

# El màrqueting

Josep Chias

L'edició d'aquesta obra ha comptat amb el suport del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

Coordinació editorial: Lluís López

Edició: Jordi Pérez Colomé

Direcció editorial: Lluís Pastor

Disseny del llibre i de la coberta: Natàlia Serrano  
La UOC genera aquest llibre amb tecnologia XML/XSL.

Primera edició en llengua catalana: desembre 2007

© Josep Chias, del text

© Editorial UOC, d'aquesta edició

Rambla del Poblenou, 156. 08018 Barcelona

[www.editorialuoc.com](http://www.editorialuoc.com)

Impressió: Reinbook

*Aquesta obra està subjecta –si no s'indica el contrari– a una llicència Creative Commons de Reconeixement-No Comercial-Sense obra derivada 3.0 Espanya. Poden copiar, distribuir i comunicar públicament, sempre que reconeguen els crèdits de l'obra (autoria, Editorial UOC) de la manera especificada pels autors i l'Editorial que la publica. No poden fer ús comercial ni obra derivada sense el permís de l'Editor i dels autors. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.ca>*

## **Què vull saber**

Lectora, lector, aquest llibre li interessarà si vostè vol saber:

- Per què serveix el màrqueting.
- Quina importància ha de tenir dins d'una empresa.
- Què és el "marketing mix".
- Com s'analitza i es divideix un mercat.
- Com es fa un pla de màrqueting.



## Índex de continguts

<b>Què vull saber</b>	3
<b>Però, què és el màrqueting</b>	9
<b>EL MERCAT SÓN PERSONES</b>	15
Un producte, un territori	15
Client, comprador, consumidor i usuari: són conceptes diferents o noms diferents?	17
Com es comporta el consumidor	18
Tots som un grup	20
La importància d'un model de presa de decisions	21
El consumidor institucional: les persones jurídiques	22
<b>LA SEGMENTACIÓ I EL POSICIONAMENT: LA RECERCA DE LA COHERÈNCIA</b>	25
La gestió del mercat: de l'individu al segment	25
La segmentació: una ficció útil	26
Quin és el procés en la presa de decisions del posicionament	29

<b>EL PRODUCTE: DUES REALITATS DIFERENTS</b>	25
Què és el producte?	25
Classificació, costums, naturalesa o finalitat	26
Com es gestiona un producte	29
El procés de creació de nous productes	38
La marca, un valor de mercat	41
<b>LA COMUNICACIÓ AMB EL MERCAT: UN DIÀLEG PERMANENT</b>	45
Tot descriu l'empresa	45
La presa de decisions en la comunicació	46
<b>LA COMERCIALIZACIÓ: DEL PRODUCTOR AL VENEDOR</b>	55
La comercialització: molts protagonistes	56
Les tecnologies de venda	58
El paper dels equips de vendes	61
La tasca de l'equip de vendes és vendre	63
La classificació dels venedors	64
Les decisions de comercialització	66
<b>EL PREU, UN PUNT DE REFERÈNCIA</b>	69
Què és el preu?	69
Com es calcula	70
La política de preus: vendre per sobre dels costos	74
	75

El desafiament dels preus: baixar millorant el producte	
Els preus als clients intermedis	77
<b>LES ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING</b>	79
La definició del terme 'estratègia'	79
El punt de partida: les estratègies bàsiques del màrqueting	80
La cohesió: les estratègies del 'marketing mix'	81
La dinàmica temporal de les estratègies	84
<b>LA PLANIFICACIÓ ÉS EL MILLOR MÈTODE CONEGUT</b>	87
Hi ha d'haver sempre una lògica	87
El pla de màrqueting i el pla estratègic	88
El pla de màrqueting: una guia	90
<b>ANALITZAR PER MILLORAR</b>	95
L'esquema per a un diagnòstic continu del producte	95
Un qüestionari senzill que orienta el futur	99
<b>Bibliografia</b>	103





## **Però, què és el màrqueting**

Encara que no hi ha una teoria general del màrqueting, tots els investigadors estan d'acord al voltant dels conceptes bàsics que el constitueixen.

L'aportació més significativa és un article del professor Richard Bagozzi, "Marketing as exchange", de 1975, en què, després d'analitzar les definicions i els conceptes més clàssics del màrqueting, gràcies a les aplicacions concretes que es duïen a terme en tot tipus d'empreses i institucions, considera l'intercanvi com l'element clau de la teoria general d'aquesta disciplina. Sobre la base d'aquest concepte es va fixar la que des d'aleshores es considera la definició conceptual de màrqueting: la ciència del procés d'intercanvi.

Es concreta així el que pot denominar-se l'àmbit del màrqueting científic, la disciplina de l'intercanvi que estudia tot el que està relacionat amb els comportaments en aquests intercanvis. L'intercanvi es concreta en transaccions (monetàries o basades en permutes) o transferències (quan no es lliura res a canvi).

Perquè hi hagi intercanvi, que és el concepte bàsic del màrqueting, cal que es produeixin cinc condicions: hi ha d'haver almenys dues parts; cada part ha de tenir

alguna cosa que suposi un valor per a l'altra; cada part ha de ser capaç de comunicar i de lliurar; cada part ha de tenir la llibertat d'acceptar o de rebutjar l'oferta, i cada part ha de considerar com apropiat o desitjable el fet de tractar amb l'altre.

La finalitat fonamental del màrqueting actual és crear, implantar i millorar contínuament l'equilibri de valors.

### **El mercat**

El mercat és el conjunt de consumidors potencials que comparteixen una necessitat o un desig i que podrien estar disposats a satisfer-los per mitjà de l'intercanvi d'altres elements de valor. És un conjunt de persones, físiques o jurídiques, l'estudi i el coneixement del qual es l'objectiu fonamental del màrqueting.

El punt de partida del màrqueting són les necessitats, els desigs, els motius i les demandes específiques de les persones. Per això, cal distingir entre:

- La necessitat: és el context en què es desenvolupa habitualment la vida afectiva, els temors i les aspiracions del consumidor. És una constant que reflecteix l'ansia més profunda, els objectius vitals, és a dir, tot allò que cal satisfer per evitar danys físics o psíquics considerables a l'individu, el qual esmerça

tota l'energia i l'esforç per satisfer l'ànsia i els objectius vitals esmentats.

- El desig: és la recerca de la satisfacció centrada en un producte, que pot ser més o menys impulsiva, més o menys ajornable, que pot créixer o desaparèixer, però que, malgrat tot, mentre subsisteix genera una tensió afectiva i mental en el consumidor.
- El motiu: és l'explicació immediata del desig, el que hi ha al darrere d'aquest i que genera el desig corresponent. El motiu és la raó peculiar que explica la conducta externa (la compra).
- La demanda específica: és el desig d'un producte específic, segons una capacitat d'adquisició concreta.

### **L'objectiu del màrqueting**

L'objectiu del màrqueting és la satisfacció de les necessitats i dels desigs dels consumidors d'una manera rendible. En alguns textos aquesta expressió estava limitada al concepte de "satisfacció de les necessitats dels consumidors", però el procés de renovació conceptual impulsat per Bagozzi va portar Philip Kotler a ampliar aquesta idea quan assenyalava com a més adequada la definició següent: "El màrqueting és un procés social i de gestió pel qual els diferents grups i individus obtenen el que necessiten i desitgen, i cre-

en, ofereixen i intercanvien productes amb valor per a altres grups i individus".

Aleshores, què és el producte? El producte és tot allò que és susceptible de ser ofert per satisfer una necessitat o un desig. Aquest producte pot ser un objecte físic o un bé tangible, un servei, una idea o un conjunt de tot plegat.

El valor és l'estimació que fa el consumidor de la capacitat que tenen els productes de satisfer les seves demandes específiques, el que sol anomenar-se "utilitat", dins la qual també es consideren els costos d'adquisició.

### **La gestió del màrqueting**

El 1985, l'American Marketing Association va establir la definició següent de la gestió del màrqueting: "El procés de planificar i executar la concepció del producte, del preu, de la promoció i de la distribució d'idees, béns i serveis per crear intercanvis que satisfacin tant els objectius de les persones com els de les organitzacions".

Els diferents béns i serveis, els seus preus, els intermediaris, la comunicació, les persones que presen aquest servei, l'entorn físic, configuren el que s'anomena *marketing mix*, del qual la versió més popular és la coneguda amb la expressió de "les quatre pes" (*product, price, place and promotion*) d'E. Jerome McCarthy.

Això no obstant, l'excessiva simplicitat d'aquesta versió ha comportat aplicacions força errònies, per la qual cosa s'ha de retenir la idea conceptual segons la qual el *marketing mix* és el conjunt d'elements en què l'oferent concreta un intercanvi i que el demandant pot percebre. Això evidencia que totes les empreses i institucions fan màrqueting, encara que les decisions preses no hagin seguit el procés científic de gestió que estudia aquesta disciplina. El procés de gestió del màrqueting es basa en la planificació en tres etapes: la identificació, l'anticipació i la satisfacció de les necessitats.

En la identificació s'analitzen les necessitats del moment i les respostes que donen els diferents oferents. En la segona etapa s'estableix el "públic objectiu" –el segment al qual es dirigeix l'oferta– i el posicionament –com volem que el públic objectiu ens percebi en relació amb la competència. Aquests dos conceptes s'acostumen a denominar estratègies bàsiques del màrqueting, ja que són les decisions que permeten avaluar la coherència de les diverses decisions del *marketing mix* i, en conseqüència, la qualitat tècnica de l'actuació real del màrqueting. En la tercera fase es concreta el *marketing mix* més adequat als objectius de la segona etapa.

## Una ideologia personal

És evident que el màrqueting no és una ciència exacta i que, en conseqüència, admet diversos enfocaments. Per això vull aclarir el que anomeno el meu credo del màrqueting:

1. El màrqueting és l'art científic dels processos d'intercanvi, en què la creativitat i la tècnica són suports mutus i no actuen aïlladament.
2. El mercat són persones. Allò que en llenguatge econòmic rep el nom de demanda està generat per persones físiques o jurídiques. Per això, el coneixement, la comprensió i, en definitiva, l'interès per les persones, per les seves accions o omissions, per la seva evolució, etc., configuren el nucli central de l'atenció, l'estudi i la tasca dels responsables de màrqueting.
3. Tothom és diferent. En el mercat, les característiques, les necessitats, els desigs i les demandes de cada persona són diferents, cosa que obliga a dir que hi ha tantes ofertes possibles com persones.
4. L'objectiu del màrqueting és aconseguir una doble satisfacció, la de l'oferent (que s'expressa empresarialment en el benefici) i la de les persones (mitjançant l'assoliment d'unes utilitats superiors als costos d'intercanvi).
5. La gestió del màrqueting és un procés continu d'identificació, anticipació i satisfacció rendible de les demandes específiques del mercat.
6. La metodologia de la planificació és la millor alternativa de la gestió del màrqueting. Pensar ordenadament i detalladament, però amb rapidesa, és la millor manera de treballar.
7. El màrqueting i l'ull de mercat. Tota la gestió del màrqueting es concentra en un conjunt d'elements que els membres del mercat poden veure, sentir i percebre. Aquest conjunt és el *marketing mix* i és definit per diversos protagonistes. El control total d'aquest conjunt és pràcticament impossible.
8. El màrqueting és un sistema de pensament i no solament una orientació per als programes i les accions operacionals.

## **EL MERCAT SÓN PERSONES**

El mercat és el conjunt de consumidors potencials que comparteixen una necessitat o un desig i que podrien estar disposats a satisfer aquesta necessitat o aquest desig amb l'intercanvi d'altres elements de valor. És un conjunt de persones, físiques o jurídiques.

### **Un producte, un territori**

El mercat no es pot definir en abstracte, sinó sempre en relació amb un producte (element d'intercanvi, independentment que sigui un bé tangible, un d'intangible, un servei, una idea o qualsevol combinació d'aquestes possibilitats) o amb una categoria de producte (productes d'un conjunt d'empreses competidores que satisfan de manera similar el mateix tipus de necessitats funcionals) determinada i en un territori geogràfic concret.

### **El mercat potencial**

El mercat potencial és el conjunt de persones que, per les seves característiques, són susceptibles de comprar o utilitzar un determinat tipus de producte.

