

---

# Les relacions internes al canal de distribució. El *trade* màrqueting

---

PID\_00140953

Guillermo Maraver Tarifa (coordinador)  
Francisco Javier Oubiña Barbolla  
María Pilar Martínez Ruiz

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores





# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	8
<b>1. Marc general de les relacions en els canals de distribució</b> .....	9
1.1. El sistema intern .....	9
1.2. El sistema extern .....	10
<b>2. El <i>trade</i> màrqueting</b> .....	12
2.1. Concepte d'estratègia d'aspiració (de tipus <i>pull</i> ) .....	12
2.2. Concepte d'estratègia de pressió (de tipus <i>push</i> ) .....	13
2.3. Concepte de <i>trade</i> màrqueting .....	14
<b>3. El poder</b> .....	16
3.1. Concepte de poder .....	16
3.2. La dependència .....	17
3.3. Fonts de poder o motius de dependència .....	18
3.4. Estratègies d'influència .....	22
3.4.1. Estratègies de recompensa .....	22
3.4.2. Estratègies d'influència coercitiva .....	23
3.5. El poder en la negociació .....	23
3.5.1. Aspectes objecte de negociació .....	24
3.5.2. Aspectes logístics .....	28
<b>4. El conflicte</b> .....	30
4.1. Concepte de conflicte .....	30
4.2. Conflicte com a estat i conflicte com a procés .....	30
4.3. Conflicte funcional i disfuncional .....	32
4.4. Estratègies de resolució de conflictes .....	33
<b>5. La cooperació</b> .....	36
5.1. Concepte de cooperació .....	36
5.2. La confiança i el compromís .....	38
<b>6. La satisfacció</b> .....	41
6.1. Concepte de satisfacció .....	41
6.2. Satisfacció econòmica i psicològica .....	41
<b>Resum</b> .....	43
<b>Activitats</b> .....	45

**Glossari**..... 46

**Bibliografia**..... 47

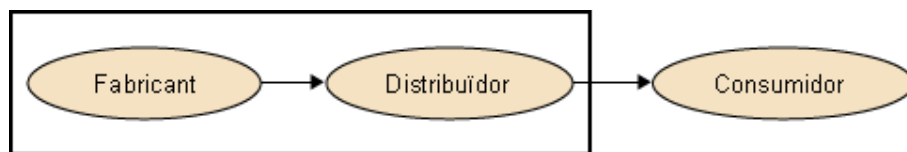
## Introducció

Si tenim en compte que un dels aspectes en els quals se centra el màrqueting és els intercanvis entre oferents i demandants, no hi ha dubte que un factor que ha de ser considerat en distribució comercial és el de les relacions existents entre les mateixes empreses que conformen un canal de comercialització.

En aquest mòdul s'aborda l'estudi de les transaccions entre els membres del canal, gràcies a les quals el producte pot estar finalment a disposició del consumidor final. Per a això, cal que fabricants i distribuïdors negociïn entre ells i arribin a acords beneficiosos i duradors sobre les condicions de traspàs dels productes. L'àrea del màrqueting que se centra en l'eficiència dels intercanvis que tenen lloc entre els membres del canal es denomina *trade* màrqueting.

En aquest sentit, la pedra angular que serà objecte d'anàlisi en aquest mòdul és la relació fabricant-distribuïdor, tal com es pot apreciar en la figura 1:

Figura 1. Relació fabricant-distribuïdor



Font: elaboració pròpia.

La manera com es duen a terme aquestes negociacions i com queden pactades finalment les condicions de lliurament dels productes, depèn de múltiples factors. El poder de negociació de cadascun dels membres del canal té una influència decisiva. Habitualment, el poder acostuma a estar en mans dels distribuïdors minoristes de major grandària, com passa en el mercat de productes de gran consum (alimentació, neteja de la llar, drogueria i perfumeria), en el qual els grans distribuïdors minoristes tenen el poder.

L'exercici del **poder** genera tensió en la negociació i els **conflictes** sorgits minven la **satisfacció** tant econòmica com psicològica dels participants. Per tant, cal aprendre a gestionar eficientment les relacions amb les restants empreses del canal, conèixer a fons cadascun dels aspectes que es negocien, adoptar en cada moment l'estratègia més oportuna per a aconseguir la **cooperació** de l'altre membre del canal i maximitzar la rendibilitat dels resultats obtinguts gràcies a la relació que els uneix.

### Cas introductori: *El paraíso de las damas*

Hem parlat de la importància dels aspectes que seran analitzats en aquest mòdul, i n'és una prova que els conceptes objecte d'anàlisi apareixen fins i tot reflectits en grans obres literàries. Com a cas il·lustratiu, a continuació s'exposa un extracte d'un llibre d'Emile Zola titulat *El paraíso de las damas* (*Au bonheur des dames*), publicat el

1883. Resulta summament interessant veure com ha passat el temps, i tanmateix, la problemàtica de les relacions fabricant-distribuïdor continua tenint les mateixes claus.

En la novel·la, l'autor planteja, entre altres coses, la pugna entre la tradició i el progrés en el comerç detallista. Per a això, s'inspira en un fet real i en abundant informació sobre els grans magatzems Le Bon Marché, Le printemps o la Samaritaine, oberts a París només uns quants anys abans. La descripció de Zola és brillant i exemplificativa alhora.

El text que es reproduïx és part d'una conversa en un restaurant, en la qual un productor de seda mitjà (Gaujean) està negociant amb un petit detallista de sedes (Robineau) una oferta amb què aquest podria fer front al gran magatzem El paraíso de las damas, que està aconseguint arrabassar la major part de la quota de mercat al petit comerç tradicional.

“–La cosa se pone cada vez más difícil. Llegan a la factoría de Dumonteuil, se quedan con la exclusiva de un dibujo y compran de una vez trescientas piezas, exigiendo una rebaja de cincuenta céntimos por metro, y como pagan al contado, se aprovechan además del descuento del dieciocho por ciento... Muchas veces, Dumonteuil no gana ni veinte céntimos. Trabaja para mantener en marcha los telares, pues un telar parado es un telar muerto... En semejantes circunstancias, ¿cómo quieren ustedes que los demás sostengamos el pulso, con menos maquinaria y, sobre todo, con los destajistas?

A Robineau, ensimismado, se le olvidaba comer.

–¡Trescientas piezas! –murmuró–. Pensar que a mí me entran sudores cuando cojo doce, y a noventa días... Pueden marcar la mercancía a un franco, a dos francos menos que nosotros. He calculado que los artículos de su catálogo, comparados con los nuestros, tienen un precio inferior de al menos un quince por ciento... Eso es lo que está acabando con el pequeño comercio. [...]

–Pero, ¿por qué no se ponen de acuerdo todos los fabricantes? –prosiguió Robineau con vehemencia–. Podrían imponerles su propia ley en lugar de someterse.

Gaujean, que había pedido otra ración de cordero, masticaba calmamente.

–¡Ah, por qué, por qué!... Los telares no pueden estar parados, ya se lo he dicho. Cuando se tienen factorías muy repartidas, en los alrededores de Lyon, en Gard, en Isère, no se puede detener la producción ni un solo día sin padecer enormes pérdidas... Nosotros, que a veces empleamos destajistas con quince o veinte telares, podemos controlar mejor la producción, en lo tocante a las existencias; pero a los grandes fabricantes no les queda más remedio que dar salida continuamente a las mercancías y tener dónde colocar todo lo que puedan, y lo más rápidamente posible... Y por eso los grandes almacenes los tienen de rodillas. Conozco yo a tres o cuatro que se pelean por sus encargos, que están dispuestos incluso a perder dinero con tal de conseguirlos. Y se resarcen con casas modestas, como ésta. Así es, existen gracias a ellos, pero ganan gracias a usted... ¡Sólo Dios sabe cómo acabará esta crisis!”

E. Zola (1999). *El paraíso de las damas* (pàg. 293-294). Barcelona: Alba Editorial.

Una vegada llegit aquest text, ens podem plantejar diverses preguntes (els raonaments que fem en contestar-les ens serviran per a encarrilar els conceptes que abordarem en aquest mòdul):

1) Quina és la configuració de forces o la relació de poders que queda reflectida en les negociacions entre fabricants i distribuïdors?

El text posa de manifest dos tipus de relacions fabricant-distribuïdor: d'una banda, hi ha la relació dels fabricants tèxtils amb els grans magatzems, i de l'altra, tenim la relació d'aquests fabricants amb els petits comerços. En el pri-

mer tipus de relació, el poder es troba clarament a les mans dels grans magatzems, mentre que en el segon tipus, són els fabricants els que dominen la relació.

## 2) Quins són els factors de dependència de cada part respecte a l'altra?

La dependència dels fabricants respecte als grans magatzems es deu principalment a la necessitat de vendre la producció efectuada. Els manufacturers no es poden permetre infrautilitzar la seva capacitat productiva, assumirien uns costos fixos excessius i obtindrien marges negatius. La principal font de poder del gran magatzem és, per tant, el seu fort potencial de compra. A més, disposen d'alts nivells de liquiditat gràcies als quals poden comprar al comptat i aconseguir descomptes per pagament immediat.

Respecte a la relació dels fabricants tèxtils amb el petit comerç, la dependència d'aquest últim es deu a la seva feble capacitat de compra i a la necessitat de recórrer al primer per a proveir-se de productes i tirar endavant el seu petit negoci. A més, el petit comerç no disposa de prou capacitat financera i ha d'ajornar pagaments, de manera que s'exposa a més riscos com canvis de tipus d'interès, etc.

## 3) Quin és el resultat d'aquestes relacions de poder i dependència?

La conseqüència immediata és lògicament que la part dèbil en cada cas es veu obligada a acceptar condicions moltes vegades abusives imposades per la part poderosa. Els fabricants han de vendre fins i tot "a pèrdua" o per sota de cost per a no patir un daltabaix encara més gran, i compensen aquests resultats negatius amb el sobrepreu que carreguen al petit comerç, que ha d'acceptar aquest preu per la seva condició de debilitat. D'aquí la frase "existeixen gràcies a ells, però guanyen gràcies a vostè".

## 4) Com afecta la situació descrita la competència existent en el sector detallista?

Evidentment, hi ha un greuge comparatiu en la manera com els fabricants tracten els grans magatzems i el petit comerç. Però les relacions de poder existents així ho imposen. D'aquesta manera, el petit comerç té dificultats serioses per a competir amb els grans magatzems, ja que aquests últims han aconseguit pactes beneficiosos i podran vendre els productes tèxtils a preus i en condicions més competitius.

La conseqüència última pot ser la tendència a la desaparició de petits comerços i l'expansió de grups comercials cada vegada més grans i amb més poder, la qual cosa, a la llarga, es pot tornar totalment en contra dels mateixos fabricants.

## Objectius

En aquest sentit, una anàlisi rigorosa de les relacions fabricant-distribuïdor implica perseguir els objectius següents en aquest mòdul:

1. Conèixer el tipus de relacions interorganitzacionals que hi ha en un canal de distribució.
2. Comprendre la importància del *trade* màrqueting i de la seva aplicació.
3. Aprofundir en els conceptes de *poder* i *dependència* en una relació.
4. Identificar les fonts o bases sobre les quals se sosté el poder de negociació d'una de les parts.
5. Enumerar els aspectes que són tractats en una negociació.
6. Distingir les diferents maneres d'exercici del poder, i les diferents estratègies d'influència que poden ser aplicades.
7. Conèixer els mecanismes apropiats per a gestionar correctament els conflictes en la negociació i potenciar les accions de cooperació més convenients en la relació.
8. Analitzar com aconseguir relacions de confiança, estables i beneficioses a llarg termini, que maximitzin la satisfacció econòmica i psicològica de l'empresa, com a membre del canal de distribució.



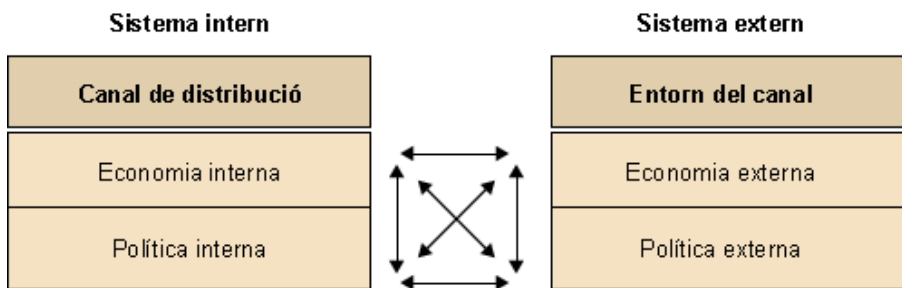
## 1. Marc general de les relacions en els canals de distribució

Abans d'entrar de ple en la qüestió objecte d'estudi, és aconsellable exposar un marc general de totes les relacions que tenen lloc als canals de distribució. D'aquesta manera, ens ubicarem i tindrem una idea clara dels conceptes que seran analitzats al llarg de l'exposició. Per a això, ens basarem en un dels models més coneguts desenvolupat per dos autors, Stern i Reve, el 1980 (que deriva de l'enfocament d'economia política que Zald va aplicar el 1970 a l'estudi de les organitzacions) i que rep el nom de **model d'economia política**.

