

Guia d'innovació en **Màrqueting i Vendes**





BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

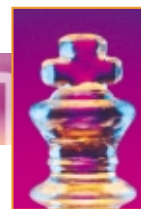
Guia d'innovació en màrqueting i vendes I. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial 1. Màrqueting - Administració 2. Venda - Administració 3. Innovacions tecnològiques - Administració 658.8

El text pot ser reproduït total o parcialment prèvia autorització del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Pel que fa al disseny gràfic i artístic es reserven tots els drets.

© Generalitat de Catalunya
Departament de Treball i Indústria
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)
Passeig de Gràcia 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
info@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Autors: Orbita 97 Innovation Company
Coordinat per: Anna Simon del CIDEM
Disseny i realització:
puntgroc comunicació
Equador, 90-92 - 08029 Barcelona
Tel. 93 322 32 40
pg@puntgroc.com
www.puntgroc.com

ISBN 84-393-6371-0
1ª edició: gener 2004
Edició: 2000 exemplars
Dipòsit legal: B. 3.410-2004
Imprès a puntgroc comunicació

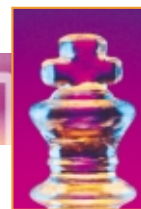


Guia d'innovació en **Màrqueting i vendes**



*«No hi ha res més difícil de planificar,
ni més perillós de gestionar,
ni menys probable de tenir èxit,
que la creació d'una nova manera de fer les coses,
ja que el reformador té grans enemics en tots aquells que es beneficiarien del que és antic
i només un tebi suport dels que guanyaran amb el que és nou.»*

Nicolás Maquiavelo (1513)



■ Agraïments

Aquesta guia, elaborada en el marc del Programa de gestió d'innovació del Pla d'innovació de Catalunya 2001-2004, s'ha desenvolupat amb la col·laboració de l'empresa de serveis professionals **Orbita97 Innovation Company** (www.orbita97.com) i amb les aportacions de diverses persones enteses en la matèria o implicades en projectes que hi estan íntimament relacionats. Es vol agrair, doncs, les contribucions de:

Rafael García,
director general d'Orbita97 Innovation Company

Marcos Gómez,
director d'estratègia d'Orbita97 Innovation Company
professor d'innovació empresarial d'ESADE

Carlo Gallucci,
professor del Departament de Màrqueting d'ESADE i coautor de *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*

Gerard Costa,
professor del Departament de Màrqueting d'ESADE

Alberto Español,
director de màrqueting en el sector de les telecomunicacions

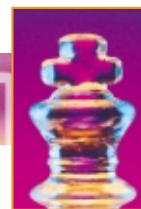
Domènec Huguet,
responsable d'*eBusiness Marketing* de Novartis Consumer Health

David Riu,
professor del Departament de Màrqueting d'ESADE

Lluís Martínez,
director del Market Team d'ESADE

Tots els membres del Market Team d'ESADE, un dels grups d'experts en màrqueting més importants del nostre país

I un agraïment especial a Alberto García, col·laborador fonamental en el desenvolupament d'aquesta guia



■ Índex

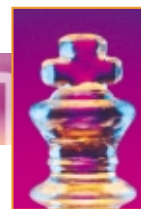
Innovació en màrqueting i vendes. Introducció	9
Introducció	11
Com pensar en innovació des de màrqueting i vendes	13
1. Innovació com a suport a les estratègies de creixement	15
1.1 Creixement intensiu	17
1.1.1 Estratègia de penetració del mercat	17
1.1.2 Estratègia de desenvolupament de nous mercats	18
1.1.3 Estratègies de desenvolupament de nous productes	18
1.2 Estratègia d'integració	19
1.2.1 Integració vertical	19
1.2.2 Integració horitzontal	19
1.3 Estratègia de diversificació	20
2. Generant nous conceptes innovadors	21
2.1. Detectar necessitats no satisfetes dels clients	24
2.1.1 Estudis propis	24
2.1.2 Obtenir informació interna de màrqueting i vendes	24
2.1.3 Anàlisi de la problemàtica	24
2.1.4 Anàlisi d'escenaris	25
2.2 Solucionar la necessitat no satisfeta	26
2.3 Anàlisi dels atributs del producte	27
2.3.1 Anàlisi de les diferents dimensions	27
2.3.2 Llista de control (<i>checklist</i>)	27
2.3.3 Anàlisi del <i>trade-off</i>	27
2.3.4 Anàlisi de les relacions	27
2.3.5 Anàlisi de buits (<i>gaps</i>)	28
3. Construint solucions innovadores des de màrqueting i vendes	29
3.1. El repte per a màrqueting: desenvolupar productes orientats al mercat	31
3.1.1 Errors típics de màrqueting en la seva participació en el desenvolupament de nous productes	33
3.1.2 Entendre el mercat: el cicle de vida del producte	33
3.1.3 Les dimensions del producte	35
3.1.4 Importància estratègica del producte	37
3.2 Ampliant el servei amb veritable valor afegit	39
3.2.1 El mapa d'Utilitat	40
3.3 Reposicionant el producte i la marca	42
3.3.1 Grau d'Innovació	42
3.3.2 Atributs	43



3.3.3 Beneficis	43
3.3.4 Objectius i promeses	43
3.3.5 El concepte	44
3.4 Dissenyant nous canals de distribució	45
3.4.1 Les fases per redissenyar el canal	46
3.5 Incrementant el vincle amb els clients: el màrqueting relacional	49
3.6 Enriquant les experiències dels clients: el màrqueting experiencial	51
3.6.1 Involucrar i interactuar amb els sentits, els sentiments, els pensaments i les accions dels consumidors	51
4. Ampliant la solució: Innovació tecnològica en màrqueting i vendes	53
Innovació tecnològica en màrqueting i vendes	55
4.1 Adaptant el producte als nous canals tecnològics	56
4.1.1 Estratègia a curt termini. Com la tecnologia està canviant el canal	57
4.1.2 Necessitats a llarg termini. Redefinir el producte per a que s'adapti al canal	58
4.2 Màrqueting directe	60
4.2.1 Publicitat web	60
4.2.2 E-mail màrqueting	61
4.2.3 Què és el màrqueting viral?	62
4.2.4 Comportament dels hàbits de compra en línia	63
4.3 Gestionant el contacte amb els clients: el centre d'atenció al client en el centre de l'acció	65
4.3.1 El <i>centre d'atenció al client</i> com un actiu estratègic per a màrqueting i vendes	65
4.4 Reorganitzant-nos al voltant del client: el CRM	68
4.4.1 Transformant l'organització per obtenir el màxim valor de les inversions en CRM	69
4.4.2 En els inicis	70
4.4.3 A llarg termini	70
4.4.4 Rendibilitzant la informació dels clients	71
4.4.5 Piràmide de clients	71
4.4.6 Cicle de vida del client	72
4.4.7 Quota del client	72
4.5 L'automatització de la força de vendes	73
4.5.1 Primers plantejaments a curt termini	74
4.5.2 Amb una visió de més llarg termini	75



Innovació en màrqueting i vendes



■ Introducció

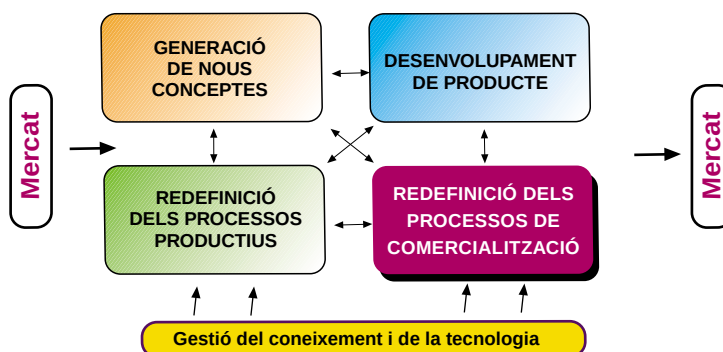
El present document forma part d'un seguit de publicacions que pretenen difondre el cos metodològic bàsic necessari per gestionar de forma eficient i innovadora les organitzacions en el marc del segle XXI.

El CIDEM elabora aquestes eines metodològiques a partir d'un model de referència del procés d'innovació que va ser adaptat a partir del model proposat pels professors Voss, Chiesa i Coughlan, de la London Business School. Aquest model inclou una sèrie d'activitats interrelacionades, algunes de les quals ja han estat tractades més a fons en altres guies editades recentment pel CIDEM (www.cidem.com). **1**

La present guia se centra en la necessitat de redefinir les àrees i les activitats comercials de l'empresa. En una primera fase s'aborden els conceptes bàsics de l'activitat del màrqueting i s'explica el concepte d'innovació en aquest context. La segona part amplia les possibilitats d'actuació en la redefinició dels processos de comercialització i incorpora les noves eines tecnològiques disponibles.

Com es veurà més endavant, s'analitzen les tipologies i les tècniques de participació de l'activitat de màrqueting i vendes en les oportunitats i els processos d'innovació a l'empresa. Algunes vegades això es fa participant en un equip encarregat de desenvolupar **nous productes i serveis**; altres vegades, replantejant **la manera de portar al mercat** aquests nous productes i els serveis que l'acompanyen.

1 Model del procés de gestió de la innovació del CIDEM



Font: Guia de Gestió de la Innovació - Part 1: Autodiagnosi. CIDEM



En el primer cas, és fonamental la capacitat de l'empresa d'orientar al mercat qualsevol activitat d'innovació en producte. En el segon, el que és crucial és la seva capacitat de transformació de l'organització i les metodologies utilitzades per a les funcions de màrqueting i vendes.

En qualsevol d'aquests dos àmbits, està omnipresent **la incorporació de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC)**, d'una banda, i **la capacitat creativa de les persones**, de l'altra.

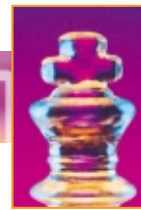
Innovar, sempre prenent com a nord el que podem considerar que és el principal axioma: innovar per incrementar el valor per als nostres proveïdors/clients, els nostres treballadors i/o els nostres accionistes. Tenint com a conseqüència immediata una millor posició del mercat davant dels competidors actuals i potencials.

Però s'ha de ser molt conscient del principal obstacle amb el qual s'enfronta màrqueting i vendes en els processos d'innovació: la seva gran orientació al curt termini. Simplificant-ho molt: treballar gairebé exclusivament per aconseguir la comanda.

La gestió de la innovació, i els projectes que se'n deriven, requereixen un enfocament coherent amb l'estratègia de negoci, una direcció clara cap a una satisfacció de necessitats que s'ha de testar al llarg del procés, uns equips dedicats a la proposta d'idees creatives, uns recursos per investigar solucions possibles i per desenvolupar les especificacions concretes i una organització que l'hi dediqui temps per introduir-la al seu si i convertir-la en productes, serveis, processos productius o processos comercials gestionables en el dia a dia.

Si tot això és el que es requereix per innovar a l'empresa, existeixen clares incompatibilitats amb el curt termini.

Per aquesta raó, parlar d'innovació en màrqueting, o des de màrqueting, requereix un pas previ fonamental: canviar la inèrcia cultural cap al curt termini del nostre equip de màrqueting i vendes, i deixar un espai temporal adequat (que no és el mateix que excessiu) perquè l'equip pugui participar en la dinàmica d'innovació de l'empresa.



■ Com pensar en innovació des de màrqueting i vendes

Hi ha quatre blocs de gestió que cal tenir en consideració quan volem explotar la capacitat d'innovació des de màrqueting i vendes. ²

² Relació dels blocs de gestió amb el diagrama d'autodiagnosi d'innovació



a Saber cap on anem en la nostra política comercial: amb la cultura i estratègia de l'empresa.



c Les diferents línies d'acció a l'abast dels professionals de màrqueting i vendes, per augmentar el valor de la nostra oferta: amb les accions de màrqueting i vendes.



b Generar nous conceptes depenent del mercat: amb la creativitat.



d Com les noves tecnologies de la informació evolucionen o revolucionen aquestes línies d'acció: amb la tecnologia.

Font: adaptat de guia de gestió d'innovació, Part I del CIDEM (2002).



El bloc estratègic pretén una proactivitat per part de la direcció en establir una estratègia d'atac al mercat i, a partir d'aquí, poder prioritzar les oportunitats d'innovació que els nostres emprenedors més inquiets ens proposen.

No es pot descartar el fet que algunes innovacions sorgeixen sense un plantejament estratègic preestablert. I no es poden negar les magnífiques aportacions que fan al creixement del negoci. Però el que és ideal és que la innovació casual sigui l'excepció, i no la norma. Volem innovació planificada.

Innovar amb sentit estratègic facilita el fet de prendre la decisió per part dels responsables, i facilita l'accés formal als recursos necessaris per part dels líders dels projectes d'innovació. Aquestes facilitats no són gens menyspreables en uns processos que acostumen a veure com els recursos crítics que necessiten es desvien cap a activitats «més urgents» del dia a dia.

El bloc creatiu posa l'èmfasi en el fet que sense idees no hi ha projectes, i sense projectes no hi ha innovació.

A vegades, ens trobem amb professionals que es concentren a intentar descobrir l'última tecnologia, o l'última tendència en un determinat tipus de producte, servei o tècnica de comercialització. Ben al contrari, la font més habitual de noves idees innovadores és sempre molt propera a les nostres empreses: els problemes dels nostres clients.

S'han d'incorporar diferents tipologies clàssiques de tècniques per estimular la capacitat creativa de màrqueting i vendes sobre la base de la informació privilegiada amb la qual treballem cada dia: la informació de mercat.

El bloc de construcció de valor, nucli fonamental d'aquesta guia, fa una exploració entre les diferents línies d'innovació que s'acaben traduint en valor per al client a través del producte, el servei o la comercialització.

En aquest bloc ens enfrontem al repte de convertir les idees en realitats. Realitats que són molt diverses depenent que les idees innovadores facin referència a productes millorats o reposicionats, a serveis que afegixin valor a l'oferta o a noves maneres d'accedir al mercat.

Cada una d'aquestes realitats té les seves peculiaritats d'organització i gestió. Especialment quan volem veure-les i gestionar-les des d'un prisma de client o, el que és el mateix, des d'una clara orientació al mercat.

Les innovacions tecnològiques, específicament les de l'àmbit de les tecnologies de la informació, representen un punt i a part que requereix una atenció especial, tant pel seu potencial de fer més eficients els esforços habituals de màrqueting i vendes en eines convencionals com pel seu potencial de crear innovacions radicals (*break-through's*) degut a la manera de relacionar-se amb mercats concrets.

1



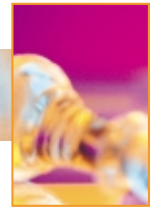
Innovació com a suport a les estratègies de creixement

Els objectius de creixement els trobem en la major part de les estratègies de les organitzacions i es fan tangibles en un creixement de vendes, de la quota de mercat, del benefici o de la mida de l'organització. A més, el creixement és necessari per resistir als atacs dels competidors i per motivar els nostres propis directius i treballadors. Per tant, el creixement dóna vitalitat a l'organització.

És habitual que la direcció de la companyia trobi el sentit estratègic a la innovació, és a dir, que reflexioni sobre el nivell de riscos que es volen assumir d'acord amb el grau de suport que l'activitat d'innovació donarà al creixement de l'empresa.

Perquè l'organització pugui créixer i desenvolupar-se podem seguir tres estratègies diferents: les de creixement intensiu, les de creixement integrat i les de creixement per diversificació. Cada una d'aquestes estratègies és un marc diferent d'oportunitats d'innovació a l'empresa.

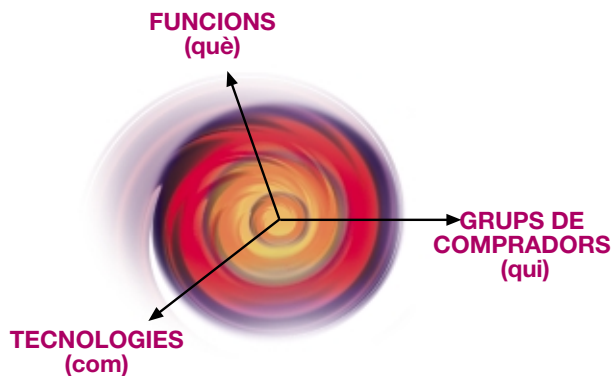




■ 1.1 Creixement intensiu

Les estratègies de creixement intensiu són aquelles on el creixement es dóna al si del mercat de referència i són justificables quan l'organització no ha explotat completament les oportunitats dels productes que té en aquests mercats. Per aconseguir-ho, tenim diferents vies de creixement: **3**

3 Definició d'un model de referència



Font: Adaptat de LAMBIN (1996)

1.1.1 Estratègia de penetració del mercat

Consisteix a incrementar les vendes dels productes actuals en els mercats actuals. Per aconseguir aquest objectiu tenim diferents vies: **4**

- *Desenvolupar la demanda primària:* intervenir en la demanda global perquè el mercat global també augmenti i, amb aquest mercat, les nostres vendes de manera natural.
- *Augmentar la quota de mercat* atraient consumidors d'altres marques per actuacions o bé per promocions importants.
- *Adquirir nous mercats* mitjançant la compra d'empreses competidores o la creació de noves empreses.

- *Defensar la posició de mercat* mitjançant un reforçament del màrqueting operacional.
- *Racionalitzar el mercat:* reduint els costos de venda o augmentant l'eficàcia del màrqueting operatiu.
- *Organitzar el mercat:* intentar millorar la rendibilitat del mercat gràcies a actuacions dels organismes públics.

En aquest tipus d'actuacions, els processos d'innovació més rellevants són els que estan relacionats amb la incorporació de noves tècniques de màrqueting i vendes per arribar al mercat.

4 Què és un producte?

Per al proveïdor de Nestlé, el seu producte és el gra de cafè cultivat. Per a Nestlé, ho és el seu pot de cafè processat i descafeïnat. Per a Carrefour, el seu producte és el format comercial de gran superfície.



1.1.2 Estratègia de desenvolupament de nous mercats

El que es pretén amb aquesta estratègia és introduir els productes actuals en nous mercats. Per aconseguir aquest propòsit, podem *adreçar-nos a nous segments* dins del mateix mercat geogràfic (per exemple, posar un producte industrial en el mercat de gran consum) o introduir un producte en un nou sector industrial al qual abans no ens adreçàvem.