El mercat potencial d'un tipus de producte només es pot valorar de forma genèrica quan aquest producte és nou en el mercat i considera tots els consumidors que tenen l'oportunitat de comprar-lo.

### **El mercat real**

El mercat real és el conjunt d'individus i d'organitzacions que ja compren, tenen o utilitzen un producte concret en un territori geogràfic determinat.

El nombre de persones que ja l'han adquirit indicarà la participació de mercat. La participació en el mercat s'expressa amb el percentatge que representen els consumidors d'aquest producte respecte a tots els consumidors.

### **El volum de consum**

El volum de consum és el resultat final de la relació d'intercanvi que es produeix. Per valorar el volum de consum, s'han de tenir en compte tres factors:

Primer, la definició del producte. En molts casos, els productes estan clarament definits: automòbils, neveres, etc. En altres, però, caldrà definir el producte en el sentit més ampli, incloent-hi el mateix producte i els seus substitutius.



Segon, la determinació de la unitat de mesura. Unitats de consum: normalment expressades en unitats físiques o indicadors d'ús, com ara el nombre de targetes de crèdit utilitzades, el nombre de pernотacions, etc. I unitats monetàries: les sumes d'unitats monetàries pagades pels consumidors en la compra d'un producte, en la moneda més comú (euros, dòlars, etc.)

I tercer, els criteris de comparació: la distribució per àrees geogràfiques del mercat al qual ens referim (Barcelona, Lleida, etc.); per tipus de productes (targeta de crèdit or, normal, empresa, etc.); per marques, i per tipus de consumidors.

### **Client, comprador, consumidor i usuari: són conceptes diferents o noms diferents?**

En parlar del mercat i de les persones que el constitueixen, s'acostumen a fer servir diversos noms com a sinònims, cosa que es pot acceptar en una conversa no especialitzada. Amb tot, crec que convé establir unes diferències conceptuals.

Consumidor: aquell que, en ser propietari dels productes, els destrueix més o menys ràpidament a través del seu consum durador o instantani.

Usuari: consumidor de serveis, ja que utilitza béns dels quals no es propietari.

**Comprador:** aquell que decideix el producte concret i l'adquireix per consumir-lo ell o uns altres, per incorporar-lo a processos o productes, o per revendre'l.

**Client:** col·lectiu de consumidors, usuaris i/o compradors que l'empresa reconeix com a públic propi.

## **Com es comporta el consumidor**

El consumidor individual té les seves necessitats i motivacions de compra, però l'envolta un entorn que l'influència, com ara la família, la classe social, el grup de referència, la cultura a què pertany. Es pot analitzar el comportament del consumidor individual tenint en compte els factors següents.

### **Les motivacions per comprar**

Ja hem esmentat els motius de la compra, encara que cal assenyalar-ne dos tipus. Els motius intrínsecs, que tenen a veure amb les qualitats tangibles dels productes. I els motius extrínsecs, que són les relacions entre un producte i altres àmbits de l'experiència del consumidor.

## **Les actituds a l'hora de comprar**

En l'estudi de l'actitud hi ha dos models. El model tradicional veu l'actitud com una realitat formada pels elements següents: les creences o els coneixements, l'afecte envers el producte (positiu o negatiu, més o menys intens), la intenció o voluntat de comprar i la conducta observable o comportament evident a l'hora de comprar.

El model actual identifica l'actitud amb la conducta observable o el comportament evident a l'hora de comprar; considera l'actitud com un resultat i una causa: el resultat de les creences i la causa potencial de la intencionalitat i de la conducta.

## **Les característiques de la compra**

Dins l'anàlisi del comportament individual en el moment de comprar, hi ha algunes variables per identificar certes característiques:

- La personalitat: concepte que s'utilitza per designar el que diferencia els individus quan reaccionen davant la mateixa situació.
- La imatge d'ell mateix: que impulsa l'individu a comprar certes marques i productes per expressar la seva posició social.

- L'estil de vida: que és un conjunt de situacions conseqüència de les dues variables anteriors. Hi ha quatre tipus generals d'elements que ens ajuden a descriure l'estil de vida: les activitats que fa l'individu, el seu sistema de valors, les característiques de la seva personalitat i les seves opinions.
- Les classes socials: que influiran en l'adquisició de determinats productes. Cal tenir en compte no solament la classe social a què pertany un individu, sinó també la seva posició relativa dins d'aquesta.
- Les variables culturals: per mitjà del llenguatge, l'educació i els processos de socialització que s'inicien en la infantesa, l'individu s'endinsa en un entorn cultural particular o en una herència social concreta.

## **Tots som un grup**

Un individu es relaciona amb altres persones. Denominem grup aquelles persones que en un moment determinat estan vinculades entre elles per relacions de qualsevol tipus. En part, aquests grups determinen el comportament i les actituds de cadascun dels seus membres.

Una mateixa persona pertany a diferents grups alhora. Trobem els "grups de convivència": aquells amb els quals ens relacionem freqüentment, com els companys de feina, els clubs socials, les comunitats educa-

tives; els "grups de referència", que són una referència per a l'individu en l'àmbit de les creences, les actituds i els comportaments; i els "líders d'opinió", que estableixen o influeixen el comportament dels individus que pertanyen al grup.

### **La importància d'un model de presa de decisions**

Un model de presa de decisions del consumidor descriu una sèrie de factors que provoquen el comportament de compra i que estableixen hipòtesis sobre les relacions entre aquests factors i el comportament.

Però, per què s'utilitzen models de presa de decisió del consumidor? Perquè ofereixen una visió total i integrada del comportament del consumidor; ajuden a identificar les àrees d'informació necessàries per prendre decisions en l'àmbit del màrqueting; quantifiquen les àrees d'informació esmentades, i proporcionen les bases per segmentar mercats i per desenvolupar estratègies de màrqueting.

Ara bé, els models també tenen limitacions. Un model de comportament del consumidor només identifica els elements més comuns en la presa de decisions. A més, els components d'un model poden no tenir la mateixa importància per a cada tipus de producte ni per a cada situació reals. Per acabar, entre els

membres d'un mateix mercat hi ha models diferents i totes les decisions a l'hora de comprar no són igual de complexes.

Aquestes limitacions mostren que els models s'han d'adaptar a les circumstàncies particulars de cada cas a través d'estudis específics.

### **El consumidor institucional: les persones jurídiques**

El terme "institucional" engloba entitats molt diverses: la petita empresa familiar, la mitjana empresa, la gran empresa i les administracions públiques, siguin municipals, autonòmiques o estatals. Allò que caracteritza les institucions en prendre les decisions de compra és la seva racionalització, que es basa a trobar el millor equilibri entre els mitjans i els fins.

Tanmateix, encara que la racionalitat és un element important en la lògica de les decisions de compra, durant el procés moltes vegades la subjectivitat hi influeix.

Alguns dels principals obstacles contra la racionalitat en els processos de compra de les institucions són els següents. Primer, l'objectiu de la institució no coincideix exactament amb els dels individus o grups formals o informals que la componen. Segon, l'ús racional de la informació està limitat per problemes de comunicació interna. I tercer, encara que la compra la

du a terme una persona jurídica, qui la fa en realitat és un nombre variat de persones que ocupen diferents llocs en la seva organització.





## **LA SEGMENTACIÓ I EL POSICIONAMENT: LA RECERCA DE LA COHERÈNCIA**

### **La gestió del mercat: de l'individu al segment**

El mercat no és un tot homogeni, sinó que està format per molts individus, amb gustos, costums i exigències diferents. Tot plegat planteja una gran pregunta: com ens podem adaptar a un conjunt heterogeni de consumidors? La gran decisió estratègica és la tria del col·lectiu de consumidors cap al qual orientarem tota l'actuació: el públic objectiu.

Que és un públic objectiu? Un col·lectiu de consumidors, definit i seleccionat entre molts altres, en el qual es produeix un alt nivell d'homogeneïtat pel que fa al comportament. L'anàlisi tècnica es du a terme per mitjà del que s'anomena la tècnica de segmentació de mercats, en la qual se subdivideix el mercat en grups de consumidors al més homogenis possible. La segmentació, perquè sigui eficaç, ha de complir una sèrie de requisits:

- La mesurabilitat, que és la facilitat d'identificar els segments per mitjà de la informació existent o disponible sobre les característiques del consumidor.
- La diferenciabilitat, que ens aporta segments prou diferents els uns dels altres.
- La magnitud, que és el grau amb que s'han d'avaluar els segments tenint en compte les dimensions, la rendibilitat, etc., per destinar recursos de màrqueting diferenciats.
- L'accessibilitat, que és el grau en què l'organització pot destinar els seus recursos específics de màrqueting per a cada segment.

### **La segmentació: una ficció útil**

Formular el procés tècnic de la segmentació és senzill, però realitzar-lo és complex. S'hi poden considerar tres etapes. La primera, la comprensió del mercat; la segona, la segmentació del mercat; i la tercera, la selecció del públic objectiu.

Analitzem amb detall cadascuna d'aquestes fases. Ja hem assenyalat que el mercat és un conjunt de consumidors, cadascun dels quals és diferent dels altres. Per això, el que volem aconseguir és una agrupació d'aquests individus diferents, a partir de les seves sem-

blances, en relació amb el producte concret que estem estudiant. Per enfocar aquesta anàlisi del mercat, hem de diferenciar-ne dos aspectes: la identificació i la descripció.

La identificació del mercat és el procés que ens permet establir el "carnet d'identitat" de cada membre del mercat. Es tenen en compte criteris sociodemogràfics, com ara l'edat, el sexe, l'hàbitat, la classe social o el nivell d'educació.

La utilitat d'aquesta identificació se centrarà sobretot en les qüestions següents: la quantificació del mercat, la selecció dels mitjans de comunicació, la ubicació dels punts de venda o de la prestació del servei i les aportacions a l'estil comunicacional.

Però la realitat és que ens aportarà molt poca informació per definir l'oferta de productes, de preus i condicions, de política de distribució, de missatge, de selecció de canals de comunicació o de la imatge de marca.

Per això és absolutament necessària la descripció del mercat, és a dir, entendre'l amb més profunditat. L'objectiu de la descripció del mercat és aportar la informació dels "costums del mercat", que no és sinó la resposta concreta a les preguntes explicatives dels tres costums relacionats amb l'acció del consumidor: els d'informació, compra i ús del producte.

Comprensió del mercat			
Qüestions clau	Informació	Compra	Consum
Què			
Qui			
Quan			
Quant			
Com			
On			
Per què			
Per a què			

En fer aquesta anàlisi es descobreix que les diferències entre els membres del mercat es deuen a respostes diferents en una o més d'una d'aquestes qüestions.

La segmentació de mercats és una decisió molt complexa que cada empresa ha d'analitzar i determinar de manera específica. Perquè el mercat no està pas segmentat. El mercat el segmenta qui l'analitza tenint en compte sobretot la seva capacitat d'incidir-hi.

Que vol dir, doncs, segmentar el mercat? Agrupar els individus del mercat en grups similars a partir dels seus costums, amb la qual cosa cadascun d'aquests grups exigeix un tractament operacional diferent i específic.

Un cop establerts els segments del mercat, l'última fase del procés és la presa de decisions. És el moment en què l'empresa s'enfronta a la selecció.

Si triar el públic objectiu és seleccionar entre els diversos segments possibles aquell o aquells cap als

quals l'empresa dirigirà tota la gestió, és lògic pensar que el segment dels clients actuals ha de ser un dels objectius possibles. Un pla d'empresa, però, permet seleccionar públics principals i públics secundaris.

Quins són els criteris per seleccionar el públic objectiu? Primerament, el fet que l'empresa consideri si els segments analitzats són el que es diu "segments estratègics"; és a dir, cal saber si l'empresa té la capacitat o la possibilitat de fer modificacions per poder atendre les necessitats del segment. No es tracta d'un enfocament sobre els costos, sinó sobre la creació de valor de mercat. En aquest punt serà fonamental un diagnòstic detallat de la *expertise* empresarial.

La selecció definitiva estarà relacionada amb un segon aspecte: la capacitat real de l'empresa d'atendre tots els segments estratègics. Aquesta valoració, més lligada al volum de recursos necessaris, permetrà a cada empresa prendre la decisió definitiva: la determinació dels públics objectius.