### Referència bibliogràfica

Zald, M. N. (1970). «Political Economy: A Framework for Comparative Analysis». *Power in Organizations* (pàg. 221-261). Nashville: Vanderbilt University Press.

Figura 2. Model d'economia política



Font: Stern i Reve (1980).

Bàsicament, aquest model es divideix en dos grans sistemes: l'intern i l'extern.

### 1.1. El sistema intern

El **sistema intern** és el canal de distribució en si mateix, format pels mateixos membres del canal (majoristes, detallistes, agents, etc.), i per les relacions que els uneixen. Aquestes relacions poden tenir tant un caràcter econòmic com polític.

Es consideren **relacions econòmiques** quan tenen lloc transaccions monetàries al llarg del canal, és a dir, el pagament que fan els detallistes als fabricants o als majoristes per la compra dels productes, o des de l'altre punt de vista, el cobrament efectuat per aquests dos últims agents.

En canvi, seran **relacions de caire polític** quan alguna de les parts de la negociació ocupi una determinada posició de poder davant l'altra, per exemple, el poder que té un fabricant d'una marca important davant un petit detallista o, al contrari, el que té una gran cadena de supermercats quan negocia amb un fabricant desconegut. El conflicte al qual pot donar lloc aquest poder o, si escau, la cooperació que també pot caracteritzar la relació, són lògicament altres components polítics d'aquest sistema.

Sens dubte, els subsistemes econòmic i polític dins del sistema intern es troben estretament relacionats entre ells, ja que el poder de negociació i la manera com se solucionen els conflictes afecten directament els resultats econòmics de les transaccions que es produeixen al canal, i també és evident que el flux econòmic té conseqüències directes en els aspectes polítics que configuren els intercanvis entre productors i distribuïdors.

Al llarg de les últimes dècades, l'aparició i la proliferació de diversos sistemes de tecnologies de la informació i la comunicació, entre els quals destaca internet, ha afavorit el desenvolupament d'alguns canvis en el paper que tenen alguns membres i en les relacions que s'estableixen entre ells, entre d'altres. Per exemple, la irrupció d'una nova tecnologia en el sistema intern ha pogut suposar la pèrdua del poder de negociació que tenien uns membres enfront d'uns altres.

Ens aturarem en aquest sistema intern i, per tant, serà objecte d'estudi en aquest mòdul.

## 1.2. El sistema extern

El **sistema extern** és l'entorn del canal de distribució. És format per tots els factors exògens que incideixen en l'activitat dels membres del canal.

Igual que en el cas del sistema intern, podem parlar d'un entorn econòmic, com, per exemple, la conjuntura inflacionista d'una zona determinada i la seva repercussió en l'activitat del canal en aquesta zona, i també podem parlar d'un entorn polític, com aquell format per la normativa legal que estableix unes certes restriccions a l'exercici del comerç (com és el cas de la distribució de productes farmacèutics o la venda de l'alcohol i del tabac).

També en aquest cas, els subsistemes econòmic i polític lògicament interactuen entre ells, ja que les forces polítiques incideixen en els indicadors econòmics de l'entorn i, sens dubte, aquests últims provoquen canvis en els esdeveniments polítics (canvis de normativa, etc.).

El més important des del punt de vista de la distribució comercial és que aquest sistema extern, és a dir, l'entorn en general, influeix en l'esdevenir i el rumb que pren l'activitat del canal de distribució. En aquest sentit, els membres del canal es veuen afectats per les forces externes i adapten el seu comportament segons interpretin que els poden afectar les tendències de l'entorn.

En qualsevol cas, convé aclarir que aquesta influència és bidireccional en el sentit que les accions dels membres del canal moltes vegades tenen prou capacitat per a provocar canvis en l'entorn (efectes més o menys inflacionistes, canvis culturals en els hàbits de consum, promoció de lleis que evitin abusos de posició dominant en el sector de la distribució, etc.).

## 2. El *trade* màrqueting

Els fabricants poden fer arribar els seus productes als consumidors finals, bé directament, per mitjà d'internet, correu, telèfon, o bé de forma indirecta, per distribuïdors majoristes, distribuïdors minoristes i altres agents (alguns d'ells poden estar operant no només en l'àmbit físic, sinó també a internet, per exemple). En el darrer cas, en el qual els fabricants desitgin utilitzar intermediaris, disposen bàsicament de dues alternatives: estratègies d'**aspiració** (o de tipus *pull* en terminologia anglosaxona), i estratègies de **pressió** o **embranzida** (o de tipus *push* en terminologia anglosaxona).

### 2.1. Concepte d'estratègia d'aspiració (de tipus *pull*)

Una **estratègia d'aspiració** o de tipus *pull* consisteix a promocionar intensament el producte entre els consumidors finals mitjançant grans campanyes de comunicació dirigides al mercat final (com a publicitat en mitjans massius a la qual estan exposats els consumidors), de tal manera que s'aconsegueix crear una imatge de marca important en aquest mercat.

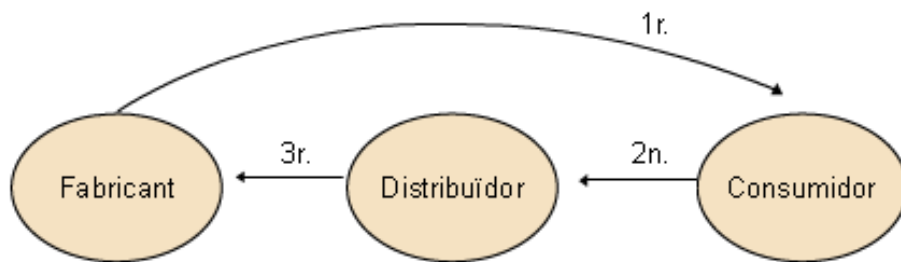
Els fabricants duen a terme l'estratègia d'aspiració o de tipus *pull* mitjançant l'ús de publicitat, promoció de vendes i altres formes de comunicació, per a persuadir els consumidors finals perquè demanin el producte dels seus intermediaris, i indueixen d'aquesta manera al fet que els intermediaris ho demanin. Aquest tipus d'estratègia és particularment adequada en algunes situacions, per exemple, quan hi ha una lleialtat i un compromís elevats en la categoria, i quan els consumidors perceben clarament les diferències entre les marques i les trien abans de visitar l'establiment.

El gran valor que concedeixen els consumidors a aquesta marca fa que la demanin als intermediaris (distribuïdors) i, d'aquesta manera, els distribuïdors estan summament interessats a disposar d'aquesta marca als seus establiments, per la qual cosa la demanaran al fabricant o al productor corresponent.

Aquesta estratègia d'aspiració quedaria llavors resumida de la manera següent:

#### L'estratègia *pull*

L'estratègia d'aspiració o de tipus *pull* implica fer un esforç publicitari important en creació de valor de marca de cara al mercat final de consumidors.

Figura 3. Estratègia d'aspiració o de tipus *pull*

Font: elaboració pròpia.

### Fanta i l'estratègia d'aspiració

Un exemple de la utilització d'aquesta estratègia la trobem en la marca de begudes Fanta. Aquesta empresa realitza importants campanyes de publicitat de forma periòdica en mitjans massius (televisió, xarxes socials), dirigits fonamentalment a un ampli públic juvenil (des d'adolescents fins a grups d'edats de més de trenta anys). Combinant la publicitat amb diverses campanyes de promoció de vendes (concursos, sorteigs, etc.) i les relacions públiques són capaços de generar un elevat valor de marca entre els consumidors finals, per la qual cosa els distribuïdors acostumen a desitjar portar aquesta marca entre el seu assortiment. Aquestes accions facilitaran i agilitaran en gran manera els processos de negociació amb els distribuïdors i, fins i tot, permetran als gestors de la marca exigir determinades condicions als distribuïdors.



Font: <https://www.fanta.es/es/home/>

En qualsevol cas, cal tenir en compte que l'estratègia d'aspiració i la de pressió, que veurem a continuació, no són incompatibles o excloents; de fet, haurien de ser fins i tot complementàries. L'explicació de l'altra estratègia permetrà entendre aquest fet.

## 2.2. Concepte d'estratègia de pressió (de tipus *push*)

En l'estratègia de pressió (o de tipus *push*), els fabricants parteixen de la idea fonamental que el seu client immediat no és el consumidor final, sinó que en realitat és el mateix distribuïdor o intermediari, i per tant, només s'aconseguirà arribar al consumidor final si s'aconsegueix vendre prèviament el producte al distribuïdor.

Per a això, cal promocionar eficientment el producte al distribuïdor, perquè una vegada l'hagi adquirit, el vengui finalment amb èxit al consumidor final.

Per això, rep el nom *de pressió*, perquè en realitat es tracta d'"anar impulsant" cap endavant al canal la venda del producte. En la figura 4 es pot apreciar visualment el significat d'aquesta estratègia.

Figura 4. Estratègia de pressió o de tipus *push*

Font: elaboració pròpia.

### Un exemple d'estratègia de pressió

Les preocupacions creixents dels consumidors relacionades amb la salut i l'ecologia porten múltiples fabricants de productes d'alimentació a desenvolupar nombroses innovacions en productes vegetarians i ecològics. Per a convèncer les grans superfícies minoristes perquè distribuïxin els seus productes, com ara Carrefour o Alcampo, habitualment utilitzen estratègies d'embranchida o pressió perquè posin a la venda la seva marca. Per a aconseguir-ho, poden oferir promocions en el canal, com ara descomptes per volum, assumir els costos de reposició dels productes als lineals, etc.

Com hem dit, no hem d'oblidar que ambdues estratègies no són incompatibles. N'ha de predominar una sobre l'altra, segons la posició competitiva en la qual ens trobem, però això no vol dir que s'hagi de prescindir totalment de l'altra.

### 2.3. Concepte de *trade* màrqueting

La importància creixent del *trade* màrqueting, que es podria traduir per 'màrqueting al canal', es deu en gran part a l'augment dels nivells de concentració que s'està produint en el sector de la distribució comercial. Aquest ha passat de ser un sector bàsicament atomitzat, format per petites empreses familiars, a ser dominat per uns quants grans grups de distribució, en molts casos de capital estranger.

Aquest canvi ha provocat que els fabricants hagin tingut cada vegada dificultats més grans per a col·locar els seus productes en bones condicions en el mercat final, de manera que s'han vist obligats a concedir més atenció a la filosofia tipus *push* de promoció del producte al llarg del canal.

En aquest context, el fabricant ha d'afavorir els intercanvis amb els distribuïdors minoristes, que són els seus clients més immediats, i mirar d'oferir-los una sèrie d'incentius (per exemple, promocions i descomptes) perquè donin un suport especial al seu producte (AMA, 2017).

En aquest sentit, el fabricant ha de ser hàbil en la negociació amb els distribuïdors i ha d'intentar arribar a acords beneficiosos per a ambdues parts, que garanteixin una estabilitat en la relació (Labajo, 2007; Labajo i Cuesta, 2004).

#### Per a l'estabilitat de la relació

El rendiment global del canal millorarà si s'apliquen correctament els principis del màrqueting relacional. Aquest tipus de màrqueting pretén, de forma conscient, desenvolupar

#### Referència bibliogràfica

Vegeu «Las grandes marcas apuestan por productos saludables y ecológicos» a: <http://www.lavanguardia.com/vivo/ecologia/20160411/401028986727/marcas-productos-ecologicos-salud-clientes.html>

#### Compatibilitat d'estratègies

En aquest sentit, el petit fabricant de qui acabem de parlar a "Un exemple d'estratègia de pressió" ha de tractar de crear valor al mercat final mitjançant campanyes de comunicació, sempre en la mesura de les seves possibilitats. I Coca-Cola, en l'exemple anterior, s'ha d'esforçar també per promocionar eficientment els seus productes al canal.

#### L'estratègia *push*

L'estratègia de pressió o de tipus *push* pertany o és inclosa dins del *trade* màrqueting, que últimament està rebent una gran atenció.