També podem *col·locar els nostres productes en nous canals de distribució*. Un exemple clar seria distribuir begudes en els llocs de treball o la venda directa de fàbrica de mobles.

Finalment, tenim l'opció d'una *expansió geogràfica* i, per tant, implantar-nos en altres regions o països. Si utilitzem aquesta opció, hem d'analitzar si en el país de destinació utilitzem les xarxes de distribució local, o bé si hem de crear les nostres xarxes pròpies o, fins i tot, si comprem una organització similar per utilitzar-la com a llançadora.

En aquests casos, és habitual suposar que sortirà la necessitat d'innovar en els productes i en les tècniques de màrqueting i vendes, amb un enfocament adaptatiu. És a dir, sobre la base de les peculiaritats que aquests nous mercats demandin de manera local.

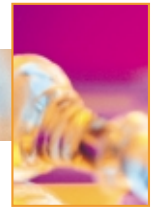
1.1.3 Estratègies de desenvolupament de nous productes

Com el seu nom indica, consisteix a incrementar les vendes mitjançant el desenvolupament de productes nous o millorats destinats als mercats en els quals l'empresa ja és present.¹

- *Afegint noves característiques* o funcions de manera que s'incrementi el mercat.
- *Ampliant la gamma de productes* desenvolupant nous models, mides o versions.
- *Rejuvenint la línia de productes* reemplaçant els productes desfasats per noves versions millorades.
- *Millorant la qualitat* en què el producte exerceix les seves funcions.
- *Adquirint una gamma de productes* per completar o ampliar la gamma existent mitjançant l'adquisició externa o pactes amb tercers.
- *Racionalitzant la gamma de productes* per reduir els costos de fabricació o distribució.

Els processos d'innovació segueixen, en aquest cas, el seu objectiu més clàssic i generalment lligat a l'activitat d'R+D i d'innovació tecnològica.

¹ Per més informació consultar la guia "Desenvolupament de producte: la gestió del disseny" del CIDEM. (www.cidem.com/publicacions)



■ 1.2 Estratègia d'integració

És el creixement en el mateix sector industrial a través d'una extensió vertical o horitzontal del negoci. Aquest tipus d'actuació és justificable quan podem millorar la nostra rendibilitat controlant diferents activitats d'importància estratègica per a l'organització. Assegurar l'aprovisionament de matèries primes o controlar la xarxa de distribució són alguns exemples.

1.2.1 Integració vertical

La integració vertical és aquella en la qual l'organització adquireix o desenvolupa un proveïdor o un client industrial.

La integració cap amunt es dona quan s'intenta estabilitzar o protegir les fonts d'aprovisionament d'importància estratègica. A vegades, aquesta integració és necessària perquè pot ser que els proveïdors no disposin de recursos o coneixements per produir els productes demandats.

Si, en canvi, estem parlant d'una integració cap avall o cap al consumidor, el que es pretén és assegurar la sortida al mercat dels productes.

1.2.2 Integració horitzontal

L'objectiu d'aquest tipus d'actuació és reforçar la posició competitiva absorbint o controlant alguns competidors. Els objectius poden ser molt diversos, des d'arribar a un punt òptim per a les economies d'escala fins a fer front a un competidor major o beneficiar-se de la complementarietat de les gammes de productes.

Tant en el cas vertical com en l'horitzontal, hi haurà serioses implicacions per al desenvolupament d'innovacions organitzacionals. L'objectiu d'aquestes innovacions, si es produeixen, serà, d'una banda, donar cabuda als nous entrants en l'organització i, de l'altra, facilitar la coordinació amb l'estructura anterior de la companyia.



■ 1.3 Estratègia de diversificació

Aquest tipus d'estratègia es basa en el creixement mitjançant activitats fora del camp normal d'actuació de l'empresa i es dona quan el sector industrial on actua l'empresa té poques o cap possibilitat de créixer. La diversificació implica l'entrada de productes nous per a l'empresa i, normalment, és una estratègia arriscada per adreçar-se a un mercat desconegut.

Podem trobar dos tipus de diversificació, la concèntrica i la pura. La **diversificació concèntrica** és aquella en què l'empresa surt del seu sector industrial per afegir activitats noves o complementàries al negoci. L'objectiu és beneficiar-se de les sinergies amb els negocis actuals i, d'aquesta manera, estendre el mercat potencial de l'organització. Aquest tipus d'estratègia té normalment el resultat d'atreure nous grups de compradors.

El segon tipus és la **diversificació pura**, on les organitzacions entren en activitats totalment noves sense cap tipus de relació amb les seves activitats tradicionals. L'objectiu és rejevenir la cartera de negocis adreçant-se a camps totalment nous.

Especialment en el cas de la diversificació concèntrica, entrarem en dinàmiques d'innovació en processos. És a dir, respectant les competències habituals de la seva organització es buscaran conceptes de negoci o mercats completament nous per a la companyia.

2



Generant nous conceptes innovadors

Hi ha qui opina que la conceptualització de nous productes es basa en l'observació dels problemes que tenen els consumidors i en la cerca d'una solució per part dels experts. Però malhauradament moltes vegades és difícil que els clients col·laborin amb l'organització, ja que malgrat que són conscients que el producte no els satisfà no saben exactament per què.



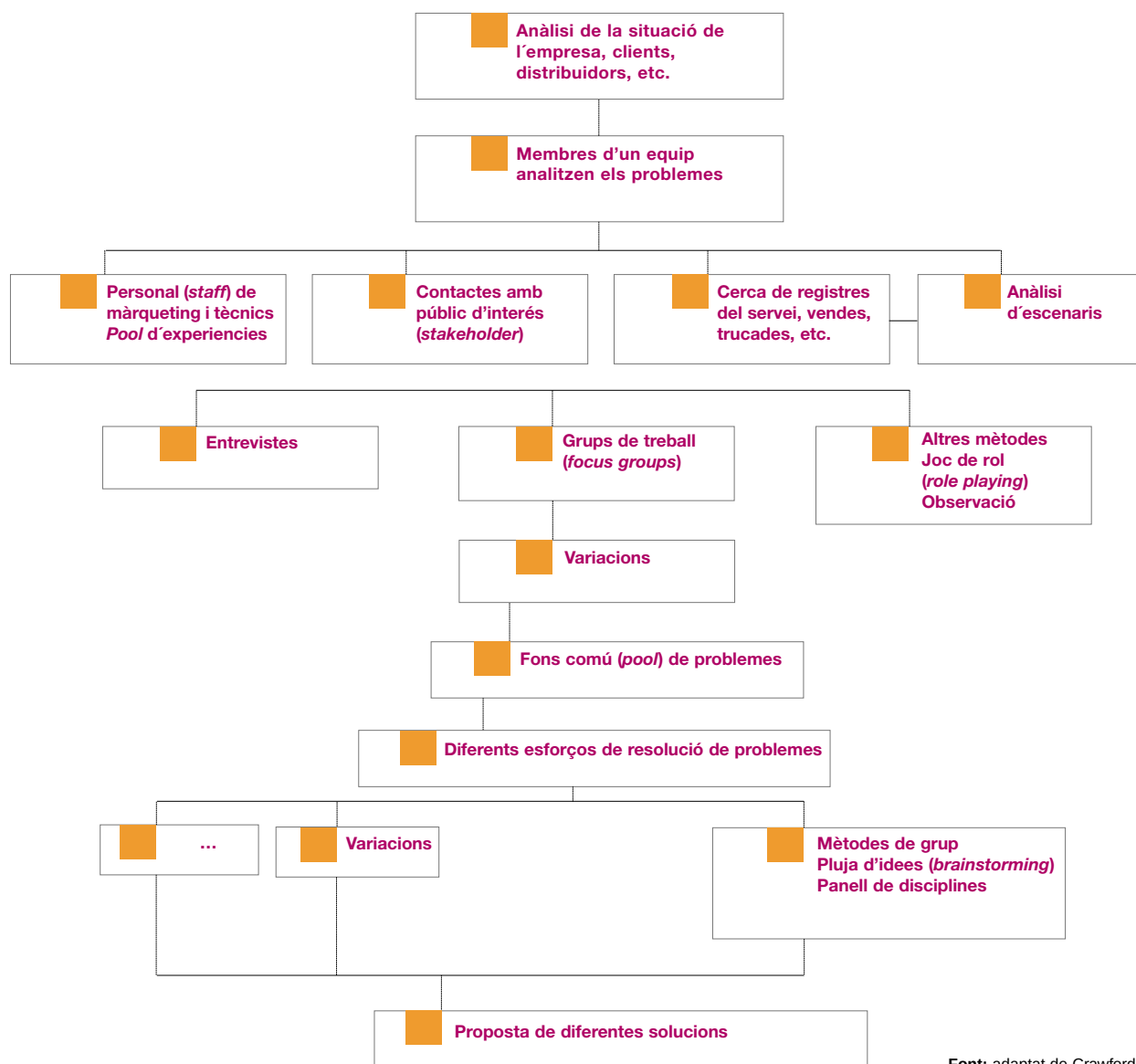


- A màrqueting no treballem amb productes, sinó amb solucions.
- A màrqueting hi ha quelcom més important que les realitats: les percepcions.

Per tant, la creativitat i la capacitat de generar conceptes innovadors, les adreçarem des de màrqueting a aquelles activitats empresarials que comportin «millors solucions percebudes» per als clients: una nova manera de vendre més còmoda, un nou atribut del producte més modern, una nova comunicació més persuasiva, etc.

En el diagrama podem observar els processos fonamentals per poder conceptualitzar una solució. Com es pot apreciar, el procés és complex i hi intervenen molts departaments de l'organització. **5**

5 El flux de generació de conceptes



Font: adaptat de Crawford (2001)

■ 2.1 Detectar necessitats no satisfetes dels clients

2.1.1 Estudis propis

La manera d'obtenir la informació dels consumidors és mitjançant els mecanismes habituals establerts normalment, que es realitzen com una rutina en l'organització. Normalment, els departaments de vendes i d'atenció al client capten aquestes necessitats, les estructuren i, periòdicament, elaboren informes per determinar quines són les propostes o les crítiques dels consumidors cap a les solucions que en aquest moment comercialitzem.

2.1.2 Obtindre informació interna de màrqueting i vendes

Per entendre les necessitats, de vegades és molt recomanable enriquir la informació de manera interna, perquè el personal que treballa a la nostra organització, malgrat que no sigui de màrqueting, pot tenir una visió molt àmplia de com millorar el producte o les característiques que el client demana (sobretot professionals d'operacions).

Però, tot i ser una font molt valuosa d'informació, acostumem a treballar directament sobre solucions sense entendre en profunditat les arrels del problema que volem resoldre al client. Hem de vigilar davant del perill d'una excessiva «orientació al producte».

2.1.3 Anàlisi de la problemàtica

L'anàlisi no consisteix només a fer una llista amb tots i cadascun dels problemes detectats, sinó que també s'intenta deduir quines són les necessitats que el client pretén satisfer a partir dels problemes amb els quals s'enfronta diàriament.

Primer, preguntar a un consumidor què li agradaria que tingués per exemple la seva nova casa i, segon, preguntar-li quins són els seus problemes actuals que l'indueixen a canviar de casa. Segurament obtindrem d'una manera molt més clara el que «el client necessita», i possiblement això és diferent del que «el client ens va dir que volia». Aquesta circumstància es dona perquè el client només pot voler coses segons els productes que en aquest moment són al mercat, quan el que realment busca és una solució als problemes que li passen (i que no troba al mercat).



Podem trobar variacions en la manera de fer l'anàlisi de la problemàtica, però el mètode utilitzat més comú és:

- Escollir el producte o l'activitat per fer l'estudi.
- Identificar un grup d'usuaris de rellevància d'aquest producte o activitat, ja que són aquests usuaris els que et poden donar una visió més ajustada i representen una part important de les vendes.
- Trobar en aquest grup d'usuaris les necessitats no satisfetes. Per això és necessari analitzar tots els processos relacionats amb la solució. D'aquí traurem l'inventari de gairebé totes les deficiències que troben els nostres consumidors. Les queixes són habituals i, a vegades, surten idees espontànies per desenvolupar nous productes o solucions.
- Finalment, ordenar els problemes detectats. Normalment, aquesta tasca es porta a terme mitjançant la freqüència i la importància que el consumidor li dóna a cada una de les seves problemàtiques.

Una vegada tenim identificats els problemes més habituals que afecten els nostres clients, és aleshores quan estem en disposició de poder generar solucions per satisfer els problemes.

2.1.4 Anàlisi d'escenaris

La formulació de l'escenari comença com a idea per poder anticipar necessitats no satisfetes futures dels consumidors. Ara bé, els consumidors no estan interessats en els possibles problemes que es trobaran en el futur, però les organitzacions s'hi han d'anticipar, de manera que, quan apareguin i es converteixin en problemes reals, l'organització pugui satisfer aquestes necessitats concretes, anticipant-se al mercat.

D'aquesta manera, hem d'imaginar què passarà amb les necessitats dels nostres clients d'aquí a cinc o deu anys. Aquesta extrapolació la podem fer intentant desenvolupar la situació actual o bé intentant aterrar directament en el futur i imaginar quines seran les tendències (escenaris continuistes o disruptius).

Alguns escenaris que podem obtenir són, per exemple, els problemes de falta d'aigua, l'increment de les temperatures, etc. Aquests, ens poden inspirar a modificar els productes de manera que, quan l'escassetat d'aigua sigui una realitat, els nostres productes tinguin un avantatge competitiu respecte a la resta de proveïdors.

■ 2.2 Solucionar la necessitat no satisfeta

Per solucionar un problema detectat, no hi ha un mètode fix. La major part de les vegades, la intuïció és el millor aliat per trobar solucions apropiades a les noves necessitats.

¹ Per més informació consulteu “*Eines bàsiques de la qualitat*”, del CIDEM (www.cidem.com/publicacions)

² Per més informació consulteu la “*Guia de gestió del coneixement*”, del CIDEM (www.cidem.com/publicacions)

La creativitat col·lectiva està bastant acceptada en termes d'innovació. La tècnica de la pluja d'idees o *brainstorming*¹ és potser la més utilitzada i consisteix en l'expressió d'una idea per part d'un membre del grup a la qual responen la resta millorant-la o descartant-la. D'aquesta manera, només es mantenen sobre la taula les millors idees que, a més, són les que han obtingut el vistiplau de la resta de membres del grup.

És per això que els membres han de poder expressar d'una manera lliure totes les seves opinions sense témer que la resta de membres les puguin criticar. A més, els membres solen expressar les idees sobre les quals se senten més còmodes. Aquests dos factors

hem de tenir-los en compte a fi que la informació que obtinguem no estigui incompleta.

També és útil reunir experts de les diferents especialitats les quals el producte afectarà perquè donin la seva opinió i expressin les seves idees; és el que s'anomena panell per disciplines o reunió assistida d'experts (*peer assist meeting*).² Per exemple, si estiguéssim analitzant un nou envàs per a aliments frescos, convidaríem un conjunt d'experts relacionats amb el tema com ara metges, experts en màrqueting, dissenyadors, enginyers, dissenyadors d'electrodomèstics, etc., per poder detectar com la innovació es podria ajustar millor a les condicions del mercat.



■ 2.3 Anàlisi dels atributs del producte

El que és important és poder veure diferents enfocaments dels productes que ja existeixen. La idea seria il·luminar un objecte amb diferents tipus de llums, per obtenir imatges diferents d'una mateixa realitat.

Aquesta tècnica es basa en la idea que qualsevol canvi futur en un producte ha de tenir un o més atributs que vulguem modificar. Per tant, si estudiem com poden canviar aquests atributs podem predir totes les possibles variacions que podríem obtenir.

A continuació veurem algunes tècniques per analitzar aquests atributs.

2.3.1 Anàlisi de les diferents dimensions

El que es pretén és fer una llista de totes i cada una de les característiques d'aquest producte perquè, instintivament, mentre pensem en la característica i la seva utilitat, també estem pensant en la manera de modificar-la. El que és difícil és obtenir totes aquestes característiques perquè, una vegada obtingudes les més habituals, és difícil continuar desfullant la margarida fins a obtenir-les totes. Per exemple, una cullera no solament té forma, sinó que també té olor i sonoritat.

tituït? etc. Les respostes ens mostraran el camí cap als nous conceptes.

2.3.3 Anàlisi del *trade-off*

Aquesta tècnica consisteix a buscar les dimensions del producte i desglossar en cada un dels seus atributs. Posteriorment, passarem aquestes combinacions als clients perquè siguin ells els que escullin quina és la combinació que s'ajusta més a les seves necessitats entre totes les possibles. La combinació que obtingui més acceptació serà la base per al desenvolupament del nou producte.

2.3.2 Llista de control (*checklist*)

La llista de control o *checklist* consisteix a generar tota una sèrie de preguntes a partir, normalment, d'una pluja d'idees (*brainstorming*) i, després, donar les respostes **amb el producte per si mateix**. Aquestes qüestions són de tipus: se'n pot reduir la mida? Podem combinar-lo amb alguna cosa? Podem adaptar-lo? Algun component pot ser subs-

2.3.4 Anàlisi de les relacions

Abans hem intentat analitzar les relacions que podíem establir entre els diferents atributs. Ara, el que pretenem és posar-los junts per poder comparar-los i analitzar-los d'una manera exhaustiva. Aquest mètode l'apliquem perquè moltes vegades hi ha aspectes del producte que no estan descrits en els atributs, i aquest mètode ens per-

met tenir-los en compte. Aquests aspectes poden ser: moment d'ús, lloc d'ús, en què treballen els possibles compradors, etc.

2.3.5 Anàlisi de buits (gaps)

L'anàlisi de buits (*gaps*) és una tècnica estàtica que pretén posicionar els productes en el mercat i determinar, d'aquesta manera, com aquests productes són percebuts. Perquè aquests gràfics siguin útils i fàcils d'interpretar, hem d'escollir molt bé les variables que utilitzem en els eixos. Per exemple, en situar ciutats en un mapa de posicionament, si utilitzem la variable «densitat de població», Madrid estaria molt a la vora de Barcelona, però si, en canvi, la variable que utilitzem és «proximitat al mar», seria València una de les ciutats més properes en el mapa a Barcelona.

