

# EL VALOR DE LES CENTRALS DE COMPRA I DE SERVEIS PER AL COMERÇ MINORISTA

Muntsa Vilalta i Cambra

novembre 2001

## RESUM

*Aquest article pretén posar de manifest el valor que tenen les Centrals de Compra i de Serveis com estructura possible de creixement estratègic pel comerç minorista associat.*

*Es fa un recorregut pel comerç minorista com a canal de distribució i les diferents formes d'associació a estructures comercials superiors, centrant-se en les Centrals de Compra i de Serveis com objecte específic d'estudi.*

*Dins el marc conceptual de les Centrals de Compra i de Serveis s'ha realitzat una investigació de mercat que pretén conèixer l'escenari competitiu del comerç minorista a partir d'una anàlisi DAFO i analitzar els factors determinants per a la millora de la competitivitat del comerç que pot oferir una Central de Compres i Serveis. A partir d'aquí es presenten unes conclusions concretes de la primera part qualitativa de l'estudi que hauran de ser corroborades i quantificades en una segona fase del treball.*

## 1. INTRODUCCIÓ

L'escenari comercial d'avui, als inicis del segle XXI, vist des d'una perspectiva de gestió, és un ventall d'estructures altament diferenciades amb comportaments i orientacions moltes vegades oposats. Si aquesta situació la centrem en l'àmbit del comerç minorista és encara més evident: des de l'artesà amb botiga que desenvolupa el seu ofici, fins a nivells de gestió empresarial avançats.

Les noves tecnologies, la globalització i el plantejament de nous hàbits de vida orientats a l'oci, han fet que la fesonomia del comerç hagi canviat d'una manera altament rendible per estructures grans (grans superfícies, grans magatzems,

grans centres comercials<sup>1</sup>) i de forma més difícil per al mal anomenat comerç tradicional.

A més, cal tenir en compte la incidència que té el comerç en el territori i la responsabilitat de l'administració el desenvolupament de normatives que regulin espais i usos comercials, tant des de nivells d'administració autonòmics i estatals com des d'administracions locals a partir de les seves ordenances municipals.

Tot això fa que una vegada més s'hagin de trobar fórmules que permetin la supervivència del comerç minorista tradicional. Una d'aquestes fórmules és l'associació del comerciant a estructures comercials superiors amb nivells de gestió professionalitzats.

Allò que ens interessa en aquest treball és veure en quina mesura el comerç associat a fórmules comercials superiors assoleix un grau més gran de creixement i modernització i, en definitiva de competitivitat en el seu sector.

El treball transcorrerà des del marc conceptual del comerç minorista i Centrals de Compra i de Serveis fins a la realització d'una investigació específica de valor qualitatiu a representants de comerç, deixant per a una segona fase la quantificació de dades i conceptes.

---

<sup>1</sup> Per exemple, podem veure que l'índex de vendes en grans superfícies de Catalunya (base 1994=100) va registrar un increment l'any 2000 del 4,7%, continuant, encara que d'una forma més atenuada, el procés d'acceleració que es ve produïnt des de l'any 1998 (10,3%). A Espanya les vendes en grans superfícies van incrementar un 8,5% l'any 2000. La venda de productes alimentaris a Catalunya va observar un increment del 2,7%, i l'augment de la resta de productes es va situar en el 6,2%. (Font: Indecat, 2001)

## 2. EL COMERÇ MINORISTA DINS EL CANAL DE DISTRIBUCIÓ

Per relacionar la producció amb el consum precisem d'un canal a través del qual els productes, béns i serveis, arriben al consumidor final, són els canals de distribució.

El canal de distribució està constituït per la trajectòria que ha de seguir un bé o servei des del seu punt d'origen o producció fins el seu consum, i, a més a més, pel conjunt de persones i/o entitats que permeten la realització de les tasques corresponents al llarg de la seva trajectòria (Miquel Peris, 1996)<sup>2</sup>.

Però de les diferents definicions de canal de distribució ens centrem amb l'enfocament de Stern i El-Ansaray (1988) que el tracta com “...un conjunt d'organitzacions independents, un sistema que facilita el procés d'intercanvi...”

Aquest conjunt d'organitzacions que integren el canal de distribució realitzen una sèrie de funcions claus i participen en els fluxos de mercat següents:

- ⇒ Informació: recullen informació que es troba dispersa entre els diferents actors i forces de l'entorn (clients potencials, clients reals, competidors, etc.)
- ⇒ Promoció: desenvolupen comunicacions persuasives respecte l'oferta amb l'objecte d'atraure clients.
- ⇒ Negociació: per obtenir un acord en el preu i altres aspectes per efectuar la transmissió de la propietat.
- ⇒ Comanda: comunicació de la intenció de comprar per part del membres del canal de distribució.

---

<sup>2</sup> Miquel, Salvador; Parra, Francisca; L'Hermie, Christian; Miquel, M<sup>a</sup>José. *Distribución comercial*. ESIC-Editorial. Colección Universidad. Madrid, 1996. (Pag. 37)

- ⇒ Finançament: adquisició de fons necessaris per a finançar les existències a diferents nivells de marketing.
- ⇒ Assumpció de riscos: relacionat amb el desenvolupament de les seves activitats dins del canal.
- ⇒ Possessió física: magatzement i moviment de productes físics des de les matèries primeres fins els clients finals.
- ⇒ Pagament: remuneració de les factures als venedors.
- ⇒ Titularitat: transferència de la propietat des d'una organització o persona a una altra.

Allò que és important no és si s'han de realitzar o no aquestes funcions sinó QUI ha de realitzar-les. Qualsevol d'aquestes funcions tenen tres coses en comú: utilitzen recursos escassos, poden fer-se millor amb l'especialització i es poden intercanviar entre els membres del canal.

L'assignació de qui realitza aquestes funcions té a veure amb l'eficiència relativa i l'efectivitat.

La definició de canals de distribució de McCammon, (que cita Santesmases en el seu llibre *Marketing, Conceptos y estrategias, 1995*), que els defineix com "*xarxes altament fragmentades en les quals els fabricants, majoristes i detallistes estan en línia i negocien de forma agressiva sobre els termes de la venda i es comporten de forma autònoma*" és interessant per què ho planteja com un sistema tradicional i ho contrasta amb el que s'anomena sistemes verticals, la primera evolució de la distribució.

