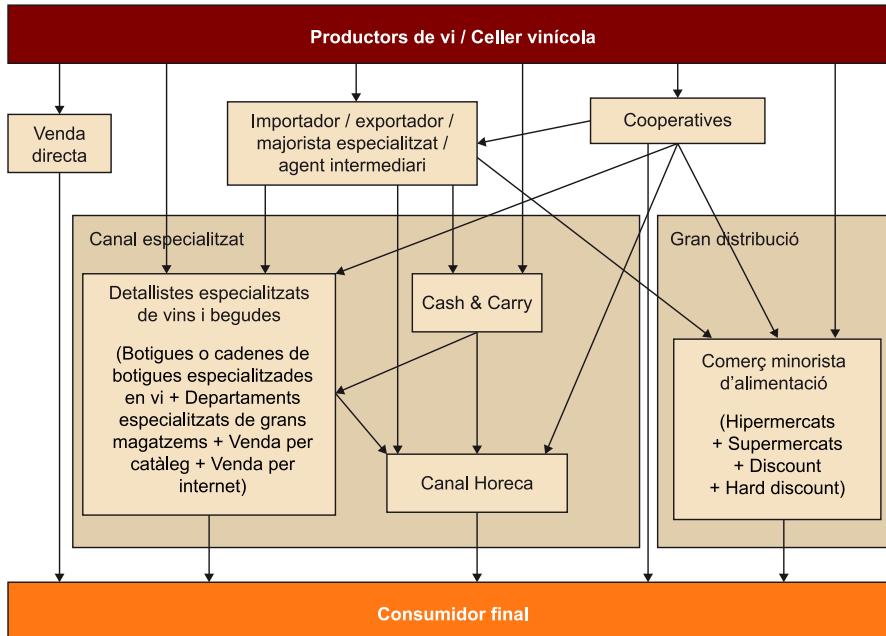
Observatori Espanyol del Mercat del Vi (2017). Lloc web disponible a: <<http://www.oemv.es/>>.

PriceWaterhouseCoopers (2009). *Observatorio español del mercado del vino. Iniciativas para fomentar el consumo de vino fuera del hogar*.

Preguntes per a la reflexió i el debat

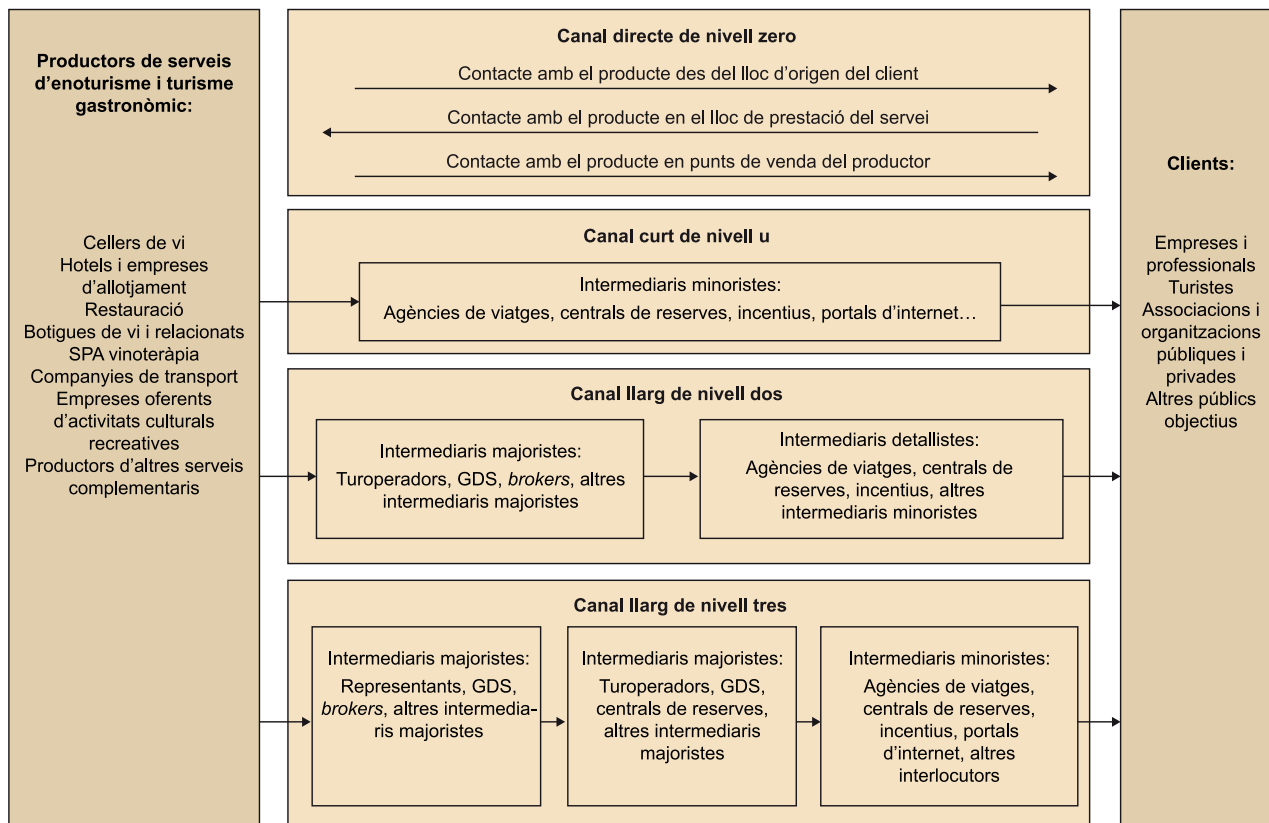
Tenint en compte la informació aportada, els continguts del mòdul i qualsevol altra font d'informació relacionada que estimeu oportuna, reflexioneu sobre les següents preguntes:

1. El gràfic següent mostra el canal de distribució del sector vinícola espanyol. Expliqueu l'estructura del canal segons la seva longitud i els sistemes verticals de distribució que hi ha. Definiu alguns dels intermediaris que hi intervenen, així com la tipologia d'establiments que venen al consumidor final.



2. Justifiqueu si el sector utilitza o no una estratègia de distribució multicanal. Descriviu i argumenteu les diferències amb el canal de distribució de begudes alcohòliques en països com Suècia.

3. El gràfic següent mostra el canal de distribució del turisme enològic. Expliqueu l'estructura del canal segons la seva longitud. Definiu alguns dels intermediaris que hi intervenen, així com la tipologia d'establiments que venen al consumidor final.



4. Compareu i justifiqueu les principals diferències i similituds del canal de distribució del turisme enològic amb el canal de distribució del sector vinícola espanyol.

5. Valoreu la implantació d'estratègies vinculades al turisme enològic per part de cellers i productors vinícoles. Reflexioneu sobre la influència d'aquestes estratègies en l'estructura de distribució d'aquests productors.

6. Justifiqueu algunes alternatives d'integració vertical i/o d'externalització per als productors de vi i en quines condicions els seria convenient adoptar-les.

7. Descriviu la situació de poder-dependència que els productors vinícoles poden tenir en el canal de distribució del vi. Justifiqueu les estratègies que utilitzen o haurien d'utilitzar aquests productors i cellers del procés en el context del *trade marketing*.

8. Busqueu informació i reflexioneu sobre la situació de conflicte que es va produir entre el MARM i algunes denominacions d'origen i governs regionals pel que fa a la marca Viñedos de España.

9. L'estratègia de resolució del conflicte que el Ministeri va utilitzar per resoldre les diferències amb les denominacions d'origen va ser l'estratègia de dominació. Justifiqueu les bases de poder que van haver d'utilitzar els òrgans governamentals per intervenir en l'anterior situació de conflicte.

Glossari

ajornament de forma *m* En màrqueting, deixar de fabricar o no acabar el producte fins que es té una ordre en ferm de compra per part del consumidor.

ajornament de lloc *m* En màrqueting, no distribuir el producte fins a tenir la certesa que ha estat adquirit pel consumidor.

canal de distribució *m* Conjunt d'intermediaris que, de manera coordinada, intervenen en el procés de fer que un producte estigui disponible per al seu consum o utilització per part del consumidor final o industrial.

costos de transacció *m* Costos diferents dels costos de producció o de compra d'un producte, associats a la utilització del mecanisme de preus de mercat. Són costos relatius a la cerca d'informació, costos de desplaçament, negociació entre les parts, etc.

distribució comercial *f* Conjunt d'activitats o funcions que realitzen els intermediaris.

identificació per radiofreqüència *f* Vegeu RFID.

racionalitat limitada *f* En màrqueting, límits de la persona sobre la seva capacitat de prendre decisions a causa de les seves restriccions de coneixement, previsió, habilitat i temps.

radio frequency identification En màrqueting, targetes o etiquetes amb dades que permeten identificar de manera remota els objectes o productes que les porten. sigla **RFID**

RFID *f* Vegeu *radio frequency identification*.

sistema de distribució administrat *m* Sistema de distribució on la coordinació es produeix per l'exercici de poder i lideratge de la part que coordina o domina la relació.

sistema de distribució contractual *m* Sistema de distribució on la coordinació es produeix mitjançant l'aplicació d'un contracte que signen les parts.

sistema de distribució corporatiu *m* Sistema de distribució on la coordinació es produeix per la propietat que una de les parts posseeix sobre els mitjans de distribució.

sistema horitzontal de distribució *m* Sistema de distribució en el qual els acords es produeixen entre agents que es mouen en un sol nivell.

sistema vertical de distribució *m* Sistema de distribució en el qual les relacions es desenvolupen entre diferents nivells del canal.

trade marketing *m* Màrqueting desenvolupat dins del canal de distribució per gestionar les relacions entre les empreses que hi participen.