Aquests mapes de posicionament els podem fer de dues maneres diferents:

- *Mapes de posicionament determinants*: són aquells que fem tenint en compte únicament el punt de vista de l'organització i les dades de l'organització. El consumidor no intervé i la idea és trobar les zones buides a fi de poder estudiar-hi el llançament de nous productes.
- *Mapes de posicionament perceptuals*: en aquest cas, preguntem als nostres clients quins són els atributs que ells consideren més importants. Els mapes determinants es basen en la realitat, mentre que els perceptuals es basen en les percepcions de la realitat del mercat. **6**

A vegades, els consumidors fan compres guiant-se per atributs que són difícils d'identificar. Aquests atributs «fantasma» no estan inclosos en l'anàlisi convencional i, per la seva absència, distorsionen l'anàlisi. Per poder-los tenir en compte, simplement cal preguntar als consumidors la similitud entre productes i, d'aquesta manera, ens podem fer una idea global de quin lloc ocupen en el mapa respecte a la competència.

Hem de tenir en compte que els mapes de posicionament només ens mostren les zones on potencialment podríem generar un nou concepte, però això no garanteix que es cobreixi una necessitat real del client.

6 Posicionant plats congelats precuinats

Suposem l'exemple de plats congelats precuinats.

Imaginem que unes característiques que els compradors aprecien en aquesta categoria de productes puguin estar relacionades amb la complexitat de preparació a la cuina abans de servir-los, i amb el tipus de menjar, més o menys casolà. Per tant hem d'anotar en un extrem de la coordenada horitzontal el concepte "s'ha de preparar" i a l'altre extrem "escalfar i servir".



La marca "A" ocupa un lloc en el quadrant delimitat per "s'ha de preparar" i per "cuina tradicional", en tant que la "B" està entre "tradicional" i "escalfar i servir". La nostra marca "D" estaria quasi enganxada a la "C" coincidint en el concepte "escalfar i servir", però a l'hemisferi de "cuina exòtica", dins del qual està també la marca "E", encara que aquella es troba a mitjà de camí entre la percepció de "s'ha de preparar" i la percepció de "escalfar i servir".

Pot la nostra nova marca "D" competir amb "C", o pel contrari hauríem de desplaçar-nos cap a l'espai deixat entre "C" i "B"?

Font: ESADE papers (2001)

3



Construint solucions innovadores des de màrqueting i vendes

Explorant el conjunt d'activitats que desenvolupem des de màrqueting i vendes a la nostra companyia podem detectar moltes oportunitats noves i innovadores que afegeixin valor a les percepcions dels nostres clients, un valor que ha de ser clau per mantenir la distància competitiva amb els nostres seguidors. El resultat ha de ser una fàbrica de solucions globals per a les necessitats dels nostres clients: productes millorats o reposicionats, nous serveis al client, o noves maneres més avantatjoses d'accedir al mercat.



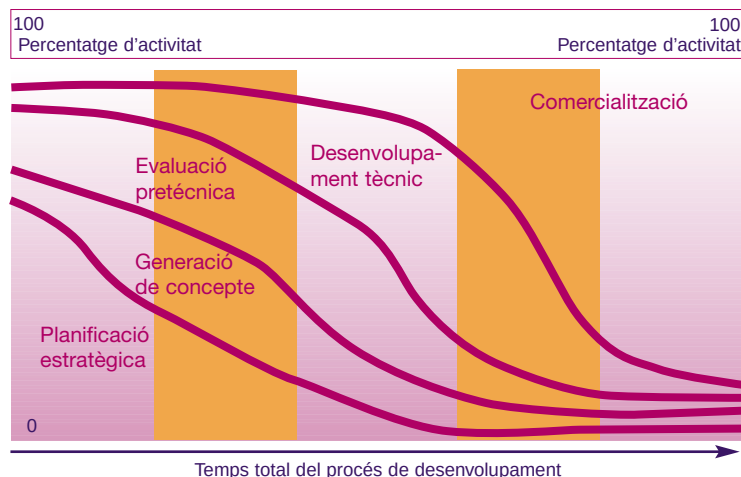


■ 3.1 El repte per a màrqueting: desenvolupar productes orientats al mercat

La generació i l'actualització de la cartera de productes

és, en general, bàsic per al futur de les organitzacions. Crear un producte únic i que aportí un major benefici al client que la resta de productes existents en el mercat són dos factors clau d'èxit.

7 L'evolució d'activitats a la pràctica



Font: Crawford (2001)

L'important no és la nostra convicció dins de l'empresa que el producte és el millor i que pot fer front a la resta dels seus competidors, sinó que el consumidor ho percebi com a tal i amb uns avantatges clars.

La causa principal de fracàs del desenvolupament de nous productes es dona quan el consumidor no percep aquest avantatge. Malgrat tot, l'anàlisi inadequada del mercat, els problemes tècnics, el finançament inadequat o un llançament fora de temps són altres factors comuns de fracàs. Per aquesta raó, per a aquest tipus d'actuacions és aconsellable un procés sistematitzat.

Per poder portar a terme aquests projectes, les organitzacions tenen una sèrie de recursos disponibles per desenvolupar nous productes o millorar els ja existents. Depenent de la quantitat de recursos disponibles bé sigui d'instal·lacions, recursos humans o inversions, es podran obtenir nous productes d'una manera més o menys reeixida.

Les responsabilitats de màrqueting en el desenvolupament de nous productes varien segons el tipus d'activitat que s'està abordant en cada moment.

Es comença amb una recerca d'idees, on és necessari produir-ne el màxim nombre possible, per raó del seu alt índex de mortaldat. El tamisatge d'idees pretén comprovar que siguin compatibles amb els objectius que es persegueixen.

El desenvolupament del concepte concreta les funcions i els avantatges que se n'esperen. Després es realitza a una prova de concepte a la qual se sotmet un grup d'usuaris potencials per mesurar-ne el grau d'acceptació.

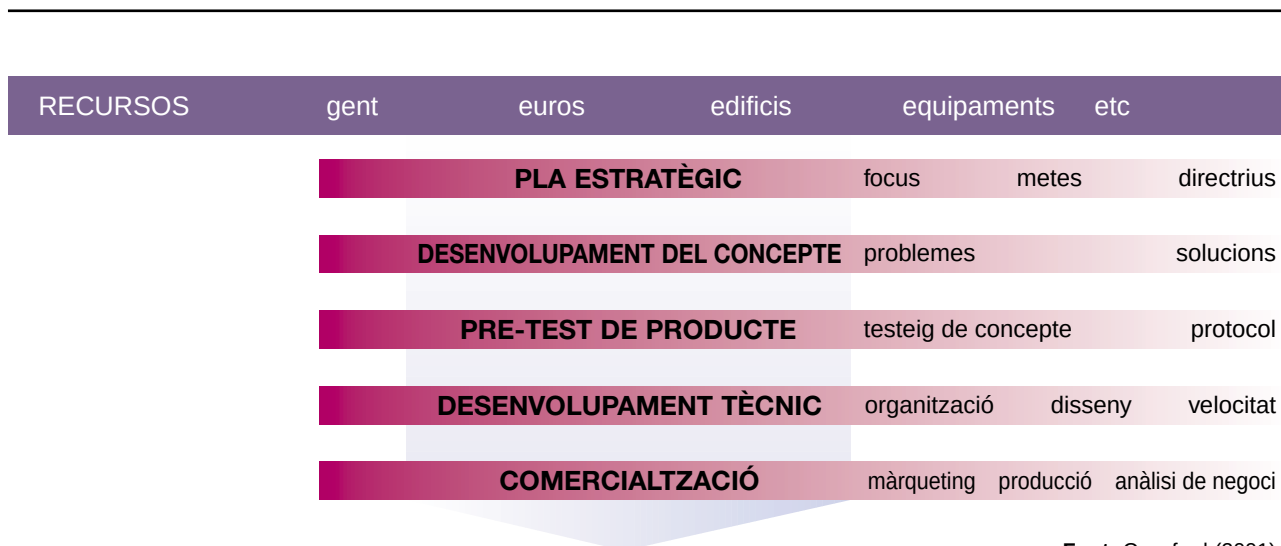
Una anàlisi econòmica avalua les xifres de vendes susceptibles de ser realitzades i els recursos necessaris per a la comercialització del nou producte. I una anàlisi de risc prova la sensibilitat de la rendibilitat prevista per a diferents nivells de vendes potencials.

Amb les proves de mercat s'observa com reaccionen els clients potencials en una situació de venda gairebé real. I s'acaba amb la comercialització, on es decideix com, on i quan es llança el nou producte.

Aquestes responsabilitats de màrqueting s'han d'organitzar adequadament en el procés de desenvolupament de nous productes de la companyia, perquè estiguin correctament coordinades amb la vessant tècnica del procés. 7

8 9

8 Etapes del desenvolupament d'un nou producte



Font: Crawford (2001)

9 Cinc etapes clares de desenvolupament d'un nou producte des d'un punt de vista de mercat

Pla estratègic: durant aquesta etapa entren en joc els interessos de l'empresa i cap on l'organització es vol dirigir, tal com comentem en l'apartat de «Sentit estratègic de la innovació». Per exemple, si vol ser líder en el mercat on es troba, el desenvolupament de nous productes s'haurà de centrar específicament en aquest mercat. En canvi, si prefereix diversificar, els seus esforços s'hauran de basar en la creació de productes per a nous mercats. En aquesta fase és on s'han d'identificar les oportunitats o les amenaces dels mercats potencials.

Desenvolupament del concepte: una vegada s'ha identificat el mercat al qual ens volem adreçar, hem de conèixer els consumidors d'aquest mercat, a fi de trobar les solucions que els aportin major benefici. És necessari generar múltiples idees i conceptes a partir de les preferències que puguem captar dels clients, atès que la major part d'aquestes preferències seran inviables o senzillament impossibles de realitzar amb èxit.

Pretest de producte: en aquesta fase, el que es pretén és testar si el producte és vàlid per al mercat, és a dir, si el producte satisfarà les necessitats dels consumidors. Aquest primer test és complicat perquè es disposa de poca informació i estem sotmetent aquesta informació a un nombre de clients potencials molt reduït on, addicionalment, no s'està avaluant el producte definitiu sinó un «esbós».

Desenvolupament tècnic: en aquest moment, el producte o el servei ja adquireix una forma definitiva. És, doncs, moment de coordinar els mitjans productius, la formació perquè els treballadors realitzin les seves tasques correctament, el disseny del procés, etc.

Comercialització: finalment, és necessari fer estudis de mercat més amplis a fi de testar la reacció dels clients. Els tests de mercat són fonamentals abans de comercialitzar definitivament el producte, atès que d'aquesta manera es redueix el risc de fracàs. Una vegada superada aquesta prova, es requereix decidir on i quan es farà el llançament del producte. Cada decisió en aquesta fase és crítica per raó dels elevats costos en promoció i comunicació.

El procés de desenvolupament de nous productes no és seqüencial, sinó que més aviat és un procés simultani en el qual, depenent del moment en què ens trobem, una o altra etapa tenen més preponderància.



3.1.1 Errors típics de màrqueting en la seva participació en el desenvolupament de nous productes

Hi ha uns quants comportaments generalitzats entre els professionals en l'àmbit del màrqueting que comporten un error estratègic per al futur de la companyia.

- L'orientació exclusiva a la gestió de la comanda fa referència a aquells professionals per als quals l'activitat de venda i la generació actual d'ingressos és no tan sols l'activitat més important de la companyia, sinó que fins i tot representa l'única activitat. Clarament es posa en perill la continuïtat de l'atractiu del negoci en un futur pròxim, pel fet que no es preveu com s'ha de preparar l'empresa avui per a l'evolució de la demanda del demà.
- Un enfocament de baix risc en la innovació és el més habitual quan només s'admet allò sobre el qual el client ha mostrat un desig clar i explícit. Això ens porta exclusivament al terreny de les innovacions incrementals, ja que el client només parla sobre el que coneix i només coneix el que ja existeix. La conseqüència és que deixem un forat important a la competència perquè amb una nova generació de productes el client ens sigui infidel, guiat naturalment pels seus propis interessos.

- L'escassa col·laboració en la tangibilització del concepte amb un equip pluridisciplinari i, per tant, el fracàs del producte en acabar de satisfer detalladament el que el mercat realment necessita. Les causes poden provenir d'una certa lluita d'interessos interns en l'organització entre dues cultures ben diferents (màrqueting i R+D, per exemple), o el distanciament per part dels professionals de màrqueting provocat per no entendre la dimensió tecnològica del producte i, per tant, per decidir-se a no involucrar-se en aquests processos.
- La impaciència en el llançament de nous productes és un altre dels errors més comuns. S'ha d'entendre que el procés d'innovació d'un nou producte no acaba el dia que se'n fa la presentació pública i el llançament, sinó que continua. La major part d'innovacions reeixides han passat per diferents fases de perfeccionament continu entre el que el producte és i ofereix i el que el client desitja i usa, fins a arribar a aquesta època d'eufòria on l'engrenatge producte-client està refinat i engreixat i l'empresa entra en una clara fase de creixement en les vendes.

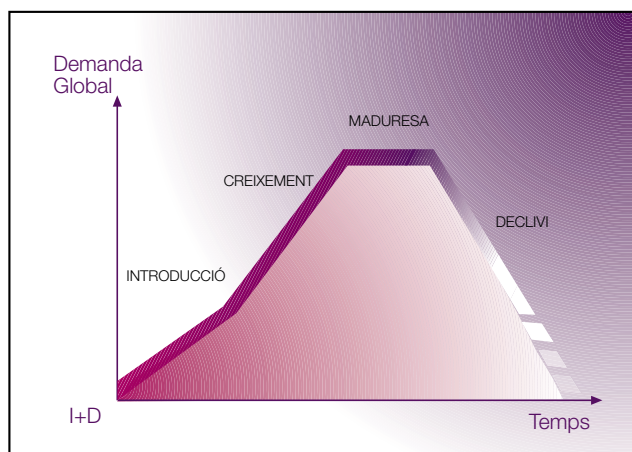
3.1.2 Entendre el mercat: el cicle de vida del producte

El cicle de vida del producte ens mostra les diverses etapes naturals per les quals passa un producte durant la seva vida comercial en relació amb la capacitat de satisfer la demanda existent. Des d'un punt de vista ideal, aquest procés té les etapes següents ben definides: introducció, creixement, maduresa i declivi. **10**

A la pràctica, aquestes etapes són diferents per a cada producte i per a cada mercat, i la seva forma i durada es determinen per factors externs que estan fora del control de l'organització, com poden ser l'evolució dels hàbits de consum dels clients o l'evolució de la tecnologia, o per factors interns, com ara la mateixa estratègia de màrqueting de la companyia.

El cicle de vida del producte ha d'ajudar a definir les accions estratègiques donades les característiques pròpies de cada fase, que s'han d'interpretar adequadament. **11**

10 Representació ideal del cicle de vida del producte



Font: elaboració pròpia

11 Etapes del cicle de vida del producte

Introducció: les vendes creixen, però molt lentament, i no hi ha beneficis. El més important d'aquesta etapa és que la gent comenci a conèixer el producte, assegurar-se que aquest producte està en el canal de distribució i convèncer els líders d'opinió perquè l'utilitzin.

Creixement: en aquesta fase hi ha un creixement molt fort de les vendes i dels beneficis. S'ha de continuar invertint molts recursos per obtenir una bona posició en el mercat i apareixen els primers competidors.

Maduresa: les vendes i els beneficis s'estabilitzen, desapareixen els competidors més dèbils i no és possible créixer si no és a costa de les vendes dels competidors. Ja no és necessari invertir molts recursos per mantenir una bona posició en el mercat, encara que existeix un repte continu per mantenir la relació qualitat-preu a un nivell competitiu.

Declivi: existeixen altres productes millors en el mercat i tant les vendes com els beneficis disminueixen d'una manera significativa. Aquest és el moment d'abandonar el mercat, malgrat que algunes empreses puguin aprofitar aquesta petita demanda residual.



La innovació contínua que pateix el producte al llarg del seu cicle de vida ha de ser coherent amb les exigències de l'evolució de la demanda i de l'entrada de nous competidors.

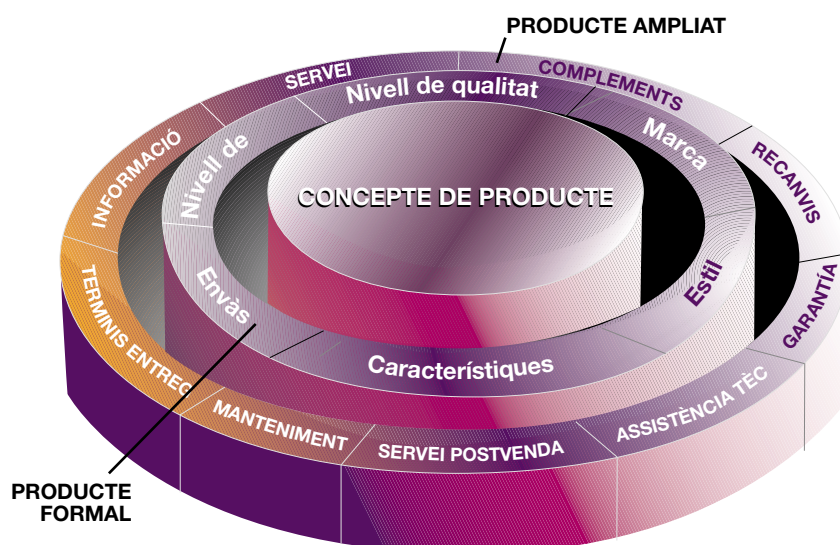
Actualment, el nivell de competència i innovació és tan alt en la major part de sectors que els cicles de vida dels productes són cada vegada més curts i, per tant, la recuperació de les inversions inicials és més difícil.