#### Lectures complementàries

Podem ampliar la informació sobre com es pot aplicar un *trade* màrqueting de manera eficient a les obres següents:

J. Domenech (2000). *Trade marketing*, Madrid: Esic Editorial.

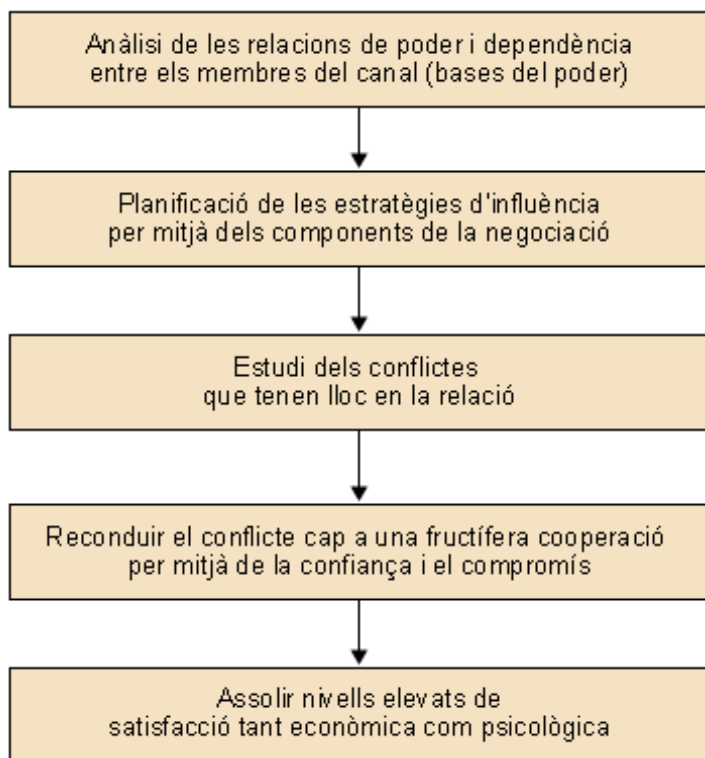
C. Hermoso (2006). "Trade Marketing: Una herramienta para vender mejor". *Distribución Actualidad*, núm. 365-366, pàg. 20-22.

i gestionar relacions a llarg termini i de confiança amb els distribuïdors i amb tots els membres del canal, així com amb d'altres agents que estiguin en l'entorn de referència (AMA, 2017).

En els apartats següents veurem els aspectes fonamentals del poder en les relacions interorganitzacionals del canal. Explicarem com l'exercici de poder genera conflictes que van en detriment de la satisfacció en la relació i veurem que la clau de l'èxit resideix a saber passar eficaçment del conflicte a la col·laboració, és a dir, aconseguir reconduir d'una manera apropiada els desacords, provocats per interessos o objectius aparentment contraposats, en una cooperació profitosa que beneficiï finalment ambdues parts de la negociació.

El *trade* màrqueting consisteix precisament a posar en marxa els mecanismes adequats que permetin assolir aquesta finalitat. L'explicació del seu procés n'oferirà les claus del funcionament. A tall de resum, a continuació exposem un esquema del procés de *trade* màrqueting.

Figura 5. El procés de *trade* màrqueting



Font: elaboració pròpia.

Tal com hem anticipat, el desenvolupament del mòdul permetrà comprendre cadascuna d'aquestes fases i tenir-ne un coneixement detallat.

### Referència bibliogràfica

M. V. Labajo (2007). *Trade marketing: la gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*. Madrid: Pirámide.

M. V. Labajo; P. Cuesta (2004). "El *trade marketing* desde el punto de vista del fabricante". *Distribución y Consumo* (núm. 77, pàg. 38-52).

### 3. El poder

“Qualsevol poder, si no es basa en la unió, és feble.”  
Jean de la Fontaine (1621-1695)

Tots tenim una idea més o menys clara del que és el poder, encara que en realitat hi ha moltes maneres de conceptualitzar-lo, ja que té lloc en diversos contextos (relacions humanes, organitzacionals, de països, etc.).

#### 3.1. Concepte de poder

En general, s'entén per **poder** aquella capacitat que té algú per a controlar les decisions o el comportament d'un altre o per a influir-hi.

Si apliquem el concepte a un canal de distribució, es pot veure clarament que en les transaccions que es produeixen entre els membres del canal, hi ha relacions de poder. En aquest cas, la jerarquia establerta no procedeix de l'existència d'unes normes predissenyades per al funcionament del canal, sinó que les mateixes lleis del mercat fixen les condicions d'intercanvi, i concedeixen més o menys poder a cadascuna de les parts.

##### El poder d'Alcampo i Nestlé (I)

Una cadena d'hipermercats com Alcampo tindrà més poder que els fabricants de marques d'alimentació amb els quals negociï, fins i tot encara que es tracti de fabricants de marques capdavanteres de gran prestigi com ara Nestlé, la qual cosa permetrà al distribuïdor arribar a imposar unes determinades pautes en les relacions comercials.

Quan parlem de pautes i condicions de negociació, ens estem referint als diferents aspectes que es negocien en les relacions fabricant-distribuïdor, com poden ser el preu de transacció, l'ajornament de pagament que sol concedir el fabricant al distribuïdor, l'espai que assignarà el distribuïdor en el seu lineal al fabricant, el finançament de les accions de promoció a l'establiment comercial, etc.

Convé anticipar que el poder en els canals de distribució quedarà reflectit en cadascun d'aquests aspectes. Més endavant, entrarem detalladament en la negociació i els analitzarem tots amb profunditat.

#### Lectura complementària

Un expert en l'àmbit del poder, Dahl (1957), sostenia que el poder representa la capacitat d'un individu o d'una institució per a forçar un altre agent a adoptar un comportament que aquest agent no hauria escollit voluntàriament... I efectivament, el poder es manifesta fonamentalment quan algú ens obliga a fer alguna cosa en contra de la nostra voluntat.

**R. Dahl** (1957). "The concept of power". *Behavioral Science*, núm. 2, pàg. 201-215.



## El poder d'Alcampo i Nestlé (II)

Per a il·lustrar aquests continguts, convé aprofundir en l'exemple anterior de la relació comercial entre l'hipermercat Alcampo i el fabricant de productes d'alimentació Nestlé. El fabricant Nestlé ofereix un ampli assortiment de categories de productes, entre els quals hi ha aigües minerals, alimentació infantil, alimentació de mascotes, gelats i cafès. L'objectiu d'aquest fabricant és oferir la màxima cobertura possible del mercat; per això li resulta de gran interès comercialitzar els seus productes en grans superfícies com Alcampo. Ara bé, a causa del poder d'aquest distribuïdor, és possible que Alcampo no es vegi obligat a complir les condicions de venda marcades per Nestlé (sobretot aquelles que podrien perjudicar-lo). El poder d'Alcampo serà major com més petits i desconeguts siguin els fabricants de productes d'alimentació. Ara bé, també per al fabricant Nestlé el poder de negociació que tindrà en les seves relacions comercials serà major com menor sigui la dimensió del distribuïdor. Si en lloc de negociar amb Alcampo negocia amb una botiga tradicional de barri, podrà imposar certes condicions, com ara exigir la col·locació de les seves marques en determinats lineals de l'establiment, o bé fixar uns preus d'adquisició més elevats.



Font: <http://empresa.nestle.es/es/marcas>

## 3.2. La dependència

No hi ha dubte que el poder que té una organització sobre una altra té com a contrapartida la dependència de la segona respecte a la primera.

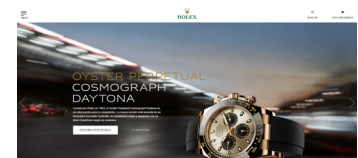
La **dependència** que té una organització respecte a una altra es basa en la necessitat que té la primera de basar-se en els recursos proporcionats per la segona per a aconseguir els seus objectius.

### La dependència als canals de distribució

Posem un cas real aplicat als canals de distribució, suposem que regentem un estanc. En aquest cas, tindrem un grau de dependència pràcticament total amb Altadis, que ocupa gairebé una posició de monopoli en el mercat del tabac. Si Altadis deixés de subministrar-nos tabac, no tindríem productes per a oferir i la nostra activitat seria inexistente. El motiu de la dependència en aquest cas és evident.

Però no cal recórrer a mercats monopolistes per a trobar casos de dependència. Si tenim una botiga de rellotges de luxe i Rolex o Cartier decidissin deixar de subministrar-nos les seves marques, segurament tindríem seriosos problemes de competitivitat en el segment de mercat de rellotges d'alta gamma en el qual estaríem posicionats.

O si som comerciants de microprocessadors per a ordinadors, les nostres vendes dependran en gran manera de marques com Intel o AMD, que dominen pràcticament aquest mercat. Els clients demanaran fonamentalment aquestes marques, i si no les tenim, els nostres beneficis es veuran seriosament afectats.



Font: <https://www.rolex.com/es>

Hem posat exemples de dependència del distribuïdor respecte al fabricant, però també pot dependre el segon del primer. De fet, en molts productes de gran consum, com gran part dels aliments no peribles, els productors efectuen la major part de les vendes pel canal de les grans superfícies (hipermercats i supermercats), per la qual cosa no poden prescindir d'aquests canals si no volen veure disminuït substancialment el seu volum de negoci.

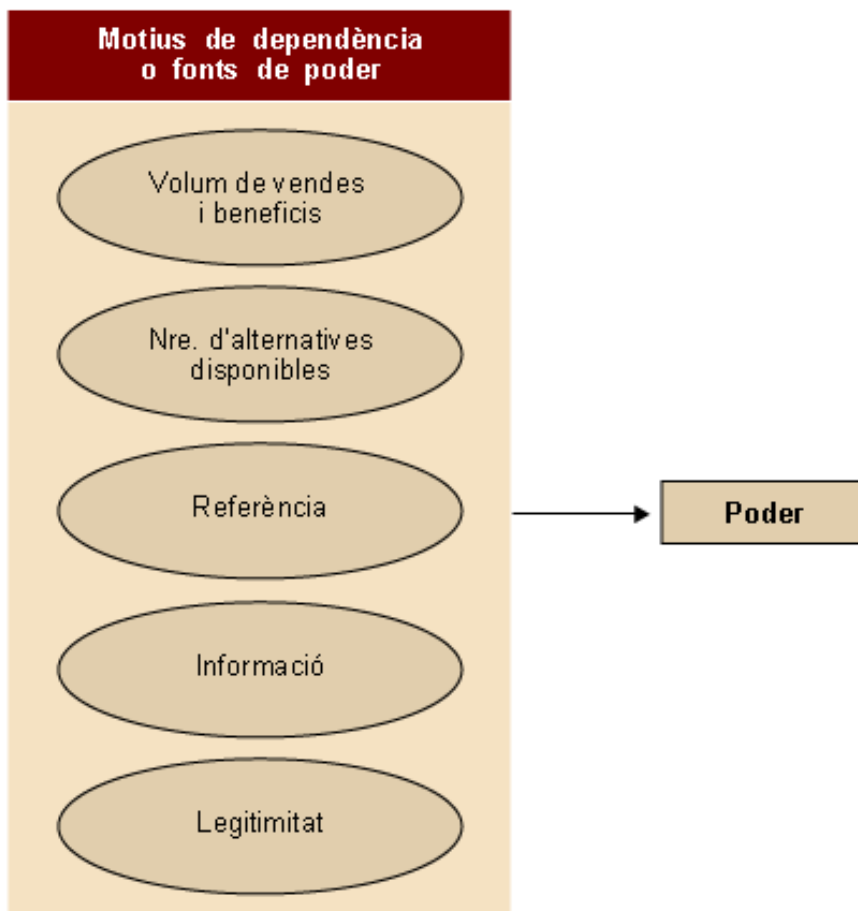
En qualsevol cas, sempre s'ha de tenir present que un canal de distribució, per definició, és compost per organitzacions interdependents i, per tant, sempre hi haurà un cert grau de dependència mútua; l'important en la configuració de la relació és "qui depèn en major mesura de qui".

I també convé assenyalar que estem parlant de situacions no totalment objectives, sinó tal com són percebudes pels membres del canal. Per això, és important la comunicació a l'hora d'aconseguir transmetre com de valuosos són els nostres recursos.

### 3.3. Fonts de poder o motius de dependència

Una vegada hem aprofundit prou en els conceptes de *poder* i *dependència*, ens interessa conèixer en major mesura les bases sobre les quals s'assenta el poder, o el que és el mateix, les raons que provoquen la dependència d'una de les parts respecte a l'altra. Estaríem contestant llavors d'una manera concreta què és el que fa que algú tingui poder sobre un altre. Aquestes causes reben el nom de **fonts de poder** o **motius de dependència**.

Figura 6. Les fonts de poder o motius de dependència



Font: elaboració pròpia.

#### 1) Volum de vendes i beneficis

En els exemples que hem vist anteriorment ha quedat força clar un dels motius de dependència fonamentals: les vendes o beneficis assolits mitjançant una altra organització.

I és que les vendes o els beneficis que s'aconsegueixen per mitjà d'una altra organització fan que se'n depengui, i encara més com més gran sigui aquest volum de vendes o beneficis.