Així, mentre un **sistema tradicional** està format per un fabricant independent, un majorista i un detallista que busca cadascun d'ells la maximització dels seus beneficis i no tenen control sobre els altres membres del canal, el **sistema vertical** està compost per un fabricant, un o alguns majoristes i detallistes que

funcionen com un sistema unificat. Aquests sistemes verticals sorgeixen per controlar comportaments dins el canal i eliminar el conflicte quan membres independents persegueixen els seus propis objectius.

McCammon defineix el sistema vertical com *“xarxes programades professionalment dirigides i centralitzades, dissenyades per aconseguir economies operatives i el màxim d'impacte en el mercat”*.

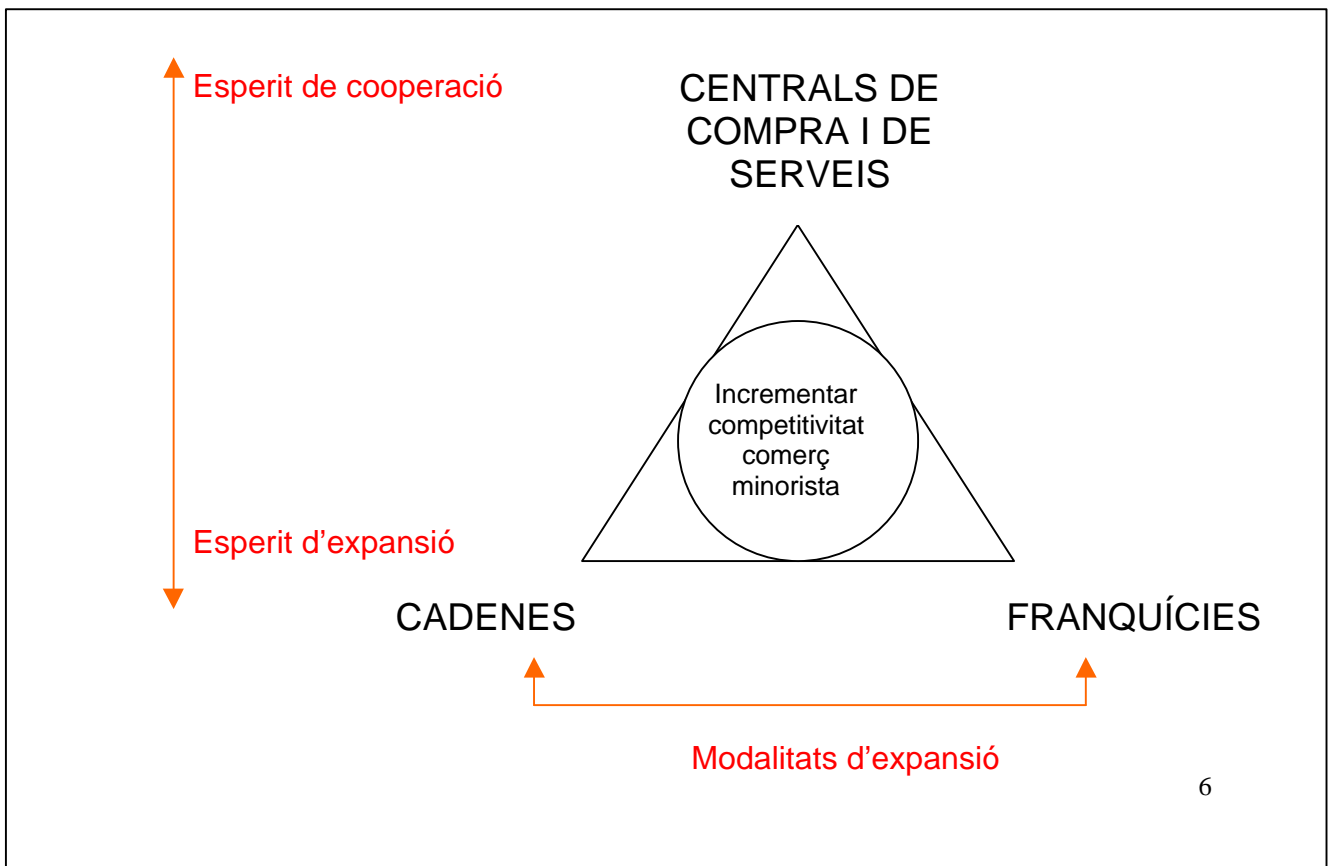
Dins dels sistemes verticals dirigim l'atenció a la forma de **sistema vertical contractual**, és a dir, un conjunt d'empreses independents de diferents nivells de producció i distribució que integren els seus programes sota una base contractual amb l'objectiu d'obtenir més economies i/o impacte sobre les vendes del que podrien aconseguir individualment. Aquest sistema vertical contractual, a cops anomenat també distribució corporativa, admet varies formes en l'àmbit del comerç minorista, les principals:

- La cadena d'establiments: dos o més punts de venda de la mateixa propietat que centralitzen les compres i activitats de merchandising i venen línies de productes similars. Els avantatges són: realitzar grans volums de compra a preus més baixos; poden afrontar la contractació d'especialistes en diferents àrees com: fixació de preus, promoció, merchandising, control d'existències i previsió de vendes; aconseguen economies d'escala en la comunicació-promoció perquè els costos es distribueixen entre molts; algunes cadenes permeten un cert grau de llibertat per atendre preferències específiques dels clients i adaptar-se als seus competidors en mercats locals.
- Les Centrals de Compra i de Serveis: els detallistes, empresaris independents, s'organitzen com una nova forma jurídica d'empresa amb l'objectiu de comprar volum i aconseguir serveis professionalitzats que, de forma independent, els seria difícil obtenir. Els membres concentren les compres a través de les CCS i, en moltes

ocasions, planifiquen la comunicació de forma conjunta. Els beneficis es distribueixen entre els membres en proporció a les compres. En alguns casos els detallistes no membres poden comprar a través de la CCS però no participen en els seus beneficis.