3.1.3 Les dimensions del producte

Tots els productes poden ser vistos des de diferents perspectives. Si analitzem un producte o un servei, ens adonarem ràpidament que podem definir bàsicament tres dimensions clarament identificables depenent de la funció i la finalitat que representen.³ Aquestes dimensions són: **12**

³ Per més informació consulteu la "Guia d'innovació en producció i logística", del CIDEM, pàg. 10 (www.cidem.com/publicacions)

12 Dimensions del producte



Font: adaptat de P. Kotler

- Concepte de producte: és el benefici bàsic, això que el client realment està buscant i que, per tant, satisfà la seva necessitat.
- Producte formal: aquesta dimensió, en canvi, fa referència a la manera com materialitzem el benefici bàsic, quin envàs, amb quines tecnologies, quina imatge de marca, amb quina presentació, etc. Aquesta dimensió reflecteix els atributs tangibles i intangibles del producte.
- Producte ampliat: existeixen una sèrie d'activitats addicionals que acompanyen i envolten el producte que li afegeixen valor i que, moltes vegades, són imprescindibles. Gairebé

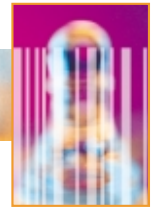
sempre són serveis (servei tècnic, garantia, etc.). A mesura que els productes per si mateixos (benefici bàsic i producte formal) són més indistingibles dels de la competència, el producte ampliat va guanyant més importància a l'hora d'afegir valor al producte i, en molts casos, s'arriba a convertir en la clau de la decisió del comprador.

Depenent del segment o el posicionament que volem aconseguir, haurem d'actuar en les diferents dimensions del producte a fi d'obtenir el resultat estratègic desitjat, que serà el que finalment farà que el nostre producte sigui el més desitjable. ¹³

¹³ Les dimensions d'un turisme des de màrqueting

Imaginem aquestes tres dimensions a l'hora d'escollir un automòbil tipus turisme.

El benefici bàsic seria l'automòbil per si mateix, com a concepte d'utilitari per al transport personal. El producte formal serien els diferents atributs que componen aquest automòbil (rodes, volant, tapisseria, carrosseria, disseny, tecnologia de motor, de fre, etc.). El producte formal acabarà donant-nos com a resultat un model de cotxe concret. Finalment, tenim el servei ampliat de garantia, tallers, finançament addicional, etc. Pensem, per exemple, el que representaria vendre avui un automòbil de tipus turisme sense un suport al finançament: no és, de vegades, aquest un factor decisiu per a la decisió de compra?



3.1.4 Importància estratègica del producte: a partir de la nostra cartera de productes, sobre quins productes cal innovar?

Cada producte té una importància estratègica per al desenvolupament de negoci de la nostra companyia sobre la base de dues dimensions independents: l'atractiu del mercat de referència en què es comercialitza el producte i la força competitiva de l'empresa en cada producte mercat considerat.

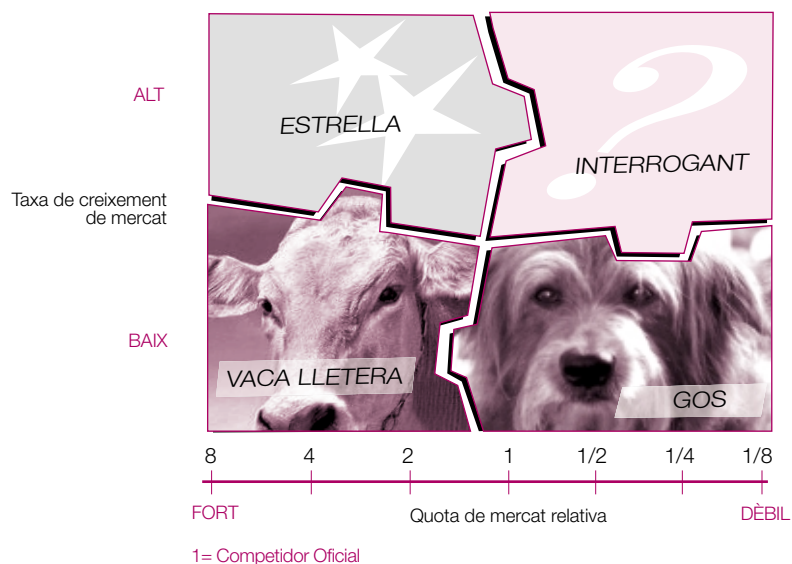
En el cas de l'eina estratègica del Boston Consulting Group, aquestes dues dimensions es tradueixen en *taxa de creixement del mercat* i *participació de mercat relativa* de l'empresa davant dels seus competidors principals. ¹⁴

Basant-se en aquestes dues dimensions, apareixen quatre grups de *productes mercat* respecte dels quals es pot formular un diagnòstic adequat. ¹⁵

Per a les empreses, no tan sols és important l'«elecció» de sobre quins productes de la seva cartera cal innovar, sinó també quin tipus d'innovacions es desenvolupen sobre aquests productes i amb quin objectiu estratègic d'acord amb la seva realitat de mercat.

¹⁴ y ¹⁵ Veure pàgina següent.

14 Matriu del BCG



Font: adaptat del BOSTON CONSULTING GROUP. Perspectives on Experience. Boston (1968)

15 Productes mercat de la matriu del BCG

Matriu del Boston Consulting Group

VACA LLETERA:

és la principal font de recursos i liquiditat per al conjunt de la companyia, i permet finançar altres activitats. La taxa de creixement és baixa i la posició relativa de la companyia davant dels competidors és forta. L'objectiu estratègic és el de collir, i a això ha de respondre qualsevol proposta d'innovació en aquests productes.

GOS:

dels quatre quadrants és el que presenta menor atractiu de creixement amb una posició competitiva dèbil. La recomanació pot ser retirar-se o seguir, sempre que pugui sustentar-se amb els seus propis recursos. El **Grupo Correos** té en aquest quadrant la seva línia de productes hipotecaris. Per què no els elimina? Pel prestigi que confereixen a la resta de la cartera de productes mercat.

INTERROGANT:

amb un alt atractiu de mercat per la seva taxa de creixement, però partint d'una situació competitiva dèbil, són productes de futur, però amb un present incert, on convé invertir si creiem que podem fer front als competidors. La innovació acostuma a dependre de què fan els líders.

ESTRELLA:

productes líders en el mercat amb una alta taxa de creixement. Necessiten molt suport per mantenir el seu creixement i garantir que arribaran com a líders a la fase de maduresa. Són les futures vaques lleteres de la companyia. És crític mantenir el ritme innovador que garanteixi mantenir aquest lideratge.



■ 3.2 Ampliant el servei amb veritable valor afegit

La innovació en serveis és una mica més complexa, ja que comunament el servei es presta una sola vegada de manera única i irrepetible (encara que comencen a haver-hi excepcions amb la irrupció de les noves tecnologies de la informació). Qualsevol canvi és difícil de mesurar a curt termini. Per tant, és necessària la innovació sistemàtica per poder millorar el conjunt de la prestació de serveis d'una organització.

Una vegada hem avaluat estratègicament les diferents oportunitats, els plans de desenvolupament d'un nou servei són similars als d'un nou producte: es generen idees, es planifiquen i es dissenyen, s'implementen, es testen i, finalment, es recomanen o s'exporten a tota l'organització. Donada la naturalesa intangible del servei, existeixen dues parts crítiques en aquest procés: primera, la implementació, ja que és el moment en el qual hem d'integrar el nou concepte amb els ja existents i, segona, el test, on, com veurem a continuació, els resultats obtinguts no són fàcils d'analitzar.

Qualsevol tipus de canvi que es produeixi en un servei serà millor analitzar-lo si el desenvolupem directament en una situació real que no pas si intentem reproduir aquesta mateixa situació en un laboratori (una cosa gairebé impossible). Però el fet d'estar experimentant amb situacions i clients reals, si no es fa de manera adequada, pot danyar el nom de l'organització en cas que no quedin satisfets. **16**

Si optem per l'experimentació «en directe» hem de tenir en compte que la informació que obtenim, malgrat que

és d'una qualitat molt més gran, també està incompleta. Per poder minimitzar aquest error s'ha de tenir en compte l'efecte del «soroll», és a dir, aquelles situacions canviants i que estan fora de control de l'experiment, però que afecten el resultat final de les observacions. Per poder reduir aquest efecte hem de repetir diverses vegades i en circumstàncies diferents la mateixa prova, a fi de poder detectar aquestes desviacions produïdes pel soroll. A tall d'exemple, podem ressaltar els efectes distorsionadors que poden generar l'estat d'ànim dels clients aquest dia o bé les repercussions de les condicions meteorològiques (per exemple, en el turisme).

També hem de tenir en compte els canvis de conducta dels mateixos treballadors: quan la gent és observada, tendeix a canviar instintivament la seva manera d'actuar (*efecte Hawthorne*). Per exemple, és possible que els treballadors, en sentir-se observats, siguin més eficients o estiguin més motivats, cosa que en circumstàncies normals no passaria. Aquests canvis poden alterar de manera significativa els resultats de l'experiment.

16 Quant temps esperes en una cua d'una sucursal bancària?

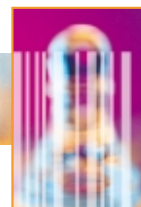
Un exemple clar de test experimental es va portar a terme en una sucursal bancària per incrementar la satisfacció dels seus clients a les cues d'espera; era el que ells van denominar les «zones de transacció» de les oficines. Els equips d'R+D es van adonar que, quan les persones estaven distretes, la percepció de pèrdua de temps en les cues era menor i, per tant, no augmentava la seva insatisfacció. Per testar aquesta hipòtesi, es van instal·lar pantalles de TV amb informatius al costat de les cues. Els resultats van confirmar les hipòtesis ja que, quan no hi havia pantalles, després de cinc minuts la gent considerava que perdia el 32 % més de temps real, mentre que amb les pantalles aquest percentatge es reduïa al 16 %. Aquest increment de satisfacció repercutia de manera directa en un increment dels beneficis de la companyia.

Finalment, és necessari obtenir una retroacció (*feedback*) ràpidament ja que, d'aquesta manera, es té més present els beneficis i la forma en què s'ha de realitzar el nou servei. Malgrat tot, hi ha situacions en les quals, per donar uns bons resultats, es necessita temps. Això sí, donar una retroacció (*feedback*) errònia és pitjor que una retroacció (*feedback*) amb retard.

Però si el servei l'oferim tots, de manera directa (com a producte) o indirecta (com a suport a un producte), realment on s'ha d'innovar?

3.2.1 El mapa d'Utilitat

Aquesta és una pregunta freqüent, ja que les millores en els serveis han de donar un valor afegit al consumidor. Una de les nostres prioritats ha de ser incrementar els nostres serveis en àrees on els nostres competidors no són forts i, obtenir, d'aquesta manera, una major utilitat per als nostres clients.



El mapa d'utilitat ens permet detectar sistemàticament oportunitats en el mercat. Aquesta eina és tan vàlida per a productes com per a serveis, però ara ens centrarem en aquests últims. Per això definim una matriu on en un eix col·loquem el cicle d'experiència del client (des del moment de compra fins al moment de desfeta) i en l'altre s'han de col·locar les percepcions d'utilitat per part del client (com, per exemple, simplicitat, conveniència, respecte pel medi ambient, etc.). ¹⁷

Identificant la posició en la quadrícula dels avantatges que ofereixen les nostres innovacions en serveis, i fent el mateix amb els serveis de la competència, trobarem una sèrie de posicions buides (o posicionaments) que són oportunitats on, a més de donar un nou servei, ens estarem diferenciant.

Analitzant les diferents oportunitats que se'ns presenten davant de la competència, dependrà de l'estratègia de la companyia el fet de dir cap on ens hem de dirigir i com ho hem de fer.

17 El mapa d'utilitat del comprador

CICLE D'EXPERIÈNCIA							
PALANQUES D'UTILITAT		Compra	Lliurament	Ús	Complement	Manteniment	Desfet
	Productivitat client						
	Simplicitat						
	Conveniència						
	Risc						
	Imatge						
	Respecte al medi ambient						

Font: W. Chan (2000)

■ 3.3 Reposicionant el producte i la marca

Podem definir el reposicionament com una estratègia de màrqueting que pretén que la nostra marca ocupi un lloc «nou» en la ment dels consumidors. D'aquesta manera, oferim als nostres clients alguna cosa que serà percebuda com a novetat, i que amaga la nostra esperança de convertir-se en una plataforma per reactivar les nostres vendes en aquests productes i marques.

3.3.1 Grau d'Innovació

En primer lloc podem treballar amb les dimensions d'atributs del producte i de beneficis per al client ja coneguts en el mercat, i que normalment han estat imposats pel líder de la categoria de solucions.

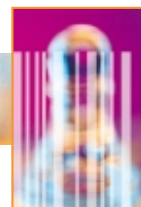
D'altra banda, es pot ser més ambiciós i aspirar al «reposicionament» sobre la base d'una nova variable innovadora des de la nostra oferta. És el que

s'anomena unes innovacions radicals (*breakthrough*). Representa un grau d'innovació de primer nivell, amb els riscos que comporta intentar desmarcar-te de la competència, i amb els magnífics beneficis que li segueixen en cas que s'aconsegueixi que sigui un èxit. **18**

Per tant, la idea de reposicionament la podem dividir en quatre elements que cal treballar: els atributs, els beneficis, les promeses i, finalment, el concepte.

18 Reposicionant el mercat del gelat: NUTRIGELAT

El mercat del gelat a Espanya era tradicionalment de compra per impuls: un anava pel carrer o estava assegut en una terrassa i es prenia el seu gelat. Fa poc, l'empresa NutriGelat (nom fictici) va començar a comunicar una dimensió nova fent referència al gelat com a postres nutritives. Mitjançant la comunicació d'aquesta nova dimensió es pretenia incrementar la mida de mercat i crear una nova categoria de producte. La intenció de potenciar aquestes característiques era a causa del fet que es pretenia que el gelat no fos comprat només per impuls, sinó que a més es pogués comprar en els canals de distribució alimentaris tradicionals (supermercats, hipermercats i grans superfícies), com succeeix a la major part dels països europeus. NutriGelat es va convertir en el líder nacional d'aquesta categoria, amb un increment de les vendes del 30 % els trenta primers anys.



3.3.2 Atributs

El primer que hem de fer és identificar quins són els atributs inherents al producte. Des d'un punt de vista general, els atributs són els elements que defineixen totes les característiques del producte, com, per exemple, el color d'una beguda, l'embalatge (*packaging*), el preu, etc.

La llista d'atributs que podem trobar en un producte pot ser molt extensa. Per això, molts estudis poden variar depenent dels atributs als quals donem preponderància. A vegades, només presenten petits matisos que els diferencien però, malgrat tot, ens permeten veure com els clients identifiquen o caracteritzen un producte o servei.

També és cert que hi ha vegades que un atribut es converteix en l'element clau del posicionament, quan és el que, en definitiva, aporta el benefici fonamental al client o elimina el seu problema.

3.3.3 Beneficis

Els beneficis del producte es deriven dels atributs i els podem categoritzar en funcionals, psicològics o físics. Si pensem en un desodorant, el seu benefici físic és eliminar l'olor corporal; el psicològic podríem argumentar que és el d'incrementar la confiança en un mateix.

Aquests beneficis són els que el consumidor desitja o necessita i són la base de l'èxit del posicionament. Aquests beneficis només són l'antel·la d'un benefici final superior.

Els beneficis finals que parteixen dels atributs del producte són els intermediaris dins d'una cadena de dissenys, que si la seguim ens portarà fins als beneficis més bàsics, com ara calmar la set, aconseguir un reconeixement social o altres.

3.3.4 Objectius i promeses

Comunicar els atributs i els beneficis ens ha de portar a la consecució dels objectius dels clients. A vegades, més que d'objectius podríem parlar de promeses, considerades com a conjunt de beneficis que el client avaluarà una vegada ha adquirit el producte.

Aquestes percepcions normalment són l'eix de l'estratègia de publicitat del producte, i aquestes promeses són expressades moltes vegades d'una manera no verbal. El llenguatge del cos, la situació o l'expressió de la cara són elements que ens poden fer entreveure els beneficis bàsics que el client busca.

Quan no hi ha diferència aparent entre els beneficis dels productes és recomanable establir personalitat a la marca per diferenciar-la dels competidors i potenciar el caràcter humà del producte (per exemple, sinceritat, credibilitat, etc.). Per exemple, quan s'intenta vendre una colònia, no es pretén transmetre estrictament la fragància, sinó que més aviat es pretén mostrar un estil de vida, una personalitat, etc.

La situació de consum és un altre element important de posicionament, ja que caracteritza el moment de consum del producte o el servei. Està demostrat que, davant d'alternatives similars i que cobreixen les seves necessitats, la decisió del consumidor pot variar depenent del tipus de situació en la qual es trobi.

Però situació no és el mateix que ocasió de compra, perquè la segona està associada a un esdeveniment puntual, de manera que si el que volem és posicionar-nos en el mercat no hem de prestar atenció a aquestes situacions especials, en les quals la major part de les vegades el client no es basa en els patrons habituals de conducta.

3.3.5 El concepte

El concepte moltes vegades es confon amb les promeses, però el concepte tendeix a explicar diferents atributs i promeses i, normalment, és bastant més extens que el «busqui, compari i, si troba alguna cosa millor, compri-la».

El concepte intenta explicar tot el que el canvi o el producte per si mateix significa. És possible trobar-se en situacions en les quals només és convenient comunicar la utilitat del nou producte, i d'això se n'encarreguen les promeses, mentre que el concepte dóna una visió més general i engloba la resta d'atributs i dimensions del producte.

Per tant, davant de la necessitat o l'oportunitat d'un reposicionament d'un producte o una marca en la nostra empresa, haurem de treballar els seus quatre elements fonamentals: els atributs, els beneficis, les promeses i el concepte.



■ 3.4 Dissenyant nous canals de distribució

Escollir el canal de distribució correcte en alguns casos pot marcar l'èxit del llançament del producte. Hi ha situacions en les quals l'increment de costos provocats per la mala elecció del canal pot fer que un bon producte sigui inviable.

És per això que prestar atenció al disseny del canal no manca d'importància. Quin intermediari o quin conjunt d'intermediaris són millors per introduir el producte en el mercat són preguntes que no tenen una resposta òbvia.

A mesura que s'incrementa la competència, els productes tendeixen a fer-se més indiferenciables per si mateixos. És aleshores quan el client o el consumidor incorpora a la seva decisió de compra altres variables de valor afegit, com són el servei que l'acompanya o la comoditat amb la qual es compra, entre altres possibles.