El distribuïdor de rellotges de luxe i el de microprocessadors depenen en gran manera de fabricants com ara Rolex o Cartier en el primer cas, i com ara Intel o AMD en el segon, perquè saben que gràcies a ells aconseguen bons resultats empresarials.

I el productor d'aliments no peribles acostuma a dependre molt de les grans cadenes d'hipermercats i supermercats, perquè aconseguix la major part de la facturació per mitjà d'aquests formats comercials. Aquesta dependència és major si canalitza part de la producció amb la marca d'un dels distribuïdors amb què negocia. Per exemple, la dependència del grup Siro respecte de Mercadona és molt elevada, perquè actualment canalitza la major part de la producció de pa de motlle, galetes, brioixeria, pasta i cereals mitjançant Mercadona.

Per tant, ja tenim definit un primer motiu de dependència. Cal tenir en compte que els bons resultats que s'obtenen gràcies a l'altra part es deuen al fet que aquesta última té una sèrie d'actius valuosos, com una tecnologia desenvolupada, uns costos competitiu, etc.

## 2) Nombre d'alternatives disponibles

"La independència sempre va ser el meu desig, la dependència sempre va ser el meu destí."

Paul Verlaine (1844-1896)

Un altre aspecte que cal considerar és el nombre d'alternatives de què disposa un membre del canal per a substituir aquell del qual depèn. Lògicament, com més gran sigui aquest nombre d'empreses a què pot recórrer un membre del canal per a fer una funció determinada, més petita serà la dependència que tingui aquest membre del canal respecte a l'empresa que duu a terme en aquest moment aquesta funció.

En aquest sentit, es pot afirmar que la botiga de rellotges de luxe o el comerciant de microprocessadors no dependrien tant de les marques assenyalades si disposessin d'altres alternatives igualment valorades pels clients.

La falta d'alternatives, per tant, és la que propicia o genera, en gran manera, la dependència.

## 3) Referència

### Enllaç recomanat

Vegeu «Grup Siro. Alianza estratégica con Mercadona» a: <http://www.gruposiro.com/es/cultivamos-futuro/clientes/alianza-estrategica-con-mercadona>

Una altra de les bases del poder és la denominada *referència*. La font de poder de referència es refereix al desig o necessitat que té el membre més dèbil d'identificar-se amb el membre poderós. La identificació és el sentiment d'unitat que el membre més feble té cap a l'empresa més forta, o el desig que hi hagi aquesta unitat.

El poder de referència es produeix en molts canals, per exemple, quan els distribuïdors minoristes comercialitzen determinades marques de prestigi, com ara Tommy Hilfiger, Gant i Ralph Lauren en el sector tèxtil; o quan els fabricants de certs productes s'enorgulleixen que els seus productes es venguin a El Corte Inglés.

En d'altres paraules, si Foster's Hollywood dirigeix un grup al qual sembla beneficiós pertànyer, possiblement diversos distribuïdors del mateix sector s'esforçaran per a entrar i mantenir-se en aquest grup.

De fet, la franquícia és un exemple típic de poder de referència, per mitjà del qual el franquiciador pot exigir una sèrie de requisits al franquiciat.

#### 4) Informació

Una altra de les fonts de poder més importants avui en dia és la informació. No hi ha dubte que en entorns ràpidament canviants i altament competitius, la informació representa un valor fonamental.

Si una empresa té informació rellevant per a una altra, aquesta última tindrà un gran interès per aconseguir-la i estarà disposada fins i tot a acceptar una certa influència de l'empresa que disposa de la informació.

Gran part del poder que tenen molts dels grans distribuïdors es deu a la possibilitat de recollir informació directa del mercat final, ja que tenen un contacte immediat amb els consumidors i tenen un gran nombre de clients. Això els permet crear bases de dades summament riques en informació, a partir de les quals obtenen perfils de consumidors i hàbits de consum.

Per aquest motiu Alcampo pot oferir aquesta informació a molts fabricants perquè s'adaptin adequadament a les seves estratègies empresarials amb la finalitat de fer front a l'evolució que segueix el mercat final.

Cal tenir en compte que la informació procedeix en molts casos d'una major experiència o del desenvolupament d'una sèrie d'habilitats. Les empreses que aconsegueixen aquestes qualitats estan en una posició idònia per a proporcionar informació i assessorar eficientment altres empreses del canal.

#### 5) Legitimitat

#### Vegeu també

En el mòdul "El comerç detallista" s'aprofundeix en les característiques de la franquícia.

Finalment, no hem d'oblidar que la legitimitat constitueix una altra base de poder important. En aquest cas, el poder legítim –també denominat autoritat– existeix perquè hi ha relacions de jerarquia i autoritat, com, per exemple, les que són pròpies dels canals integrats.

Una sucursal bancària haurà de seguir els dictats de la matriu o central del banc, ja que pertany a aquesta corporació bancària i es troba en un rang jeràrquic inferior.

Figura 7



Font: <https://www.paxinasgalegas.es/la-caixa-caixabank-135941em.html>

O si una institució com la Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (antigament, Tribunal de Defensa de la Competència) exigeix a algun membre del canal el compliment d'una norma determinada, aquest membre no tindrà més remei que acatar la decisió de la Comissió. En aquest cas, apareix novament la font de poder de legitimitat o legal.

Figura 8

The screenshot displays the CaixaBank website interface. On the left, there is a 'Sobre la CNMC' section with a navigation menu and a main banner stating 'La CNMC promueve y defiende el buen funcionamiento de todos los mercados en interés de los consumidores y de las empresas.' Below this, there are 'Novedades' (News) items, including 'Los hogares españoles con paquete quintuple se gastaron casi 90 euros al mes en 2016, un 8% más que en el 2015' and 'Propuesta de Circular de Energía por la que se establecen los mecanismos de asignación de capacidad a aplicar en las conexiones internacionales por gasoducto con Europa'. A central yellow box highlights 'Resultados proceso selectivo 22 plazas CNMC' dated 28 June 2017. On the right, there is a large red advertisement for 'POR TRABAJAR EN 127 PAÍSES CON 89 DIVISAS' and 'El banco que eligen las empresas'. Below this, there are smaller ads for 'Leasing' and 'Alquile los bienes necesarios para su negocio'. The bottom of the page features a blue banner: 'POR SER EL BANCO DEL 44,9 % DE LAS EMPRESAS' and 'El banco que eligen las empresas'.

Font: <https://www.cnmc.es/>; [https://www.caixabank.es/empresa/home/empresas\\_es.html](https://www.caixabank.es/empresa/home/empresas_es.html)

### 3.4. Estratègies d'influència

Fins ara hem parlat del poder i de les seves bases. No obstant això, és important establir una distinció important entre **tenir poder** i **fer-ne ús o exercir-lo**, ja que no sempre s'exerceix tot el poder que es té.

Quan parlem de **disposició** o **tinència de poder**, ens estem referint a la "capacitat potencial per a influir en algú", mentre que el **poder exercit** es refereix als "instruments d'influència que realment són utilitzats i posats en pràctica per a influir d'una manera patent en algú i mitjançant els quals es manifesta veritablement el poder".

A continuació, ens endinsem en les denominades *estratègies d'influència*.

Les **estratègies d'influència** indiquen les diferents maneres com el poder pot ser exercit. Bàsicament, es pot dir que hi ha dues grans formes d'exercir influència: una d'elles consisteix a fer-ho d'una manera coercitiva, és a dir, mitjançant càstig, i l'altra, en forma de recompensa.

#### 3.4.1. Estratègies de recompensa

Es parla d'**estratègies de recompensa** quan l'empresa que té poder ofereix un determinat premi o benefici a l'empresa més feble si aquesta última accedeix a complir certes peticions de l'empresa poderosa.

##### Estratègies de recompensa

Per exemple, Coca Cola pot aconseguir que un distribuïdor minorista li concedeixi un espai major al lineal del punt de venda a canvi d'oferir-li un descompte sobre el preu de la llauna de Coca Cola o del paquet, o finançant-li una remodelació de les instal·lacions de la botiga.

Una manera habitual de recompensa és la concessió de **drets d'exclusivitat**.

##### Drets d'exclusivitat

Sony pot influir en moltes de les decisions d'una botiga d'aparells de so, concedint-li a canvi l'exclusiva de la venda dels productes Sony en una determinada àrea comercial.

I des d'un altre punt de vista, una cafeteria pot obtenir certs avantatges de Coca Cola si, com a contraprestació, la citada cafeteria es compromet a no vendre altres marques de refrescs de cola al seu establiment. Aquest tipus d'acords d'exclusivitat són molt freqüents. De fet, és d'aquesta manera com Coca Cola aconsegueix la major quota del mercat de refrescs de cola.

#### Referència bibliogràfica

G. L. Frazier; R. C. Rody (1991, gener). "The use of influence strategies in inter-firm relationships in industrial product channels". *Journal of Marketing*, vol. 55, pàg. 52-69.

### 3.4.2. Estratègies d'influència coercitiva

Per la seva part, les **estratègies d'influència coercitives** consisteixen a castigar o penalitzar l'empresa que no segueix els dictats marcats per l'empresa "poderosa". Aquesta estratègia comença amb una amenaça, que es pot fer o no fer realitat, segons el comportament que adopti el potencial influenciat.

#### Estratègies d'influència coercitives

Danone pot amenaçar un distribuïdor d'interrompre el subministrament de productes si aquest no li concedeix prou espai al lineal de frescs, o pot concedir uns preus barats a un distribuïdor de la competència situat a les rodalies.

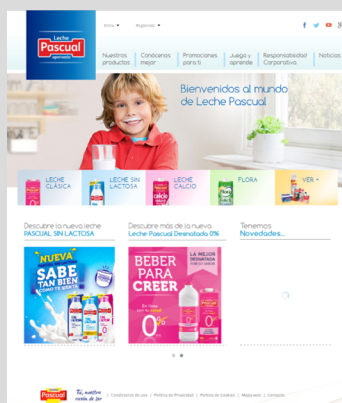
Fa uns anys, Pascual va tenir un seriós problema amb la cadena d'hipermercats Alcampo perquè aquesta última volia oferir descomptes en el preu de la llet Pascual.

Aquest productor de llet té un posicionament sobradament conegut de preu elevat com a indicador de qualitat i, per tant, la pretensió d'Alcampo tirava per terra l'estratègia de màrqueting del grup lleter.

L'enfrontament va arribar a una tensió elevada i en un determinat moment, Alcampo va amenaçar Pascual de retirar la marca de la cadena d'hipermercats, i no només la llet, sinó també la resta de productes làctics (iogurts, formatges, etc.).

Evidentment, Pascual no podia permetre's aquest luxe, i finalment va arribar a un acord no del tot perjudicial amb Alcampo.

Aquest exemple és un bon exponent de l'elevat poder de negociació que tenen avui dia molts dels grans grups minoristes.



Font: <http://www.lechepascual.es/>

### 3.5. El poder en la negociació

L'explicació de les estratègies d'influència posa de manifest la importància dels diferents aspectes que són objecte de negociació en les relacions fabricant-distribuïdor, ja que és en aquests aspectes en els quals finalment queda materialitzat el poder que una de les parts exerceix sobre l'altra, ja sigui d'una manera coercitiva o com a recompensa.

Qui exerceix poder pretén aconseguir determinats avantatges en certs aspectes de la negociació i, per a això, amenaça de castigar o promet premiar la part dèbil depenent del comportament que adopti. Al seu torn, el càstig o la recompensa se solen referir a aspectes de la negociació. Només en el cas de càstig més extrem, la suspensió de la relació, no es tracta d'un aspecte concret, sinó de la negociació en el seu conjunt.

En conseqüència, resulta necessari conèixer a fons la negociació entre fabricants i distribuïdors. Això ens donarà les claus de la manera com el poder adquireix una forma real i concreta, i ens permetrà conèixer cadascun dels aspectes en els quals la part poderosa pot decidir centrar o no centrar la seva "pressió" en la negociació.

### 3.5.1. Aspectes objecte de negociació

En la taula 1 es poden observar els principals aspectes o "ítems" que són tractats en les negociacions producció-distribució (Cruz *et al.*, 1999).

Taula 1. Aspectes objecte de negociació en les relacions fabricant-distribuïdor.

#### Aspectes o "ítems" de la negociació

- 1) Descompte sobre preu de tarifa
- 2) Cànon de referenciació (alta de productes nous)
- 3) Pagaments atípics (noves obertures, vendes aniversari, etc.)
- 4) Espai i posició assignada en lineals, i ubicació a l'establiment
- 5) Utilització i pagament de capçaleres de góndola
- 6) Pagament per utilització de plataformes de distribució
- 7) Adaptació del producte a les especificacions del distribuïdor
- 8) Aportacions per a despeses de publicitat
- 9) Assumpció de despeses relacionades amb el procés de devolucions
- 10) Dies d'ajornament de pagament i dies prefixats per als pagaments
- 11) Promocions en punt de venda
- 12) Reposició dels productes als lineals

Font: Cruz *et al.* (1999).