### **Quin és el procés en la presa de decisions del posicionament**

Atès que en la majoria de casos els productes que s'ofereixen no són totalment nous, sinó que són millores més o menys significatives de productes existents, caldrà partir d'una anàlisi de la imatge actual del producte i els seus competidors.

Per dur a terme aquesta anàlisi, per mitja de diverses tècniques d'investigació cal seleccionar aquells atributs que segons els consumidors són els bàsics per estructurar la imatge actual dels productes. Un cop seleccionats els atributs, amb tècniques més o menys complexes (test de semblança, preferències, anàlisi factorial, escales multidimensionals no mètriques), es valora quina és la imatge que tenen els consumidors dels diferents productes existents i dels productes ideals, cosa que sol reflectir-se en els anomenats mapes de posicionament, que revelen la imatge comparativa segons els atributs que tenen els diferents productes.

Quan s'ha establert la posició de l'oferta actual i dels productes ideals, s'entra en una segona fase en la qual se selecciona l'alternativa de posicionament més interessant.

Així, en formular el posicionament es pot apel·lar als beneficis del producte (utilitats, característiques, etc.), al nivell de preus, a la identificació amb un públic determinat, a l'adequació amb tipus i moments de consum o de ús i a la identificació amb la marca.

## **EL PRODUCTE: DUES REALITATS DIFERENTS**

### **Què és el producte?**

L'aportació del màrqueting a la gestió empresarial ha canviat el significat clàssic del terme "producte", i ha substituït la visió antiga, pròpia del fabricant, en virtut de la qual el producte és un conjunt d'elements físics i químics enllaçats de manera que ofereixen unes possibilitats al consumidor. La definició actual considera que el producte és un conjunt molt més ampli i té en compte l'existència d'una funció general del producte, que denominem el concepte de producte o el producte com a element que satisfà. Aquesta famosa frase de Charles Revlon n'és un bon exemple: "A la fàbrica fem cosmètics i a la botiga venem esperança."

Aquesta visió del concepte de producte com a element que satisfà s'expressa en la gestió quotidiana mitjançant la introducció en la seva definició d'una sèrie de característiques fisicoquímiques que configuren l'aspecte tècnic i d'una sèrie de característiques que anomenem psicosocials, que complementen

aquests aspectes tècnics i acaben definint-ne el significat per al consumidor.

Les característiques fisicoquímiques es determinen en el procés productiu: el consumidor i l'empresa les poden valorar a través de controls científics estandarditzats. Per la seva banda, les característiques psicosocials complementen aquests criteris objectius amb una mesura més aviat subjectiva, basada en imatges, costums i judicis de valor que fa el consumidor.

El principal element de les característiques psicosocials és la marca del producte, perquè gràcies a aquesta el consumidor arriba fàcilment a conèixer-lo, i moltes vegades és l'element bàsic per diferenciar-lo.

Pensem en quin és realment el paper que té la marca en el producte. De fet, la marca dóna nom i cognoms a un producte d'unes determinades característiques i garanteix al consumidor la responsabilitat del fabricant que opta per fonamentar el seu prestigi en un article determinat. Per això, dos productes físicament idèntics, amb dues marques diferents, suposen per al consumidor dos articles diferents, a causa de les imatges de garantia, seguretat, prestigi, tecnologia, incorporades a la marca que els empara.

Una segona característica distintiva del producte i bàsica per a definir-lo és el disseny. Durant molts anys hi ha hagut empreses que han pensat que el disseny, i fins i tot el nom del dissenyador (Antoni Miró, Xavier Mariscal, etc.), eren tan importants que servi-



en de reclam de promoció per vendre un producte. Actualment aquest fet, ja reconegut en els productes de consum, pren importància també en els productes industrials.

La qualitat del producte és potser l'element més important i el més difícil de definir, ja que per al consumidor la percepció de la qualitat és molt variable. Per tant, s'ha de distingir entre la qualitat intrínseca del producte i la qualitat extrínseca o percebuda. Actualment, l'embalatge, que tradicionalment s'havia considerat tan sols com un element que havia de reunir funcions tècniques –protecció del producte, resistència als cops– o logístiques –maneig fàcil, apilament, transport–, adquireix un nou significat, de manera que l'envàs de molts productes és l'element diferenciador amb el qual el consumidor valora la qualitat.

Cal esmentar també la garantia, que dóna la seguretat al comprador que estarà protegit en cas que el producte no respongui al que inicialment se n'hauria d'esperar.

Un altre aspecte determinant és el servei que s'ofereix abans i després de vendre un article (servei prevenda i postvenda), que, malgrat que el complementa, és percebut pel comprador com un altre element del producte, cosa que el pot distingir d'altres físicament idèntics.

En resum, si a les característiques físiques dels components d'un producte, s'hi afegeixen les psicossocials, es presenta al consumidor un producte específic, la percepció del qual serà, consegüentment, diferent de la d'un altre amb les mateixes característiques tècniques, però amb unes característiques psicossocials distintes.

Aleshores, la percepció actua sobre la utilitat del producte incorporant-hi la utilitat funcional, derivada de les característiques físiques, les utilitats psicossocials, de tranquil·litat psicològica, de paper i d'estatus de la possessió o ús del producte.

### **Classificació, costums, naturalesa o finalitat**

Els criteris que s'utilitzen per classificar els diferents tipus de productes són molts i diversos. Un dels més utilitzats fa referència als costums a l'hora de comprar i, per tant, al procés de selecció que fa el consumidor. Aleshores es parla de:

**Béns de conveniència:** són aquells productes que el client sol comprar sovint sense comparar-los gaire amb possibles alternatives. Es distingeixen dels béns de compra impulsiva, en els quals la decisió de compra té lloc quan es coneixen i es veuen; per tant, la compra no és premeditada i s'adquireixen béns d'ús habitual.

**Béns de compra:** són aquells en què el comprador, abans de decidir-se, fa un estudi per comparar-

ne la qualitat, l'estil, la utilitat, el rendiment i el preu. Hi destaquen els béns de consum duradors (cotxes, electrodomèstics) i una gran quantitat de productes industrials.

Béns d'especialitat: el client té una idea prèvia de les seves necessitats i, per tant, dirigeix el procés de compra establint o seleccionant els contactes amb els possibles subministradors que tenen el producte o poden produir-lo. En aquesta categoria s'inclou la compra de productes industrials a mida i béns de consum superespecialitzats.

Evidentment, com que el comportament a l'hora de comprar no és el mateix en les primeres compres que en les compres repetitives, un producte pot variar de lloc en aquesta classificació en la perspectiva d'un client concret.

### **La naturalesa del producte**

Una segona classificació més clàssica és aquella que fa referència a la naturalesa mateixa del producte, que diferencia entre:

Els productes industrials, entre els quals cal distingir les matèries primeres i els components que formen part d'un producte final; els béns d'equip, que són els productes utilitzats en la fabricació del producte final, i el manteniment i els serveis, que serveixen indirectament per fabricar el producte final.

Els productes de consum, entre els quals destaquen els productes de consum durador, que duren més, i els productes de consum quotidià, que són utilitzats i consumits pel consumidor d'una manera repetitiva més o menys estacional.

Els serveis, que poden ser activitats de naturalesa tangible —és a dir, dirigides a les persones (serveis de salut, bellesa, transport, restauració) o als béns físics de les persones (reparació, bugaderies, veterinaris)— o de naturalesa intangible —dirigits a les persones (educació, ràdio, informació) o dirigits als béns intangibles de les persones (bancaris, financers).

En què es diferencien els serveis dels béns tangibles? Malgrat que es presten alguns serveis a persones o béns físics, les característiques d'intangibilitat són bàsiques en la definició i en la imatge del servei. En alguns casos, però, hi ha un suport o una infraestructura tangible per prestar l'esmentat servei.

Un altre aspecte diferencial prové del grau de contacte personal que es necessita per prestar un servei, que obliga a considerar les característiques personals del prestador i de l'usuari com a elements, moltes vegades bàsics, que afecten la qualitat.

## **Com es gestiona un producte**

### **La conceptualització del producte**

La conceptualització del producte és la part bàsica del procés de disseny, on es defineix la utilitat funcional, simbòlica i vivencial del producte.

El consumidor considera un producte perquè és útil des del punt de vista funcional i dóna suport a la satisfacció de la necessitat genèrica (per exemple, protegir l'habitatge contra robatoris).

Els productes, a més de satisfer una necessitat, aporten utilitats simbòliques que poden variar d'uns individus a uns altres i en el temps. El màrqueting recorre als símbols del producte, a l'estatus i al paper social que incorpora, a la seguretat psicològica que aporta la marca de prestigi, a la personalització del servei, etc.

La utilitat vivencial és un element diferenciador lligat a l'experiència personal que s'obté per l'ús o pel consum que es fa del producte.

### **L'estructuració del producte**

L'estructuració del producte consisteix a crear-ne detalladament el concepte perquè prengui forma i

realitat. L'estructuració del producte s'assoleix respondent preguntes com ara "què adquireix el consumidor?", "quan utilitza el producte?", "com l'utilitza?" i "on el consumeix?".

En general, les respostes a aquestes preguntes impliquen prendre decisions respecte dels elements o ingredients de l'estructuració, en primer lloc per mitjà de la definició de les característiques tangibles del producte, també anomenades físicoquímiques, i de les característiques intangibles o psicosocials; i en segon lloc, per mitjà de les formes del producte o maneres diferents que es presenta al mercat.

No hi ha cap regla per definir la dimensió òptima de la gamma de productes que es creen, perquè varia segons l'estratègia de màrqueting adoptada.

## **El procés de creació de nous productes**

El desenvolupament de nous productes segueix una sèrie de fases en cadascuna de les quals es considera la viabilitat i l'interès d'aturar aquest procés o de continuar-lo. En el desenvolupament d'un nou producte es tenen en compte sis fases.

En la primera –la generació i recerca d'idees–, es recullen diverses idees sorgides dins o fora de l'empresa i es determina si poden o no generar un nou producte.

En la segona fase –la selecció d'idees–, s'avaluen les idees acceptades amb el criteri de la seva adaptació als objectius i al desenvolupament de l'empresa. Convé, per tant, d'utilitzar un escala de valoració que ajudi objectivament a seleccionar les idees més interessants i a establir prioritats per tractar-les posteriorment.

Les idees seleccionades passen a una tercera fase –l'avaluació del rendiment–, en la qual es mesura el possible rendiment econòmic del producte que es vol obtenir. Es parteix d'una primera avaluació de vendes futures, que es pot fer per mitjà del càlcul del volum de vendes necessari per assolir les necessitats de rendiment de la companyia, i la comparació d'aquest volum amb les possibilitats reals d'actuació en el mercat. Un segon procés consisteix a calcular el potencial del mercat, a partir del qual es poden deduir les possibilitats pel que fa a la quota de mercat que pot obtenir l'empresa, cosa que es transforma en un volum de vendes que permet aquest mesurament de les possibilitats del producte. No hi ha dubte que el volum de vendes assolit en la introducció d'un producte depèn de l'estratègia que es desenvolupi. Plantejant estratègies diferents podem avaluar el risc de cadascuna per seleccionar inicialment la més adequada. En aquest cas, és útil de conèixer l'evolució de productes anàlegs de l'empresa o de la competència, com també

recórrer a les informacions que ens pot aportar la investigació de mercats sobre aquestes expectatives.

En la quarta fase –el desenvolupament del producte–, l'objectiu és transformar la idea en un producte que tingui les característiques definides. És una fase en la qual la intervenció tecnicoproductiva és important i en què podríem distingir unes quantes subfases: el projecte, el prototipus, la reavaluació i la posada a punt. En el projecte es defineixen els aspectes fisicoquímics del producte i les característiques de fabricació que permeten la creació del prototipus, que és sotmès a anàlisis tècniques i d'ús, les quals possibiliten una reavaluació de les possibilitats en el mercat i dels costos de producció, com també una revisió dels aspectes establerts en el projecte i en el prototipus.