En situacions d'aquest estil, cada vegada més freqüents, pot ser tan o més important la innovació en canal que la mateixa innovació en el producte.

D'aquesta manera, s'obre un nou ventall de possibilitats per a la participació dels professionals del màrqueting en la innovació empresarial i dels seus diferents negocis.

Les funcions (o microfuncions) són la unitat bàsica d'anàlisi quan es vol millorar la comercialització (microfuncions logístiques, administratives, de comunicació, etc.). Són molts els canvis que es produeixen quan una microfunció és realitzada per algun protagonista diferent de l'habitual o l'històric.

La funció s'entén com qualsevol activitat o tasca que un protagonista del canal porta a terme amb la intenció de contribuir que el producte o el servei arribi al client.

El gran nucli inspirador de la innovació en comercialització és l'alternativa entre internalitzar o externalitzar, és a dir, fer una determinada microfunció en la mateixa empresa o cedir-la a un altre protagonista.

Ajuntar una determinada combinació de microfuncions en un protagonista i portar a terme aquestes microfuncions de la manera adequada dona lloc a grans oportunitats de negoci i a generar una notable capacitat competitiva.

3.4.1 Les fases per redissenyar el canal

En el cas concret de la innovació en canal, és necessari establir unes fases que cal tenir en compte per tal que no passem per alt alguns elements fonamentals.

1. Identificar els segments als quals ens adreçem. La segmentació correcta sempre és necessària per avaluar les diferents alternatives mitjançant les quals actuarem en el mercat. Atès que l'objectiu de la distribució és satisfer el client final, l'elecció correcta de l'objec-

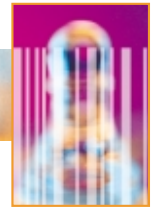
tiu (*target*) al qual ens adreçem és un element clau a l'hora del disseny.

2. Quins són els requeriments funcionals sobre la base de les preferències dels nostres clients. ¹⁹

Elements com ara la informació addicional del producte, la personalització del producte, la qualitat, la mida del lot, la disponibilitat, el servei postvenda o aspectes logístics són alguns dels requisits que el client valora a l'hora d'adquirir el producte. Per això, en màrqueting diem que el client ens compra solucions, no productes.

¹⁹ Les vuit funcions genèriques d'un canal

CANAL	FUNCIÓ
1. Informació del producte	Els clients necessiten informació addicional del producte, especialment si aquest producte és molt complex, nou o canvia tecnològicament molt ràpid.
2. Customització	Hem de poder adaptar els nostres productes a les necessitats del client (per exemple, l'acer que s'utilitzarà en el material quirúrgic no serà el mateix que per fer una biga). Moltes vegades, fins i tot, els materials més estàndards necessiten adaptar-se al client perquè es pugui fer la venda.
3. Qualitat del producte	S'ha d'assegurar la qualitat del producte, ja que les conseqüències que pugui tenir en el procés de fabricació del client poden tenir una gran importància. La indústria química i automobilística, entre altres, ja tenen mètodes per penalitzar els seus proveïdors en cas que el producte sigui defectuós.
4. Mida del lot	Si la mida del lot és molt elevada, això implica una decisió econòmica important per al client que pot endarrerir o frustrar la compra.
5. Gamma de productes	Moltes vegades les empreses necessiten proveïdors que no els cobreixin només un producte, sinó tota una gamma i els complements d'aquesta gamma ja que, depenent del tipus de projecte, tindran unes necessitats o altres.
6. Disponibilitat	Hi ha clients per als quals la utilització de productes a vegades és difícil de preveure i, per tant, necessiten proveïdors que disposin d'un estoc suficient per cobrir les seves necessitats. Si no, hi ha la possibilitat que alguns clients prefereixin passar-se a la competència abans d'esperar que els arribi el material que necessiten.
7. Servei postvenda	Depenent del tipus de producte, els clients necessiten instal·lació, manteniment o reparació del producte. Moltes vegades, la disponibilitat d'aquest servei condiciona la compra inicial.
8. Logística de lliurament	Transportar, emmagatzemar o subministrar productes als clients pot tenir nivells de complexitat considerables (per exemple, a la indústria química) i comportarà costos de transacció addicionals que hem de preveure.



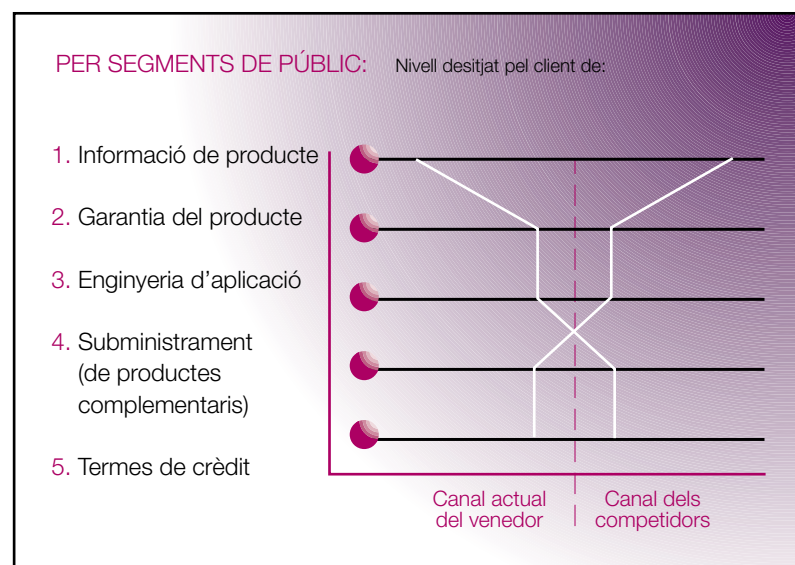
Quan parlem de productes innovadors, avaluar aquestes preferències de manera objectiva és més difícil. Per això, el millor és utilitzar la informació (*inputs*) d'aquells clients o usuaris que tenen avui unes fortes necessitats que es generalitzaran en el conjunt de la demanda demà (també anomenats *lead users*). O bé extreure informació d'aquelles persones entre el nostre personal que interactua amb el canal (per exemple, els venedors especialitzats). Les seves valoracions ens poden fer entreveure a què haurem de donar més rellevància.

3. *Benchmarking* amb la competència: analitzant com ho fa la competència sobre la base de les microfuncions escollides. D'aquesta manera, podem veure què és el que estem satisfent nosaltres i què està satisfent la competència. Aquesta part és important a l'hora d'emfatitzar una estructura de canal o altre, entre les possibles alternatives.

4. Aglutinar les microfuncions per donar pas a diferents formats de canal que puguin ser adequats per a la distribució correcta del producte. Es tracta d'interpretar els resultats dels apartats 2 i 3. Aquest exercici l'hem de fer per separat per a cada un dels segments als quals ens adreçem. És important no tenir en compte encara les possibles restriccions. Per exemple, no s'ha de plantejar, per ara, el cost d'aquests productes. D'aquesta manera, obtindrem totes les possibilitats i les alternatives que podrien arribar a ser un èxit en la comercialització.

5. Avaluar el cost-benefici i escollir el més adequat: és ara quan hem d'avaluar econòmicament cada una de les opcions del canal. El cost dels productes no solament depèn del cost real, sinó també de la seva disponibilitat, de la competència, etc. El canal òptim per a cada segment serà aquell que ens doni una millor relació entre els beneficis i els costos de transacció. ²⁰
6. Analitzar on els canals se superpo-

²⁰ Benchmarking d'un canal



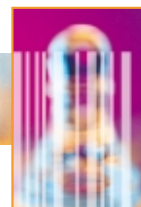
Font: prof. Kasturi

sen: és possible que, quan ens adre-
cem a diferents segments, els canals
mitjançant els quals hi accedim se su-
perposin, un factor que hem de tenir
en compte. És en aquesta fase quan
definim l'estructura final de tot el canal
de distribució.

Si el canal està ben dissenyat, estarem
facilitant de manera considerable la in-
troducció del producte en el mercat i
incrementant la percepció de beneficis
a través de les nostres solucions, amb
la probable millora de vendes. ²¹

²¹ Nou canal per a Química Terrats

Química Terrat (nom fictici) és una empresa especialitzada en productes de nete-
ja. En el llançament d'un nou producte va decidir dissenyar el canal segons
les necessitats dels clients, en comptes d'utilitzar els canals ja establerts
(que era l'opció més senzilla i pràctica a priori). El resultat va ser l'aportació
al consumidor d'informació extra que realment valorava, l'anticipació als
problemes del canal i la utilització d'un nou tipus de distribuïdor d'especial-
istes en fibres amb el qual l'organització no havia treballat anteriorment i
que li va ampliar la cobertura del mercat. Aquesta anticipació va reduir els
problemes propis de la distribució i va fer que l'organització vengués el 25
% sobre el que s'esperava amb uns beneficis addicionals del 34 %.



■ 3.5 Incrementant el vincle amb els clients: el màrqueting relacional

Hi ha una sèrie de factors bàsics per aconseguir la participació del client. Com en tot, primer és necessari mostrar una carta de presentació en condicions per poder establir la relació i, posteriorment, complir les expectatives que el client ha dipositat en el proveïdor.

Quan parlem de carta de presentació ens estem referint a aquells elements que fan que el client ens esculli a nosaltres i no pas un dels nostres competidors. Per això, la reputació que la companyia tingui en el mercat i la mostra de resultats satisfactoris obtinguts en actuacions anteriors ha de fer que el client confii en la nostra organització.

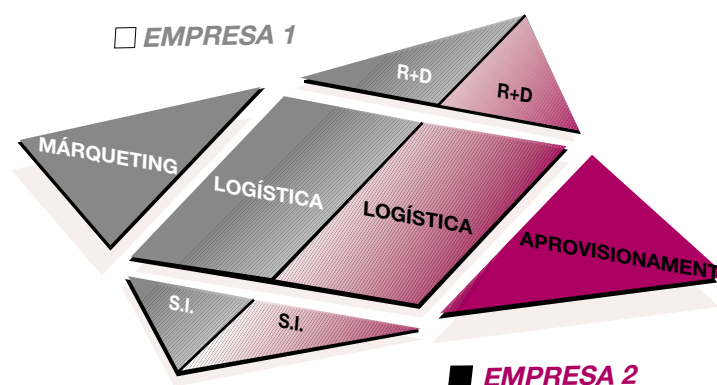
Aquesta confiança i fer que hi hagi una certa química entre les persones que manegen la col·laboració poden comportar l'èxit de la relació. Una vegada establerta la relació, hem d'esperar que ens comparin periòdicament amb la resta dels nostres competidors. Per aquesta raó, gestionar la relació és una condició necessària, però no suficient. En paral·lel, hem de continuar construint una de les millors ofertes del mercat que sigui capaç de superar de sobres qualsevol activitat comparativa.

És també necessari conèixer el poder i la dependència que tenim sobre els nostres clients i la nostra habilitat perquè el client també aportï valor a la relació, una cosa que per si mateix segurament no faria mai. Aquest poder pot provenir de moltes fonts, com ara la informació privilegiada, la possessió de recursos escassos, la visió estratègica o les habilitats personals.

Tanmateix, com hem comentat més amunt, hem de complir les expectatives que el client ha dipositat en la nostra organització una vegada s'ha establert la relació. Per mantenir la relació hi ha d'haver uns objectius comuns establerts. Per això, la manera com les dues organitzacions s'adaptin per establir una cooperació futura i un alt nivell de compromís per ambdues parts ens permetrà anar creant, a poc a poc, un valor afegit per al client.

Finalment, les vinculacions (integracions) tecnològiques i estructurals entre ambdues organitzacions potencien aquest alt nivell de compromís, ja que es veu una intenció que la relació perduri en el temps. ²²

²² Integració estructural i tecnològica entre dues organitzacions



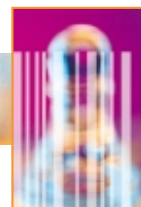
Aquestes vinculacions tecnològiques fan referència a la integració dels sistemes d'ambdues estructures per a una optimització dels processos, mentre que les estructurals fan referència a desenvolupar actius especialitzats per poder assumir els objectius comuns proposats. Aquests vincles generen sinergies entre les parts i una clara barrera d'entrada als competidors que pretenguin establir relacions similars amb els nostres clients. Per tant, comportaran un fre a l'hora de finalitzar la relació.

Per tant, reputació, oferta de primer nivell, gestió del poder i la dependència, adaptació mútua, cooperació, nivell de compromís, vincles tecnològics i estructurals són tots ells factors clau per a l'inici i el desenvolupament d'una relació duradora amb els nostres clients. ²³

²³ Característiques rellevants per a l'èxit de la col·laboració

CONCEPTE	DESCRIPCIÓ
Reputació	El prestigi del proveïdor, és a dir, la divulgació dels resultats positius obtinguts anteriorment.
Resultats satisfactoris	Superació de les expectatives del client tenint en compte la qualitat exigida.
Confiança	El fet de creure que el proveïdor actuarà d'acord amb els interessos del seu client.
Objectius comuns	Els objectius comuns mitjançant la col·laboració i la continuïtat d'aquesta col·laboració.
Vincles socials	El factor humà és fonamental a l'hora d'establir relacions.
Comparació amb altres alternatives	El client compara entre el que aporta i el que rep; la dependència d'ambdós dependrà del <i>gap</i> entre nosaltres i els nostres competidors.
Poder i dependència	L'habilitat que l'altre faci alguna cosa per si mateix que de manera natural no faria.

Font: prof. Alfaro (2002)



■ 3.6 Enriquant les experiències dels clients: el màrqueting experiencial (*Experiential marketing*)

3.6.1 Involucrar i interactuar amb els sentits, els sentiments, els pensaments i les accions dels consumidors

El màrqueting experiencial pretén que els consumidors percebin més beneficis que els que tradicionalment rebrien per la simple interacció amb el producte. La idea és envoltar i complementar el producte o el servei tradicional de la nostra empresa amb una sèrie de noves experiències sensorials, físiques o cognitives que enriqueixin i augmentin les percepcions del client.

El màrqueting experiencial és recomanat per a aquelles organitzacions que es vulguin diferenciar, que pretenguin

canviar la seva imatge o incrementar la lleialtat dels clients. Té un interès especial per a aquelles empreses on els seus productes s'estan convertint en un article de consum (*commodity*) difícil de diferenciar dels de la competència.

Per poder diferenciar-nos i augmentar el valor dels nostres productes hem de pensar que són alguna cosa més que un conjunt d'atributs i beneficis. Per tant, hem de canviar la perspectiva i pensar que molts d'aquests productes són els generadors de situacions reals de la nostra vida quotidiana. Addicionalment, les tecnologies de la informació han fomentat una relació més ràpida i directa entre les diferents organitzacions i els seus clients. Aquests clients

són atrets cap a aquelles empreses que els ofereixen productes de tal manera que els permet experimentar experiències que els agradaria que passessin en la seva vida.

Hi ha quatre maneres bàsiques de fer que el client percebi aquestes noves experiències, representades en la taula adjunta i que fan referència als atributs sensorials, emocionals, que fan pensar, que fan actuar i, finalment, que ens permeten relacionar-nos. **24 25**

24 Atributs del màrqueting experiencial

ATRIBUTS	EXPLICACIÓ
sensorials	Són aquells elements que afecten el tacte, l'olfacte, el so o el gust. Un exemple clar és l'olor a pa acabat de fer dels forns; moltes vegades aquesta olor és induïda.
emocionals	Actuacions que afecten els sentiments dels individus i que permeten relacionar el producte o el servei amb un moment puntual de la seva vida.
que fan pensar	Són aquells que atrapen el consumidor i el fan pensar. Aquest tipus d'accions són generalment més conservadores, utilitzen més text i normalment ofereixen preguntes sense resposta.
que fan actuar	Indueixen al moviment, al canvi, i mitjançant missatges de motivació o inspiració inciten el client a pensar diferent. Solen mostrar situacions concretes i els seus resultats.
de relació	Solen relacionar el client amb l'ideal que li agradaria tenir socialment, culturalment o econòmicament. Aquest tipus d'accions solen mostrar grups de persones objectiu (<i>target</i>) interactuant entre ells i mostrant els beneficis amb els quals es pretén que siguin relacionats.

Font: papers ESADE (2003)

25 La dimensió emocional

[...] No ha sentit a parlar d'un nou servei d'acompanyament per a la gent gran solitària a les grans ciutats, amb famílies fictícies representades per actors professionals? O del menjar a domicili per a estudiants preparat d'una manera personalitzada per mares substituïdes? Ambdós serveis són nous, amb un creixement sostingut i en mercats en creixement. La dimensió emocional és un factor clau per a la compra futura de molts serveis diferenciats i una magnífica font d'idees innovadores.

4



Ampliant la solució: Innovació tecnològica en màrqueting i vendes

Al llarg de la història recent, les organitzacions han aplicat les tecnologies de la informació als seus processos productius amb la intenció de redefinir-los i incrementar de manera significativa la productivitat.

El repte, avui en dia, el trobem en l'activitat de venda dels nostres productes, ja que molt poques persones poden valorar l'impacte que les noves tecnologies tenen i potencialment tindran en la relació amb els nostres clients.



■ Innovació tecnològica en màrqueting i vendes

És cert que moltes empreses han fracassat a l'hora d'aplicar aquestes noves tecnologies. La causa principal d'aquest fracàs es deu al fet que no han sabut reconèixer com la tecnologia estava canviant la manera d'interactuar amb els clients i, consegüentment, no han sabut adaptar-se i obtenir l'avanatge esperat.

L'aplicació correcta de les noves tecnologies no assegura l'èxit en el mercat, però sí un avantatge competitiu davant d'altres productes. Per exemple, la venda per Internet pot reduir els costos de màrqueting del canal (en cap cas no l'elimina), però aquest diferencial li pot permetre ser més competitiu i, per tant, incrementar les vendes redirigint més recursos a altres canals alternatius.

Les aplicacions no es limiten exclusivament a la venda per Internet. Una millora mitjançant l'automatització de la força de vendes o un millor seguiment de les necessitats dels consumidors també impliquen una base d'avantatge competitiu.

Per tant, hi ha moltes activitats en les quals es pot aplicar la tecnologia. La missió dels directius de màrqueting i vendes és determinar en quines àrees d'aplicació es poden generar majors beneficis de negoci i el tipus de tecnologia que cal aplicar.