#### 1) Descompte sobre el preu de tarifa

En aquest primer aspecte de la negociació, el fabricant té un preu de tarifa per al producte i sol concedir un descompte determinat al distribuïdor, que es pot deure a motius molt diversos: fomentar una quantitat de compra superior per part del distribuïdor, concedir aquest descompte a canvi d'un pagament immediat, persuadir el distribuïdor perquè comercialitzi el producte, etc.

Lògicament, el distribuïdor intentarà aconseguir un descompte tan elevat com pugui sobre el preu de tarifa, mentre que el fabricant intentarà que el descompte sigui reduït per a obtenir ingressos més alts.

#### 2) Cànon de referenciació



El fabricant intentarà pagar un cànon de referenciació tan reduït com sigui possible, mentre que el distribuïdor tractarà d'incrementar el preu d'aquest cànon.

Aquest pagament que han d'efectuar els fabricants pel simple fet que el distribuïdor doni l'alta dels nous productes, ha estat objecte de dures crítiques per part dels fabricants. Aquests consideren abusi que se'ls cobrin quantitats exagerades simplement per introduir un producte nou al mercat i es queixen que el cànon sobrepassa de molt el cost insignificant que representa per al distribuïdor donar d'alta un producte nou.

### 3) Pagaments atípics

Els pagaments atípics representen un altre dels abusos de què se solen queixar els fabricants en la seva relació amb els distribuïdors.

Es pregunten per què han d'assumir ells els costos de noves obertures d'establiments, la celebració d'aniversaris o la fusió de grups empresarials de tallistes.

### 4) Espai i posició assignada en lineals i ubicació a l'establiment

L'espai que el distribuïdor concedeix al fabricant al lineal és un dels assumptes més rellevants de la negociació, ja que les vendes del fabricant depenen en gran manera d'aquest aspecte. Per això, el fabricant mirarà d'aconseguir tan espai com pugui al menor cost possible, però haurà de convèncer el distribuïdor de la conveniència que li concedeixi aquest gran espai, ja que per al distribuïdor l'espai és el recurs més valuós i, a més, és escàs.

El distribuïdor haurà d'assignar eficientment el seu espai a les diferents categories de producte i a les diferents marques dins de cada categoria per a assolir la màxima rendibilitat global.

De vegades, li resulta més interessant concedir més espai a la seva pròpia marca de distribuïdor que a les marques líder. Els grans fabricants de marca intentaran evitar aquest fet defensant els beneficis de les seves marques.

Però no solament caldrà concretar la quantitat d'espai assignada, sinó també la posició concreta, ja que per al fabricant no és el mateix tenir un determinat espai en el lineal a l'altura dels ulls, que tenir aquest mateix espai arran de terra.

#### El producte en el lineal

El lloc que ocupa el producte en el lineal del distribuïdor i la seva ubicació a l'establiment tenen una incidència molt significativa en el potencial de vendes d'aquest producte, per això és tan important en la negociació. Aprofundirem en aquests aspectes en el mòdul "Gestió del punt de venda: marxandatge".



L'espai al lineal és crucial per a una bona venda.

Lògicament, la primera zona és molt més atractiva. I el mateix ocorre amb la ubicació a l'establiment, ja que és molt diferent estar en una zona del local per on passa molta gent (a prop de l'entrada o de les caixes enregistradores de sortida), que en una altra zona on el trànsit o flux de consumidors és pràcticament inexistent (zones apartades).

Per tant, caldrà especificar també aquests dos últims aspectes i, novament en aquest cas, tant el fabricant com el distribuïdor s'intentaran centrar en els seus propis interessos.

El fabricant s'ha d'assegurar que el distribuïdor respecta les condicions d'espai, posició i ubicació assignats per al seu producte al lineal, sense ser desplaçat de lloc o ser envaït per altres marques.

### 5) Utilització i pagament de capçaleres de góndola

Les capçaleres de góndola són llocs evidentment atractius per a l'exposició dels productes, a causa de la seva fàcil visibilitat i accés. Els fabricants hauran de negociar les condicions de contractació d'aquests espais concrets, i intentar que el cost que els cobri el distribuïdor no sigui excessiu, encara que lògicament aquest farà valer la importància d'aquests llocs.

### 6) Pagament per la utilització de plataformes de distribució

Els grans distribuïdors com els hipermercats faran pagar als fabricants una determinada quantitat per la utilització de les plataformes de distribució, en les quals queden emmagatzemats els productes abans de ser servits als hipermercats. Novament, cada part lluitarà per marcar el preu que més la beneficiï.

### 7) Adaptació del producte a les especificacions del distribuïdor

Moltes vegades, el distribuïdor marca al fabricant les directrius que ha de seguir per a elaborar un producte que s'adapti perfectament a les condicions espacials i d'assortiment del distribuïdor.

Llavors, el fabricant s'haurà d'atènyer a aquestes normes, i introduir modificacions als productes segons les pautes marcades pel distribuïdor; com per exemple, la inclusió d'etiquetes antirobatori en begudes alcohòliques per a evitar el furt als establiments comercials. En altres casos, és el distribuïdor qui s'ha d'adaptar a les característiques fixades pel fabricant.

### 8) Aportacions per a despeses de publicitat

El distribuïdor sol·licita sovint la col·laboració del fabricant per a finançar la publicitat en el punt de venda i també la de l'ensenya de l'establiment comercial.



Un altre aspecte que resulta crucial per a una bona venda és la zona que ocupa el producte a l'establiment de venda.

#### Vegeu també

En el mòdul "Gestió del punt de venda: *marxandatge*", s'analitzaran els mitjans físics del punt de venda, com les capçaleres de góndola.



Les capçaleres de góndola són llocs molt atractius per a l'exposició dels productes.



Els hipermercats cobren als fabricants l'ús de les plataformes de distribució.

De vegades, com en el cas de les franquícies, és el distribuïdor (franquiciat) qui ha de contribuir amb part de les seves vendes a finançar les campanyes publicitàries fetes pel franquiciador. Aquest és el cas de Telepizza, per exemple.

### 9) Assumpció de despeses relacionades amb el procés de devolucions

Un altre dels aspectes que cal considerar és l'assumpció de les despeses relacionades amb el procés de devolucions. Cada part intentarà cedir aquesta responsabilitat a l'altra.

Qui assumeixi aquestes despeses pot exigir algun tipus de recompensa en algun altre aspecte de la negociació. Finalment, es pot repartir aquesta funció entre ambdues parts, però caldrà especificar en quines condicions.



Les despeses per les devolucions: un altre aspecte de la negociació entre fabricant i distribuïdor

### 10) Dies d'ajornament de pagament i dies prefixats per als pagaments

Els dies d'ajornament de pagament mereixen un tractament a part perquè s'ha convertit en un dels eixos fonamentals de l'estratègia dels principals distribuïdors.

De vegades, el fabricant lliura la mercaderia al distribuïdor, però li concedeix uns dies per a efectuar el pagament dels productes lliurats. En aquest cas, el fabricant està finançant en certa manera el distribuïdor, sobretot si tenim en compte que el distribuïdor sol cobrar al comptat dels clients finals; per tant, moltes vegades està cobrant en efectiu uns productes que ell encara no ha pagat. Aquesta liquiditat o *cash-flow* és utilitzada freqüentment pel distribuïdor per a obtenir guanys col·locant aquests recursos als mercats financers i per a sufragar les seves operacions de creixement (com l'obertura d'establiments nous). La Llei d'ordenació del comerç detallista estableix uns períodes de 30, 60 i 90 dies; no obstant això, aquests períodes se solen superar, i arriben fins i tot als 120 dies i més. En aquests casos, la llei exigeix uns documents addicionals que garanteixin el pagament.

#### Ajornament de pagaments

Grans detallistes, com Carrefour o El Corte Inglés, estan pagant als fabricants en terminis que superen fins i tot els 90 dies, la qual cosa vol dir que aquests establiments comercials estan venent productes bé al comptat (ja que la major part dels seus clients paguen en efectiu), o bé amb un ajornament escàs (amb aquells compradors que paguen amb la targeta del centre que permet, com en el cas d'El Corte Inglés, un cert ajornament), mentre que no paguen als fabricants fins molt més tard.

Per tant, estan rebent una gran quantitat de liquiditat, que si són capaços de gestionar eficientment, els pot permetre obtenir uns grans guanys financers. Ens trobem, per tant, davant de casos paradoxals en els quals els detallistes fan negoci a partir d'activitats financeres i no estrictament comercials.



Font: <https://www.carrefour.es/pass/>

El distribuïdor, a més de demanar un gran ajornament de pagament, exigeix en molts casos que aquest pagament s'efectuï en determinats dies del mes i, per tant, aquest pot ser un altre dels aspectes objecte de negociació.

### 11) Promocions en el punt de venda

El fabricant sol·licita moltes vegades permís al distribuïdor per a dur a terme accions concretes de promoció de la seva marca en el punt de venda.

És freqüent que marques d'aliments com Nestlé, amb les xocolates, Bimbo, amb la brioixeria, o Campofrío, amb els embotits, col·loquin estands de prova i degustació dels seus productes. També es pot arribar a acords sobre la col·locació de visualitzadors (*displays*) o cartells anunciadors de les marques a l'interior de l'establiment.

### 12) Reposició dels productes en els lineals

En la negociació haurà de quedar especificat qui s'encarrega de la reposició dels productes en els lineals, és a dir, qui va reemplaçant els productes a mesura que es vagin esgotant.

Cada vegada és més freqüent veure com és el fabricant qui assumeix els costos d'aquesta activitat i paga els anomenats *merchants* o *reposadors*, que són les persones que s'encarreguen de fer precisament aquesta tasca.

Per tant, en aquests casos, el fabricant està finançant el trasllat físic del producte, no solament des de la seva fàbrica fins a la porta de l'establiment comercial, sinó fins i tot fins a la mateixa prestatgeria del lineal.

### 3.5.2. Aspectes logístics

Els costos logístics representen un percentatge important del cost total del producte. Per això, a més dels aspectes negociats que representen algun tipus de contraprestació econòmica per part del fabricant en la relació que l'uneix al distribuïdor, els costos logístics són un aspecte important de què cal tractar en les negociacions entre fabricants i distribuïdors.

Taula 2. Conceptes logístics objecte de negociació entre fabricants i distribuïdors.

#### Selecció del flux idoni de subministrament

- (Tramesa directa, etc.) en què se n'especifiqui l'origen i la destinació.

#### Condicions de les comandes

AECOC (2017). <https://www.aecoc.es/publicaciones/>

#### Enllaç recomanat

Vegeu «Mercadona pone en marcha su primer laboratorio de ideas en Portugal». <http://www.levante-emv.com/economia/2017/01/04/mercadona-pone-marcha-primer-laboratorio/1511593.html>

- Determinació de la freqüència i dies de lliurament.
- Franges horàries per a intercanvi d'informació (comandes, avisos d'expedició, etc.).
- Ajust a capa de paleta o a paleta de la quantitat que cal subministrar.
- Acords sobre el termini de lliurament.
- Unitat d'expedició (camió complet, etc.).
- Unitat logística per referència.
- Lot o comanda mínima total.
- Via de comunicació (Internet, extranet, tablets y otros dispositivos electrónicos, etc.).

#### Condicions del flux de mercaderies

- Organització de rutes.
- Agent responsable de la preparació de la comanda.
- Assignació de franges o finestres horàries per als lliuraments i recepcions.
- Acords de qualitat concertada: mostratge sistemàtic a la recepció.
- Marge admissible de caducitat.
- Acord sobre utilització de *pool* de paletes.
- Acord d'utilització d'elements retornables.
- Ús de codificació EAN 128, códigos electrónicos de producto, redes RFID, etc.
- Especificacions de lliurament (*picking*, etiquetatge, etc.).

#### Altres acords

- Nivell d'inventari (fixació de màxims i mínims).
- Tractament de devolucions.

## 4. El conflicte

Acabem de veure com en cadascun dels aspectes que són objecte de negociació, tant fabricants com distribuïdors intenten treure el màxim partit o profit econòmic. El problema és que en la majoria de casos aquests objectius són incompatibles o mútuament excloents, és a dir, el guany d'una de les parts negociadores implica una pèrdua per a l'altra part en qüestió.



En situacions de fricció, tensió i desacords en la negociació poden esclatar conflictes.

### 4.1. Concepte de conflicte

Es produeixen llavors conflictes, és a dir, situacions de fricció, tensió i desacords en la negociació.

El **conflicte** es defineix com la situació en la qual un membre del canal percep que un altre està actuant en contra dels seus interessos, ja que segueix un comportament que impedeix o dificulta la consecució dels seus objectius.