Un cop superada aquesta fase, es determina totalment el producte i s'estableixen les primeres sèries de fabricació per avançar en la cinquena fase del procés –la prova de producte–, que pot portar-se a terme en l'àmbit intern o extern de l'empresa. En aquest últim cas, es pot fer dins d'un grup controlat de consumidors o bé a través del llançament del producte com a prova de mercat en una zona reduïda i representativa per constatar no solament les característiques del producte, sinó també tota l'acció del màrqueting que l'acompanya. L'objectiu del test o de la prova de mercat és millorar la informació dels resultats futurs i reduir, per tant, el risc derivat del llançament. La



decisió de fer o no aquesta prova haurà de tenir en compte el cost de realització, el grau de risc acceptat per l'empresa i la pèrdua del factor sorpresa en la competència que provoca qualsevol llançament d'un nou producte en el mercat.

Superada aquesta fase, entrem en la sisena i última: el llançament del producte pròpiament dit. Quan s'estudien els fracassos en el llançament de nous productes s'observen les causes següents: anàlisi inadequada del mercat (volum i costums de comportament), defectes dels productes (durada, disseny i control de qualitat), errors en l'avaluació dels costos (més elevats que no es creia, pèrdua de rendibilitat) i manca d'agilitat en el desenvolupament del producte (excessiva lentitud que provoca la manca de novetat en el mercat, ja coberta per un altre competidor). D'això es dedueix fàcilment que els fracassos se situen en l'àmbit d'actuació i de control de l'empresa, la qual cosa permet d'assenyalar-la com la principal causa del fracàs en els processos de desenvolupament de nous productes.

### **La marca, un valor de mercat**

Convé primer diferenciar clarament alguns conceptes. La marca és un nom, un terme, un símbol, un signe, un disseny o la combinació de tots aquests elements. L'objectiu és identificar els productes i di-

ferenciar-los respecte de la competència. El nom de la marca és la part de la marca que es pot pronunciar. I la marca registrada és la marca o part de la marca protegida legalment per poder-se usar amb caràcter exclusiu.

En definir un producte l'empresa es planteja diferents alternatives d'actuació sobre les marques. Primer, donar o no donar marca als seus productes. Els avantatges que implica utilitzar una marca són fer sortir el producte de l'anonimat, evitar-ne la confusió amb la competència, fer valorar les qualitats pròpies i facilitar al consumidor la identificació del producte. En contrapartida, comporta unes obligacions empresarials i de responsabilitat. I segon, utilitzar marca de fabricant o de distribuïdor. De fet, l'augment creixent i generalitzat del poder del canal de distribució està fent aparèixer productes emparats per la marca del distribuïdor o fins i tot "sense marca".

La política de marca d'una empresa consisteix a seleccionar entre les diverses opcions que estan a l'abast per denominar els productes: col·locar noms de marca a cada producte, utilitzar un nom general per a tots els productes de l'empresa, utilitzar un nom diferent per a cada línia de productes i combinar un nom d'empresa amb els noms dels mateixos productes individuals.

Cadascuna d'aquestes opcions té avantatges i inconvenients, encara que l'increment dels costos de la

comunicació obliga cada vegada més les empreses a potenciar les estratègies de grup o d'empresa. Hi ha, però, excepcions notables, com per exemple Unilever i Procter, empreses gairebé identificades amb la política de marca individual de cada producte o línia.

El paper de la marca en el producte és tan important que, amb els anys, algunes marques s'han identificat amb el nom genèric o descriptiu de la categoria de producte, com per exemple Aspirina, Nescafé o Gillette.



## LA COMUNICACIÓ AMB EL MERCAT: UN DIÀLEG PERMANENT

### Tot descriu l'empresa

"Comunicar: transmetre, fer conèixer alguna cosa a algú"

La primera qüestió, que és fonamental, està relacionada amb el sentit que ha de tenir la comunicació. La comunicació es pot entendre com l'emissió d'informació sobre l'empresa i la seva oferta de productes, o com un procés en dues direccions en què primer l'empresa emet i el mercat rep, i després l'empresa esbrina què ha passat en el receptor, abans i després de l'emissió i durant aquesta.

Malgrat que teòricament hi ha un acord sobre el sentit bidireccional de la comunicació, en la pràctica trobem que les empreses i les institucions actuen moltes vegades només com a emissors.

Cal tenir en compte que tots i cadascun dels elements del *marketing mix* —el producte, el preu, la comercialització i la comunicació pròpiament dita— són elements que comuniquen amb els consumidors, en-

cara que la comunicació –el que es diu i com es diu– actua persuadint perquè es compri el producte i s'hi sigui fidel, mentre que la resta d'elements afecten sobretot el valor i la satisfacció que dóna el producte.

Un segon aspecte que s'ha de tenir en compte és que, segons estudis realitzats, les fonts d'informació més importants per als consumidors són l'experiència pròpia i les recomanacions d'altres consumidors.

La comunicació entre l'empresa i el consumidor té dues realitats. Primer, la realitat intrínseca del producte i de l'empresa: el que són. I segon, la realitat extrínseca del producte i de l'empresa: la imatge que ofereixen.

La imatge del producte i de l'empresa prové del resultat d'un procés de comunicació (el que es diu i com es diu), d'un procés d'actuació (el que es fa i com es fa), a més dels desajustaments que es poden produir a causa d'informacions emeses per persones influents i l'acció de la comunicació i dels productes de la competència; tot plegat, crea aquesta percepció en el consumidor: la imatge.

## **La presa de decisions en la comunicació**

Combinant l'experiència que he adquirit fent classes sobre comunicació de masses i definint i desenvolupant programes integrals de comunicació, fa anys vaig definir un model per a la formulació de

plans integrals de comunicació, que ha tingut un ampli ressò.

El model s'estructura en un procés seqüencial i d'anada i tornada (tan bon punt s'acaba una fase, es revisa la coherència amb l'anterior), en quatre fases:

Fase 1: amb qui s'ha d'establir la comunicació?

Fase 2: què s'ha de comunicar i qui emet la comunicació?

Fase 3: on s'ha d'establir la comunicació?

Fase 4: què s'ha de corregir?

Evidentment, la definició total de la comunicació obliga a respondre altres preguntes: "Quin és el volum de la comunicació?"; "quan s'ha d'establir la comunicació?"; "com s'estableix la comunicació?". Aquest model també respon les dues primeres preguntes com a conseqüència de l'anàlisi conjunta de les fases 1, 3 i 4.

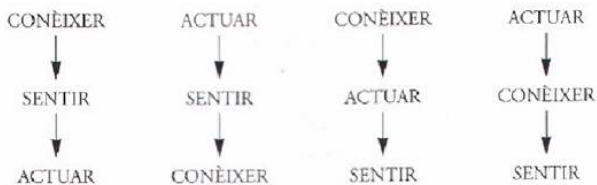
La pregunta "com s'estableix la comunicació?", en canvi, serà l'aportació posterior que faran els encarregats d'idear el missatge en els diversos mitjans de comunicació a partir de les entrades que els aporta el model.

### **Amb qui s'ha d'establir la comunicació?**

Una anàlisi molt útil en la presa de decisions de la segmentació és la dels costums d'informació, com-

pra i ús. En la comunicació tornem a utilitzar aquesta anàlisi buscant per al públic objectiu possibles subdivisions a partir de costums d'informació diferents. A més, ampliem el públic objectiu incorporant-hi com a públic objectiu de la comunicació els qui exerceixen una influència directa o indirecta en els seus costums d'informació.

L'existència en el procés d'aquestes tres situacions (conèixer, sentir i actuar) no significa que es produeixin sempre en aquest ordre. D'acord amb els diferents estudis realitzats, es poden establir quatre seqüències diferents:



Vegem un exemple de cadascuna. La primera seqüència es pot produir en la compra d'un habitatge; la segona, en l'elecció d'una atracció en un parc; la tercera, en la reserva d'un hotel en una ciutat desconeguda, i la quarta, en l'assistència a un espectacle al carrer. Evidentment, en circumstàncies diferents, persones diferents actuaran de maneres diverses, ja que el



model el defineixen les persones amb el seu comportament. Per això, caldrà dividir el nostre públic objectiu segons el seu model de resposta, la qual cosa farà canviar les prioritats de la comunicació.

### **El missatge: què s'ha de comunicar i qui emet la comunicació?**

Aquesta definició del missatge de la comunicació s'organitza en tres apartats: l'estructuració, el contingut i el format del missatge. L'estructuració organitza els missatges i les seves relacions. El contingut és la decisió que defineix i organitza els arguments que s'han de transmetre. El format té a veure amb el procediment emprat, és a dir, amb la forma de la comunicació (àudio, vídeo, text) que es considera més adequada.

En la fase anterior, quan s'han analitzat els públics objectius de la comunicació, hem arribat a la conclusió que de fet n'hi ha molts i de molt variats. Una conseqüència, des del punt de vista de l'estructuració, n'és la determinació de si hi ha d'haver o no un missatge vàlid per a tots o, al contrari, un d'específic per a cadascun.

En general, l'empresa necessita establir un missatge general per a tots els públics, que defineixi la imatge de l'empresa que es vol crear. En aquestes situacions és molt útil classificar el missatge que es vol

oferir segons el destinatari (públic objectiu) i el caràcter específic del missatge. El missatge global és el que dirigeix l'empresa a tots els públics sobre la mateixa empresa. Mentre que els missatges específics són els que dirigeix l'empresa en relació amb un tema a un públic determinat.

Un cop establerts aquests missatges es podrà organitzar l'estratègia de la comunicació corporativa. Les dues situacions tipus de desenvolupament de l'estratègia són l'estratègia integrativa, en què tots els missatges específics recolzen el missatge global, i l'estratègia individualitzada, on cada missatge específic no es recolza en el missatge global.

Tot i que hi ha arguments que abonen totes dues estratègies, l'enfocament integratiu guanya força cada vegada més, perquè les ofertes específiques varien amb el temps i duren menys que l'empresa.

El contingut del missatge és la definició dels arguments a què cal recórrer, el mínim que ha d'entendre el públic objectiu. Normalment els productes competeixen amb altres. Interessa aprofundir en el posicionament, que no és sinó la imatge comparativa, que ens presenta les variables gràcies a les quals el consumidor decideix. A més, un estudi de posicionament aporta informació sobre els ideals, la qual cosa no només facilita la definició d'arguments, sinó també la millora de l'oferta.

Un cop s'ha establert què es comunica, cal definir la manera de fer-ho lògicament. Aquesta lògica es decideix segons l'estil, el to i la forma de presentació i d'ordenació de les idees.

Aquests quatre aspectes del missatge permeten detectar, quan es fa una auditoria de la comunicació emesa per una empresa, l'existència d'una o diverses línies creatives. Tots els tipus de missatge, global o específics, s'han de supeditar a la mateixa línia en el cas que l'empresa hagi optat per una estratègia integrativa. El desenvolupament de la línia creativa és paral·lel a l'existència d'un manual de comunicació i d'un manual d'identitat corporativa.

La qüestió fonamental és determinar quina forma és la més adequada per representar el missatge. La imatge visual, el text, l'àudio, la combinació de tots tres. Com que el receptor està molt condicionat per la cultura de la comunicació present en el seu entorn, és molt difícil traslladar conceptes d'uns mercats a uns altres. Això no obstant, la creixent globalització de la població mundial permet pensar en models generals.

### **Els canals de comunicació**

Un cop definit el canal de comunicació com la via a través de la qual s'emet un missatge, cal considerar també on i com es comunica.

El lloc on s'estableix la comunicació està relacionat amb l'estil de vida del públic objectiu. Un client potencial pot rebre la comunicació a casa seva, mentre passeja per la seva població, en viatges entre poblacions diferents, a la feina, als llocs d'interès de la ciutat on viu o que visita, en oficines d'informació, al seu telèfon mòbil.

La manera com s'estableix la comunicació està relacionada amb les activitats de comunicació a través de les quals es pot rebre informació: campanyes publicitàries, televisió, premsa escrita, ràdio, tanques, publicitat directa, publicacions (gratuïtes o no), notícies als mitjans de comunicació (*publicity*), exposicions, fires, congressos, presentacions empresarials, informacions personals i mitjans de telecomunicació (webs, correus electrònics, sms).