- Les Franquícies: una associació contractual entre un franquiciador (fabricant, majorista o empresa de serveis) i un franquiciat (persona independent que compra el dret a operar amb una o més unitats del sistema de franquícia). Es basen normalment en algun tipus de producte únic, servei o mètode per a realitzar una activitat econòmica en relació a una marca comercial o patent que el franquiciador ha desenvolupat.

Es pot dir que el punt de diferenciació entre CCS i les altres formes està en que en el primer cas predomina l'esperit de cooperació entre emprenedors independents i en el segon cas predomina l'esperit d'expansió de l'emprenedor principal. Dins d'aquest esperit d'expansió trobem modalitats diferents representades per: les cadenes, expansió de control directe, i les franquícies, expansió de control contractual. S'expressa gràficament en la fig.1.



(Fig.1: elaboració pròpia)

El que és important és que la nova competència de la distribució no està en les unitats de negoci independents sinó entre sistemes complets que operen amb xarxes programades centralment.

### **3. CENTRALS DE COMPRA I DE SERVEIS : MARC CONCEPTUAL**

#### **3.1. DEFINICIÓ DE CENTRALS DE COMPRA I DE SERVEIS**

La definició més actual de Central de Compra i de Serveis la trobem a ANCECO<sup>3</sup> en la seva voluntat de normativitzar el sector de les CCS a través de la redacció del *Libro Verde de las Centrales de Compra y de Servicios*<sup>4</sup>, que defineix la CCS com:

*Operador que, disposant de recursos econòmics i personalitat jurídica pròpia, té per objectiu desenvolupar activitats i prestar serveis a les empreses independents que, amb esperit de cooperació, s'han associat a la seva organització mitjançant uns documents interns, per a millorar la seva posició competitiva en el mercat.*

---

<sup>3</sup> ANCECO és l'Associació Nacional de Centrals de Compra i Serveis. La primera iniciativa a Espanya d'aglutinar un sector, fins el moment desmembrat, el de les Centrals de Compra i de Serveis (CCS). ANCECO es va fundar el 30 de Març de 1998 a Terrassa (Barcelona) arrel de la celebració del 1er Congrés Nacional de Centrals de Compra i de Serveis. Actualment te més de 50 socis de 16 sectors diferents i que aglutinen a 124 centrals. Aquestes representen a uns 30.000 establiments, fàbriques i majoristes de tota Espanya, y sumen un total de facturació anual de més de 5 bilions de pessetes, més del 65% de la facturació global de las quasi 400 centrals censades a Espanya.

<sup>4</sup> ANCECO, *Libro Verde de la CCS* del juny del 2000. Aquest document que presenta ANCECO és una proposta per abordar el tema de les CCS des de la realitat del mercat, amb l'objectiu de proporcionar un material de reflexió, el Llibre Verd, i posar en marxa un procediment de consulta per a desenvolupar, en una fase posterior, un document marc en forma de Llibre Blanc. L'objectiu específic del document és establir una definició que permeti donar seguretat a les organitzacions ja constituïdes, a l'hora que ha d'incentivar la creació de noves iniciatives i permetre presentar el sector com un conjunt davant d'institucions públiques i privades per tal de formalitzar acords concrets amb el sector.

D'acord amb aquesta definició, els elements comuns que caracteritzen a una CCS són:

- a) ser un operador amb *personalitat jurídica pròpia* i, per tant, un ens capaç d'assumir drets i obligacions.
- b) Ser un *operador amb recursos econòmics propis*, la qual cosa implica la possibilitat de disposar de recursos i materials. És definitori d'una CCS que tingui estructura mínima, és a dir, un organigrama mínim de personal, així com un espai físic i recursos materials necessaris i suficients per a prestar serveis amb garantia d'eficàcia.
- c) Les CCS estan dirigides a un grup *d'empreses independents* sigui quina sigui la fórmula jurídica que adopti (Societat Limitada, Societat Anònima, Societat Cooperativa, etc..) sempre que estiguin legalment constituïdes i es regeixin sota el dret mercantil.
- d) *Amb esperit de cooperació*. Aquest és un element clau en quant no pot existir CCS sense renúncia explícita d'una part de la independència per part dels associats a l'entitat per que el conjunt resolgui problemes per al bé de tots d'una forma molt més eficaç. L'associació a una CCS és voluntària i implica un compromís de fidelitat cap a la CCS i els seus associats.
- e) Han d'existir vincles operatius més enllà de la relació puntual i a la vegada l'agregació de l'experiència individual en el negoci i en el sector concret. Les relacions de la CCS s'estableixen mitjançant una reglamentació interna (*Documents Interns*). Concretament, la relació CCS i empresari que s'integra s'estableix mitjançant un Document Intern en el qual s'explicita el pla de negoci de la CCS i és el vincle documental entre l'organització i els seus associats pel que fa a les relacions entre ambdós, estableix els drets i obligacions de cada associat i defineix els mecanismes de control de complimentació d'aquests drets i obligacions.

- f) Aiximateix, la relació entre CCS i els proveïdors (de productes i/o serveis, d'immobilitzat, ...) s'estableix també mitjançant una reglamentació específica de cada CCS.
- g) La finalitat principal de les CCS és *millorar la posició competitiva dels seus associats* a través de l'obtenció d'economies d'escala, funcionant amb criteris empresarials obtenint resultats d'explotació positius.
- h) Es considera bàsic per ser CCS tenir capacitat de negociació i de garantir les transaccions; a més de tenir la possibilitat d'efectuar pagaments centralitzats.
- i) L'oferta d'activitats i serveis ha d'estar estructurada i la CCS ha de tenir mecanismes de comunicació amb els associats.

No es consideren CCS:

- a. Cooperatives de consumidors
- b. Xarxes suscursalistes – cadenes d'establiments
- c. Associacions de comerciants
- d. Gremis i associacions empresarials
- e. Franquícies

El present treball se centra en les Centrals de Compra i de Serveis de minoristes del comerç<sup>5</sup>, aquelles pensades i estructurades per donar serveis a un perfil d'empresa minorista i, concretament, dedicada al comerç.

---

<sup>5</sup> Es parla de comerç minorista entès com l'anomenat comerç tradicional i es compararà amb altres estructures minoristes, principalment grans superfícies de venda.