Sempre podem esperar que els directius plantegin dos enfocaments generals diferenciats. En el primer, que ha estat el més habitual durant el boom

d'Internet, la principal pretensió ha estat incorporar innovacions radicals, maneres de fer completament noves per al departament o maneres originals per arribar al mercat i relacionar-se amb els clients.

El resultat general ha estat una certa frustració en no adequar-se les expectatives als resultats realment aconseguits. Sembla que s'hagi oblidat una lliçó ja històrica: les innovacions radicals no van ser mai una cosa de molts, sinó més aviat de pocs.

Una segona alternativa, menys explorada per la majoria dels professionals, consisteix a enfocar l'aplicació de les noves tecnologies en innovacions incrementals. És a dir, partint dels plans de màrqueting i vendes establerts anualment, analitzar i seleccionar les millors oportunitats en les quals aquestes tecnologies amplifiquen els resultats de les nostres bones activitats, o disminueixen els efectes de les nostres deficiències.

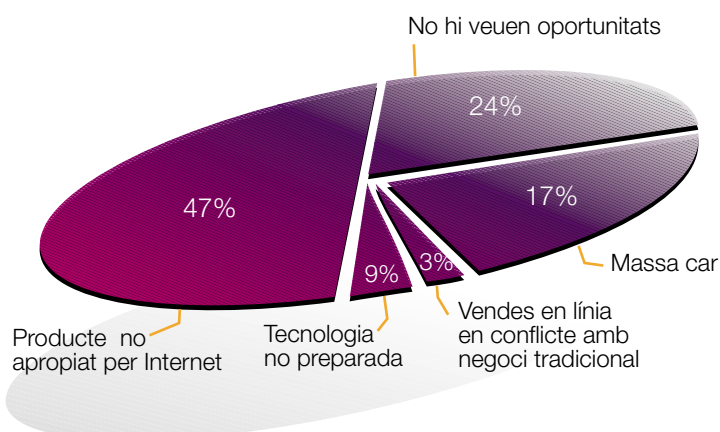
Cada empresa ha de ser lliure d'enfocar la innovació basant-se en les noves tecnologies en el grau més radical o incremental que l'interessi. El que és indiscutible és que s'ha de ser coherent amb el risc que està assumint i, en conseqüència, facilitar els recursos i l'energia necessària per aconseguir els seus interessos.

■ 4.1 Adaptant el producte als nous canals tecnològics

⁴ Per més informació, vegeu "Guies de gestió de la Innovació: producció i logística", capítol 4 (www.cidem.com/publicacions)

Les noves tecnologies, en general, i Internet, més en particular, estan canviant la naturalesa i la forma dels canals de distribució.⁴ És per això que els responsables de màrqueting han de reformular els seus productes de manera que s'adaptin a aquests canals.

26 Raons citades per minoristes (retailers) per no anar als canals en línia



Font: emarketer (1999)

En una analogia bàsica ens podem imaginar que és difícil que un producte quadrat s'adapti a un canal rodó, i viceversa. Per tenir èxit hem d'adaptar els nostres productes als canals que, a causa de la tecnologia, han evolucionat a formes més eficients per al mercat.

Però, què es pot vendre per Internet?. Per Internet es pot vendre pràcticament tot, sempre que es compleixin uns requisits mínims del canal. Neces-

sitem productes apropiats i, per aquesta raó, és necessari adaptar els productes, i això ha d'estar a la ment dels directius de màrqueting. 26 27 28

Si ens fixem en la figura AF 22, que mostra les raons per les quals els comerciants decideixen no aventurar-se en comerç electrònic (e-commerce), veurem que el 47 % considera que el seu producte no és apropiat per ser venut a través d'Internet. És molt possible que, si es modifiquessin alguns atributs, aquests productes serien totalment aptes per a aquest tipus de venda.

Adicionalment, hi poden haver productes que, ja sigui pel seu cost o per qualsevol altre motiu, no sigui convenient vendre per Internet. Davant d'aquesta situació, la tecnologia permet donar suport als venedors amb informació en línia, catàlegs digitalitzats, programes de personalització de productes, etc.

Sigui quin sigui el cas, modificant el producte o modificant el servei que envolta el producte, la qüestió continua sent la necessitat de fer evolucionar algunes de les dimensions del producte perquè, quadrant millor amb els canals evolucionats, puguin extreure d'aquests canals els màxims beneficis de negoci.



27 Adaptant el producte al canal en línia: MOBLES RIBERA

Mobles Ribera (nom fictici), un petit comerciant de mobles, va iniciar la seva particular aventura de comerç electrònic (*e-commerce*) amb la venda per Internet d'uns quants elements de material d'oficina, els elements més estàndards i on ell se sentia més còmode. Quan ja s'havia habituat a aquest tipus de negoci, va afegir un programa perquè el client pogués veure com quedarien els mobles a la seva oficina i va ampliar la gamma de productes en línia. Com que l'eina era útil per al consumidor final, les seves vendes van començar a créixer; i va mantenir la seva taxa d'ingressos en els canals tradicionals i va augmentar el nombre de clients en el nou canal en línia, amb una contribució del 5 % sobre les vendes totals.

28 Adaptant el producte al canal en línia: BOOKINGFAX

Les tecnologies de la informació poden redefinir els processos d'una organització. Bookingfax (<http://www.bookingfax.com>) utilitza Internet per poder oferir als seus clients (les agències de viatges) gratuïtament les ofertes dels operadors turístics de manera classificada i ordenada. Antigament, les agències rebien centenars de faxes amb les diferents ofertes i això comportava un esforç d'actualització i un cost de material (tinta i paper).

Aquesta eina en línia obté els seus ingressos dels operadors turístics que penegen les seves ofertes a la pàgina. La part interessant és l'estalvi de cost que comporta l'enviament a més de 7.000 punts de venda.

En menys d'un any tenen més de 10.375 agents registrats, amb la qual cosa superen notablement la seva massa crítica (7.600 agents). Aquesta iniciativa està creixent de manera exponencial, atès que alguns operadors turístics ja només utilitzen aquest mitjà per llançar les seves ofertes i, per tant, qui vulgui rebre-les està obligat a utilitzar-lo.

4.1.1 Estratègia a curt termini. Com la tecnologia està canviant el canal.

En un primer moment, hem de mirar fora de l'organització per saber què és el que realment està passant i, d'aquesta manera, veure com és el canal a través del qual volem vendre els

nostres productes. Obtindrem una sèrie de dades molt útils per dissenyar o readaptar aquells productes que volem vendre per aquests canals.

Però, què hem de mirar fora de la nostra organització? Quins aspectes són els realment rellevants per adaptar-nos

al nou mitjà? En primer lloc, hem d'observar els canvis en la conducta de compra del consumidor.

És lògic que aquell consumidor habituat a comprar per Internet esperi més informació, un producte personalitzable o poder comparar preus. Aquestes expectatives obliguen l'organització a canviar l'embalatge (*packaging*), la distribució o fins i tot la configuració del producte, si realment vol satisfer les necessitats del consumidor final.

El segon aspecte rellevant és analitzar de quina manera el nostre competidor està venent els seus productes en el mercat. És possible que nosaltres puguem competir en algunes parts concretes exclusives d'Internet on tinguem un avantatge competitiu important.

També s'ha de tenir en compte els requisits tecnològics del nou canal, l'ample de banda, el xifratge, la seguretat de les transaccions, etc. El nou canal ofereix noves possibilitats, però també nous desafiaments, que s'han de valorar abans de llançar-se a l'aventura en línia.

4.1.2 Necessitats a llarg termini. Redefinir el producte per a que s'adapti al canal.

A llarg termini, cal adaptar el producte, sens dubte. Per això, a escala interna hem de considerar diferents elements que el consumidor final valora i que hauríem d'incorporar al producte per augmentar les probabilitats d'èxit en el nou canal.

Només els productes digitals es poden vendre (incloent la distribució) íntegrament per Internet, però hi ha un gran ventall de possibilitats, com, per exemple, fer que el producte es trobi ràpidament, que s'obtinguin les seves característiques tècniques, comparatives, etc. En aquests moments, existeixen ja tècniques d'IA (intel·ligència artificial) en les quals, basant-se en compres prèvies, es poden recomanar productes que segurament són, en un percentatge molt elevat, d'interès per al client.

La personalització del producte, dependent de la seva categoria, fa que el client se senti més identificat en la compra, ja que s'hi implica i, segurament, estarà disposat a pagar un sobrepreu per això. Que el client pugui tenir un producte exclusiu o dissenyat per ell mateix fa que li sigui molt més atractiu.

El preu, per exemple, no ha de ser necessàriament fix i inamovible; les vendes per Internet permeten al consumidor final comparar preus d'altres proveïdors d'una manera molt ràpida. És per això que és necessari controlar les pàgines web dels competidors i ajustar els preus, especialment si estem parlant de productes estàndard.



Per poder portar a terme aquesta tasca, és necessari un control de costos molt estricte i poder obtenir aquestes dades d'una manera gairebé instantània, per saber objectivament fins on es poden reduir els preus de venda.

Però Internet no és l'únic canal pel qual es pot vendre un producte; és per això que l'embalatge (*packaging*) ha de ser polivalent perquè es puguin utilitzar tots els canals possibles, a fi d'arribar al major nombre de clients possible. És cada vegada més habitual que un

client compri per Internet, reclami per telèfon, canviï el producte en una botiga o escrigui un correu electrònic per consultar alguna cosa específica.

Finalment, és necessari el servei i el suport en la venda. Hi ha clients que necessiten l'ajut d'una persona física per comprar. Aquest factor, per ara, és impossible en els canals digitals, però sí que podem adreçar aquests clients a telèfons d'assistència o a altres elements que puguin donar-li la confiança suficient per fer la compra. ²⁹

²⁹ Oportunitats del canal per adaptar el producte

DIMENSIONS DEL CANAL	ELEMENTS QUE CAL DESTACAR
Simplificació Millorar la capacitat del client per seleccionar, configurar, o comprar articles Personalització Dissenyar els articles per a una ràpida configuració i per adaptar-se a les necessitats del mercat Preu dinàmic Capacitat per establir preus de manera ràpida depenent de les necessitats del mercat, i obtenir en cada cas la rendibilitat al moment. Valor afegit a l'embalatge (packaging) Dissenyar el producte formal per optimitzar la creació de valor per al consumidor Distribució híbrida Disseny dels productes per adaptar-se als diferents canals i els socis (partners) comercials Servei en punt de venda Igualar els nivells de servei als requeriments dels clients i del canal	La complexitat del mercat - L'ajustament Nivell tècnic - Informació Coneixement de l'ús per part del consumidor Nivell de personalització - Segmentació de clients Facilitat de realització - Nombre d'opcions disponibles Comandes sota comanda o contra stoc Temps de lliurament (<i>lead time</i>) Preu de mercat enfront de preu de fàbrica - Obtenció instantània del cost Extra cost per un preu dinàmic - Factors externs com ara servei, risc o demanda Fidelitat del client davant del producte personalitzat - Sensibilitat al preu Segmentació de mercat - Coneixement del consumidor Complexitat en fixació de preus Complexitat del producte - Valor/pes Diferenciació - Coneixement del consumidor Certificats de qualitat - Fàcil d'utilitzar Cost per al consumidor - Informació i explicació dels beneficis Mecanisme de captació de valor Sofisticació del canal de vendes Requeriments de les vendes (estratègia d'estirada enfront d'estratègia d'impuls; <i>Pull Vs. Push</i>) Complexitat en la transacció - Facilitat de fer el negoci Adaptació al mecanisme - Nivells de comunicació Logística virtual La sofisticació del client - Requeriments propis del servei L'autoservei - Els requisits per poder instal·lar-lo Qualitat, temps i cost del servei Devolucions i servei postvenda

Font: Stephen G. (2002)

■ 4.2 Màrqueting directe

Noves eines per millorar els resultats de màrqueting i anticipar el comportament del consumidor.

Amb l'entrada de les noves tecnologies, especialment les de la informació, s'obre tota una nova gamma d'utilitats de màrqueting interactiu. S'ha de prestar una atenció especial a aquestes eines per dos motius: primer, perquè poden incrementar l'eficiència de les actuacions de màrqueting i, segon, perquè poden anticipar les influències de com els consumidors fan les seves compres.

La incorporació d'aquestes noves eines té un procés gradual, en el qual es passa d'una zona on l'organització se sent còmode, perquè coneix a la perfecció les tècniques que està utilitzant habitualment, a una zona real d'innovació, on s'apliquen noves eines per actuar d'una manera diferent. ³⁰

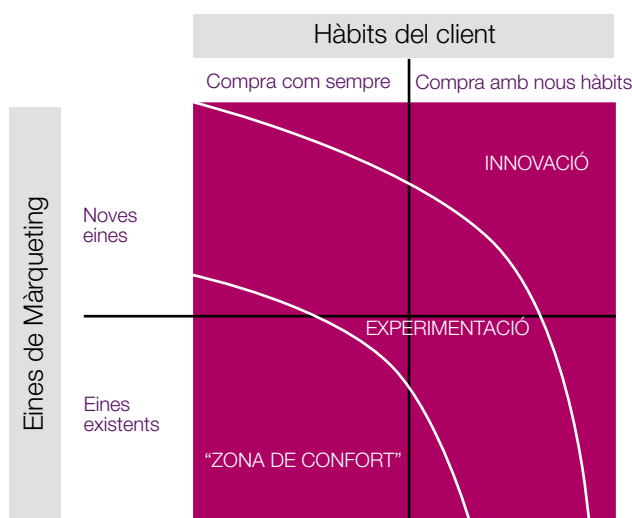
Aquest procés no és estàndard. Hi ha empreses que primer inicien un procés de compra diferent i, després, apliquen noves eines, o bé altres que utilitzen noves eines i, a partir d'aquí, defineixen una nova manera d'actuar. A aquesta zona d'incertesa i transició entre el que és conegut i el que és nou l'anomenarem experimentació. Els directius han de conèixer i experimentar amb aquestes eines i intentar incorporar-les en el seu mix, ja que aporten molta informació del comportament del consumidor.

Destaquem les eines més essentals a Internet:

4.2.1 Publicitat web

La resposta dels internautes a les ci-bertires és inferior a l'1 %. Per això, les companyies han abandonat aquest tipus de publicitat genèrica per dirigir-la cap a pàgines on el públic visitant sigui públic objectiu.

³⁰ Afinant el mix de màrqueting



Font: anònim



És fàcil trobar maneres de dirigir la publicitat a un segment concret. Les pàgines web tenen mecanismes de segmentació geogràfica, demogràfica o de coneixement del consumidor que ens permeten col·locar enllaços de publicitat a pàgines web (cibertires) només i exclusivament quan un client potencial d'aquest segment està navegant per aquestes pàgines.

Altres elements més avançats, com ara les paraules clau o el patrocini d'activitats, també ens poden servir per col·locar la nostra publicitat en ocasions puntuals. Per exemple, si nosaltres introduïm la paraula «vols» en un navegador, el més normal és que aparegui publicitat d'agències de viatges. La mateixa publicitat és possible que aparegui quan estiguem consultant llocs web (*websites*) d'interès turístic.

Iniciatives i promocions en línia (*online*) ajuden a la fidelització del client, a l'increment de les vendes i a la recollida d'informació. Aquestes promocions poden anar des dels descomptes en el moment de la compra fins a premis en efectiu (*cash*) o programes de punts redimibles en el mateix web.

Finalment, les xarxes d'afiliació entre diferents llocs web poden fer que les nostres vendes i la nostra presència en el mercat augmentin a canvi d'una comissió.

4.2.2 E-mail màrqueting

Les companyies utilitzen el correu electrònic (*e-mail*) com un element de comunicació. Però hi ha el problema del correu electrònic no desitjat (*spam*). Aquesta és la raó per la qual algunes organitzacions estan construint bases de dades per a *e-mail marketing* amb l'autorització del consumidor. L'objectiu d'aquesta tècnica és l'adquisició i la retenció del client.

En aquestes bases de dades, l'afiliació té un paper molt important, ja que, si el consumidor s'adhereix a aquesta base de dades per voluntat pròpia, és molt possible que realment sigui un consumidor potencial. Addicionalment, prestarà més atenció als comunicats que l'empresa li faci arribar.

Referent a la retenció de consumidors, trobem tres tipus de correu electrònic diferents. El primer fa referència a una relació esporàdica amb el consumidor, ja que n'hi ha alguns que estan disposats a rebre informació puntual d'una companyia. També tenim la possibilitat d'enviar butlletins de notícies electrònics (*newsletters*) amb informació sobre canvis que s'han produït, catàlegs de preus o promocions. I finalment, els correus electrònics de recordatori, per exemple, que l'assegurança d'incendis està a punt de caducar o bé que acaba d'aparèixer un producte que li estalviaria costos donada la seva estructura.

L'adquisició de nous consumidors passa per l'acceptació per part del client de rebre correus electrònics. Generalment, es necessita una tercera organització que faciliti el contacte amb l'inter-nauta per poder preguntar-li quin tipus d'informació vol rebre.

Hi ha altres maneres d'arribar fins al client final per primera vegada: els fòrums i els butlletins de notícies electrònics (*newsletters*) d'interès, per exemple, accepten generalment el patrocini, i aquí és on podem col·locar la nostra publicitat.

Finalment, un altre element significatiu és el màrqueting viral, on són els mateixos subscriptors els que recomanen la utilització del servei i generen nous subscriptors (un exemple seria el Messenger de Microsoft, que ha aconseguit més de 40 milions d'usuaris mitjançant aquesta tècnica).

4.2.3 Què és el màrqueting viral?

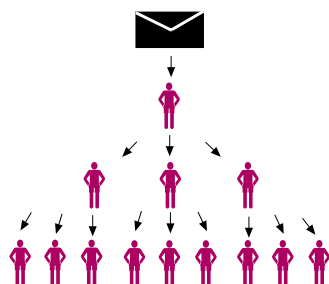
La definició de màrqueting viral fa referència a qualsevol tipus de publicitat que es propaga d'una manera similar a com ho faria un virus.