La decisió sobre els canals de la comunicació corresponents a cada públic objectiu es basa en el coneixement detallat dels hàbits d'informació, en els estudis de difusió i en el pressupost disponible. De fet, un sistema permanent d'estudis d'eficàcia i de costums d'informació permet una optimització quantitativa dels recursos i redueix l'arbitrarietat de les decisions a un nivell molt baix.

## **Què s'ha de corregir?: el sistema d'informació**

Aquest disseny, que denominem sistema d'informació de la comunicació, es relaciona amb tot el sistema d'avaluació i de control del màrqueting.

Perquè el desenvolupament de la comunicació de l'empresa sigui adequat cal estudiar sistemàticament els costums d'informació, la imatge i el posicionament, i en cas de fer campanyes, el test previ per disminuir el nombre d'errors i el test posterior per mesurar els resultats obtinguts.



## **LA COMERCIALIZACIÓ: DEL PRODUCTOR AL VENEDOR**

La comercialització és el conjunt de decisions i activitats necessàries per fer arribar el producte des de les empreses fabricants fins al consumidor. Facilitar l'accés del producte al consumidor es du a terme a través de les funcions de comercialització:

1. El transport i la difusió de la producció: la tramesa i el trasllat físic del producte, que apropa el producte des de la fàbrica fins al punt de venda.
2. El condicionament: la transformació dels lots de producció en lots de venda. Aquesta transformació és necessària perquè normalment els lots de producció són més grossos que els de venda.
3. L'emmagatzematge: la creació d'estocs intermedis que regulin l'oferta i la demanda.
4. Les vendes: el desenvolupament de les actuacions de presentació de productes, l'assessorament del comprador i la negociació de la venda.

5. La prestació de serveis complementaris a la venda: el lliurament del producte al client, la instal·lació, el manteniment i les reparacions (servei postvenda).
6. El finançament: l'absorció del risc de la comercialització i la potenciació de les possibilitats de compra del client.
7. La informació: ha de circular al llarg de tot el procés en els diferents intercanvis que hi ha i en les reaccions i respostes d'empreses i de consumidors.

### **La comercialització: molts protagonistes**

Els canals de comercialització són les diverses vies utilitzades per portar el producte des de l'ofertent fins al consumidor.

Normalment, els productes no es comercialitzen directament de les empreses als consumidors finals, sinó que es recorre a la comercialització externa, amb la qual cosa apareix un conjunt d'empreses encarregades de desenvolupar una d'aquestes funcions. Generalment, aquestes empreses s'anomenen intermediàries, empreses distribuïdores, distribuïdors o empreses comercials.

La utilització d'intermediaris en el sistema de comercialització aporta avantatges, perquè permet reduir el nombre de transaccions, augmentar la pro-



ximitat de l'empresa als mercats, disminuir els costos unitaris de comercialització i diversificar els riscos.

També presenta inconvenients derivats del grau de dedicació limitat als nostres productes i de la possible pèrdua de contacte i d'influència en el consumidor final.

D'intermediaris que intervinguin en la comercialització n'hi pot haver molts. En primer lloc, els intermediaris que no es queden el producte: les agències de representacions o l'agent comercial, el comissionista, el representant, el corresponsal.

I en segon lloc, els intermediaris que es queden el producte:

- Els majoristes o les associacions de majoristes: comerciants que compren productes en grans quantitats per vendre'ls a detallistes i col·lectius (escoles, hospitals, etc.).
- Les agrupacions de compra: conjunt de detallistes que, tot i conservar la independència jurídica, s'associen per comprar. Actualment han evolucionat molt i la gestió empresarial que porten a terme té en compte el conjunt d'associats.
- Els detallistes: comerciants que adquireixen el producte per oferir-lo al consumidor final, normalment en petites quantitats. Hi ha termes diferents segons el volum que comercialitza el detallista: hipermercats, supermercats, autoserveis.

- D'altres: cada sector sol tenir alguns intermediaris específics, però podem destacar els grans magatzems, magatzems per departaments, magatzems populars, detallistes especialitzats, concessionaris, franquícies, cooperatives de consumidors, *e-commerce*, etc.

## **Les tecnologies de venda**

Les tecnologies de venda són els procediments pels quals es porta a terme la funció de "vendes". Es poden classificar en:

Venda a la botiga: el venedor gestiona un espai (estand d'exposició lineal del punt de venda o botiga). Pot ser ambulant, és a dir, amb un punt de venda que no és fix, sinó que s'instal·la temporalment en un lloc determinat on poden acudir els compradors, o pot ser sedentari, és a dir, que es desenvolupa en un establiment fix i estable. La venda en aquests espais es pot dur a terme segons diverses tecnologies:

- Venda per autoservei: amb aquesta tecnologia de venda, el comprador busca lliurement el producte. Tria entre les opcions que hi pot haver, n'agafa un i el paga en una caixa a la sortida.

- Venda personal o tradicional: consisteix en el conegut mètode en què un venedor atén el comprador des que entra fins que li ha venut el producte.
- Venda per autoselecció: es basa en la llibertat que té el comprador de circular lliurement per l'establiment, veure el producte, tenir-hi accés i llegir-ne les característiques i el preu. Per comprar-lo ha de sol·licitar la presència del venedor.
- Venda amb màquina automàtica: una màquina expenedora subministra automàticament el producte, quan el comprador ha seleccionat la referència que desitja i ha pagat l'import indicat.
- Venda per catàleg: el comprador consulta un catàleg, disponible en un establiment, que adquireix o bé rep gratuïtament, en què hi ha una relació de tots els productes en venda amb els preus corresponents.

Venda directa: Aquell tipus de venda en què un venedor busca un possible comprador a casa seva, a la feina o convidant-lo a una reunió, i li mostra els productes (o un catàleg) que porta perquè el possible client els compri. Pot ser a domicili: actualment, aquest sistema es modernitza per mitjà de la combinació de l'ús del telèfon i de cupons de resposta. O en reunions, que es basen en la bona convivència i permeten crear un clima de confiança al voltant d'un amfitrió (que acull) i d'un animador que presenta el producte.

La finalitat és la fidelitat dels clients, als quals es reuneix regularment per desenvolupar vendes i progressar com una taca d'oli (nous amfitrions, nous participants, nous clients).

Venda a distància: té lloc quan una empresa venedora i un possible comprador són lluny l'un de l'altre. L'oferent envia informació sobre els seus productes a la possible persona interessada, que després passa la comanda a l'empresa. S'envia el producte sol·licitat i finalment hi ha el flux monetari, moment en què el client paga.

1. Venda per telèfon: utilitzat inicialment per concertar cites, el telèfon també pot ser una eina de vendes; és molt útil en la venda de certs productes (les subscripcions, el suport polític).
2. Venda per correu: satisfà la necessitat de comprar d'alguns clients aïllats físicament o psicològicament. En aquest cas, el catàleg actua com a venedor. S'han desenvolupat societats per vendre a les llars (tèxtil, parament de la llar) i a les empreses (material d'oficina, papereria), com també societats amb una especialització del producte ofert (material informàtic, productes de neteja, roba de talles grans, vídeo).
3. Televenda: creada mes recentment, agrupa sota el mateix nom la venda per televisió i telemàtica (internet, telèfon). És una forma evolucionada de la

venda per correu, que ofereix l'avantatge de poder comprar després d'haver-se informat sobre producte i haver-lo demanat des de qualsevol lloc, a més de permetre el lliurament al cap de relativament poc temps d'haver realitzat la comanda o de forma gairebé instantània en productes com entrades, programes de software, jocs, ciberserveis.

## **El paper dels equips de vendes**

La paraula "venda" expressa la transmissió d'un producte a canvi d'un preu entre l'empresa fabricant, la distribució i finalment l'adquisició per part del consumidor. Perquè tingui lloc l'operació, cal que hi hagi un acord entre les parts en el temps.

L'equip de vendes de l'empresa està format per totes aquelles persones que tenen com a missió estar en contacte amb el distribuïdor, el consumidor o el comprador dels productes, en facetes diferents que comprenen des del contacte personal amb el distribuïdor, que té lloc al seu establiment o oficina, als departaments tècnics, a les plantes de producció, fins a l'atenció a les oficines o per via telefònica, internet, correu electrònic.

Convé reflexionar sobre els múltiples aspectes que condicionen les actuacions de l'equip de vendes: el tipus de venda (a distància, personal, internet), el lloc on es fa la venda (a la oficina pròpia, a l'oficina del

client), la destinació del producte (particulars, empreses), la naturalesa del producte, la predisposició del consumidor per dur a terme l'operació i la potencialitat present i futura del client.

### **Les característiques de la gestió de la venda**

La creació de relacions: els freqüents contactes que es mantenen amb els clients donen lloc a relacions personals que poden ser favorables a l'hora de prendre decisions, cosa que és important sobretot quan les diferències entre les empreses que competeixen són petites.

El coneixement de les necessitats del client: a través d'aquestes relacions es pot adquirir un coneixement més aprofundit de les necessitats del client, cosa que possibilita d'ajustar l'oferta.

L'argumentació sobre el producte: la venda personal té l'avantatge de poder aportar al client arguments, referències d'altres clients, que són importants per convèncer-lo que prengui la decisió que convé.

La comunicació amb el client: la força de venda pot transmetre al mercat tots els missatges de l'empresa i dels productes, i alhora recollir tots els suggeriments i informacions que el client aporta, a més de percebre l'actuació de la competència.

## **La tasca de l'equip de vendes és vendre**

L'objectiu de l'equip de vendes és justament vendre, per la qual cosa per aconseguir-ho cal que abans hi hagi objectius que s'han d'especificar i quantificar clarament a fi de poder avaluar el compliment.

Entre els principals objectius hi ha: aconseguir un volum de negoci, incrementar el nombre de clients, incrementar el volum de negoci per client, obtenir una participació en el mercat i tenir més informació de la competència.

Els objectius quantitius es poden determinar globalment o es poden especificar per productes, clients, etc. Per aconseguir els objectius fixats, l'equip de vendes ha de dur a terme una sèrie de tasques, de les quals detallem alguns exemples en el quadre següent.

Tipus de comunicació	Tasques de la força de vendes
De l'empresa al mercat	La venda. La presentació i l'argumentació dels productes. La col·laboració amb el client per seleccionar els productes més adequats a les seves necessitats. El coneixement de les característiques més peculiars de cada client actual i futur. L'establiment i el manteniment de relacions amb els clients i prescriptors. La identificació, la selecció i l'anàlisi de les necessitats del nou client.
Del mercat a l'empresa	La retrominoració, La presentació d'informació sobre: -la prospecció dels clients, -les accions de la competència, -la situació del mercat.
De formació i organització	La formació, El coneixement dels inconvenients i els avantatges dels productes respecte a la competència. L'estudi i l'anàlisi del mercat que es gestiona, i la facilitació d'informació. L'establiment i el manteniment al dia de la informació de la gestió amb els clients assignats. La informació sobre les accions empreses. La informació sobre l'assoliment dels objectius.

## La classificació dels venedors

Les persones que componen els diferents equips de vendes de les empreses poden tenir les denominacions més variades, però la que de debò val és la que pot estar íntimament lligada a la tasca que exerceixen en el mercat.

Genèricament hi ha tres tipus de denominacions d'agent comercial que cal tenir en compte. Primer, per la tasca que duen a terme:



- Els prospectors, la missió dels quals consisteix a trobar nous clients per a l'empresa. La seva gestió és molt dinàmica i agressiva.
- Els aplegadors de comandes, que atenen els seus clients habituals. Poques vegades busquen clients nous, però sí que introdueixen nous productes.
- El presentador, que té com a tasca sobretot promoure les vendes i actuar sobre el lineal del punt de venda per aconseguir espais millors i perquè el punt de venda sigui més ampli i estigui constantment proveït. D'altra banda, ha de sincronitzar les accions de la seva empresa al punt de venda, i establir i mantenir bones relacions amb els distribuïdors per aconseguir una vinculació més estreta.
- Els tècnics comercials, que, a causa de l'especialització del producte, actuen d'assessors dels clients per adequar les seves necessitats als productes de l'empresa i a la inversa.

Segon, pel sector d'activitat: en determinats sectors es necessiten agents comercials molt particulars, perquè són especialistes en els productes que comercialitzen. Hi ha els exemples dels tècnics comercials d'enginyeria i d'informàtica, i també els visitadors mèdics.