### 3.2. CENTRALS DE COMPRA I DE SERVEIS I COMERÇ MINORISTA: ESCENARI ESPANYOL

Si tenim en compte que els sectors són importants per les xifres que mouen, es pot destacar que el comerç a Espanya representa el 17% de l'ocupació i del producte interior Brut (PIB).<sup>6</sup>

El percentatge de participació en el PIB a Espanya presenta una certa consolidació des de fa tres dècades. Aquesta consolidació, en general de la distribució comercial, en el PIB no és exclusiva d'Espanya, sinó que és una característica dels altres països membres de la UE tal i com mostra el quadre comparatiu següent:

#### ***PARTICIPACIÓ DEL COMERÇ EN EL PIB ALS PAÏSOS DE LA UE*** (Preus constants)

PAÏSOS	1973	1990	1999
ALEMANYA	9,5	8,8	8,5
DINAMARCA	11,5	11,2	11
GRÈCIA	10,9	11,4	13
FRANÇA	10,7	11,8	12
BÈLGICA	17,9	12,1	12
ESPANYA	13,7	13,8	17
ITÀLIA	14,4	16,1	18
PORTUGAL	17,6	19,0	20

Font: Ministerio de Comercio y Turismo (1999)

El sector del petit comerç a Espanya factura al voltant de 17.5 bilions de ptes. a l'any amb uns 800.000 punts de venda repartits per tot el territori; tanmateix el seu nivell associatiu és dels més baixos d'Europa.

<sup>6</sup> Dades de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.

Les centrals de compres suposen una facturació conjunta d'uns 7 bilions de pessetes, es compten al voltant de les 400<sup>7</sup> les centrals que operen i tenen seu al territori espanyol de 18 sectors diferents<sup>8</sup>.

Les CCS sumen el 40% de les vendes totals del comerç, però l'associacionisme per a la compra i obtenció de serveis representa únicament el 16% del comerç independent.

A Catalunya, on l'especial teixit comercial afavoreix l'agrupació, el 20% dels comerciants pertany a alguna organització de compres i serveis, mentre que a Extremadura aquest percentatge cau fins el 6%, el 92% dels establiments segueixen un sistema de venda tradicional.<sup>9</sup>

Encara que les centrals de compra van sorgir al nostre país en els anys seixanta (una de les primeres centrals de compra a Espanya va ser SPAR cap a l'any 1960, a França la primera notícia d'aquest tipus d'associació data de 1904), la tendència associativa del comerç minorista ha evolucionat positivament però de manera molt lenta fins l'any 1998 (així, per exemple, l'any 1988 les empreses totalment independents suposaven el 90,4% del sector; en data 1997 aquest percentatge era del 82%, segons les dades de la Cambra Oficial de Comerç i Indústria de Terrassa) i més lleugera des del 1998.

Val a dir que la tendència cap a l'associacionisme en CCS és diferent en cada sector del comerç. A títol d'exemple trobem CCS molt consolidades en un sector amb un alt nivell de maduració com és el sector de l'alimentació. En

---

<sup>7</sup> És una xifra aproximada per què a diferència d'altres fórmules d'organització del comerç, com les franquícies per exemple, no existeix un cens oficial de Central de Compres a Espanya. Això és així per què s'inclouen en la classificació de "majoristes", i com a tals, l'Impost d'Activitats Econòmiques no els detecta com a centrals de compra.

<sup>8</sup> Cámara Oficial de Comercio e Indústria de Terrassa, *Datos básicos de la situación actual de las centrales y grupos de compra en España*. Terrassa, setembre 1997. Primer estudi realitzat sobre una mostra significativa de grups de compra de l'estat espanyol (149 grups). Fins el moment només existia una aproximació realitzada per ESADE sobre aquest segment de la distribució, basant-se en una mostra de només 15 societats.

<sup>9</sup> Cámara Oficial de Comercio e Indústria de Terrassa.

aquest sentit també és important, i es troba en fase de consolidació avançada, el sector de venda d'electrodomèstics, ferreteria, drogueria i perfumeria.

Tanmateix, l'aplicació de la forma Central de Compra i de Serveis és, encara, un sistema poc estès i conegut per molts del sector del comerç minorista a Espanya, la qual cosa contrasta amb la implantació d'aquesta cooperació en altres països europeus com Alemanya o França.

### 3.3. EVOLUCIÓ DEL PERFIL DE LES CCS

En tot el recorregut conceptual s'ha treballat sempre amb el concepte de Central de Compra i de Serveis. Cal emfatitzar el terme "Serveis", actualment imprescindible pel que fa referència en aquests tipus d'associacions.

Les CCS són l'evolució lògica dels anomenats "Grups de Compra": En la seva essència les Centrals de Compra i de Serveis tenen un origen comú que respon al que en el món de les empreses de serveis podem anomenar Servei Bàsic i, si com és el cas estem en una organització multiservei, podem estructurar la seva oferta de serveis seguint la base teòrica proporcionada per Langerad i Eiglier (1989)<sup>10</sup>, aplicant-la en l'àmbit de les CCS:

Servei Bàsic – aquell que identifica el negoci de forma més clara  
Agrupar-se per comprar millor (no únicament producte sinó serveis)

Serveis Associats - serveis mínims als socis que han d'existir actualment pel fet de ser Central de Compres i que complementen el Serveis Bàsic  
Prospecció de productes, prospecció de proveïdors, selecció de productes i proveïdors (per exemple a partir d'una Comissió de Compra), Convencions de Compra, formació al soci, serveis d'assessorament als socis: Jurídics, comptables, fiscals, etc., serveis de merchandising,

<sup>10</sup> Eiglier P., Langeard E., *Servucción. El marketing de servicios*, Editorial McGraw-Hill, Madrid 1989.

Informació al soci (a partir d'una revista interna, a través de mitjans informàtics o a través d'un telèfon específic), connexió a Internet, WEB específica de la central de compres, ...

**Serveis Complementaris - serveis als socis que diferencien una CCS respecte altres:**

Per exemple: extranet per simplificar la gestió amb el soci i crear mecanismes de comunicació més àgils, avantatges en participació a esdeveniments socials, facilitat en la participació a fires del sector, targetes de fidelització de la CCS, ...