Bibliografia

(2003, 1 d'octubre). «Nace la nueva distribución de coches» [en línia]. *Autopista.es*. <<http://www.autopista.es/noticias-motor/articulo/mot17265.htm>>

(2015, 3 de novembre). «Amazon abre su primera tienda física» [en línia]. *Cinc Dies*. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/11/03/empresas/1446560567_043043.html>

(2015, 14 de novembre) «La misteriosa jugada de Amazon» [en línia]. *Setmana*. <<http://www.semana.com/economia/articulo/por-que-amazon-abre-una-tienda-fisica/449820-3>>

(2015, 21 d'octubre). «Competencia propone liberalizar las farmacias» [en línia]. *El País*. <http://economia.elpais.com/economia/2015/10/21/actualidad/1445429387_481154.html>

(2017). «RoboPharma y la automatización en farmacia» [en línia]. *RoboPharma*. <<http://www.robopharma.com/es/>>

Angelmar, Reinhard; Waldman, Charles (1975). «Les conflits dans les canaux de distribution». *Revue Française de Gestion* (núm. 1, pàg. 57-68).

Armas, Eva (2017, 25 d'abril). «Así será la primera tienda de IKEA en el centro de Madrid» [en línia]. *Grazia*. <<http://www.grazia.es/lifestyle/primera-tienda-ikea-centro-de-madrid/>>

Associació Empresarial del Comerç Tèxtil i Complements (2016). *El comercio textil en cifras: un compromiso con el sector y la economía* [en línia]. <http://www.distribucionactualidad.com/wp-content/uploads/2016/05/acotex_informe_015-1.pdf>

Bowersox, Donald J.; Closs, David J.; Cooper, M. Bixby (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2a. ed.). Mèxic: McGraw-Hill Interamericana.

Bravo, Ana (2015, 23 d'octubre). «Robots y humanos en la logística de Amazon» [en línia]. *El Mundo*. <<http://www.elmundo.es/economia/2015/10/23/56212231ca4741921d8b459d.html>>

Brown, James R.; Lusch, Robert F.; Smith, Laurie P. (1991). «Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (vol. 21, núm. 6, pàg. 15-25).

Carbajosa, Ana (2016, 28 de febrer). «Un mundo digital envuelto en cajas de cartón» [en línia]. *El País*. <http://economia.elpais.com/economia/2016/02/26/actualidad/1456485471_186654.html>

Carrefour (2011). «El hipermercado del futuro llega a Cataluña» [en línia]. <<https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcn=tcn:5-6538>>

Coughlan, Anne T.; Anderson, Erin; Stern, Louis W.; El-Ansary, Adel I. (2001). *Marketing channels* (6a. ed.). Upper Saddle River, Nova Jersey: Prentice Hall.

Daniels, John D.; Radebaugh, Lee I.; Sullivan, Daniel P. (2013). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* (14a. ed.). Mèxic: Pearson Educació.

Dant, Rajiv; Schul, Patrick L. (1992). «Conflict resolution processes in contractual channels of distribution». *Journal of Marketing* (vol. 56, núm. 1, pàg. 38-54).

Echevarría Aburto, Isabel (2012, 27 de juny). «RFID: la tecnología que está cambiando el mundo» [en línia]. *El País*. <http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/06/27/actualidad/1340809484_985593.html>

Eastman, Bob (2013, 23 d'octubre). «Innovación en la cadena de suministros de Amazon con su programa Vendor Flex» [en línia]. *Technology Evaluation Centers*. <<https://www3.technologyevaluation.com/es/research/article/innovacion-en-la-cadena-de-suministros-de-amazon-con-su-programa-vendor-flex.html>>

Galiana, José Luis (2003, 5 de març). «La logística en Lever Fabergé: un modelo de colaboración con el cliente» [en línia]. *Mecalux*. <<https://www.mecalux.es/articulos-de-logistica/logistica-lever-faberge-modelo-colaboracion-cliente>>