Per la legislació vigent: bàsicament, els equips comercials externs a les empreses estan subjectes a contractacions específiques que determinen la denomi-

nació de la persona contractada i obliguen ambdues parts a complir unes tasques contractualment. En són exemples els comissionistes o els agents comercials.

### **Les decisions de comercialització**

Per definir l'estratègia de comercialització que l'empresa farà servir a fi d'acostar el producte al consumidor, en coherència amb el seus objectius de màrqueting, s'han de valorar:

- Els objectius: qualsevol estratègia comercial està supeditada als objectius generals de l'empresa i als objectius de màrqueting.
- El públic objectiu: un aspecte directament relacionat amb el públic objectiu és la quantificació i la dispersió geogràfica. Un mercat molt concentrat geogràficament implica una estratègia de comercialització diferent de la utilitzada en un mercat escampat per una zona molt àmplia amb pocs consumidors en cada punt.
- El producte: pel que fa al producte, cal analitzar el valor unitari del producte, el volum de venda actual i l'esperat, el grau de tecnicisme, l'amplitud de la gamma i la imatge del producte en el mercat.

- Els costums del consumidor a l'hora de comprar: la manera que tenen els consumidors d'adquirir els productes i la manera com aquesta evolucionarà.
- Els recursos de l'empresa: cal tenir en compte tant els recursos financers com els humans.
- Els canals de comercialització existents: abans d'entrar en la determinació d'alternatives de decisió, el directiu ha de fer un inventari dels canals existents i als quals pot recórrer. En cas de no trobar el més idoni, s'ha de valorar la possibilitat de crear-lo.

Per fer arribar el producte al públic, una empresa pot utilitzar dos sistemes i combinar-los:

- La comercialització directa per fer arribar els productes al consumidor final sense intermediaris: aquest sistema implica crear una infraestructura pròpia i dotar-la de les estructures organitzatives necessàries. Els avantatges principals que aporta aquesta estratègia de comercialització és que permet descobrir i copsar ràpidament les necessitats del públic, argumentar el producte, convèncer el consumidor de la seva adquisició, donar-lo a conèixer explícitament, treballar un mercat intensivament i estar en contacte amb el consumidor. De fet, avui, algunes grans firmes deuen el seu poder de marca a l'establiment d'una gran xarxa de botigues pròpies, com Zara, Cortefiel o Mango.

- La comercialització per mitjà d'intermediaris: actualment, la majoria de fabricants no venen els seus productes directament als consumidors. Els productes arriben als consumidors finals gràcies als intermediaris comercials o als distribuïdors. Tenint en compte el creixent poder i protagonisme que adquireixen determinats distribuïdors i la relació directa que hi ha entre el volum de vendes d'un determinat producte i el tractament que donen els esmentats distribuïdors, aquesta estratègia limita el poder de la marca en el mercat, la qual cosa obliga a potenciar-ne la demanda específica per mitjà de la comunicació amb el consumidor.

## **EL PREU, UN PUNT DE REFERÈNCIA**

### **Què és el preu?**

El significat del preu varia segons el producte, però hi ha uns criteris comuns, entre els quals cal remarcar els següents.

Des de l'òptica del consumidor, el preu és l'expressió del valor econòmic del producte que estarà disposat a pagar segons les utilitats percebudes. Els productes cada dia estan més estandarditzats i la semblança entre els existents fa difícil al consumidor distingir-ne els uns dels altres, de manera que es recorre al preu com a element diferenciador.

En tenir un caràcter quantitatiu, el preu facilita l'anàlisi sense ambigüitats, atès el seu caràcter unidimensional. Els preus són senyals perquè els consumidors decideixin com poden utilitzar els seus recursos econòmics, moltes vegades escassos. En alguns productes, el preu és el símbol de l'estatus, signe de la confiança en allò que s'adquireix, l'atracció de la novetat o el valor de la marca. En aquests productes, el preu pot configurar-se com un element d'utilitat simbòlica en l'estructuració del producte.

## Com es calcula

L'establiment del preu ha estat al llarg de la història la decisió més important de tot comerciant, perquè determinava el valor del producte per al consumidor. Actualment, la fixació dels preus és una decisió determinant del *marketing mix* d'un producte; amb tot, hi ha altres factors que han anat adquirint molta importància. S'han establert quatre situacions generals en què els preus constitueixen un problema: quan l'empresa els ha de fixar per primer cop; quan les circumstàncies indueixen l'empresa a canviar els preus (per exemple, pel canvi dels costos, de la demanda, etc.); quan la competència canvia els preus, i quan l'empresa produeix diversos productes les demandes i els costos dels quals estan relacionats entre si.

L'establiment de preus és una ciència i un art. No ha de consistir a ajustar-se als preus que imposa la demanda del mercat, ni limitar-se a adoptar els preus de la competència. Es tracta de determinar un preu que s'ajusti als nivells que poden fixar els conceptes abans esmentats i que compleixi els objectius de l'empresa reflexionant al voltant d'aquests interrogants: què es pretén? Quines possibilitats hi ha de portar-ho a la pràctica? Es volen obtenir beneficis a curt termini o es prefereix augmentar abans el volum de vendes? Quins són els objectius prioritaris?

Tenint en compte aquest criteris, s'analitzaran tres models de càlcul de preus segons diferents orientacions.

## **L'orientació cap al client**

Quan el criteri per fixar els preus està orientat cap al client, cal plantejar-se una sèrie de preguntes.

### **Les preguntes dels preus**

- A qui es dirigeix el producte?
- Què significa el producte per a aquest client?
- Quines altres alternatives té el client?
- Fins a quin punt estarà disposat a avaluar-les?
- Com podem educar el client respecte al valor que ofereix el producte?
- Si hi ha diversos segments per als quals el producte té un valor diferent, pot vendre's a preus distints en mercats diferents?
- Una rebaixa considerable dels preus, comportarà increments proporcionals de vendes?
- Un augment dels preus, implicarà reduccions en les vendes?
- Fins a quin punt és sensible el client als preus dels productes?
- Poden fer-se proves de diferents preus en mercats reduïts amb poc risc, per verificar-ne la sensibilitat?

La resposta de totes aquestes preguntes ajudarà a resoldre l'interrogant inicial: quin valor econòmic té un producte per al client?

En primer lloc, no s'ha de oblidar que el client atribueix mentalment un valor al producte, format pel valor percebut (el del producte que el client reconeix en aquell moment) i el valor potencial, que és el que establiria un client convenientment educat en les utilitats del producte.

En segon lloc, els diversos grups de clients poden assignar valors diferents a un producte i als elements que constitueixen el conjunt d'utilitats del producte.

En tercer lloc, per determinar quin és el valor que atorga un client al producte, cal tenir en compte les opcions o alternatives que té al seu abast en el moment d'adquirir-lo.

El valor que el client doni a un producte estableix el sostre màxim del preu a què l'empresa pot vendre'l en el mercat.

## **L'orientació cap a la competència**

La utilització dels preus com a arma contra la competència pot ser defensiva o ofensiva. S'han de preveure els perills que comporta aquesta orientació: és molt detectable per la competència, és fàcilment imitable, la competència pot contrarestar fàcilment els avantatges de mercat que s'obtenen, una



competència de preus pot degenerar en una guerra de preus i és una eina competitiva difícilment controlable.

Quan es planteja una acció de competència de preus, cal preguntar-se sobre la competència amb les qüestions següents.

### **Les preguntes sobre la competència**

- Quins són els competidors actuals i potencials de l'empresa en els mercats en què s'actua?
- Com i en quin grau es distingeixen les línies de productes de la nostra empresa de la dels competidors?
- Quina és la seva estructura de costos?
- Quines són les seves quotes de participació en el mercat?
- Quines estratègies s'han d'aplicar per anticipar-se a les seves decisions sobre els preus?
- Quina empresa és líder pel que fa als preus? Com funciona?

### **L'orientació cap als costos**

Algunes empreses fixen els seus preus a partir principalment, i fins i tot exclusivament, dels costos.

Els exemples més comuns són la fixació de preus basada en un marge mínim d'utilitat i aquella altra que preveu el cost més un plus. Aquestes tècniques consisteixen a afegir un percentatge fix al cost per unitat.

Des d'un punt de vista lògic, aquest plantejament consistent a aplicar un marge rígid habitual sobre el cost en la fixació de preus no es justifica, perquè no té en compte l'elasticitat de la demanda. Per això, en la majoria de casos no conduirà als beneficis màxims ni a curt ni a llarg termini.

### **La política de preus: vendre per sobre dels costos**

La definició conceptual de la política de preus és ben senzilla: el preu de venda ha de ser més elevat que els costos. Però, com gairebé sempre, la senzillesa és la síntesi de la complexitat, ja que perquè això es produeixi en la vida real hem de considerar una sèrie de qüestions: es pot vendre al preu fixat? Hi ha prou demanda per al volum d'oferta disponible? Quin percentatge apliquem per sobre dels costos? Quin marge percentual sobre els costos admet tradicionalment aquest mercat?

Les tres qüestions clau són:

- Quins són els costos? L'anàlisi continuada i sistemàtica dels costos ajudarà a establir costos estàndard, encara que moltes vegades s'haurà d'acceptar un cost real clarament diferent del cost estàndard.

- La segona qüestió (quant per sobre dels costos?) ens situa davant d'una problemàtica que es pot abordar considerant els preus existents al mercat. Quan s'analitzen els preus dels diferents competidors, s'observa que els preus es concentren en nivells, per exemple, de 120 a 100, de 90 a 80 i de 70 a 65. En realitat, aquesta estructura ens assenjala l'existència de tres línies diferents de productes i al mateix temps situa cada preu específic en una posició dins del nivell (posició alta, intermèdia, baixa), cosa que mostra el posicionament de preus de cada oferta de productes.
- I, en tercer lloc, com reaccionarà la competència? En general, la resposta competitiva més ràpida del màrqueting de l'empresa és la que es fa per mitjà del preu. Un cop sabut això, fins a quin punt l'empresa està preparada per actuar en una guerra de preus més o menys soterrada?

Totes aquestes raons justifiquen la dificultat pràctica de desenvolupament d'aquesta senzilla política de preus.

### **El desafiament dels preus: baixar millorant el producte**

Estudis realitzats sobre l'evolució dels preus de productes en el temps assenyalen gairebé unànimement la tendència a la baixa. És a dir, el preu dels productes del futur serà inferior a l'actual. Aquest desafi-

ament importantíssim per a la gestió dels preus, i en general, per a tota l'empresa, implica que la possible caiguda del marge només es pot salvar amb una potenciació contínua i constant de la productivitat i amb la innovació.

La productivitat està directament relacionada amb els costos totals de gestió i l'adopció de noves tecnologies. S'ha d'insistir que la productivitat no solament es troba en la fabricació, sinó també en la comercialització i en tota l'oferta al mercat.

La innovació, entesa com a llançament al mercat de nous productes que, substituint els existents, ofereixin més valor al consumidor, està molt condicionada per la capacitat creativa de l'empresa.

Assumint que els preus tendiran a baixar a llarg termini, les estratègies temporals que s'han d'aplicar són la desnatació i la penetració. La desnatació consisteix a fixar un preu de nivell alt i posició alta en la introducció i abaixar-lo amb el temps seguint la baixa de preus del nivell. Es pretén obtenir així la màxima contraprestació en el marge unitari, cosa que ajuda a reduir els riscos inherents a les elevades inversions de la producció massiva i permet crear un "efecte de desig" en altres segments del mercat.

La penetració consisteix a fixar el preu més baix del nivell en la introducció i generar un volum d'atracció molt alt que es reflecteix en una important venda quantitativa, si bé amb poc marge. Permet

generar lideratges de quantitat que poden dificultar l'entrada dels competidors tardans i obtenir ràpidament economies d'escala per continuar aquesta agressivitat de preus.

### **Els preus als clients intermedis**

En estudiar el preu d'un producte, normalment ens hem referit al preu final d'un producte o preu de venda al públic, és a dir, l'import que un comprador ha d'abonar si vol adquirir un producte.