El truc per aconseguir generar aquest fenomen consisteix a fer que siguin els nostres mateixos clients els qui recomanin els nostres serveis o la nostra pàgina web. El més natural és que, si es rep un correu electrònic de publicitat d'una empresa desconeguda, és possible que no se li presti la menor atenció o directament s'elimini. Això no obstant, si ha estat enviat per un amic o un conegut, ho interpretarà com una recomanació i probablement hi farà una ullada per comprovar si és o no del seu interès.

En cas que el tema finalment i realment no interessi, es pot esperar que el receptor no li doni més importància, atès que tot queda en aquest cercle de confiança. Això no passaria si l'emissor fos una empresa.

Els elements clau per poder desenvolupar una estratègia de màrqueting viral són:

- Que sigui fàcil de transmetre als altres.
- Que pugui ser transmès d'uns quants a molts.
- Que tinguin motivacions o interessos comuns amb la gent que ho rebi.
- Que utilitzi xarxes de comunicació ja establertes.
- Que utilitzi recursos aliens per transmetre's.





Encara que sigui obvi, s'ha de recordar que perquè els clients es converteixin en venedors dels nostres serveis haurem d'oferir-los alguna cosa a canvi. El repte consisteix a buscar un servei o un contingut que els nostres usuaris vulguin comunicar als seus amics o companys més enllà del simple «Recomana aquest article a un amic». Per això, haurem de conèixer les motivacions del nostre públic objectiu. Sens dubte, la motivació econòmica ajudarà a potenciar els efectes del nostre màrqueting viral.

Amb tot, una condició indispensable per a l'èxit d'aquests mètodes és posar-ho molt fàcil a l'usuari. Una vegada tinguem clar tot el pla que volem desenvolupar, la simplificació sempre ajuda a aconseguir els objectius, especialment si parlem de mercats. ³¹

4.2.4 Comportament dels hàbits de compra en línia

Conèixer com es comporta el consumidor a l'hora de fer les seves compres en línia aporta una informació rellevant per a les organitzacions a l'hora de dissenyar les seves estratègies de màrqueting i noves tecnologies.

Quan parlem d'anàlisi en línia, ens referim a:

Segmentació de l'audiència que accedeix a la pàgina web per poder veure quin tipus de consumidors tenim i quins són els segments més atractius per poder fer promocions. Si coneixem els grups que tenim, també podem dissenyar productes que s'ajustin a les seves necessitats concretes, amb la qual cosa incrementarem les probabili-

31 El fenomen viral

«I LOVE YOU»

El març del 2000 va aparèixer un virus anomenat «I love you» que infectava l'ordinador i es reenviava automàticament a tota la llibreta d'adreces de correu. Amb això, els teus coneguts rebien un correu electrònic teu, l'obrien i el procés es repetia. Aquell mateix dia, 650.000 usuaris ja estaven infectats i en menys d'un mes la quantitat superava els 50 milions. La diferència d'aquest sistema amb el màrqueting viral és que l'enviament era forçat però, no obstant això, ens permet visualitzar la potència d'aquesta eina per transmetre un missatge amb un creixement d'audiència geomètric, sempre que en fem un ús positiu per al client.

HOTMAIL

El cas més destacat de màrqueting viral el trobem als Estats Units amb l'empresa servei Hotmail, la primera proveïdora del servei de correu electrònic a través de web. L'organització va destinar pocs recursos al llançament de la seva comunitat Hotmail, on inicialment es donava als usuaris un compte gratuït de correu web i un servei de missatgeria instantani, en el qual tots els que participaven havien de ser obligatòriament membres. És per això que els mateixos membres fomentaven la subscripció, ja que d'aquesta manera es podien cartejar amb els seus amics en un mitjà comú i conegut. Durant els primers divuit mesos, Hotmail va subscriure 12 milions de membres.

tats d'èxit de la campanya. Conèixer els comportaments de compra de cada segment permet detectar també oportunitats de venda associada.

La personalització ens permet obtenir informació de cada un dels individus i fa possible el màrqueting *one-to-one* (promocions personalitzades per a cada un dels clients). Hi ha moltes eines molt sofisticades per reconèixer les accions que aquest client concret tendirà a fer en un futur.

Anomenem perfil del consumidor (*profile*) la informació que obtenim referent a la pàgina web de la qual procedeix i la pàgina web a la qual es dirigeix un consumidor. Aquestes dades ens indi-

quen les seves preferències. Per exemple, si un percentatge elevat dels nostres clients procedeixen de pàgines web de viatges podem utilitzar aquesta informació extra per personalitzar el contingut o els missatges que els adreçem.

Finalment, les ràtios de quantes vegades es clica un enllaç (*link*), pàgines més visitades, nombre mitjà de pàgines per visita, etc., ens ajuden a detectar preferències, però també errors de navegació. A tall d'exemple, si col·loquem un enllaç (*link*) que se suposa que hauria de ser molt visitat i no ho és, és possible que els consumidors no el vegin i, per això, no el cliquin, que no sigui atractiu, etc. ³²

32 Aspectes de privadesa: La importància del consentiment

La privadesa és, potser, l'element més important de les campanyes de màrqueting en línia. D'aquí a poc temps, aquests tipus de polítiques marcaran el preu d'entrada als negocis electrònics (*e-business*). Per tant, és necessari entendre el concepte de «demanar el consentiment» del client abans de dur a terme una campanya que pugui semblar «no desitjada» (*spam*), ja que aquestes accions poden malmetre la imatge de la companyia durant un període més o menys prolongat. És obvi que aquest tipus de polítiques tenen un cost addicional en recursos humans i monetaris.

Existeixen estudis que demostren que més del 80 % dels usuaris senten refús davant d'un correu electrònic «no desitjat». A més, com més experiència en línia es té, el refús passa a ser entre el 30 i el 40 % més gran (un pot deduir fàcilment les implicacions a llarg termini quan els consumidors tinguin cada vegada una experiència més gran en l'ús d'Internet).

De fet, «demanar consentiment» és un element beneficiós per a l'organització. El 69 % dels consumidors van declarar que el fet que la companyia els demani el seu consentiment per a l'enviament de correus electrònics ho consideren com un servei addicional. Una enquesta telefònica sobre una mostra de 400 persones prova que més de la meitat dels usuaris donen el seu consentiment explícit i la resta no ho considera intrusiu.



■ 4.3 Gestionant el contacte amb els clients: el centre d'atenció al client en el centre de l'acció

El centre d'atenció al client (o *call center*) és una plataforma tecnològica que té la funció de facilitar la comunicació a través del telèfon com a canal fonamental. Permet que els seus clients contactin amb l'organització, o que aquests clients siguin contactats, per solucionar els seus problemes i inquietuds.

Normalment, un centre d'atenció al client té la capacitat de rebre un volum considerable de trucades al mateix temps, organitzar-les i dirigir-les a l'operador més capacitada per donar una resposta eficient depenent del tipus de qüestió.

El major valor afegit que proporciona un centre d'atenció al client ben equipat és registrar i processar l'historial dels contactes i proporcionar potencialment una millor atenció als seus clients de tal manera que, davant d'una nova trucada del client, se li pugui oferir un millor servei perquè es coneixen els seus antecedents.

Així mateix, més enllà del suport a les consultes, les queixes i els suggeriments, pot representar un canal molt interessant per a la venda, ja que, dels clients històrics, se'n coneixen les inquietuds o les preferències. I per als nous clients, el canal telefònic de venda és cada vegada més popular i apreciat per la seva simplicitat i rapidesa.

4.3.1 El centre d'atenció al client com un actiu estratègic per a màrqueting i vendes

Els centres d'atenció al client han passat de ser un mecanisme de resposta telefònica a ser un element fonamental en l'estratègia de vendes, ja que permeten un creixement de les vendes a un cost relativament baix. No hauríem de veure el centre d'atenció al client exclusivament com una eina que optimitza el treball, sinó que l'hem de veure com un nou canal de vendes.

Al principi, només s'utilitzava per captar clients o per fer-los ofertes especials en organitzacions de gran volum. Però, amb el pas del temps, es va ampliar el seu ús per llançar ofertes de venda sobre productes de poc marge. Només algunes organitzacions l'utilitzaven també per retenir els seus clients contestant a les seves preguntes, suggeriments o queixes d'una manera més eficient i a un cost molt inferior. Durant els pròxims anys, els centres d'atenció al client continuaran afegint elements que permetran a les organitzacions comunicar-se amb la major interacció possible.

Els consumidors prefereixen un mix entre el canal telefònic i el canal en línia. És una tendència percebuda per tothom que cada vegada s'envien més correus electrònics, s'utilitza més el telèfon, etc. Per poder donar una resposta eficaç, el millor és col·locar un centre d'atenció al client, per poder organitzar tot aquest trànsit. El centre d'atenció al client ha d'aportar un valor afegit a les vendes.

En un primer moment s'ocupa de les tasques més rutinàries. Però els venedors acaben aprenent a fer servir aquestes tecnologies per comunicar-se, actuar com un equip i incrementar les vendes. Una vegada s'ha superat aquesta fase, el centre d'atenció al client es comença a integrar en l'organització i pren la responsabilitat de petits clients amb tasques com ara la cobertura telefònica, el manteniment d'estocs o les visites de manteniment. Aquesta responsabilitat fa que la força de vendes, que anteriorment estava destinada a aquesta funció, es pugui dedicar a millorar la relació amb altres clients o, senzillament, es concentri en els nous negocis de l'organització.

El centre d'atenció al client també pot prendre la funció de «polícia» i dirigir els missatges, mostrar-los en pantalla o enviar-los a altres clients. Hi ha alguns centres d'atenció al client que poden prendre la decisió d'assignar a un o altre agent de venda, depenent del tipus de trucada telefònica. Addicionalment, els sistemes d'integració permeten compartir la informació entre els diferents canals.

És obvi que el centre d'atenció al client recull informació del client i permet introduir o consultar una base de dades; per tant, aquest és el punt on convergeixen les diferents estratègies destinades al tracte amb el client. És un mecanisme excel·lent per desenvolupar promocions personalitzades, atès que és aquí on es reben les peticions d'ajut o les queixes dels clients. Per tant, és precisament aquí on es poden detectar d'una manera més clara les noves oportunitats per orientar al mercat el negoci. **33**



33 Oportunitats per a la interacció negoci-client

CAPACITATS	QUÈ PERMET	TECNOLOGIES
Clic per connectar	Permet oferir als clients diverses opcions de serveis.	Eines que permeten als clients comunicar-se amb els agents, per exemple <i>hot buttons</i> de «torna'm a trucar». Permet col·laborar en temps real amb l'agent i fins i tot mantenir converses de veu (veu sobre IP).
Integració per correu electrònic	Permet la resposta automàtica dels correus electrònics dels consumidors.	Respon a les queixes i les consultes de manera automàtica o distribueix missatges a la persona correcta. També es pot utilitzar intel·ligència artificial per respondre als missatges de manera automàtica.
Xat en línia	Permet a un agent interaccionar amb el consumidor mitjançant un xat.	Xats similars a Microsoft Messenger (<i>instant messege</i>) que permeten actuar directament amb un consumidor o amb un grup de consumidors i resoldre els problemes en temps real.
Integració d'aplicacions	Passa la informació del consumidor durant la trucada; d'aquesta manera, l'agent pot vendre-li i servir-lo millor.	Permet accedir a dades del consumidor, com pot ser l'adreça IP, l'adreça geogràfica o la URL que està buscant.
Organitzar trànsit	Permet adreçar les trucades cap a l'agent correcte per a una major velocitat i un millor servei.	Són eines que permeten adreçar el trànsit de trucades cap a la persona més adequada tenint en compte elements com ara els coneixements tècnics d'aquesta persona, les habilitats de l'agent o el temps d'espera.
Compartir aplicacions	Permet a l'agent compartir informació amb el client.	Aplicacions que permeten compartir la informació (per exemple, l'agent pot prendre el control del navegador del client i viceversa).
Autoservei d'informació	Permet al consumidor accedir a la seva informació i a les bases de dades disponibles per a consulta.	Bases de coneixement, preguntes freqüents (FAQ), accés exclusiu a extranets, etc.
Direcció de campanyes en línia	Permet l'execució de campanyes en línia.	Programari que permet accions de màrqueting directe d'una manera automatitzada.
Reconeixement de veu	Identifica el client que truca i respon a ordres de veu.	Els programaris de reconeixement de veu són cada vegada més comuns i estan començant a ser alternatives reals per als consumidors en línia.

Font: elaboració pròpia

■ 4.4 Reorganitzant-nos al voltant del client: el CRM

El CRM, Sistemes de gestió de la relació amb el client

(*Customer Relationship Management*)⁵ és una filosofia corporativa en la qual es busca entendre i anticipar les necessitats dels clients existents i, també, dels potencials. Actualment se sustenta en solucions tecnològiques que en faciliten l'aplicació, el desenvolupament i l'aprofitament. En poques paraules, es tracta d'una estratègia de negocis enfocada al voltant del client i les seves necessitats.

⁵ Per més informació, vegeu "Eines de digitalització", del CIDEM (www.cidem.com/publicacions)

Una implementació correcta del model CRM ha de disposar d'un procés elaborat en el qual s'integri tota la corporació i que impliqui canvis a les seves estratègies, funcions i processos. Només quan s'hagin realitzat aquests canvis i l'empresa estigui enfocada al client, serà útil recórrer a una solució tecnològica per donar suport al nou concepte.

El CRM es basa en la unificació de totes les interaccions amb els clients a través dels seus diferents canals en una sola base de dades, cosa que per-

met oferir una visió integral d'aquest client. A més, es pot emmagatzemar i manejar automàticament la informació més rellevant, i desplegar en pantalla tot l'historial dels clients.

Una implantació efectiva del CRM permet millorar les relacions amb els clients actuals, conèixer-los millor i augmentar-ne la fidelitat. També permet disminuir els costos en la consecució de nous clients. Això, en ambdós casos, significa més vendes i més rendibilitat per al negoci. ³⁴

³⁴ Explotant el CRM amb sentit de negoci

LAMBDA INTEL·LIGÈNCIA ARTIFICIAL

La intel·ligència artificial cada dia és més pròxima a la realitat. Aquest programari va ser provat per Supermercats Pujol en el moment de llançar una plataforma de venda per Internet. La idea era preveure quants clients es passarien al nou canal, quants continuarien comprant en els establiments tradicionals o quants utilitzarien els dos tipus de canals. El resultat obtingut sobre una petita mostra de 2.000 clients va donar com a resultat que el 97 % dels clients que s'havia detectat que comprarien en línia realment va utilitzar aquest canal de compra. Amb aquest tipus d'eines es pot ajudar les organitzacions a estalviar molts costos d'actuacions estratègiques on és necessari un gran volum d'inversió.



4.4.1 Transformant l'organització per obtenir el màxim valor de les versions en CRM

Avui en dia, els departaments de màrqueting estan gastant cada vegada més milions d'euros en els seus programes de CRM i màrqueting «un a un». Ara bé, desenvolupar aquestes eines de CRM no serà suficient per «intimar» més amb el client i incrementar les vendes. Per aconseguir aquests

objectius, a més, s'ha de reorientar l'organització sencera al client, en comptes d'orientar solament els productes o els departaments.

Amb informació més real sobre els hàbits de consum dels seus clients, les organitzacions no tan sols poden desenvolupar estratègies de venda «un a un» (*one-to-one*), sinó que també poden redefinir els processos de venda adreçats als seus clients més significatius.

El CRM és el sistema de futur per a la gestió dels clients que han d'aixecar barreres a la seva pèrdua davant d'un competidor potencial. Els mecanismes possibles els podem observar a la taula. ³⁵

³⁵ CRM, creant barreres a l'emigració de clients

El CRM col·labora perquè els clients no abandonin l'organització; aquí podem trobar diferents maneres de fer-ho.

BARRERES A LA SORTIDA DE CLIENTS	EXPLICACIÓ
Experiència del client	Hem d'intentar que el client conegui com funcionen tots i cadascun dels canals a través dels quals l'organització interactua. D'aquesta manera se sentirà més còmode amb la nostra empresa.
Integrar-se en el procés	És interessant no solament vendre als nostres clients, sinó també passar a formar part del seu procés productiu. Per exemple, l'empresa Tetrapak (comercialitzadora d'envasos de bric) no solament ven l'envàs, sinó que també subministra les màquines necessàries per a l'envasament. D'aquesta manera, s'integra en el procés del client i incrementa els costos de canvi.
Personalització	Reconèixer la persona, més enllà de la identificació d'un possible client, s'ha convertit en vital com a part del bon servei i de l'experiència del client.
Customització	El fet que es pugui oferir una àmplia gamma de producte i que, a més, aquest producte es pugui configurar a gust del client fa que aquest client no presti tanta atenció a la competència, atès que en l'oferta de la nostra organització pot trobar tot el que necessita.
Reduir el risc i crear confiança	A vegades, la seguretat i la confiança en un producte fan que el client pensi que canviar és massa perillós. El CRM pot ajudar-nos a vincular la nostra marca a aquests atributs. La frase que recull aquesta percepció prové d'IBM: «Mai no s'ha acomiadat ningú per la compra d'equips IBM».
Programes de fidelitat	Els programes de fidelitat a una marca, com, per exemple, els programes de milles, fan que moltes vegades el client es mantingui fidel a aquesta línia aèria quan altres companyies potser li estan oferint un millor preu puntual.
Afinitat a la marca	Generar accions que facin que el consumidor es vinculi d'una manera «emocional». Un exemple és la generació de comunitats com un element molt útil per a aquest tipus d'actuacions.
Col·laboració dels clients	Mantenir l'atenció dels clients gràcies a la seva participació en diferents activitats que proporciona l'organització, ja sigui en esdeveniments fora de línia o accions en línia, com, per exemple, xats, portals o extra-nets.

Font: elaboració pròpia

4.4.2 En els inicis

Moltes organitzacions estan començant a implantar solucions de CRM per satisfer els clients i incrementar les vendes. Però aquesta no és la manera de crear realment valor. No hauríem d'implementar primer un CRM i, després, fer que sigui necessari en l'organització, ja que en aquest cas el més habitual és que el projecte fracassi.

S'ha de formar el personal, atès és possible que l'organització estigui invertint a crear un avió quan els treballadors només saben conduir un cotxe. Per determinar quin és el grau de preparació del nostre personal és convenient preguntar-se qui es pot fer càrrec de segmentar el mercat, dirigir l'afiliació de clients, gestionar i manipular la informació del consumidor extreta de la base de dades, etc.