**Serveis de Base Derivats - aquells serveis als quals hi poden accedir els socis i els que no ho són:**

Poden existir-ne o no. En tot cas les condicions de preu seran diferents respecte els socis.

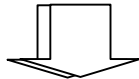
Com en totes les empreses de serveis l'estructuració de l'oferta varia amb el pas del temps i, per tant, serveis gestionats com a Complementaris en una fase temporal, esdevenen Associats en el moment que es fan imprescindibles per a la definició de l'empresa multiservei. Per exemple: actualment una adreça electrònica associada a una web de CCS és un Servei Associat al sol fet de ser soci d'una CCS.

Les CCS segueixen l'evolució lògica de les empreses de serveis: el Servei Bàsic va perdent importància relativa davant altres serveis en funció dels canvis de l'entorn. En aquest sentit, un estudi realitzat a nivell europeu<sup>11</sup> ens mostra un canvi en el perfil d'aquests tipus d'empreses en base al valor dels serveis ofertats.

---

<sup>11</sup> Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, IVE i ZGV, "Benchmarking sobre CCS" Juny 2000. Estudi realitzat a 180 CCS europees presentat en el 3er. Congrés Nacional de CCS.

LES CCS EUROPEES EN L'ACTUALITAT		PERFIL DE LES CCS EN ELS PROPERS ANYS	
CCS per a la unió de la informació	15%	CCS per a la unió de la informació	65%
CCS per a la unió de sistemes	10%	CCS per a la unió de sistemes	16%
CCS per a la centralització de marketing	42%	CCS per a la centralització de marketing	12%
CCS per a la centralització de serveis	15%	CCS per a la centralització de serveis	4%
CCS per a la centralització de compres	18%	CCS per a la centralització de compres	3%



EL 75% DE LES CCS TENEN COM A FINALITAT LA CENTRALITZACIÓ DE COMPRES, SERVEIS I MARKETING

MÉS DEL 80% DE LES CCS TINDRAN COM A FINALITAT LA UNIÓ D'INFORMACIÓ I SISTEMES

## 4. ANÀLISI DEL VALOR DE LES CENTRALS DE COMPRES I SERVEIS PER AL COMERÇ MINORISTA DEL FUTUR: FASE 1

### 4.1. OBJECTIUS I METODOLOGIA DE TREBALL

S'ha dut a terme una estudi amb l'objectiu final de conèixer el valor de les CCS per al minorista de comerç en el seu desenvolupament cap a objectius de millora de la competitivitat.

L'estudi s'ha plantejat en dues fases de treball, una primera fase qualitativa, que es presenta en aquest document, i una segona fase quantitativa pendent de realitzar.

En la Fase 1 d'anàlisi qualitativa s'ha utilitzat la tècnica de l'entrevista en profunditat a partir d'un qüestionari semiestructurat elaborat específicament a:

- Propietaris de comerç minorista No associats a cap tipus de forma o estructura comercial (cadena, franquícia, CCS) (3)
- Propietaris de comerç minorista associats a una CCS (5)
- Líders d'opinió de l'àmbit del comerç i de les CCS (3)

Aquesta anàlisi qualitativa és determinant per establir perfils bàsics, llenguatges dels entrevistats i, en definitiva, definir el qüestionari de l'enquesta per a l'estudi quantitatiu.

El treball de camp s'ha dut a terme durant el període juliol-novembre del 2001.

Els resultats de les entrevistes en profunditat s'han complementat amb la investigació de fonts secundàries, sobretot pel que fa a l'apartat referent a l'escenari competitiu del comerç minorista.

## **4.2. PRINCIPALS RESULTATS**

Els resultats de l'estudi s'han estructurat en dos grans blocs d'acord amb el plantejament de l'entrevista realitzada: l'escenari competitiu i els factors determinants en la millora de la competitivitat derivats de l'associació a una CCS.

### *4.2.1. L'ESCENARI COMPETITIU DEL COMERÇ MINORISTA*

Per tal de definir un escenari competitiu s'ha seguit la metodologia de l'anàlisi DAFO aplicada en el sector del comerç minorista. Així, els resultats obtinguts de les entrevistes i de l'anàlisi de fonts secundàries ens permeten establir el següent escenari competitiu:

#### **AMENACES:**

- **Poca regulació en temes d'usos comercials.** El comerç minorista està estretament lligat al desenvolupament urbanístic. Les mancances de regulació municipal en quant a usos comercials fa que es permetin

determinades pràctiques amb forta incidència sobre l'urbanisme: de paisatge, de comportament, etc.

- **Entrada de l'EURO: negociació targetes de crèdit.** L'entrada de l'EURO el 2002 serà especialment difícil per al comerç minorista. Un dels temes que més pot afectar a la competitivitat d'aquest sector per la incidència que té en els marges, són les comissions de les targetes de crèdit per part de les entitats financeres (del 3% respecte al màxim 1% de les grans superfícies)
- **Potència dels grans en hipermercats i grans superfícies en estats de tendència neoliberal.** La incidència en decisions polítiques de grans estructures empresarials per criteris econòmics és una amenaça a favor de les grans superfícies i grans magatzems.
- **Globalització de mercats.** Entrada de nous models de comerç i abaratiment de costos de productes en negocis de volum.
- **Lliberalització horària.** El decret llei<sup>12</sup> desenvolupat pel Govern espanyol en l'àmbit del comerç minorista, contempla modificacions importants en quant a horaris (incrementa els dies laborables de 72 a 90 hores setmanals) i festius (no es podrà limitar a menys de 12 hores), i ne quant a obertura d'establiments en dies festius, que en el cas del petit comerç existeix llibertat absoluta d'horari, i pel que fa a les grans superfícies passa de 8 a 16 o 20 festiu a l'any.
- **Incorporació del valor oci en el consum: oci-consum.** Un factor determinant en el canvi d'hàbits de compra al comerç ve donat per la incorporació del valor "temps" en el comportament del consumidor. Els professors Aranda, Casares i Martin<sup>13</sup> fan una reflexió interessant a partir dels diferents conceptes associats al temps. El quadre següent mostra

---

<sup>12</sup> Ley de Ordenación del Comercio Minorista, juny 2000.