Amb tot, moltes vegades els clients d'una empresa no són pas els consumidors o usuaris finals. Les empreses no han de pensar solament en els consumidors, sinó també en els clients intermedis.

Algunes empreses fixen un preu per als distribuïdors (clients intermedis) i donen carta blanca perquè aquests estableixin el preu final. D'aquesta manera es perd el control sobre el preu definitiu.

Altres empreses determinen un preu de venda al públic orientat o recomanat, encara que legalment no es pot fixar ni es pot obligar els intermediaris que el compleixin.

En fixar un preu, cal pensar en els clients intermedis i en els descomptes o preus reduïts que s'apliquen a aquests clients intermedis. S'ha d'estudiar la repercussió dels descomptes següents.

### **Els tipus de descomptes**

- Els descomptes tradicionals (bonificació, esglaonament de descomptes per quantitat, etc.)
- Els descomptes per funcions (emmagatzematge, logística, finançament, etc.)
- Els descomptes de promoció (activació de vendes, etc.)
- El descompte logístic (descompte per transport directe, per camió complet, etc.)
- Els descomptes estacionals.
- Els descomptes per volum de vendes (ràpels, etc.)

## LES ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING

### **La definició del terme 'estratègia'**

En màrqueting, "estratègia" vol dir patró fonamental dels objectius actuals i futurs, aplicació dels recursos i interaccions d'una organització amb els mercats, els competidors i altres factors de l'entorn. Tal com suggereix aquesta definició, una bona estratègia hauria d'especificar què s'ha de portar a terme, cap a quins productes i mercats cal orientar-se, i quins recursos i quines activitats s'assignaran a cada producte i mercat tenint en compte les oportunitats i les amenaces per augmentar l'avantatge competitiu. Consegüentment, una estratègia haurà d'especificar, els següent factors.

### **Les característiques**

- L'àmbit: el nombre i el tipus de segments de mercat en què es competeix o es planteja de competir i les línies de producte que cal desenvolupar.
- Els objectius: els nivells que es volen aconseguir en diverses dimensions de l'actuació (l'increment de vendes, el benefici, el retorn sobre la inversió, etc.), en un període de temps determinat per a cadascun dels productes i mercats i per l'organització en conjunt.
- El desplegament de recursos: els diners i les persones de què es disposa. Cal establir quina assignació es donarà a cada producte, mercat, departament funcional i activitat.
- La identificació de l'avantatge competitiu sostenible: quin ha de ser l'avantatge diferencial sobre els competidors actuals i potencials.

### **El punt de partida: les estratègies bàsiques del màrqueting**

Ja hem assenyalat el paper fonamental que tenen la segmentació i el posicionament per avaluar la coherència i la cohesió de tota l'acció del màrqueting. Per això, la segmentació i el posicionament són les estratègies bàsiques del màrqueting. Les estratègies de segmentació poden ser:

- Indiferenciades: quan l'empresa selecciona tot el mercat potencial com a públic objectiu.



- Concentrades en un segment: quan l'empresa s'especialitza en un segment, ja que no disposa de recursos per a tots, cosa que sol passar en les petites empreses, o perquè constata la incapacitat d'aconseguir avantatges competitiu en els altres segments.
- Concentrades en diversos segments: quan l'empresa selecciona uns quants segments com a públic objectiu, preparant una resposta empresarial diferenciada per a cadascun i descartant alguns segments.
- Total: quan l'empresa desenvolupa ofertes empresarials per a tots i cadascun dels segments que ha definit en el mercat potencial.

Les estratègies de posicionament són difícils de tipificar, ja que la seva formulació depèn de les preferències del consumidor, de l'acció competitiva i de l'evolució dels ideals. Per això, potser és el component més creatiu de les estratègies de màrqueting.

### **La cohesió: les estratègies del 'marketing mix'**

L'estratègia del producte. Totes les estratègies del producte estan relacionades amb la diferenciació que es necessita aconseguir respecte a la competència. Per tant, d'acord amb les capacitats i les actuacions empresarials, podem parlar de dos tipus de diferenciació:

la real, en la qual les diferències estan basades en les característiques fisicoquímiques del producte i en les utilitats funcionals que donen. A més de la diferenciació real, sempre es pot aconseguir la diferenciació per mitjà de les característiques psicosocials; aleshores, direm que es produeix una diferenciació subjectiva.

L'estratègia del preu. El caràcter competitiu de l'estratègia del preu s'explica a través de dos conceptes ja esmentats, el nivell i la posició en el nivell. En aquest cas, d'acord amb la realitat de cada producte i de cada mercat, es parlarà de nivell alt, intermedi i baix, i de les posicions dintre del nivell: la més cara, la mitjana i la més baixa del nivell.

L'estratègia de la comercialització. Diversos aspectes determinen l'estratègia de la comercialització: el nombre de canals, el tipus de control que cal aplicar a cadascun d'ells, la cobertura territorial i la tecnologia de venda que s'hi ha d'aplicar.

- El nombre de canals: l'estratègia tindrà un sol canal quan solament es recorri a una alternativa, o molts en cas d'utilitzar-ne diferents.
- El control en cada canal pot ser: propi (comercialització directa fins al comprador final), aliè (amb la intervenció de tercers) o mixt.
- La cobertura pot ser exclusiva, quan s'atorguen monopolis territorials; selectiva, quan s'estableixen

criteris restrictius de distribució, o intensiva, a tots els protagonistes del canal.

- La tecnologia de venda pot situar-se a l'entorn del client (venda directa o venda a distància) o a l'entorn del venedor: punts de venda ambulants, sedentària o punts de consum.

L'estratègia de la comunicació. També en aquest àmbit del *marketing mix* hi ha diversos criteris que determinen l'estratègia, el públic objectiu prioritari de la comunicació, la integració dels productes i de l'empresa en el missatge, les prioritats dels canals de comunicació i la quota de veu en el mercat.

- El públic objectiu prioritari: el consumidor, que busca la captació directa de la demanda del nostre producte.
- La integració dels productes i de l'empresa: és una estratègia integrativa quan tota la comunicació dels productes es basa en la marca de l'empresa, i desintegrativa, parcial o total, quan aquest recolzament només es produeix en algunes línies o productes, o en cap cas.
- El canal de comunicació: pot ser personal, massiu o mixt.
- La quota de veu: hi ha una correlació entre la presència d'una marca en el mercat i el volum de vendes, la qual cosa implica estratègies que estableixen

les despeses per sobre o per sota de la mitjana de la categoria per aconseguir un augment d'aquesta proporcionalitat o una racionalització de l'eficàcia.

## **La dinàmica temporal de les estratègies**

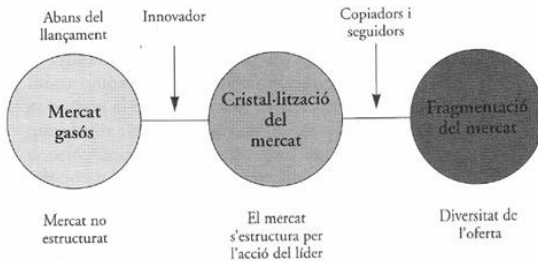
Quina és la dinàmica que es produeix en el mercat d'un producte al llarg del temps? Suposem que es disposa d'un producte realment innovador. Ateses justament les característiques de novetat del producte, el consumidor té poques referències que li permetin fer-se'n una idea. En conseqüència, podríem dir que en aquests moments les preferències i les actituds del consumidor són tan disperses que, recorrent a una imatge de la física, es troben en estat gasós i es desplacen amb facilitat pel mercat.

L'acció de llançament del producte en el mercat es dirigeix cap a la seva educació, qüestió fonamental de l'estratègia de l'innovador, i com a conseqüència de la seva acció es produeix una "cristal·lització del mercat", és a dir, una estructuració del mercat basada en el patró establert per l'innovador.

Altres empreses detecten aquest llançament i aquesta estructuració del mercat. Aquestes empreses s'hi incorporen mitjançant una estratègia de "còpia de l'innovador" i una lluita frontal amb aquest, o a través d'enfrontaments laterals basats en una estratè-

gia de "segmentació" que es fonamenta en la consideració de diferents necessitats del mercat i en la selecció d'una part d'aquest com a grup al qual es dirigeix el producte, o per mitjà d'una estratègia de "diferenciació" que es fonamenta en el desenvolupament d'un concepte de producte diferent del de l'innovador.

L'aparició progressiva de competidors en el mercat i la tendència de les empreses existents a la lluita directa porten a una aplicació contínua en el mercat d'aquestes estratègies de segmentació i diferenciació que provoquen una "fragmentació del mercat". Això, en alguns casos, acostuma a comportar una reducció del volum del mercat, que pot afectar cada producte individual i col·locar-lo en nivells poc rendibles.



Aquesta tendència conduiria a una fragmentació total del mercat a llarg termini, si no fos que en el desenvolupament de l'acció competitiva es creen as-

pectes diferencials bàsics que, per la dificultat que hi ha de copiar-los, limiten la fragmentació dels segments del mercat, o que noves ofertes de producte reestructuren el mercat per canviar-ne els costums i els criteris de segmentació. Aleshores direm que es genera una nova "cristal·lització del mercat" que, d'altra banda, es tornarà a copiar i, per tant, comportarà una "nova fragmentació del mercat".

Òbviament, tot plegat obliga a un ajustament i una correcció continuades de l'estratègia de l'empresa, més aviat per l'acció competitiva de còpia i innovació que no pas pels desitjos propis d'evolució.

## **LA PLANIFICACIÓ ÉS EL MILLOR MÈTODE CONEGUT**

### **Hi ha d'haver sempre una lògica**

No fer servir un procediment formal de planificació no implica pas la inexistència d'estratègia. El que passa és que no reconèixer l'estratègia genera pèrdues de coherència en la presa quotidiana de decisions i sobretot en els ajustaments deguts als canvis de l'entorn.

L'experiència demostra que les empreses amb un sistema no formalitzat de planificació són menys eficaçes que les que tenen un sistema de planificació formal. Els sistemes formals de planificació són més útils com més canviï l'entorn, quan el nivell d'incertesa és alt i quan les decisions que cal prendre són complexes.

Un pla formal és com l'elecció de la ruta d'un viatge: és essencial per establir-ne la direcció i mantenir-ne el rumb fins a una destinació futura definida prèviament.

### **La planificació ha de ser eficaç**

Independentment del sistema de planificació emprat, les empreses amb sistemes de planificació eficaços comparteixen tres aspectes.

#### **1. Poca resistència interna al procés de planificació:**

- Els directius pensen que la planificació és essencial per a l'èxit continuat de l'empresa.
- Els directius desitgen participar en el procés de planificació.
- Els directius es comprometen amb la implementació de l'estratègia desenvolupada.

#### **2. El suport de l'alta direcció:**

- L'alta direcció assigna els recursos necessaris per facilitar el procés de planificació.

#### **3. L'equilibri entre la creativitat i el rigor:**

- Es gestiona el sistema de planificació de dalt a baix i de baix a dalt.
- Es formula una clara visió estratègica de l'empresa.
- S'assegura la coordinació dels diferents nivells de l'organització.

## **El pla de màrqueting i el pla estratègic**

Els directius de màrqueting d'una empresa, pel que fa a la llibertat de planificació, estan condicionats per l'estratègia del negoci. Ara bé, no solament són responsables del desenvolupament dels plans de màr-



queting, sinó que acostumen a ser els primers a participar en els processos de planificació del negoci. El paper del màrqueting en els processos de planificació estratègica general de l'empresa està estretament vinculat al grau d'orientació cap al seu mercat. El concepte de màrqueting afirma que la planificació i la coordinació de totes les activitats de l'empresa giren a l'entorn de la satisfacció de les necessitats del consumidor com la manera més eficaç d'assolir i mantenir un avantatge competitiu, i aconseguir, així, els objectius que s'han marcat per al futur.

### **Els objectius**

- El personal de tots els nivells s'orienta cap a les necessitats del consumidor i cap a l'entorn competitiu.
- Les organitzacions i el seu personal adapten els productes i els programes funcionals segons el canvis de l'entorn.
- Les organitzacions i el seu personal utilitzen la investigació de mercats per dissenyar i millorar els productes.
- Les organitzacions i el seu personal especialitzen els productes i programes de màrqueting segons les demandes específiques dels diferents segments de mercat.
- Les organitzacions i el seu personal concentren el negoci en uns segments de mercat ben definits i busquen contínuament noves formes d'avantatge competitiu.

