



---

## **Secció oberta**

---

Desenvolupament de la distribució moderna i conseqüències  
per a les marques i la seva comunicació

*per Eduardo Liria Fernández*

## Introducció i objectius

Amb aquesta tesi hem pretès clarificar com l'evolució mundial del què anomenem *gran distribució* està erosionant el poder de les marques i, per descomptat, minimitzant el poder dels fabricants que no saben construir o mantenir vives i al dia les seves marques bàsiques. A Espanya, la revolució moderna dels canals de distribució s'inicià el 1973 amb l'apertura del primer hipermercat, als voltants de Barcelona. L'acollida per part del consumidor del concepte *hipermercat* i de les successives fórmules comercials, que coexisteixen amb èxit, ha estat en general molt bona.

Durant els darrers vint-i-cinc anys, el sector distribució s'ha transformat totalment i ha aconseguit captar el consumidor i adaptar-se a les seves expectatives i canvis. Les marques ja no tenen la força que tenien en èpoques passades. Part del pressupost de màrqueting, que abans anava destinat a comunicació, promoció i estudis de mercat, ha passat a la distribució, per poder romandre a les botigues.

Aquesta situació pot provocar una miopia empresarial que condiciona les vendes d'avui a costa d'un futur que no arribarà, si les marques no són estratègicament manejades. Hem basat la nostra anàlisi en el següent triangle: consumidor, marca, distribució. Per a nosaltres, el consumidor sempre serà l'objectiu final de tota acció de màrqueting i comunicació.

Abans, només les marques havien aconseguit crear una potent imatge de confiança. Ara el panorama ha variat tant que algunes cadenes de distribució són atractives marques per si mateixes i ja quasi no precisen de la majoria de marques tradicionals. El desenvolupament de la gran distribució és mundial, neix a diferents països de forma diversa i amb característiques ben diferenciades. Podem parlar de tres models: el francès, el del Regne Unit, el dels EUA i fins i tot d'un quart, l'alemany.

A Espanya, per proximitat, s'ha desenvolupat i implantat bàsicament el model francès, però a partir del 1994 apareix el model alemany. Algunes de les preguntes que ens vàrem fer en plantejar-nos el desenvolupament de la tesi varen ser conèixer:

- Si el poder de la distribució seguirà incrementant-se en els propers cinc anys.
- Si seguiran funcionant les mateixes fórmules comercials.
- Què passarà amb els petits distribuïdors que encara queden.
- Si les marques podran seguir mantenint l'objectiu clàssic d'estar a totes les botigues.

— Si les marques seguiran finançant amb les seves aportacions el desenvolupament de les cadenes de distribució.

— Si l'estancament dels mercats ja saturats facilitarà la globalització de la distribució i de les marques.

— Com afectaran els canvis als tres vèrtexs del nostre triangle estratègic: consumidor, marques i distribució.

— Qui és el líder mundial de la distribució? Quines xifres manega? Quina és la seva estratègia? Per què és el líder? Com és la seva relació amb les marques?

I com a objectius fonamentals de la recerca ens plantegem:

1. Quines solucions existeixen per a millorar les relacions de les marques amb la distribució?

2. Com està canviant l'estructura organitzativa a les empreses, per adaptar-se als canvis?

3. Com evolucionen els pressupostos de màrqueting, en els quals està normalment inclòs el pressupost de comunicació i comercial?

4. Què fa el cap de trade màrqueting i com col·labora amb la distribució?

Per a desenvolupar la tesi hem recorregut a la informació més actual i viva possible, que en la seva major part prové de revistes, diaris i webs especialitzades: *Point des Ventes, Distribución Actualidad, Fortune, Retailing, Alimarket, La Actualidad Económica, Libre Service Actualité, The Grocer, Stores, FMI, Financial Times, Alforja, Le Monde, Código 84, Nielsen, Grupo Taylor Sofres, Seminarios de Strategic Vision, La Vanguardia, El País, Expansión, Cinco Días* i les pròpies companyies líders de la distribució.

També hem consultat i utilitzat l'estudi que el Grupo Taylor Sofres realitzà el 1988 sobre el consumidor i les seves tendències a Espanya i que representa l'estudi més important i actual fins al moment.