<sup>13</sup> ARANDA, CASARES Y MARTIN treballen en la línia de trobar la relació directa oci – consum i les noves formes d'oci relacionades amb la compra.

els efectes que provoquen sobre la distribució comercial els canvis de comportament del consumidor:

### ***El repte del temps per a la distribució comercial***

	EFFECTES SOBRE LA DISTRIBUCIÓ COMERCIAL
Secularització del temps	- Compres en diumenge i festius - Dispersió del moment de compra - Rellevància del consum en vacances, festius i caps de setmana
Desnaturalització del temps	- Menys vinculació de les compres amb les estacions o el clima - Consum de productes de temporada durant tot l'any
Selenització del temps	- Compres en qualsevol moment del dia - Botigues de conveniència - Més consum nocturn
Globalització del temps	- Transports i comunicacions que faciliten l'accés al lloc de compra - Comerç electrònic com a possibilitat de comprar a tot el món i a qualsevol hora. - Marques universals
Versatilitat del temps	- Heterogeneïtat de la demanda - Gustos i modes en les compres - Mercats marquistes
Flexibilització del temps	- Repercussió de la jornada laboral sobre el moment de compra. - Tipus diferents de compra: urgència, quotidiana, forta,... - Elecció d'establiments - Incorporació de la dona al mercat laboral
Segmentació del temps	- Submercats de béns i serveis - Grups específics de consumidors
Privatització del temps	- Consum individual vs. Consum familiar - Heterogeneïtat de consumidors
Acceleració del temps	- Més importància de les compres per impuls - Consum massiu de béns i serveis.

Font: ARANDA, CASARES Y MARTIN, 2001

Aquest anàlisi del factor temps en la compra és rellevant en tant i quant afavoreix a fórmules comercials de grans espais que permeten aquesta necessitat oci-consum.

### **OPORTUNITATS**

- **El preu de diner cada cop més baix – valor del marge versus negoci per volum.** Representa una oportunitat davant de grans superfícies el fet que els tipus d'interès baixin pel fet que afecta directament al negoci per volum de les grans superfícies i, per tant, a un dels seus punts forts que és el preu, afavorint el valor prestació personalitzada i qualitat.

- **Nous comportaments de mercat: clients més exigents i més informats.** Si bé és cert la tendència d'una demanda cap a incorporar l'oci en el consum, també es perfila un nou tipus de comprador europeu, sobretot entre públic jove, individualista i interessat en la qualitat, l'exclusivitat i la prestació personalitzada.
- **Maduració i resultats positius de noves estructures comercials: franquícies, cadenes, Centrals de Compres i Serveis.** Les fòrmules d'associació que permeten accedir a serveis que no es poden obtenir individualment presenten una tendència al creixement tant pel que fa a número d'associats com pel que fa a volum i superfície.
- **Envel·liment de la població.** Les tendències d'envel·liment de la població seran un element important tant pel que fa a l'oferta com pel que fa a la ubicació del comerç.

### **PUNTS FEBLES DEL COMERÇ MINORISTA**

- **Formació.** Es considera un punt feble del comerç minorista el nivell de formació tant del gestor com del personal contractat. Ha estat una sector on, tradicionalment, el nivell de formació no ha estat mai rellevant. Es parla de formació tant reglada com formació professional i d'atenció. En Tot i que en els últims temps la tendència s'està invertint<sup>14</sup>, encara és un punt a millorar.
- **Sector poc professionalitzat.** Existeixen poques estructures professionalitzades en el si del comerç minorista pel fet que es fa una

---

<sup>14</sup> Segons fonts de l'Institut Nacional de Estadística des de l'any 1987 al 2000 adaptades per ARANDA, una gran proporció del personal del petit comerç té un nivell d'estudis mitjà. En el sector del comerç s'observa una evolució creixent de població ocupada de nivell d'estudis superiors i una disminució de població ocupada amb un nivell d'estudis primaris o inferiors. Això ens indica un possible increment en el grau de professionalització del sector alhora que podria relacionar-se al relleu generacional de l'empresa familiar, partint de la base que una majoria de les empreses de comerç són familiars.

valoració cost-benefici a curt termini i per l'impacte que implica la incorporació de personal sobre els resultats del negoci.

- **Alta dedicació del propietari-comerçant com a principal valor del negoci.** La majoria del comerç minorista treballa amb el coneixement cert que és necessària la presència i valor del propietari-comerçant davant del client. El fet que es produeixi aquesta situació afavoreix a la manca de professionalització del sector donat que el cost d'oportunitat de destinar temps del propietari-comerçant a altres tasques és molt alt.
- **Poc temps de dedicació a tasques estratègiques i de creixement futur.** La manca de personal fa que les persones amb capacitat de dedicació a tasques de planificació estratègiques no puguin destinar-hi el temps necessari de reflexió pel que la presa de decisions té un període de maduració curt i es juga en moltes ocasions, a la prova-error.
- **Processos lents en identificació i adaptació de l'oferta a la demanda.** Si més no s'enlanteix respecte a les grans estructures comercials que disposen de departaments d'investigació de mercats i benchmarking.

### **PUNTS FORTS**

- **Coneixement profund del negoci – arrelament històric a Catalunya.** En una part important, el comerç minorista és un comerç hereditat amb grans dosis de know-how per part del predecessor i, per tant, amb un intangible important de coneixement del negoci. Més encara en l'àmbit català amb un arrelament històric.
- **Valor en el territori.** Ja s'ha apuntat en un altre apartat el valor que té el comerç en el desenvolupament del territori, això el fa atractiu i és un punt fort de la seva gestió.

- **Servei personalitzat i atenció directa – valor del venedor.** Tot i que no podem parlar de que a les grans superfícies es treballa únicament preu, si és veritat que es manté davant dels ulls del consumidor un aspecte de personalitat i d'atenció de qualitat més important en el comerç minorista.
- **Proximitat a domicili.** És un punt fort que cal mantenir per tal de donar resposta d'una banda a la necessitat de generar relacions de barri i, per altra banda, a les necessitats de públics objectiu de futur com és el de la gent gran.
- **Possibilitat d'exclusivitat i diferenciació.** És un punt a potenciar. Donat que el comerç minorista se centra en el negoci del marge cal estar preparat per generar exclusivitat i diferenciació a través del propi producte o de nous i millors serveis.