COMPONENTS ESTRATÈGICS	L'ESTRATÈGIA DEL NEGOCI	L'ESTRATÈGIA DEL MÀRQUETING
L'ÀMBIT	Quins productes hauriem d'oferir? En quins mercats hauriem d'actuar? Pel que fa al desenvolupament de l'estratègia del negoci, hem d'oferir productes nous per als consumidors actuals o aconseguir nous consumidors per als productes actuals?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'estratègia de productes/mercats.</li> <li>- La definició del públic objectiu.</li> <li>- La definició del posicionament.</li> <li>- La política de marques.</li> </ul>
LES METES I ELS OBJECTIUS	Els objectius afegits del negoci: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El creixement de vendes.</li> <li>- La rendibilitat (retorn sobre la inversió i flux de caixa).</li> </ul>	L'objectiu de cada producte/mercat: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les vendes.</li> <li>- La quota de mercat.</li> <li>- El marge de contribució.</li> <li>- La satisfacció del consumidor.</li> </ul>
L'ASSIGNACIÓ DE RECURSOS	L'assignació entre els diferents productes/mercats. L'assignació entre els departaments funcionals.	L'assignació entre els diferents productes / mercats.
LES FONTS D'AVANTATGE COMPETITIU	L'estratègia i les bases de l'avantatge competitiu sostenible.	El posicionament del producte, la superioritat en un o més components del <i>marketing mix</i> en relació amb els competidors d'un producte/mercat específic.
LA FONT DE SINERGIA	Els recursos compartits.	Els recursos de màrqueting compartits.

## El pla de màrqueting: una guia

La finalitat d'un pla de màrqueting és fer de guia detallada de la gestió de totes les activitats de màrqueting d'una organització durant un període de temps determinat.

El pla de màrqueting és un document escrit en què sistemàticament i estructuradament, amb les anàlisis i els estudis corresponents, es defineixen els objectius que es volen aconseguir en un període de temps determinat i es detallen els programes i accions

que calen per assolir els objectius enunciats en el termini previst. Tot i que hi ha diversos tipus de plans de màrqueting, bàsicament es podria establir el guió tipus següent.

### **L'anàlisi de la situació**

L'anàlisi del mercat en dues vessants, la quantitativa i la qualitativa, i de les tendències futures: el consumidor i els costums a l'hora de comprar, el consum i la informació; la definició del mercat potencial i actual, i la segmentació del mercat.

L'anàlisi de la competència: les característiques empresarials i de productes, la implantació en els mercats, les actuacions i la posició competitiva.

La descripció del funcionament del producte/mercado: els productes, les gammes i les marques; els preus de venda, els ràpels, els esglaonaments, les bonificacions, els descomptes, els terminis de pagament, etc.; la formació dels preus des del productor fins al consumidor, l'anàlisi dels costos i dels marges; els canals de comercialització existents, el nombre i les característiques dels distribuïdors, les condicions i els costums generals dels diferents canals, la distribució física, les formes generals d'emmagatzematge i el transport; els canals utilitzats i la seva importància relativa, el pes dels productes en el canal, la penetra-

ció i el domini; els sistemes de venda en el mercat i l'organització de vendes, i la comunicació.

### **El diagnòstic de la situació**

Els indicadors de la situació:

- l'evolució de les vendes,
- el compte d'exploració.

La posició competitiva en el mercat:

- la valoració general,
- les quotes de mercat.

L'anàlisi de les estratègies:

- les estratègies de segmentació i de posicionament,
- les estratègies del producte, del preu, de la comercialització i de la comunicació,
- la coherència estratègica.

### **L' anàlisi de les oportunitats**

- Les oportunitats del mercat.

- Les oportunitats de la gestió del màrqueting.

### **La selecció de l'estratègia i la formulació dels objectius**

- L'estratègia seleccionada.
- Els objectius generals: el creixement de les vendes, la participació en el mercat, el marge o aportació.

### **L'estratègia bàsica**

- La segmentació: els públics objectius.
- El posicionament: el posicionament desitjat.

### **Les estratègies del 'marketing mix'**

- Les estratègies del producte.
- Les estratègies del preu.
- Les estratègies de la comercialització.
- Les estratègies de la comunicació.

### **Els plans operacionals**

- Els plans d'acció.
- Els períodes del màrqueting i el cronograma de treball.

### **L'organització necessària per executar un pla**

- El tipus d'organització del màrqueting.
- Els processos de treball.

### **El pressupost i el compte de resultats**

- El compte d'explotació del màrqueting.

### **El sistema de control**

- El control de les realitzacions pròpies.
- El control del mercat.

## **ANALITZAR PER MILLORAR**

En intentar recomanar una sèrie d'actuacions per optimitzar la gestió del màrqueting, es podria caure en simplificacions o receptes d'estar per casa. Segons la meua experiència, el millor és fer un bon diagnòstic, cosa que assegura el rigor científic de l'anàlisi. Les millores més significatives, així, seran òbvies. No s'ha d'oblidar, però, que les noves estratègies seran la definició del que no és obvi.

Per ajudar en aquest procés proposo dues maneres d'analitzar, l'una més sistemàtica i l'altra més oiberta. Totes dues són útils, i per tant totes són interessants.

### **L'esquema per a un diagnòstic continu del producte**

La situació actual d'un producte/mercat, que podem mesurar pel volum de vendes i la quota de mercat i la rendibilitat o marge d'aportació, depèn del grau d'èxit assolit en les fases següents i de la seva lògica integració: la fase de la comunicació, la fase de la co-

mercialització, la fase de la primera compra i la fase de repetició de la compra.

Al llarg d'aquestes fases, el consumidor passa de comprador potencial a ser addicte i fidel a la marca. Analitzem detalladament cadascuna d'aquestes fases.

### **La fase de comunicació**

El comprador o consumidor passa de desconèixer el producte i la marca a estar predisposat a la compra. Per aconseguir-ho, convé que superi dues subfases: la del coneixement del producte i la de la intenció de compra.

En la fase de coneixement del producte, primer s'ha d'aconseguir que el consumidor el conegui i després que també en conegui els avantatges diferencials respecte de la competència.

En la fase de intenció de compra, s'ha d'obtenir la predisposició per comprar el producte.

### **La fase de comercialització**

A través de l'actuació comercial, prèvia o paral·lela a la fase de coneixement, l'objectiu és col·locar el producte en el lloc i en el moment adequats. És a dir, facilitar-ne la disponibilitat en el canal de comercialització.



En aquesta fase, també podem establir dues subfases: la de cobertura dels canals i la de presència del producte en la venda dels canals.

Per aconseguir la cobertura del canal, cal actuar a través de la presentació en el canal del producte (cosa que significa el coneixement del producte per part del distribuïdor), per mitja de la política de preus o marges del canal (que és la que en retribueix la funció distribuïdora), a través de la gestió d'estocs en el canal (l'objectiu de la qual és mirar que hi hagi la quantitat adequada de producte en el canal) i finalment a través de la política de promocions cap al canal (que estimula els aspectes anteriors i permet obtenir un avantatge diferencial).

Això no obstant, no n'hi ha prou amb tot el que s'ha dit, ja que cal potenciar la presència del producte en la venda amb accions que n'estimulin la personalització, com ara el marxandatge dels productes que es venen en punts de venda.

### **La fase de la primera compra**

S'hi distingeixen també dues subfases: la del servei prevenda i la de la prova del producte.

Com que l'esquema no és solament vàlid per als productes de consum quotidià, s'ha de tenir en compte la importància d'un servei prevenda en la disminució del risc que sempre va lligat a la compra d'un

producte. El servei prevenda aporta informacions específiques d'adequació o d'ús del producte, com ara l'assessorament tecnològic que va lligat a la compra d'una màquina. A més, en molts productes és molt positiu que el consumidor pugui avaluar la relació qualitat percebuda-preu, que és el que en realitat fa una prova de producte. Superades aquestes tres fases, el consumidor prendrà la decisió de comprar o no el producte.

En alguns casos específics, podríem aturar l'anàlisi en aquest punt, però en molts altres en aquest moment no haurem aconseguit sinó entrar en la vida del consumidor, i l'objectiu final és acompanyar-lo tant temps com sigui possible. Per aquesta raó, hem afegit una quarta fase.

### **La fase de la repetició**

A llarg termini, l'objectiu és aconseguir el manteniment d'unes estretes relacions amb el consumidor. També es poden distingir dues subfases: la de fidelitat a la marca, en què observem el comportament del consumidor respecte a la marca, i la de freqüència de la compra, en què avaluem el nombre de vegades que el consumidor compra i consumeix el producte.

El diagnòstic es basa en l'anàlisi de la situació relativa del producte en cada fase i subfase, i en la de-

terminació de quins elements del *marketing mix* hi incideixen.

A més, aquesta informació s'haurà de completar amb l'anàlisi del posicionament actual del producte en el mercat i amb la comparació d'aquest amb el que volíem obtenir i amb l'ideal del mercat.

A partir de la informació global podem arribar a determinar un pla de millores de la situació actual del producte en cada fase.

### **Un qüestionari senzill que orienta el futur**

Per plantejar com es pot millorar el màrqueting d'una empresa o organització, hi ha algunes qüestions que faciliten la reflexió:

- QUINS beneficis busca el consumidor?
- QUINS factors influeixen en la seva demanda?
- QUINS criteris de compra són els més importants?
- QUINS riscos percep el consumidor?
- QUINS serveis esperen els clients?
- QUINS factors es fan servir per comparar els productes?
- COM compren els clients?

- COM influeixen els elements del programa de màrqueting sobre els clients en el procés de compra?
- COM fan servir els clients el producte?
- COM s'insereix el producte en el seu estil de vida o en el procés operatiu?
  
- QUANTS diners pensen gastar?
- QUANT de temps dediquen al procés de comprar?
  
- QUINA quantitat de producte compren?
  
- ON es pren la decisió de comprar?
- ON busquen els clients la informació del producte?
- ON compren el producte?
  
- QUAN es pren la decisió de comprar?
- QUAN es recompra el producte?
  
- PER QUÈ compren els clients?
- PER QUÈ trien els clients una marca en lloc d'una altra?
  
- QUI compra el producte i per què?

- QUI compra els productes dels nostres competidors i per què?
- QUI són les persones dels segments identificats en totes les preguntes prèvies?

Normalment una empresa compta ja amb uns productes, uns preus, una comercialització i una comunicació. De fet, disposa d'un *marketing mix* que funciona, però ¿s'ha establert una definició clara del públic objectiu i del posicionament del mercat que es vol i es pot aconseguir? Amb les respostes a aquestes preguntes, tot aquest esquema es pot plantejar o revisar. Aquí hi ha la clau de l'èxit. Bona sort!



## Bibliografia

- **Ansoff, I.** (1982). "Strategic Issue Management". *Strategic Management Journal*, 1<sup>a</sup> (2).
- **Bagozzi, R.** (1975). "Marketing as Exchange". *Journal of Marketing*. Vol. 39. American Marketing Association.
- **Chias, J.** (1991). *El Mercado son Personas*. McGraw-Hill.
- **Eiglier i Langeard** (1989). *Servucción*. McGraw-Hill.
- **Galbraith, J.K.** (1992). *La cultura de la satisfacción*. Emecé.
- **Grönroos, Ch.** (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington Books.
- **Kotlet, P.** (1992). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall. 7<sup>a</sup> edició espanyola.
- **McCarthy, E.** (1960). *Basic Marketing*. Irwin 1<sup>a</sup> edició.
- **Peter i Olson** (1983), "Is Science Marketing?". *Journal of Marketing*. Vol. 47 Fall.
- **Ries, A.; Trout, J.** (1991). *Posicionamiento*. McGraw-Hill.

- **Santesmases, M.** (1992). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Pirámide. 2ª edición.
- **Wilson, R. M. S.** (1992). *Strategic Marketing Management*. Butterworth-Heinemann.
- **Zeithmal, V.; Parasuranam, A.; Berry, L.** (1994). *Calidad total en la Gestión de Servicios*. Díaz de Santos. 1ª edición.