Per últim, i per investigar el que està succeint a Espanya amb les marques i les seves relacions amb la distribució, hem realitzat un estudi Delphi, en el qual han participat trenta experts que han coordinat la informació i consultes internes de les empreses «fabricants» de mercats de gran consum, empreses que, naturalment, han creat i mantenen marques molt importants. Tots els experts que han participat pertanyen a companyies amb una facturació determinada (un promig de 50.000 milions, dades del 1998) i amb una participació de mercat elevada. Es tractava que poguessin aportar experiència i informació fiable, tant de les seves expectatives respecte a la distribució com de les seves decisions internes en matèria de pressupostos comercials i de màrqueting. Per úl-

tim, hem analitzat els canvis en l'estructura comercial i de màrqueting, així com la incorporació de les noves figures del *key account manager* i cap de trade màrqueting.

Les empreses participants en l'estudi Delphi en varen rebre un resum. Algunes han mostrar molt interès a conèixer els resultats de l'estudi ja que, fins ara, no havien pogut comparar les seves experiències amb les del mercat i la resta d'empreses importants, que pateixen la mateixa problemàtica. Esperem contribuir amb aquesta recerca a la sensibilització per part de les marques de la necessitat d'actualitzar les seves estratègies de col·laboració amb la distribució, centrant-se en les marques amb futur i bona acceptació del consumidor. Tot això, mantenint vives i atractives les marques. Així mateix, pensem que la investigació realitzada és de gran interès per a les marques, ja que fins al moment no existia cap dada ni informació sobre la implantació a Espanya de la figura del trade màrqueting, la seva ubicació en l'organigrama i les seves responsabilitats.

El trade màrqueting és un nou departament que sorgeix a Espanya a partir del 1990 i que es va estenent a poc a poc per les empreses més actives en mercats d'alta dificultat. Ja no es tracta només de vendre als clients i aquests al consumidor final. Les marques i els fabricants han d'aprendre i comprendre les dificultats de la distribució per tal de col·laborar plegats per superar els nous problemes amb els quals s'enfronten ambdues parts. Tots han d'aprendre molt més del què internacionalment s'anomena *comerç al detall* (en anglès, *retailing*). El departament de trade màrqueting acumula informació i *saber-fer* útil per col·laborar i desenvolupar-se amb la distribució.

## Desenvolupament

Una tesi és un treball que dura anys d'investigació, anàlisi i redacció, especialment quan és un tema sobre el qual no hi ha treballs publicats i és una matèria que es modifica cada dia. La globalització i la internacionalització dels protagonistes fa que siguin sectors molt dinàmics. Per tal que els lectors interessats tinguin una visió més àmplia del desenvolupament de la tesi, reproduïm a continuació una síntesi de l'índex:

- Capítol 1: Introducció i objectius
- Capítol 2: La distribució
- Capítol 3: La distribució internacional
- Capítol 4: Panorama mundial de la distribució
- Capítol 5: Wal Mart, el líder mundial
- Capítol 6: La distribució: situació a Espanya
- Capítol 7: Les marques
- Capítol 8: El consumidor

Capítol 9: Les *private labels*. Marques de la distribució  
Capítol 10: El fenomen del *hard discount*  
Capítol 11: El trade màrqueting  
Capítol 12: Estudi Delphi a les marques  
Capítol 13: Conclusions generals  
Apèndix amb qüestionari emprat en l'estudi Delphi i taules de l'estudi.

## Conclusions generals

Sembla que el fenomen d'internacionalització de la distribució està en plena activitat. Al desenvolupament en diversos països de la distribució francesa, o en menor escala de l'alemanya, cal afegir ara el dels grups anglosaxons. El capítol 5 de la tesi el dediquem en exclusiva a analitzar Wal Mart, el líder mundial de la distribució, que està en plena expansió i desenvolupament en diverses àrees geogràfiques del món. Per a nosaltres l'entrada a Europa mereix un interès especial, comprant tres companyies (dues a Alemanya i una al Regne Unit). És probable que la seva presència a Espanya es produeixi a mig termini, motiu pel qual és molt important conèixer a fons les seves estratègies i comunicació.

Lamentablement, les empreses de distribució espanyoles no han estat ambicioses. Només El Corte Inglés, com a grup, depassa el bilió de pessetes en vendes i per fi s'ha decidit a exportar el seu model de gestió i la seva marca, començant per Lisboa. Eroski i Mercadona són els altres grans grups de nacionalitat espanyola de distribució de gran consum, i que tenen encara molt camí per fer, però el primer han de simplificar les seves marques i millorar la seva comunicació.