#### 4.2.2. FACTORS DE COMPETITIVITAT: APORTACIÓ DE LES CCS

En aquest segon bloc es presenten els resultats sobre aquells factors que aporta la CCS i que es consideren determinants per a la millora de la competitivitat. Els factors de millora de la competitivitat resultants s'han agrupat en sis blocs:

- 1) FACTORS D'ESTALVI DE TEMPS: es fa referència a aquells factors que aporten le CCS i que el benefici directe pel comerç minorista és l'estalvi de temps. Concretament es materialitzen en actuacions serveis del tipus:
  - *Convencions de compra*: apropament de l'espai de compra i concentració en el temps de la compra.
  - *Agència de viatges*: quan la CCS funciona com agència de viatges.

2) FACTORS DE REDUCCIÓ DE COSTOS DE COMPRA: en referència al valor que aporta la Central de Compres i Serveis per la gestió de volums. No se centra únicament a la reducció de costos en la compra de productes sinó també en la compra de determinats serveis necessaris per a la gestió del negoci. És un benefici directe del cost econòmic, a més del benefici per l'estalvi de costos de conveniència (d'informació i accessibilitat en aquests tipus de serveis)

- *Negociació i compra centralitzada:* l'existència del departament de compres que rep, escull i negocia amb proveïdors per compte d'una massa crítica.
- *Assegurances:* benchmarking i recerca de la millor proposta.
- *Logística:* des de la gestió de magatzem i creació de sistemes sofisticats logístics fins a la contractació externa del millor proveïdor en l'àmbit logístic.
- *Informàtica:* compra d'equips i sistemes informàtics.

3) FACTORS D'ACCÉS A SERVEIS DE MILLORA DE LA VENDA: són factors determinants per a la millora en la venda i que poden afectar directament a la major facturació del negoci.

- *Fidelització:* sistemes conjunts de fidelització de clients.
- *Marca de canal:* creació d'una marca comuna del canal comerç minorista i aplicació de la mateixa: retolació, senyalització interna, merchandising, publicitat, etc.
- *Merchandising:* recerca i aplicació d'imatge a material promocional en els punts de venda que ajudin a la venda.
- *Publicitat:* assignació de pressupost suficient per a publicitat, preferiblement de marca comuna.
- *E-commerce:* estudi de viabilitat de comerç electrònic des de la CCS o bé dels propis punts de venda.
- *Web pública:* tant per als associats com per clients.

4) FACTORS DE MILLORA DE LA GESTIÓ INTERNA: són factors que aporten un benefici en quant a estalvi d'esforç pels gestors i equip administratiu i que, en molts casos, facilita la comunicació administrativa amb la CCS:

- *Extranets*: sistemes tancats de comunicació amb els socis a través d'internet com eines d'informació i de gestió administrativa.
- *Pagament centralitzat*: creació de sistemes per a la centralització de facturació i pagaments de de l'entorn internet. Aquest és un element que es perfila com essencial en el futur de les CCS.
- *Assessoria jurídica, fiscal i laboral*: poden aparèixer personalitzades o bé on-line.
- *Serveis comptables*: per facilitar i homogeneitzar conceptes comptables.

5) FACTORS DE PROFESSIONALITZACIÓ: són factors que estan relacionats a millorar els nivells de professionalització de l'empresari-comerçant i que els ha de permetre prendre decisions estratègiques incorporant criteris objectius.

- *Formació*: com un dels elements essencials dins del marc del comerç minorista. Les CCS disposen d'una informació privilegiada pel que fa a les necessitats específiques de formació dels seus associats, per la qual cosa l'oferta de formació des de la central se centra en termes de màxima utilitat per l'associat.
- *Investigació de mercats i benchmarking*: sistemes d'informació i investigació de mercats bàsics per a la presa de decisions concretes.

6) FACTORS DE SEGURETAT PERSONAL DE L'EMPREDOR: és un aspecte més subjectiu però igualment important en tant en quant el valor de l'empredor per al negoci de comerç és essencial:

- *Trobades amb altres emprenedors*: ja siguin formals com les Assamblees, com informals.
- *Jornades i seminaris*: Permeten un espai d'aforament i discussió tècnica d'inquietuds i projectes comuns.

A més, s'observa un canvi en l'orientació i perfil de les CCS actuals cap el futur que, per ordre, podríem definir de la forma següent:

**1) CCS amb predomini d'informació i sistemes**: els associats valoren, per sobre de tot, una millor informació que pot aportar una estructura superior i la creació i aplicació de sistemes (tecnològics, logístics, etc.) necessaris per a ser competitius en el mercat.

**2) CCS amb predomini de marketing i serveis**: es valora, sobretot, tot allò que permet millorar la venda a través del marketing i incrementar facturació, així com les sinergies dels serveis que puguin oferir.

**3) CCS de centralització de compres**: les compres apareixen com una condició necessària en gairebé totes les centrals de compres, però no és suficient. Les CCS orientades estrictament en la centralització de la compra o bé tendeix a desaparèixer o bé es troba en una primera fase pendent d'evolució i consolidació com a central.

## 5. CONCLUSIONS

- El comerç minorista individual català s'enfronta actualment amb una escenari comercial de ràpida transformació: proliferació de grans empreses de distribució, desenvolupament de noves formes de venda, incorporació de noves tecnologies en la venda i en la gestió, professionalització en la gestió de nous comerços, etc. Les CCS apareixen com una alternativa estratègica possible per a millorar la competitivitat del sector del petit comerç.
- Les CCS són estructures que, més enllà de provocar una compra més eficient, aporten eines per a la gestió i la venda més professionalitzades. L'evolució de les CCS indica una tendència cap a empreses de serveis de centralització de serveis d'informació i sistemes, amb estructures altament professionalitzades i orientades a resultats.
- Tanmateix existeix un escàs coneixement i manca d'interès del que significa aquesta fórmula comercial, CCS, per una part important del comerç minorista independent. Aquesta situació ve donada per la pròpia estructura de comerç minorista tradicional poc avesat a incorporar nous hàbits tant pel que fa al proveïment, com pel que fa a formes diferents de gestió i venda.
- Tanmateix, l'escenari competitiu del comerç minorista contempla les CCS com una oportunitat per a la millora de la seva competitivitat. L'estudi qualitatiu ens marca sis blocs de factors de competitivitat que aporten les CCS al comerç associat: factors d'estalvi de temps, factors de reducció de costos de compra, factors d'accés a serveis de millora de la venda, factors de millora de la gestió interna, factors de professionalització, factors de seguretat personal de l'emprenedor.