#### Referència bibliogràfica

L. W. Stern; A. L. El-Ansary; A. T. Coughlan; E. L. Cruz (1999). *Canales de comercialización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

### 4.2. Conflicte com a estat i conflicte com a procés

El conflicte pot ser concebut fonamentalment des de dos punts de vista, com a estat i com a procés.

El **conflicte com a estat** es refereix a la situació en què hi ha una relació social entre dos agents o més, en la qual almenys un dels agents concep l'altre com a oponent o adversari, el comportament del qual li reporta perjudicis.

El conflicte com a estat és, per tant, aquella situació estàtica que en un moment concret pot ser present en una relació.

Si un fabricant negocia amb la central de compres Euromadi i nota que aquesta estableix unes condicions d'intercanvi massa exigents aprofitant el seu poder de compra, el fabricant percebrà probablement un estat de conflicte en la negociació.

El **conflicte com a procés** fa al·lusió als desacords que es produeixen a causa dels mètodes posats en pràctica pels agents, per exemple, els membres del canal de distribució, per a assolir els seus objectius.

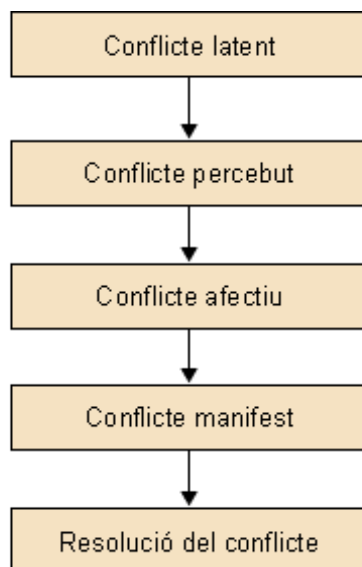
Amb relació a aquesta segona classe de conflicte, Pondy (1967) concep el conflicte com un procés dinàmic que progressa per diverses fases. El procés comença per un estat latent ("conflicte latent"), en el qual les parts encara no perceben la incompatibilitat malgrat que hi ha condicions subjacents que poden conduir a l'aparició d'un conflicte i, seguidament, es passa a una etapa denominada "conflicte percebut", en el qual les parts ja en són conscients, però no es produeixen encara canvis d'actitud.

A continuació, es produeix un "conflicte afectiu", en el qual es té ja una constància clara de les repercussions que provoca el conflicte, s'incorporen a la percepció canvis d'actitud i apareixen tensions i ansietats.

A aquesta etapa la segueix el "conflicte manifest", que inclou tots els comportaments conflictius que es produeixen quan un membre del canal veu que un altre està impedit d'alguna manera la consecució dels seus objectius. I finalment, s'arriba a una fase "resolutiva", en què es troba algun tipus de solució al conflicte, ja sigui alguna forma de cooperació o, al contrari, la ruptura de la relació.

Tot aquest procés queda reflectit en la figura 9, en la qual apareixen de manera successiva les etapes per les quals travessa el conflicte.

Figura 9. El conflicte com a procés



Font: Pondy (1967).

### Gillette i Carrefour: les diferents fases del conflicte com a procés

A partir d'una relació fabricant-distribuïdor típica als canals de distribució de productes de gran consum, com pot ser la de Gillette quan negocia amb una gran superfície tipus Carrefour, les successives fases en l'evolució de procés conflictiu podrien ser les següents.

El conflicte "latent" es podria produir quan Gillette dissenya una estratègia de màrqueting per a les seves maquinetes que difícilment podrà ser portada a la pràctica, ja que Carrefour ha pres la decisió en la seva estratègia de marxandatge de reduir la pre-

### Referència bibliogràfica

L. Pondy (1967). "Organizational conflict: concepts and models". *Administrative Science Quarterly* (vol. 12, pàg. 296-320).



Productes Gillette en un lineal de Carrefour.

sència de marques de fabricant en la categoria de l'afaitat i augmentar la participació de la marca de distribuïdor. Ens trobem encara en una fase de planificació estratègica, en què cada part no coneix encara les pretensions de l'altra i, per tant, el conflicte hi és però d'una manera "latent".

Una vegada que les parts prenen consciència dels objectius respectius, el conflicte passa a ser "percebut" i, quan Gillette valora les conseqüències de les pretensions de Carrefour, se sent tractada d'una manera injusta i canvia la seva actitud cap a aquests hipermercats: entrem en un conflicte "afectiu". Gillette s'adona que la situació el pot perjudicar ostensiblement, se sent en certa manera agredida, i la mateixa sensació o semblant tindrà Carrefour des del seu punt de vista, ja que es troba un obstacle en el desenvolupament de la seva estratègia empresarial.

El conflicte es "posa de manifest" quan tant Gillette com Carrefour emprenen accions encaminades a aconseguir els seus objectius individuals. Mostren el seu neguit i fan notar que faran el possible per sortir-se amb la seva. Carrefour amenaça a deixar de distribuir les maquinetes Gillette, i aquest respon amb la possibilitat de suprimir el subministrament de la resta de productes d'aquesta prestigiosa marca.

La fase "resolutiva" del conflicte es refereix al possible acord al qual poden arribar Gillette i Carrefour per a solucionar aquesta situació. Carrefour pot acceptar no reduir més que en una petita proporció la participació de Gillette en maquinetes si, a canvi, Gillette es compromet a reduir-ne el preu i a assumir els costos de reposició en els lineals. Carrefour també pot concedir a Gillette un espai més gran en el lineal d'espumes d'afaitar, que compensi la lleugera reducció en maquinetes.

### 4.3. Conflicte funcional i disfuncional

Diversos estudis han intentat relacionar el conflicte amb el grau d'eficiència assolit al canal de distribució. En realitat, no tots els nivells de conflicte provoquen conseqüències negatives en els resultats obtinguts al canal, sinó que contràriament al que es podria esperar al principi, hi ha certs nivells de conflicte que milloren l'eficiència en les funcions de distribució.

Quan el conflicte se situa dins d'aquests marges amb efectes beneficiosos per als participants en el canal, es denomina **conflicte funcional**, i la seva existència es fonamenta en el fet que un nivell moderat de desacord dona lloc a l'aparició d'idees millors, l'assumpció d'actituds més adaptatives i l'aprofitament flexible de les oportunitats.

A més, si no hi hagués conflictes, els membres dels canals de distribució es tornarien excessivament passius i incapaços d'innovar. La relació no lineal entre el conflicte i l'eficiència queda representada en la figura 10.

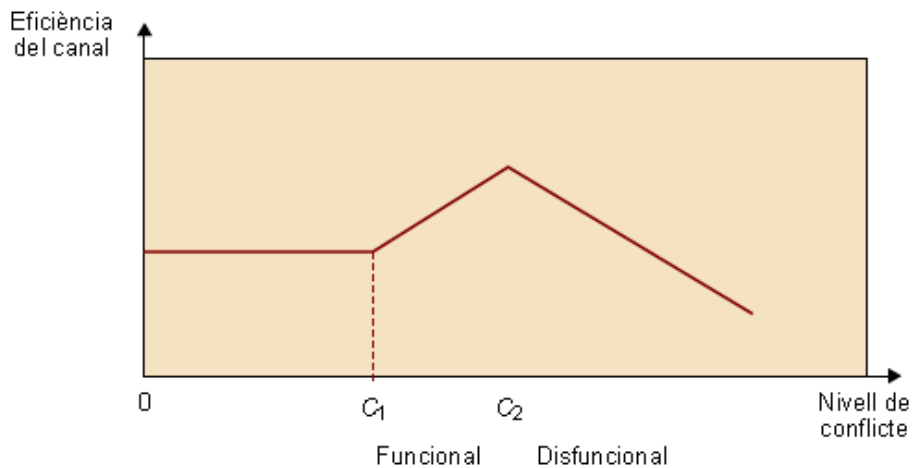
#### Referències bibliogràfiques

**B. Rosenbloom** (1973). "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker". *Journal of Marketing* vol. 37, (núm. 3) pàg. 26-30.

**M. Filser** (1989). *Canaux de distribution: Description, analyse, gestion*. París: Vuibert Gestion.



Figura 10. Conflicte funcional i disfuncional



Font: adaptat a partir de Rosebloom (1973) i Filser (1989).

En aquesta figura es pot observar que a mesura que el nivell de conflicte augmenta de  $C_1$  a  $C_2$  millora alhora d'una manera gradual el grau d'eficiència, a causa de l'efecte positiu d'una reavaluació de polítiques que permeten una millor assignació de recursos. Tanmateix, aquesta millora d'eficiència té un límit o llindar superior (en la figura representada pel nivell de conflicte  $C_2$ ).

A partir d'aquest nivell, nous augments de la intensitat del conflicte condueixen a rendiments negatius, ja que les discrepàncies es tornen ja massa elevades per arribar a un acord, per la qual cosa cada membre tracta d'imposar el seu propi criteri, i l'antagonisme dels agents que intervenen en el conflicte comporta un malbaratament de recursos (en forma de guerres de preus, disminució d'economies d'escala, etc).

Al final, un augment continuat del conflicte culminaria en un punt que provocaria la ruptura de la relació que mantenia unides ambdues parts de l'intercanvi. Aquest tipus de conflicte ha adoptat diverses denominacions: *patològic*, *destruïu*, *perniciós* o *disfuncional*.

El **conflicte disfuncional** és aquell que té un efecte nociu sobre l'eficiència al canal i, per tant, sobre els resultats obtinguts per les empreses.

#### 4.4. Estratègies de resolució de conflictes

Stern i Gorman (1969) afirmen que els conflictes o situacions de desacord tendeixen a produir-se no tant per l'existència d'objectius incompatibles en si mateixos, sinó sobretot a causa de les polítiques i procediments utilitzats per les parts per aconseguir els seus objectius individuals.

#### Referència bibliogràfica

L. W. Stern; R. H. Gorman (1969). "Conflict in distribution channels: an exploration". *Distribution channels: behavioural dimensions*. Boston: Houghton Mifflin.

Si ens atenim a aquesta premissa, són fonamentals les estratègies de negociació posades en pràctica pels membres del canal a l'hora d'abordar la solució de conflictes en les relacions fabricant-distribuidor.

Les **estratègies de negociació** davant de situacions de conflicte poden ser definides com les pautes d'interacció utilitzades per les parts en conflicte per a assolir resolucions.

Angelman i Waldman (1975) van proposar una classificació basada en dues dimensions principals: el grau de consideració (interès o preocupació) cap a l'altra part i el grau de consideració cap a un mateix (propi).

En la taula següent apareix resumida aquesta classificació.

Taula 3. Estratègies de resolució de conflictes.

		Grau de consideració cap a l'altra part	
		Baix	Alt
Grau de consideració cap a un mateix	Alt	Dominació	Cooperació
	Baix	Negligència	Acomodació

Font: Angelman i Waldman (1975).

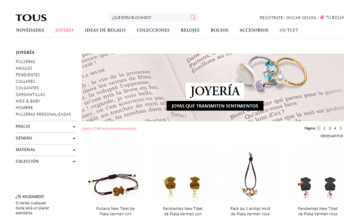
Un dels procediments de resolució de conflictes seria la **negligència**, que es correspondria amb nivells baixos de consideració tant pròpia com cap a l'altra part, i que pot ser aplicada quan el conflicte es refereix a assumptes poc importants, en els quals les parts es desenten i obliden el problema.

El Corte Inglés sol·licita a Tous que s'encarregui del procés de devolució o reparació dels articles que presenten algun desperfecte quan els consumidors exposen una queixa. Tot i que al principi Tous podia intentar que El Corte Inglés assumís part del cost, encara que només fos en la part administrativa, al final Tous va adonar-se que en realitat es tracta d'un problema menor, per la qual cosa en l'actualitat confia en la qualitat dels seus productes i opta per la «negligència» per a solucionar el conflicte.

Un altre mètode de resolució del conflicte és la **dominació**, en què el grau de consideració cap a un mateix és elevat i la preocupació per l'altra part és reduïda. Aquest sistema és aplicable quan una de les parts en conflicte té un poder fort, gràcies al qual pot imposar determinades condicions a l'altre membre, de manera que aquest es veu obligat a complir-les a causa de la seva situació de dependència, amb la qual cosa finalitzarà el conflicte.

### Referència bibliogràfica

R. Angelmar; C. Waldman (1975). "Les conflits dans les canaux de distribution". *Revue Française de Gestion*, núm. 1, pàg. 57-68.



Font: <http://www.tous.com/es-es/joyeria/>

El Corte Inglés pot imposar a un petit fabricant de articles de joieria el compliment de certes condicions, a les quals al principi el fabricant s'oposaria. En aquest cas, el poder exercit per El Corte Inglés soluciona el conflicte.