García, Miguel Ángel (2012, 25 de març). «El móvil revoluciona el “súper”» [en línia]. *El País*. <http://economia.elpais.com/economia/2012/03/23/actualidad/1332527818_270521.html>

Guillén, Beatriz (2016, 15 de desembre). «Amazon presenta la primera tienda física sin cajas para pagar» [en línia]. *El País*. <http://economia.elpais.com/economia/2016/12/05/actualidad/1480958954_714934.html>

Gómez, Mercedes (2000, 5 de novembre). «Telepizza tiene un plan para estirar su masa» [en línia]. *El Mundo*. <<http://www.elmundo.es/nuevaeconomia/2000/ne053/ne053-07.html>>

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

Kerin, Roger A.; Hartley, Steven W. (2016). *Marketing: the core* (6a. ed.). Nova York: McGraw-Hill Education.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2016). *Principles of Marketing: global edition* (16a. ed.). Essex: Pearson.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2016). *Marketing management: global edition* (15a. ed.). Essex: Pearson.

Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. Hair; McDaniel, Carl (2016). *MKTG 9* (9a. ed.). Boston: Cengage Learning.

Lee, Kiefer; Carter, Steve (2012). *Global marketing management: changes, new challenges, and strategies* (3a. ed.). Oxford: Oxford University Press.

M. P. (2013, 9 de novembre). «El *showrooming*, la nueva moda de internet» [en línia]. *Expansió*. <<http://www.expansion.com/2013/11/09/empresas/digitech/1384023872.html>>

Martínez, Eva (2016, 11 d'abril). «El comercio electrónico dispara el consumo de cartón» [en línia]. *La Razón*. <<http://www.larazon.es/atusalud/medioambiente/el-comercio-electronico-dispara-el-consumo-de-carton-ji12384591>>

Martínez-López, Francisco J.; Maraver, Guillermo (2009). *Distribución comercial*. Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.

Narus, James A.; Anderson, James C. (1996). «Rethinking distribution: adaptive channels». *Harvard Business Review* (vol. 74, núm. 4, pàg. 112-120).

Otero, Fran (2016, 1 de desembre). «El verdadero coste de tu ropa» [en línia]. *Alfa i Omega*. <<http://www.alfayomega.es/80971/el-verdadero-coste-de-tu-ropa>>

Pelton, Lou; Strutton, David; Lumpkin, James R. (1999). *Canales de marketing y distribución comercial*. Madrid: McGraw-Hill.

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.

Petit de Meurville, Martin; Pham, Kimberley; Trine, Courtney (2015, 15 de febrer). «Shop on the go» [en línia]. *Business Today*. <<http://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/case-study-tesco-virtually-created-new-market-based-on-country-lifestyle/story/214998.html>>

Rodríguez, Eva (2013, 22 de març). «Cómo vender en un *i-marketplace*» [en línia]. *Emprendedores*. <<http://www.emprendedores.es/gestion/comercio-virtual-emarketplace>>

Rodríguez, Johanna (2015, 14 d'abril). «El poder de la colaboración de los proveedores» [en línia]. <<https://prezi.com/pl3wejxabqrf/el-poder-de-la-colaboracion-de-los-proveedores/>>

Stern, Louis W. (1971). «Potential conflict management mechanisms in distribution channels: an interorganizational analysis» (pàg. 111-145). A: Donald N. Thompson (ed.). *Contractual marketing systems*. Lexington (Massachusetts): Heath Lexington Books.

Stern, L.; El-Ansary, A. (1992). *Marketing channels* (4a. ed.). Englewood Cliffs (Nova Jersey): Prentice-Hall. Trad. cast.: Stern, Louis W., El-Ansary, Adel I. Coughlan, Anne T.; Cruz, Ignacio (1999). *Canales de comercialización* (5a. ed.). Madrid: Prentice-Hall.

Straus, Donald B. (1988). «Resolución de conflictos. No sólo llegar a un acuerdo». *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía* (nº. 658, pàg. 63-70).

Vázquez, Rodolfo; Trespalacios, Juan A. (2006). *Estrategias de distribución comercial*. Madrid: Thomson Paraninfo.

Wert, José Ignacio (2011, 18 de desembre). «¿Un mundo sin tiendas?» [en línia]. *El País*. <http://elpais.com/diario/2011/12/18/negocio/1324217673_850215.html>

Winer, Russ; Dhar, Ravi (2014). *Marketing management: International edition* (4a. ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Organització Mundial del Comerç Just (2011). «10 principles of fair trade» [en línia]. <<http://wfto.com/fair-trade/10-principles-fair-trade>>