**LES CENTRALS DE COMPRA I DE SERVEIS SÓN UNA FÒRMULA  
COMERCIAL POSSIBLE PER A LA MILLORA DE LA COMPETITIVITAT DEL  
COMERÇ MINORISTA INDEPENDENT**

A part de la realització de la segona Fase de la investigació exposada: la fase quantitativa, el present treball obre espai per algunes idees de treball que poden ser objecte d'una investigació posterior més genèrica com pot ser:

- ❖ *l'anàlisi de les eurocentrals,*
- ❖ *formes d'organització de les centrals de compra,*
- ❖ *models de creixement de les centrals de compra;*

així com en aspectes més concrets com són:

- ❖ *CCS i noves tecnologies*
- ❖ *control de gestió a centrals de compra,*
- ❖ *marketing a centrals de compra,*
- ❖ *la gestió del soci a les centrals de compra,*
- ❖ *les centrals de compra davant la moneda única.*

## BIBLIOGRAFIA

- ANCECO, *Libro Verde de la Centrales de Compra y de Servicios*, juny 2.000.
- ARANDA, E., Universidad de Castilla-La Mancha, en la ponència: “la formación, motivación y actitudes del empresario autónomo. Situación actual y perspectivas.” X Jornadas de Comercio Interior. Pamplona, septiembre 2001.
- Cámara Oficial de Comercio e Indústria de Terrassa. *Datos básicos de la situación actual de las centrales de compra en España*. Terrassa, septiembre 1997.
- Casares J., Briz J., Rebollo A. I Muñoz P. *La Economía de la Distribución Comercial*, Editorial Ariel, Barcelona 1987.
- Chias, Josep, *El màrqueting. Comprendre per actuar*. Proa - Columna. Barcelona, agost de 1997.
- Chias, Josep. *El mercado son personas*. Editorial McGraw-Hill. Barcelona, 1991.
- DAVARA, A.: “Centrales de Compra: cooperación sin fronteras”, *Distribución Actualidad*. Octubre 2000.
- Dawson, John A., i Shaw, Susan, A.: “El comercio minorista en Europa: La experiencia de las alianzas empresariales”. *Distribución y Consumo*, num. 7, desembre-gener, 1993.
- Díez de Castro, Enrique (coordinador). *Distribución Comercial*. 2ª edición. McGraw Hill, 1997.
- Díez de Castro, Enrique. *Planificación y Control de la Fuerza de Venta*. CUR. Huelva, 1984
- Dr. Wieselhuber&Partner GmbH, IVE i ZGV, *Benchmarking sobre CCS*. Juny 2000

- Drucker, Peter, *Reflexiones para un director. Transcripción de seminarios celebrados en Madrid y Barcelona*. Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid 1975.
- Eiglier Pierre, Langeard Eric, *Servucción. El marketing de servicios*, Editorial McGraw-Hill, Madrid 1989
- Esteban Plaza, Ricardo. *Venda más en su tienda. Capacitación de vendedores de tienda*. Griker división editorial. Madrid 1996.
- Esteve, N. "Estructura del comercio minorista y formas de organización". *Información Comercial Española*, num. 1808, noviembre 1981.
- Kotler, P; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V., *Principles of marketing*. The European Edition. Prentice Hall, 1996.
- Kotler, Philip, *Dirección de marketing, analisis, planificación, gestión y control*. 7ª ed. Prentice Hall, Madrid 1992.
- Lambin, Jean Jaques, *Marketing Estratégico*. MacGraw-Hill, 3ª ed. 1995.
- Stern, Louis W. i Adel I. El-Ansaray, *Channels*, 3ª ed. Prentice-Hall, New Jersey, 1988.
- Martínez-Ribes, Lluís, *El diseño del punto de venta y el marketing*. (1996)
- Ministerio de comercio y turismo. *Informe sobre el comercio interior y la distribución en España. Tomo I. Analisis descriptivo*. 1995.
- Miquel, Salvador; Parra, Francisca; L'Hermie, Christian; Miquel, MªJosé. *Distribución comercial*. ESIC-Editorial. Colección Universidad. Madrid, 1996.
- Nueno, J.L. y Dympanel, *El consumidor, al filo del siglo XXI*. Barcelona 1998.
- Ortega Martínez, Enrique. *El nuevo diccionario de marketing (y disciplinas afines)*. ESIC Editorial, 1990.

- OVIEDO, E., “El asociacionismo como fórmula de éxito de la modernización del comercio familiar” X Jornadas de Comercio Interior. Pamplona, septiembre 2001.
- Pinto, Stephen K. “Marketing de relación o la transformación de la función de marketing”. *Harvard Deusto Business Review* N°79, Bilbao 1997.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy*. The Free Press, 1980.
- Recio, Manuel i Román, Ma Victoria: “Eurocentrales: ¿Oportunidad o Amenaza?”. *Distribución y Consumo* núm. 16, juny-juliol, 1994.
- Ries, Al; Trout, Jack. *Marketing de Guerra*. McGraw Hill. 1993.
- Salen, H. *Distribución: Cómo ser el número 1*”. Distribución Consulting. Barcelona 1988.
- Santesmases Mestre, M., *Marketing conceptos y estrategias*. 2ª ed. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, 1992.
- Vazquez Casielles, R. y Trespalacios Gutierrez, J.A. *Marketing: Estrategias y Aplicaciones sectoriales*. Ed. Civitas, 1994.
- West, A. *Gestión de la distribución comercial*. Diaz de Santos. Madrid, 1991.
- Wilson, Aubrey. *Nuevas tendencias en marketing. Estrategias para los años noventa*. Ediciones Deusto S.A., 1992.