No obstant això, cal tenir en compte que no es tracta d'una solució consensuada, és més aviat un acabament del desacord per imposició, però el problema persisteix, és a dir, hi continua havent un conflicte latent i, per tant, la tensió negociadora pot tornar a sorgir en un futur.

Una altra possibilitat per a la resolució de conflictes és l'**acomodació**, en la qual la consideració cap a l'altra part és elevada i la pròpia és reduïda, i es produirà quan un dels agents estigui disposat a fer concessions a l'adversari a fi de preservar les bones relacions.

El Corte Inglés pot demanar a Kodak que li subministri màquines una vegada per setmana, en comptes de la freqüència mensual amb què ho fa actualment. Això suposa a Kodak un sacrifici notable en termes econòmics, però pot optar per accedir a la petició del gran magatzem a fi de mantenir unes bones relacions amb aquest client important.

Finalment, hi ha una altra manera de solucionar conflictes denominada **cooperació**, que constitueix, sens dubte, el procediment de resolució més constructiu i democràtic. S'hi intenten buscar objectius d'ordre superior a què se supeditin les funcions de beneficis, es duu a terme un procés d'intercanvi d'informació intens per a conèixer les necessitats pròpies de cada organització així com per a atenuar la diferent percepció sobre les condicions del mercat.

A causa de la importància fonamental del concepte de *cooperació* en la configuració de les relacions fabricant-distribuïdor, en l'apartat següent hi aprofundirem més.

## 5. La cooperació

La importància de la cooperació com a estratègia de solució de conflictes fa que transcendeixi fins i tot en molts casos aquest concepte i es converteixi en l'element clau que permet una articulació eficient de les relacions fabricant-distribuïdor. L'aplicació correcta del *trade* màrqueting passa per aconseguir relacions cooperatives amb els membres del canal.

### 5.1. Concepte de cooperació

El terme *cooperació* resulta en si mateix molt descriptiu, ja que procedeix de l'arrel llatina *co-*, equivalent a 'junts', i *operari*, que es tradueix com a 'treball'; per tant, queda clar que el seu significat és 'treballar junts'. D'altra banda, cal dir que pot adoptar modalitats o denominacions molt diverses: *acords, aliances estratègiques, associacions, coalicions, consorcis, xarxes*, etc.

La **cooperació** és la principal eina per a estimular la motivació dels membres del canal i actua mitjançant un procés pel qual un membre del canal busca el suport d'un altre efectuant els seus objectius comercials.

Els **principals elements** que integren aquest procés són els següents:

- L'estudi de les necessitats i problemes dels membres del canal.
- L'oferta de suport als membres del canal d'una manera coherent amb les seves necessitats i problemes.
- La construcció d'una relació de continuïtat.

#### Cooperació entre fabricant i distribuïdor

Si dirigim una empresa dedicada a la fabricació de mobles i volem emprendre accions cooperatives amb un distribuïdor majorista d'aquests productes, el primer que haurem de fer és analitzar les necessitats d'aquest distribuïdor. D'aquesta manera, podrem estudiar com emprendre accions concretes que el puguin beneficiar, i que alhora la nostra empresa obtingui també algun guany.

Podem proposar al majorista finançar conjuntament la construcció d'uns magatzems intermedis que agilitin la tramitació i el trasllat de les comandes als clients. Compartir més informació sobre l'estat d'aquestes comandes, i fer-ho de manera més ràpida, i també dissenyar junts la ruta de transport dels productes. La posada en marxa d'aquestes accions permetrà construir aquesta relació estable de continuïtat a què fèiem al·lusió anteriorment.

#### Reconduir el conflicte: la cooperació

La relació d'interdependència entre els membres del canal fa que aquests, malgrat els inevitables conflictes que puguin sorgir en les seves negociacions, es necessitin mútuament i estiguin "condemnat" a entendre's o, almenys, a buscar maneres de "reconduir" el conflicte (basat en el "jo guanyo a costa teva") cap a la cooperació (basada en "busquem acords i emprenguem accions conjuntes en les quals guanyem tant tu com jo").



Dissenyar una ruta de transport d'una manera conjunta amb el distribuïdor pot ser una bona forma de cooperació entre el fabricant i el distribuïdor.

En el sector dels productes de gran consum ha sorgit una iniciativa molt interessant en el marc de l'ECR (*efficient consumer response*). Recordem que es tracta d'un projecte de col·laboració firmat per fabricants i distribuïdors de productes d'alimentació, begudes, higiene personal i neteja de la llar.

La cooperació se centra tant en aspectes d'oferta com de demanda. En l'ECR de l'**oferta**, els fabricants i els distribuïdors intenten posar en marxa qualsevol activitat que comporti una millora en aspectes logístics: compartir informació i estructures tecnològiques d'emmagatzemament i transport, homogeneïtzar la mida d'envasos i embalatges, reduir els temps d'espera dels productes i els errors en la tramitació de les comandes, etc.

#### ECR de l'oferta: el costat positiu de la cooperació

Serrano Cinca i altres (2005), a partir de l'estudi pilot sobre la implantació a Espanya de l'ECR, dut a terme per AECOC, PROMARCA i Accenture, sosté que els estalvis totals –emmagatzematge, manipulació, menor trencament d'estocs, transport, menors despeses d'administració, etc.– van representar un 0,5% sobre el preu de venda al públic.

Quant a l'impacte en l'àmbit administrativocomptable, es van reduir els errors en les comandes del 5% al 0,5%. Els errors en factures van passar del 8% a l'1%. L'estalvi en costos d'administració va ser del 16,72%, la qual cosa repercuteix en el preu de venda al públic en un 0,02%.

En l'ECR de la **demanda**, els fabricants i els distribuïdors s'intenten posar d'acord per oferir un assortiment adequat a les necessitats dels consumidors, llançar nous productes reeixits i promocionar eficientment les marques per a millorar els nivells de rendibilitat d'ambdós agents. Com es pot apreciar, la finalitat última de la filosofia ECR és la que el seu nom indica: donar una resposta eficient al consumidor, fent que aquest satisfaci les seves necessitats, i fer-ho al cost més baix possible.

De manera resumida, podem dir que els **principals objectius** que poden ser assolits amb la cooperació en el canal són:

- Millorar la comunicació.
- Reduir riscos.
- Estalviar costos.
- Intercanviar tecnologies.
- Superar la competència.
- Obtenir percepcions de continuïtat.
- Evitar barreres comercials.
- Incrementar les inversions.

#### Referència bibliogràfica

C. Serrano i altres (2005). "Measuring DEA efficiency in Internet companies". *Decision support systems*, vol. 38 (4), pàgs. 557-573.

#### AECOC

L'Associació Espanyola de Codificació Comercial (AECOC), és una de les associacions empresarials més grans d'Espanya i té uns 27.000 empreses associades de diferents sectors (alimentació i begudes, hostaleria i restauració, drogueria i perfumeria, electrodomèstics i electrònica de consum, salut, tèxtil, llibres, discos, ferreteria i bricolatge). Encara que va sorgir en la dècada de 1970, amb la finalitat d'impulsar la introducció a Espanya del codi de barres, durant les dècades passades ha anat evolucionat per a oferir a la indústria i a la distribució un marc de col·laboració imprescindible per a poder arribar al consumidor final de la manera més eficaç possible. Entre les seves iniciatives, en l'actualitat destaca l'impuls que ofereix en la implantació i el desenvolupament dels codis electrònics de productes i les xarxes RFID, que substituiran els codis de barres.

Tanmateix, la posada en marxa d'actuacions cooperatives no està exempta de dificultats, ja que hi ha nombroses barreres que limiten o impedeixen que els membres del canal apostin per aquest model relacional. Concretament, destaquen les referides al desig de mantenir l'autonomia, la desconfiança, el propi interès i una relació cost/benefici poc atractiva.

La clau de l'èxit de la cooperació resideix a saber comprendre que implica un sacrifici a curt termini, però s'obtenen uns beneficis a llarg termini que compensen amb escreix aquest sacrifici. Efectivament, les accions de cooperació representen uns costos considerables i una renúncia a certs interessos propis, però, com acabem d'explicar, els fruits d'aquestes accions són summament positius.

## 5.2. La confiança i el compromís

Tots els directius que es troben immersos en processos de negociació coincideixen a assenyalar que la cooperació requereix que hi hagi uns alts nivells de confiança entre les parts i, al seu torn, les accions cooperatives generen, en una espècie de *feedback*, més confiança, és a dir, és un procés que es retroalimenta a si mateix.

Per això, el concepte de **confiança** ha estat objecte d'investigacions recents i importants. Ganesan (1994), per exemple, afirma que la confiança que mostren els membres de la negociació entre ells permet disminuir el risc percebut associat a comportaments oportunistes, incrementa la seguretat que les irregularitats del curt termini seran resoltes en el llarg termini i també redueix els costos de transacció en la relació d'intercanvi.

La confiança es compon de dues dimensions bàsiques:

- La **credibilitat** és el grau en el qual un membre considera que un altre té l'experiència requerida i la formació adequada per a exercir eficientment la seva tasca.
- La **benevolència** reflecteix fins a quin punt una de les parts pensa que l'altra té intencions i motius beneficiosos (cap a la primera) quan apareixen noves situacions imprevistes.

### Referència bibliogràfica

S. Ganesan (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, vol. 58, pàg. 1-19.

### Credibilitat i benevolència

Un distribuïdor d'ordinadors pot tenir una gran credibilitat envers Acer perquè confia que fabricarà ordinadors d'una gran qualitat, i que l'assessorarà eficaçment a l'hora de comercialitzar i posar a la venda els productes.

Si aquest distribuïdor també pensa que, en el cas de quedar-se sense estoc d'ordinadors a la botiga, Acer estarà disposada a fer un lliurament no prefixat de nous ordinadors, llavors el distribuïdor demostra una gran benevolència cap a Acer. Per descomptat, la benevolència de pensament de la botiga es reafirmarà segons actuï realment Acer, és a dir, segons la benevolència d'acció real d'Acer.



Establiment de distribució d'ordinadors

El destacable és que ambdues dimensions són fonamentals per a arribar a una confiança plena que possibiliti una cooperació enriquidora.

D'altra banda, hi ha un altre concepte, a part de la confiança, al qual també solen fer menció els directius quan intenten fomentar la cooperació amb altres membres del canal. Es tracta del **compromís** que han d'assumir les parts en negociació cap a la relació que els uneix.

I és que la cooperació no té sentit si el fabricant o el distribuïdor no orienten la seva relació a llarg termini, ja que només en una relació duradora es poden extreure els beneficis autèntics de les accions cooperatives (Bordonaba i Polo, 2006).

Com dèiem, la cooperació exigeix un compromís per ambdues parts. Així, fabricants i distribuïdors han de garantir que mantindran la relació i no es comportaran d'una manera oportunista davant de l'aparició d'alguna alternativa millor que conjunturalment pogués sorgir. El compromís significa constància de fidelitat o lleialtat, i és absolutament imprescindible en qualsevol relació que es preï.

Per tal de consolidar l'estabilitat de les relacions amb els distribuïdors, molts fabricants importants han potenciat últimament la figura del **key account manager**. Aquests professionals s'especialitzen en la gestió de determinats comptes, com, per exemple, un gran magatzem o un hipermercat, i la seva feina consisteix a gestionar únicament les vendes a aquest client en qui s'han especialitzat. D'aquesta manera, aconsegueixen comprendre perfectament les necessitats del client i s'estimulen més fàcilment les relacions de confiança i compromís.

En molts casos, la cooperació entre fabricants i distribuïdors es produeix en l'àmbit de la categoria de productes, la qual cosa ha donat lloc al naixement d'una disciplina denominada **gestió de categories**, que serà objecte d'estudi més endavant. Els productors i els detallistes hi dissenyen junts l'estratègia més adequada per a maximitzar la rendibilitat de les categories de productes, segons s'organitzen quan es posen a la venda als establiments comercials.

### Referència bibliogràfica

M. V. Bordonaba; Y. Polo (2006). "Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 29, pàg. 5-30.

### El compromís i el llarg termini

Ningú no estarà disposat a cedir informació valuosa o a efectuar inversions costoses davant la possibilitat que d'altres abandonin prematurament els projectes iniciats, és un risc massa elevat.

Per a això, els fabricants i els distribuïdors analitzen la manera més convenient d'agrupar i promocionar les marques i cada tipus de producte.

### Productes complementaris

Així, poden decidir, per exemple, col·locar el tomàquet fregit al costat de les pastes, la nata al costat de les maduixes, i així successivament, buscar relacions de complementarietat i sinergies entre productes, i aplicar la classe de promoció més efectiva a cadascun d'ells (preus més baixos, regals, *packs* conjunts de diversos productes, etc.).

Figura 11



El tomàquet fregit pot col·locar-se al costat de les pastes.