Per exemple, si volem invertir en el seguiment de quin consumidor reclama més, no solament hem de tenir treballadors que sàpiguin manipular les dades, sinó també aquells que sàpiguin interpretar els resultats estadístics que s'obtinguin. És per això que, si no tenim aquest coneixement a la nostra organització, haurem de contractar nous treballadors o habilitats per cobrir aquests forats. Prendran preponderància aquelles posicions de conflicte entre l'estructura existent i la posterior a la implantació del CRM.

4.4.3 A llarg termini

En una enquesta del 2002, els directius de màrqueting van manifestar que dedicaven el 77 % del seu temps a la implementació del CRM, amb la qual cosa ens podem fer una idea de l'absorció de recursos que implica un projecte d'aquestes característiques. Un dels problemes fonamentals i que afecta aquest percentatge és la falta d'utilització d'un llenguatge comú entre departaments. La paraula estratègia del projecte, per exemple, pot tenir diversos significats: la direcció ho prendrà com l'arquitectura tecnològica i organitzativa; màrqueting i vendes ho veurà com el creixement en la xifra de negoci, i el departament de sistemes d'informació possiblement pensarà en els serveis i les aplicacions que poden ser ideals per a la posada en funcionament. Per això, establir uns patrons de llenguatge és un element clau per a l'èxit en la implementació.



Els directius que estaran al comandament han de crear nous processos perquè les diferents parts de l'organització, que pel motiu que sigui no treballen conjuntament, ho facin. On tradicionalment hi ha aquest problema és entre màrqueting i el servei d'atenció al client. Si s'aconsegueix que en el dia a dia d'aquests departaments desaparegui la falta de contacte, estarem donant un millor servei i podrem convertir les preguntes dels consumidors en possibles vendes.

Han d'aparèixer els directors de segments (*segment manager*) que coordinin els diferents productes que s'adrecen a un segment. D'aquesta manera, podrem millorar els resultats comuns. Per exemple, imaginem que ens adresem a un segment de «directius que no disposen de molt de temps». No podrem enviar-los deu correus electrònics amb la informació dels deu productes de la companyia adreçats a ells perquè segurament no els prestaran l'atenció necessària; aquesta seria l'actuació de deu directors de la producció (*product managers*) tradicionals: cadascú s'ocupa del seu producte. En canvi, si enviem un sol correu electrònic on en poques línies es ressalti només les particularitats de cada producte de la companyia tindrem més oportunitats de despertar el seu interès (nova visió de segment).

Hem de tenir en compte que els consumidors adquireixen els seus productes a través de diferents vies i els CRM han de solucionar els problemes derivats d'una distribució multicanal.

Finalment, hi ha d'haver una col·laboració directa entre departaments per establir les directrius de la informació que es vol obtenir del consumidor i de quina manera es vol fer perquè els responsables de sistemes puguin adquirir el programari adequat. Una vegada més, la coordinació entre departaments és fonamental. Sembla clar, doncs, que un CRM funcionarà millor si tota l'empresa coneix quins són els beneficis que se'n poden obtenir.

4.4.4 Rendibilitzant la informació de clients

Per poder rendibilitzar un CRM podem fer diferents usos de la informació que ens ofereix. Fem aquí un simple apunt de tres usos concrets que es podran estudiar més detalladament a la guia *Eines de digitalització: sistemes de gestió de la relació amb el client (CRM)*, del CIDEM.

Aquests tres usos són la piràmide, el cicle de vida i la quota del client.

4.4.5 Piràmide de clients

La piràmide de clients és una eina eficaç per conèixer els clients de l'empresa i permet reflexionar sobre la realitat d'aquests clients, segmentar-los d'acord amb les variables que els caracteritzen (ingressos, visites, etc.), identificar clients potencials, planificar accions concretes sobre segments determinats o analitzar els moviments de clients entre segments i la repercussió sobre la facturació i els beneficis.

Aquesta eina ens permet classificar-los segons la rendibilitat. Un client ascendeix en la piràmide a mesura que augmenta la seva rendibilitat.

Per poder crear-la, hem d'identificar els clients segons que siguin actius, inactius o potencials. En segon lloc, hem de segmentar-los segons els ingressos que ens han generat i els productes que han adquirit. Finalment, farem plans d'actuació per als diferents nivells de la piràmide, amb la intenció d'influir en els seus comportaments basant-nos en tècniques de màrqueting i vendes diferenciades.

4.4.6 Cicle de vida del client

Moltes vegades s'enfoquen tots els recursos a la captació de nous clients, quan normalment la rendibilitat d'un client fidelitzat és superior a la d'un client nou.

Podem detectar tres fases en el seu cicle de vida (o de relació amb la nostra companyia):

- *Fase 1*: el client fa compres esporàdiques i estan basades en criteris objectius com ara producte, servei o preu.

- *Fase 2*: aconseguim la satisfacció del client. S'implica més emocionalment en l'empresa i, d'aquesta manera, s'aconsegueix una fidelitat més gran, encara que no es descarta que pugui passar a la competència.

- *Fase 3*: anant més enllà de la satisfacció (que els nostres competidors seran també capaços d'aconseguir), el client s'implicarà més en l'organització, la recomanarà a altres clients potencials i garantirà uns volums de compra per a períodes més o menys estables.

4.4.7 Quota del client

La quota de client és una variable que fa referència al volum de compres reals que fa el client en la nostra organització amb relació al potencial de compra que aquest client posseeix. La idea és que una vegada que hem aconseguit el més complicat (que el client vingui a nosaltres i ens compri), li extraïem la màxima rendibilitat i, amb això, satisfem no tan sols les necessitats per les quals ens va buscar, sinó també les necessitats vinculades a través de productes derivats (si algú ens compra unes sabates esportives, per què no aprofitar per vendre-li uns mitjons de muntanya?).

■ 4.5 L'automatització de la força de vendes

Incrementant el valor de les vendes

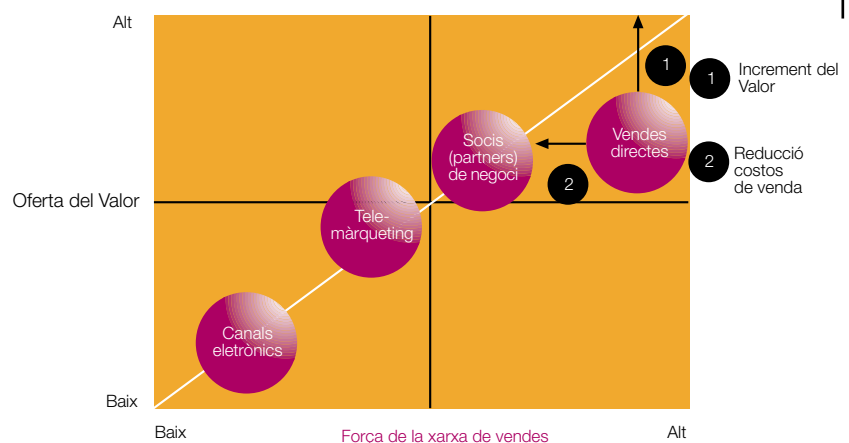
Quan apliquem noves tecnologies en l'àmbit comercial, inevitablement hi ha canvis a la força de vendes. Molts directius intenten millorar el valor que aporten els venedors en relació amb el cost implícit que té, i que habitualment és un dels més alts de la companyia. Per aconseguir obtenir el màxim valor de la força de vendes hem de tenir en compte sobretot dos factors: el canvi de processos per millorar el treball en grup al llarg de tot el canal i un canvi en la manera com es mesura i es recompensa els treballadors.

Les noves tecnologies poden tenir com a objectiu la reducció del cost de les vendes ³⁶. Per exemple, en canals com ara Internet o la televenda, on la implicació del client és molt elevada, es redueix de manera significativa el cost de la venda. Però, en canvi, quan és necessari el tracte personal, aquest cost es dispara. És per això que es pretén que la força de vendes es dediqui a les tasques de tracte personal i que les tecnologies s'encarreguin de la part més rutinària, que no aporta per al client final cap valor afegit. D'aquesta manera, aconseguirem un avantatge competitiu que provocarà un increment de la productivitat i una devolució de la inversió en tecnologia.

Podríem considerar els sistemes de venda moderns com si fossin una espina dorsal amb molts components diferents (pàgines web, centres d'atenció al client, empreses subcontractades, etc.) on tothom ha de funcionar de manera sincronitzada.

Òbviament, per a uns canvis d'aquestes dimensions, tota l'organització ha de participar però, com és lògic, els directius de màrqueting i vendes són els que han de prendre el lideratge en aquest procés de canvi.

³⁶ Forces d'evolució de la xarxa de vendes



Font: elaboració propia

4.5.1 Primers plantejaments a curt termini

Des d'un punt de vista conceptual, hi ha nou accions perquè la força de vendes torni a estar alineada amb l'estratègia de vendes a curt termini:

Millorar el procés de vendes: d'aquesta manera, redissenyant els processos i la forma d'actuar de màrqueting i vendes, podem donar un nou rol al venedor i, així, justificar la inversió en tecnologia. Diversos estudis demostren que els venedors estan menys de la meitat del seu temps interactuant amb les persones, que és on realment poden proporcionar un valor afegit. En canvi, dediquen una part important del seu temps a les funcions administratives. Un redisseny dels processos enfocaria aquests venedors a les funcions de valor afegit més gran. És aconsellable mesurar la productivitat abans i després d'aquests canvis, a fi de demostrar que els canvis són positius per al funcionament global a escala comercial.

Canvis de canal i integració d'aquests canvis: hi ha diversos canals per arribar al mercat. És possible migrar els clients d'un canal a l'altre. Per exemple, els últims anys hi ha organitzacions que han afegit el canal en línia i han desplaçat part de les seves tele-vendes a aquest nou mitjà. Per poder fer aquesta funció d'una manera correcta, hem de tenir la col·laboració dels venedors, per poder determinar quines són les operacions de poc valor afegit on es necessita poca interacció del personal de vendes. Les resistències seran naturals. Si aquests canvis es

produeixen de manera massiva, hem de preveure compensacions per les comissions que els venedors poden perdre per un descens de les seves vendes individuals.

Incrementar la mecanització de la força de vendes: el fet d'ajudar la força de vendes amb eines tecnològiques contribueix a millorar el seu rendiment, sempre que vagi acompanyat d'incentius i formació. Moltes vegades, el problema és que no es genera informació que els venedors considerin eficient i d'ajuda per a la seva tasca. A vegades, són necessaris alguns anys perquè aquests programes donin com a resultat informació consistent per a la força de vendes i que, amb l'ús d'aquesta informació, s'incrementi la productivitat.

Ajustar la mida de la força de vendes: el fet de redirigir les vendes cap a canals més eficients fa que es redueixin els costos o, si s'escau, amb el mateix nivell de costos s'obtinguin unes vendes més grans. El que sí que hem de tenir en compte és que una política clara de reducció de plantilla pot afectar la rendibilitat i la productivitat.

Redefinir els criteris de rendiment dels venedors: aquesta part és molt rellevant, tot i que normalment no se li dóna la importància necessària, a causa de la seva dificultat de gestió i el seu risc, i perquè normalment no es veu com un element estratègic. Tot i això, és imprescindible per donar sentit als canvis davant dels venedors: causes mesurables del canvi i objectius mesurables desitjats.



Desenvolupar eines de valor afegit:

un dels casos més habituals són les extranets personalitzades per als clients, o eines d'autoservei que facilitin un millor servei i redueixin la major part de les vegades en una tercera part el temps de treball. Aquest temps es destina normalment a aprofundir en les relacions amb els clients.

Contractar per habilitats específiques:

formar el personal de vendes és una tasca complicada i costosa. S'estima que, en alguns sectors, al voltant del 3 % de la plantilla està destinada a aquesta tasca. Amb l'automatització de la força de vendes, en el conjunt de tasques rutinàries, aquest cost en temps tendeix a desaparèixer.

Crear valor afegit als productes:

la venda de productes de valor afegit necessita una major interactuació de la força de vendes amb el client. Aquest valor s'acaba tangibilitant en algun tipus de servei o conjunt de serveis gestionats directament des de vendes.

Canviar el model de cobertura del mercat:

s'ha de repensar la manera com es cobreix el mercat i donar els productes de valor afegit més gran als venedors. També s'han d'establir d'una manera clara les regles de cada canal i quin paper tenen dins del total de canals que componen la distribució.

4.5.2 Amb una visió de més llarg termini

El departament de vendes no pot fer els canvis per si mateix, sinó que necessita l'ajuda d'altres parts de l'organització, i aquesta col·laboració és fonamental. El fet de tenir costos dinàmics en un entorn molt canviant com ara el que es genera per Internet és un element clau en l'estratègia de qualsevol companyia. És per aquest motiu que la direcció o el departament de finances han d'estar involucrats per poder millorar el rendiment de les vendes. Tanmateix, també hem de tenir en compte:

Canviar la manera com es dirigeixen i es mesuren els resultats de vendes

Les comissions de vendes han de ser redissenyades, a fi de fer que la força de vendes funcioni d'acord amb la resta de canals. Per exemple, si una companyia decideix fer gran part de les seves compres per Internet, s'hauria de donar una comissió al venedor que anteriorment portava aquest compte, i fins i tot premiar-lo perquè participi en la millora d'aquest canal. Una altra solució possible seria recompensar tot l'equip de vendes d'acord amb el volum total que es fes en línia.

Però el problema rau en el fet que els elements de judici a l'hora de repartir beneficis entre la força de vendes són realment complicats, atès que pot ser que no reflecteixi la realitat del treball desenvolupat per cada un dels venedors.

Un altre factor que cal tenir en compte és que s'incrementa la complexitat de mesura en diferents canals i fins i tot departaments en els quals actuem. Per això, ens hem de centrar en cada una de les transaccions i cada un dels canals per poder crear, d'aquesta manera, models més reals que mostrin el cost real de les vendes.

Parametritzar i mesurar els resultats

Per poder mesurar d'una manera eficaç el cost de les vendes, hem de tenir molt en compte el total d'elements involucrats en una venda (des dels directius involucrats fins a les pàgines web de suport al producte). Per poder aconseguir aquests resultats, és necessari crear models que serviran als directius per poder entendre d'una manera molt més clara com funcionen les vendes exactament i demostrar l'efectivitat dels ajustaments realitzats a curt termini.

El funcionament correcte d'aquests models depèn d'unificar els criteris de costos per tasques de la companyia, atès que és possible que estiguem interactuant en més d'un departament i, per tant, si no utilitzem els mateixos criteris les dades que obtindríem no serien reals.

En augmentar la complexitat i la sofisticació d'aquests sistemes, es poden introduir dades del consumidor final i acabar determinant el cost de venda de manera individualitzada per a cada client, tenint en compte factors com ara les facilitats de pagament, la rendibilitat o la lleialtat del client.

Però desenvolupar aquest tipus de models pot portar molt de temps. Per aquesta raó, hi ha una sèrie d'actuacions estratègiques que ajudarien a iniciar el procés. En primer lloc, determinar els costos més importants de les transaccions per poder determinar com afecten els costos de vendes. En aquest moment, elegir les actuacions que ens portin fins a la seva reducció i facin créixer el benefici. I, finalment, detectar com el programari ens ajudarà a modelar i mesurar d'una manera més fàcil i real al llarg del temps.

Per a qualsevol suggeriment, consulta o realimentació relatiu a aquesta guia, us podeu posar en contacte amb el CIDEM mitjançant el correu electrònic publicacions@cidem.gencat.net.



■ Bibliografía

- McKenna, Regis. *Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*. Paidós Empresa, 1994.
- Reichheld, Frederick. *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard School Press, 1996.
- Sheth, Jagdish N; Parvatiyar, Atul. *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc, 2000.
- Chan Kim, W.; Mauborgne, Renée. *Knowing a Winning Business Idea When You See One*, HBR, setembre-octubre del 2000.
- Lambin, J. Jacques. *Market driven management: strategic and operational marketing*, McMillan, 2000.
- C. Merle Crawford, C. *New products management*, McGraw-Hill, 2002.
- Belliveau, P. et al. *The PDMA ToolBook for New Product Development*, John Wiley, 2002.
- Schmitt, B. *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press, 1999.
- Kotler, Phillip. *Marketing Management*, Prentice Hall, 2002.
- Howells, J. *Innovation and Services: New Conceptual Framework*, CRIC Papers, 2000.
- Diorio, Stephen. *Beyond e*, McGraw-Hill, 2002.
- Cusack, M. *Online Customer Care*, ASQ, 1998.
- Kalakota. *E-business. Roadmap for success*, Addison Wesley, 1999.
- Dyche, Jill. *The CRM Handbook. A business guide*, Addison Wesley, 2002.
- Kelley, Tom. *The Art of Innovation*, Currency, 2001.
- Martínez, Lluís. *Introducción a la comercialización*, ESADE, 2001.
- Kasturi, V. *Designing channels of distribution*, HBR, 1994.
- Experiential Marketing*, The NewYork Group, 2001.
- Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*, Ed. Cinco Días, 1999.

Oficina central

Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
Fax 93 476 73 00
info@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Xarxa Territorial del CIDEM a Catalunya

Delegació Bages

Muralla de Sant Domènec, 24, baixos
Edifici Consell Comarcal del Bages
08240 Manresa
Tel. 93 693 03 58
Fax 93 876 82 12
mribera@cidem.gencat.net

Delegació Berguedà

C/ Barcelona, 49, 3r
08600 Berga
Tel. 93 821 35 53
Fax 93 822 09 55
mribera@cidem.gencat.net

Delegació Girona

C/ Migdia, 50-52
17003 Girona
Tel. 972 94 01 20
Fax 972 94 01 64
cgil@cidem.gencat.net

Delegació Lleida

Av. Segre, 7
25007 Lleida
Tel. 973 72 80 00
Fax 973 22 19 58
jbarrufet@cidem.gencat.net

Delegació Tarragona

C/ Pompeu Fabra, 1
43004 Tarragona
Tel. 977 25 17 17
Fax 977 25 17 10
mboquera@cidem.gencat.net

Delegació Terres de l'Ebre

C/ de la Rosa, 9
43500 Tortosa
Tel. 977 44 93 33
Fax 977 44 95 75
mboquera@cidem.gencat.net