Per tal d'esdevenir un grup amb cert poder de negociació i de marca en distribució local, cal depassar dues xifres de vendes crítiques:

- Els 100.000 milions de pessetes de vendes, si es mouen a escala regional.
- Els 500.000 milions de pessetes de vendes, si ho fan a escala nacional.

Els grups amb presència internacional se solen moure a partir dels tres bilions de pessetes. Aquest desenvolupament actual i futur de la distribució espanyola i internacional va acompanyada no només d'un increment espectacular en les xifres de vendes sinó també de:

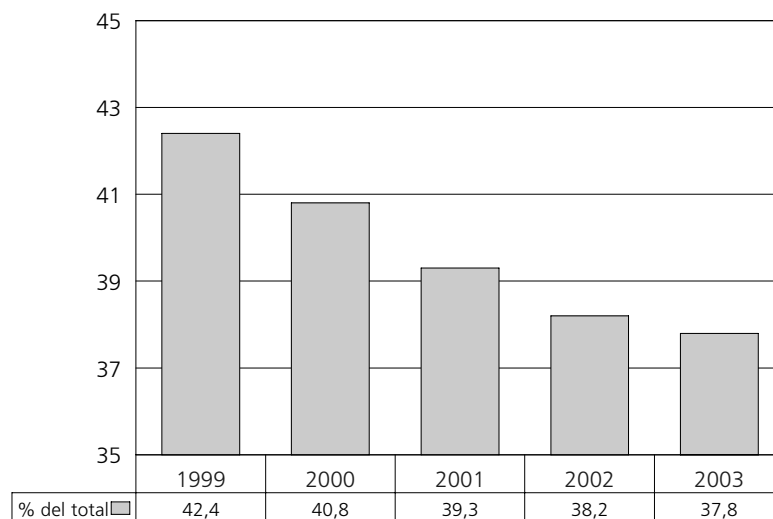
- Un increment de la concentració d'ensenyes. El poder es concentra en menys mans.
- Les decisions de treballar o no junts suposen un greu risc per a les marques.

Les marques també han tingut una concentració de poder. Tant Henkel com Nabisco, Unilever, Nestlé, Campofrío, etc. han utilitzat l'estratègia de desenvolupar-se no només a través de les seves marques sinó també d'adquirir les de la competència. El fenomen l'iniciaren molt abans que la distribució.

Les relacions de domini per part dels anomenats *fabricants*, sobre el que abans s'anomenaven *els botiguers*, han sofert una revolució, que encara no ha acabat.

Amb un canvi qualitatiu i de poder a favor de la distribució, els pressupostos de màrqueting han vist com disminuïa la seva importància dintre de l'empresa i també el seu repartiment.

*Evolució del pressupost de màrqueting en % sobre el total (estudi Delphi)*

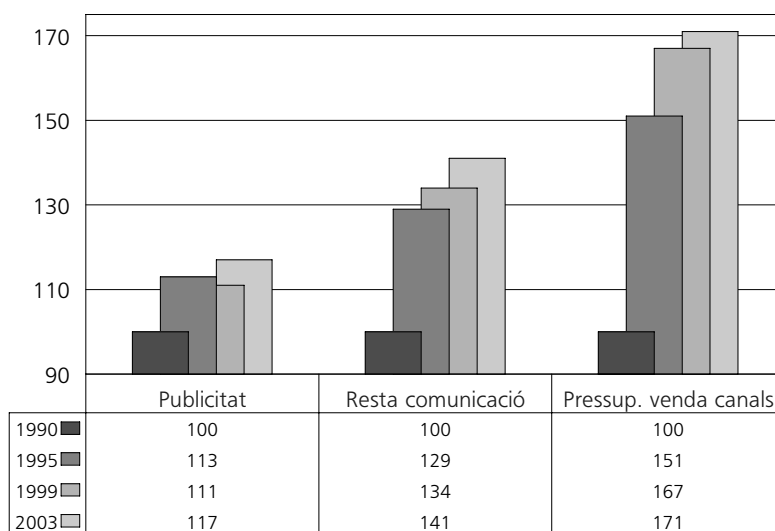


Com es pot observar en el quadre anterior, l'evolució és bastant dramàtica i suposa una clara tendència, que perjudica els pressupostos de màrqueting i, en conseqüència, els de comunicació en els sectors de gran consum. En el cas dels pressupostos de comunicació, el 1998 i segons Infoadex, el 49,6 % s'empra en el que s'ha vingut a dir *mitjans no convencionals*. Però en la investigació que hem fet queda clara l'evolució, que podem veure en el següent quadre, en el qual hem diferenciat entre:

1. Publicitat tradicional.
2. Resta de comunicació.
3. Pressupost destinat a poder romandre en els canals de venda.

Les empreses de la mostra, que com hem dit són molt importants en gran consum, pensen que el seu pressupost de comunicació sí creixerà, però molt menys del necessari per tal que la distribució els permeti utilitzar els seus canals, per arribar al consumidor final.

*Comparació de l'evolució del pressupost de comunicació (estudi Delphi)*



No obstant això, com hem pogut comprovar a través de l'estudi Delphi realitzat a importants empreses, que pot donar llum sobre les tendències, el pressupost de màrqueting i per tant el de comunicació decreixerà percentualment respecte a la xifra de negoci de les empreses. Això fa que les empreses de la mostra (que són anunciants molt actius i que coneixen molt bé les seves necessitats pressupostàries per mantenir viva la seva demanda en el mercat), manifestin que el pressupost destinat a comunicació és clarament insuficient: un 38 %.

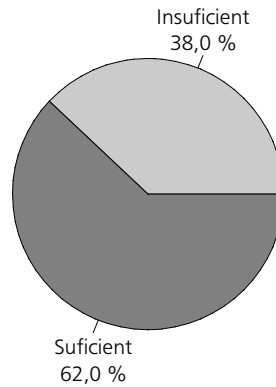
El futur sembla que serà més difícil per a les marques del que ho ha estat fins ara. Això repercutirà en la desaparició d'aquelles que no valgui la pena mantenir.

Els canvis estructurals, des de l'inici de la darrera dècada, no han estat gaire potents. Hi ha repercussions de tota mena:

- Els equips de màrqueting no creixeran en les empreses que més venen, però es mantindran estables.

- Procter & Gamble, empresa innovadora en màrqueting, ha realitzat el 1999 una revolució total en la seva estructura. Ha creat els equips multidisciplinaris i ha eliminat la terminologia clàssica.

Considera que el pressupost de comunicació és suficient o insuficient?  
(estudi Delphi)



— En vendes, prenen tot el poder els *Key Account Managers* (KAM) i en algunes empreses es manté a banda el canal tradicional amb equip de vendes.

— El trade màrqueting és ja un departament que s'ubica normalment a comercial i que maneja un pressupost creixent.

— Altres figures, com el *Category Manager*, van apareixent en el món de l'empresa per respondre a les noves relacions professionals amb la distribució.

El més espectacular d'aquesta transició i transformació és veure com la distribució augmenta el seu poder i els que queden esdevenen marques poderoses i molt potents. Però també és molt interessant constatar com les relacions fabricants-distribuidors, en el present i sobretot en el futur, seran molt diferents. La col·laboració i la construcció d'equips mixtos «marques-distribució» apareix com una realitat a l'inici del segle XXI.

El consumidor, a la majoria de països desenvolupats, actua com un comprador bastant professional, que combina la necessitat d'abastiment propi o de la llar amb el plaer d'anar de compres de tant en tant. El consumidor serà cada cop més important. La comunicació que establim i desenvolupem en el temps és la clau per a les marques dels fabricants i de la distribució. Però el que queda molt clar a través de l'estudi Delphi realitzat és que les empreses amb un cert volum de vendes i inversions en comunicació estan atentes als canvis i actuen en conseqüència; introduint canvis en l'estructura, la grandària i la distribució dels pressupostos.

El diàleg i les relacions entre fabricants i distribució han variat. Res no s'assembla al què passava fa només cinc anys. Però això és l'inici d'una



etapa diferent i molt més professional per col·laborar en la captació i conservació del consumidor. La comunicació no només es complica respecte al pressupost sinó també respecte a assolir, motivar i convèncer el públic objectiu més eficaç per a les marques i que puguin trobar-les a les botigues que freqüenten. El futur és més difícil, professional i apassionant.