## 6. La satisfacció

En els estudis elaborats sobre les relacions fabricant-distribuïdor, la satisfacció és un dels conceptes que ha rebut més atenció dels investigadors. Això es deu, segurament, al fet que la satisfacció és la “conseqüència principal” de les relacions existents al canal de distribució (Geyskens *et al.*, 1999).

### 6.1. Concepte de satisfacció

El resultat de totes les comunicacions i activitats que ens uneixen a un altre membre del canal queda concretat en un determinat nivell de satisfacció o insatisfacció. Si el rendiment dels intercanvis és l'esperat, o fins i tot supera les expectatives, el nivell de satisfacció serà elevat. Si, al contrari, el rendiment està per sota de les expectatives, la satisfacció disminuirà.

Però la satisfacció no és només el resultat últim d'una relació, ja que també influeix sobre els aspectes de què depèn en aquest procés de retroalimentació a què fèiem al·lusió anteriorment.

Els membres que es troben satisfets són menys propensos a sortir-se del canal i a entrar en litigis legals contra altres membres del canal, per això, la satisfacció dels membres que pertanyen al canal de distribució és la clau per a comprendre la viabilitat de les relacions estables a llarg termini que hi tenen lloc i que en possibiliten el funcionament correcte.

### 6.2. Satisfacció econòmica i psicològica

Atès que la satisfacció resulta de la valoració del conjunt d'aspectes dels quals consta la relació, caldrà avaluar tant els aspectes econòmics com els no econòmics o psicològics, la qual cosa dóna lloc a la distinció entre dues classes de satisfacció, l'econòmica i la no econòmica o psicològica.

Per tant, definirem amb més precisió cadascun d'aquests dos conceptes.

La **satisfacció econòmica** es defineix com la resposta afectiva positiva d'un membre del canal a les recompenses econòmiques que rep procedents de la relació amb el seu soci comercial, com, per exemple, volum de vendes, marges, etc.

#### Referència bibliogràfica

I. Geyskens *et al.* (1999). “A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships”. *Journal of Marketing Research*, vol. 26, pàg. 223-238.

#### La satisfacció

La satisfacció afecta la “moral” dels membres del canal i resulta un incentiu per a participar en activitats conjuntes.

### **Satisfacció econòmica**

Com a *brand manager* de la marca Ariel, podem estar satisfets amb els resultats econòmics que obtenim amb la nostra relació amb els supermercats Mercadona. Els indicadors financers mostren unes vendes més que suficients en aquest canal, que han crescut un 10% respecte a l'any anterior, la rendibilitat neta també ha augmentat, en aquest cas en un 3%, la rotació dels *packs* de detergent en els lineals és la convinguda i Mercadona ens està pagant gairebé sense ajornament, és a dir, pràcticament al comptat.

La **satisfacció no econòmica** es defineix com la resposta afectiva positiva d'un membre del canal als aspectes psicosocials de la seva relació amb un altre membre, en la qual les "interaccions" amb ell són completes, gratificants i senzilles.

L'objectiu en la gestió d'una relació és aconseguir que el client estigui satisfet no solament econòmicament, sinó també en termes no econòmics, és a dir, amb el vessant humà i social de la relació, com pot ser l'amabilitat en el tracte.

### **Satisfacció no econòmica**

Si continuem amb l'exemple anterior, podem estar satisfets amb Mercadona per la manera com ens tracta en les negociacions: la seva amabilitat i bona disposició a buscar solucions als problemes que li plantegem, el compliment estricte dels acords presos, la voluntat de diàleg. Comprovem que intenta protegir la marca Ariel a l'hora de buscar-hi una ubicació adequada als seus establiments i que hi assigna prou espai en el lineal, etc.

Les satisfaccions econòmica i psicològica solen estar relacionades, ja que el bon tracte i la preocupació cap a l'altre solen comportar un bon rendiment econòmic i, al seu torn, els resultats financers positius reafirmen el benestar psicològic.

No obstant això, no sempre ha de ser així, de fet, el *brand manager* d'Ariel podria estar content amb el tracte social rebut per Mercadona, tot i que els resultats econòmics no siguin del tot els previstos. En aquest cas, hi ha la satisfacció psicològica però no l'econòmica. I al contrari, també podria ocórrer que n'obtingués un bon rendiment econòmic, malgrat un tracte no del tot cordial de Mercadona. Són situacions menys freqüents, però que es podrien arribar a produir.

## Resum

Una vegada plantejat el marc general en el qual es desenvolupen les relacions al canal de distribució, i identificades les forces tant externes com internes que hi influeixen, s'ha desenvolupat el conjunt d'aspectes que constitueixen l'objecte d'anàlisi al llarg del tema (les relacions internes entre els membres del canal). S'ha explicat, en primer lloc, un concepte tan important actualment com és el *trade* màrqueting, és a dir, la gestió precisament d'aquestes relacions amb la resta de membres del canal per a arribar a satisfer el millor possible les necessitats dels consumidors finals i assolir resultats empresarials atractius.

Tot això exigeix entrar a fons en conceptes tan rellevants com el poder, les seves fonts, la dependència i les estratègies d'influència que s'apliquen en els canals de distribució, els conflictes generats o derivats d'aquestes posicions de poder exercides pels agents del canal i la manera com han de ser gestionats adequadament aquests conflictes per a reconduir-los cap a una cooperació fructífera per a les parts en negociació. Si les empreses del canal són capaces de gestionar eficientment tots aquests aspectes, haurien d'estar en perfectes condicions d'assolir una satisfacció tant econòmica com social en les seves relacions de distribució i comercialització.



## Activitats

1. Tal com s'ha esmentat en el mòdul, els canals de distribució de productes de gran consum (alimentació i begudes, higiene personal i neteja de la llar) han experimentat una notable evolució en els últims anys, caracteritzada per un augment important dels nivells de concentració de l'esglaió detallista.

S'han creat grans cadenes d'hipermercats i supermercats, davant les quals els fabricants tenen serioses dificultats a l'hora de negociar i col·locar els seus productes en bones condicions en el mercat final. Quines possibilitats creieu que tenen els fabricants d'aquest sector, per a contrarestar el poder dels grans distribuïdors? Utilitzeu els conceptes apresos en el mòdul.

2. Tenint en compte l'augment de quota de mercat de la marca de distribuïdor, com considereu que afecta aquest fet les relacions de poder al canal?

3. Hem explicat el projecte de col·laboració ECR entre fabricants i distribuïdors, se us ocorren altres sectors en els quals es puguin aplicar iniciatives similars a les d'ECR?

4. Considerant les tendències en els hàbits de compra de la població, creieu que el consumidor del futur induirà fabricants i distribuïdors a utilitzar noves estratègies de fidelització?

5. Penseu en casos en els quals el conflicte en la negociació no tingui necessàriament efectes nocius, i analitzeu en quin moment podria començar a tenir-los.

## Glossari

**cànon de referenciació** *m* Quantitat de diners que els grans distribuïdors solen fer pagar als fabricants quan aquests últims volen introduir, i per tant començar a vendre, un producte nou a l'establiment del distribuïdor.

**codi electrònic de producte** *m* Es tracta d'un xip electrònic de tecnologia RFID, que té una grandària de 0,3 x 0,3 mil·límetres, i pot arribar a emmagatzemar fins a 96 bits d'informació, és a dir, 24 caràcters alfanumèrics. De vegades, fins i tot l'embalatge del producte pot servir d'antena per a rebre i transmetre el senyal per a la seva lectura. Aquest codi i el seu sistema de codificació de productes unitaris, agrupacions, palets i contenidors, està normalitzat en el pla mundial. Avui dia, la utilització d'estàndards en aquest món globalitzat és la clau per a l'obtenció d'una traçabilitat sense duplicar informació ni dedicar recursos innecessaris al llarg del canal de distribució.

**compromís** *m* "Promesa" explícita o implícita de continuïtat en la relació entre els agents de l'intercanvi, la qual dona lloc, en cas que es produeixi un nivell de compromís suficient, a relacions duradores entre les parts de l'intercanvi.

**confiança** *f* Creença que té una empresa que una altra companyia emprendre accions que li reportaran resultats positius, de la mateixa manera que no durà a terme accions inesperades que li resultin negatives.

**conflicte** *m* Situació en la qual un membre del canal percep que un altre està actuant en contra dels seus interessos o en detriment dels seus resultats.

**cooperació** *f* Representa l'esforç conjunt que fan dues entitats o més per a la consecució dels objectius mutus i individuals.

**dependència** *f* És l'"altra cara de la moneda" del poder. Un membre del canal és dependent d'un altre quan té necessitat de basar-se en els recursos proporcionats pel segon per a aconseguir els seus objectius.

**estratègia d'influència** *f* Diferents maneres com pot ser exercit el poder i, per tant, fa al·lusió als instruments de control que realment són utilitzats i posats en pràctica per a influir en algú, i mitjançant els quals es manifesta veritablement el poder.

**fonts de poder** *f pl* Bases o actius en els quals es fonamenta o sustenta el poder de què disposa una organització.

**plataforma de distribució** *f* Són grans magatzems en els quals les grans superfícies detallistes (hipermercats i cadenes de supermercats) emmagatzemen els seus productes abans de ser traslladats als establiments de venda al públic.

**poder** *m* Hi ha múltiples definicions de *poder*, però bàsicament, es pot conceptualitzar com la capacitat d'influència que té un membre del canal de distribució sobre un altre, concretament en les seves decisions i en el seu comportament. La definició és extensiva, en general, a qualsevol relació entre persones o organitzacions.

**reposició de productes** *f* És la tasca que es duu a terme quan s'acaben els productes a les prestatgeries dels lineals i algú s'ha d'encarregar de col·locar-hi productes nous que puguin ser demanats pels consumidors. La duen a terme els reposadors o *merchants*, el cost dels quals moltes vegades és abonat pels mateixos fabricants del producte de què es tracti.

**satisfacció** *f* Estat cognitiu que indica si hi ha una adequació entre les expectatives i les recompenses rebudes.

**trade màrqueting** *m* Àrea del màrqueting que analitza la manera de fer eficients els intercanvis entre membres d'un canal de distribució situats en un nivell diferent (habitualment productor i distribuïdor, però també es pot produir entre majorista i detallista, per exemple).

## Bibliografia

### Bibliografia bàsica

**Cruz, I.** (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo: concentración y competencia*. Madrid: Pirámide.

**Domenech, J.** (2000). *Trade marketing*. Madrid: Esic Editorial.

**Labajo, M. V.** (2007). *Trade Marketing: la gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*. Madrid: Pirámide.

**Stern, L. W.; El-Ansary, A. L.; Coughlan, A. T.; Cruz, E. L.** (1999). *Canales de comercialización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

### Referències bibliogràfiques

**AECOC** (2017). <https://www.aecoc.es/publicaciones/>.

**Angelmar, R.; Waldman, C.** (1975). "Les conflits dans les canaux de distribution". *Revue Française de Gestion* (núm. 1, pàg. 57-68).

**Bordonaba, M. V.; Polo, Y.** (2006). "Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (núm. 29, pàg. 5-30).

**Dahl, R.** (1957). "The concept of power". *Behavioral Science* (núm. 2, pàg. 201-215).

**Filser, M.** (1989). *Canaux de distribution: Description, analyse, gestion*. París: Vuibert Gestion.

**Frazier, G. L.; Rody, R. C.** (1991, gener). "The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels". *Journal of Marketing* (vol. 55, pàg. 52-69).

**Ganesan, S.** (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing* (vol. 58, pàg. 1-19).

**Geyskens, I.; Steenkamp, J. B. E.; Kumar, N.** (1999). "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships". *Journal of Marketing Research* (vol. 26, pàg. 223-238).

**Hermoso, C.** (2006). "Trade Marketing: Una herramienta para vender mejor". *Distribución Actualidad* (núm. 365-366, pàg. 20-22).

**Informe Pilot** (2002). "Criterios para las relaciones en el marco de ECR: Nuevo marco de relaciones entre fabricante, operadores logísticos y distribuidores" [*disponible en línea*]. [Consultat l'agost de 2008]

**Labajo, M. V.; Cuesta, P.** (2004). "El *trade marketing* desde el punto de vista del fabricante". *Distribución y Consumo* (núm. 77, pàg. 38-52).

**Pondy, L.** (1967). "Organizational conflict: concepts and models". *Administrative Science Quarterly* (vol. 12, pàg. 296-320).

**Rosenbloom, B.** (1973). "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker". *Journal of Marketing* (vol. 37, núm. 3, pàg. 26-30).

**Serrano Cinca, C.; Fuertes, Y.; Mar, C.** (2005). "Measuring DEA Efficiency in Internet companies". *Decision Support Systems* (vol. 38, núm. 4, pàg. 557-573).

**Stern, L. W.; Gorman, R. H.** (1969). "Conflict in distribution channels: an exploration". A: *Distribution channels: behavioural dimensions*. Boston: Houghton Mifflin.

