

Les empreses optimitzen les seves xarxes comercials

DESACCELERACIÓ. ELS DEPARTAMENTS DE VENDES PATEIXEN REESTRUCTURACIONS ■■■ SOLUCIONS. ALGUNES COMPANYIES APOSTEN PER EXTERNALITZAR ELS SERVEIS

PAULA MATEU
BARCELONA

La frenada del consum ha passat de ser un fet probable a ser real. Les dades més recents, publicades per l'Institut Nacional d'Estadística (INE) l'abril, indiquen que l'índex general de comerç minorista va registrar una baixada del 8,7% el març respecte al mateix mes del 2007 a tot l'Estat espanyol. A Catalunya, el descens encara va ser superior i va arribar al 10,9%. Els petits comerços i cadenes són els que més pateixen la davallada en el consum, però també afecta les grans cadenes i grans superfícies.

I, davant aquestes dades, les empreses no han tardat a replantejar-se les seves estratègies. Segons un estudi de la consultora Tatum, els departaments comercials i de màrqueting són els que es veuen més afectats, ja que són els primers que pateixen reestructuracions, tant de personal com de recursos econòmics, i se'ls considera responsables de les vendes de l'empresa en un moment tan delicat per a aquestes.

«La incertesa està afectant les xarxes comercials, que comencen a ser optimitzades per part de les empreses», assegura Arantxa Chamorro, gerent de Tatum. «Fins fa poc, les xarxes funcionaven una mica per intuïció. Ara es planteja molt tenir darrere uns arguments: saber quin producte es ven bé, a través de quin canal i acompanyar-ho amb dades que ho corroborin», hi afegeix.

La reestructuració de les xarxes comercials és, per tant, una tendència clara en aquests moments i pot afectar o bé la dimensió o bé la ubicació, segons Chamorro. Algunes companyies es plantegen fer créixer o disminuir la mida i els recursos dels seus equips comercials, abandonar determinades zones o entrar-hi, o utilitzar alguns canals o deixar de fer-ho, factors que, en moments d'una major bo-

Les xifres

10%-15%

És el que poden disminuir els costos quan una empresa d'externalització modelitza el procés comercial.

15%-20%

És l'augment de l'efectivitat de les forces de venda que pot arribar a obtenir una companyia quan les externalitza.

nança econòmica, ni tan sols es tenen en compte.

Segons els experts de Tatum, abans de fer una reestructuració del departament comercial, les empreses han de fer una auditoria interna, fer una anàlisi de la pròpia xarxa comercial, els costos i els recursos que s'hi destinen, i si

EN MOMENTS D'INCERTESA, S'OPTA PER FER REESTRUCTURACIONS

s'acompleixen els objectius marcats. «I s'ha de fer també un diagnòstic del mercat: quins canals i activitats fer servir i quina ubicació tenir», afirma Chamorro.

I, per tenir informació del mercat, moltes companyies opten per la segmentació i s'hi miren a tenir un coneixement més profund dels seus clients reals i potencials. Amb la segmentació es detecten vetes de mercat i es pot fer una publicitat més efectiva perquè està més adaptada al que demana el públic. I, a partir d'aquí, resulta més fàcil definir l'estratègia. «No totes les empreses aposten pel mateix en aquests períodes d'incertesa. Algunes d'elles tracten d'aconseguir més clients, però altres es plantegen retenir els que ja tenen



BANCA. Les entitats financeres s'han obert a l'externalització de xarxes comercials

fins que passi el temporal», afirma Arantxa Chamorro.

XARXES EXTERNES. En aquest context de reorganització i reestructuració, cada cop més empreses opten per no contractar un departament comercial propi, sinó un equip extern. I les companyies especialitzades en l'*outsourcing* de xarxes comercials estan aprofitant el vent que els bufa a favor. És el cas de la catalana Winche, que està en aquest negoci des del 2002 i aquest any preveu arribar a nou milions d'euros de facturació des dels quatre milions actuals.

El seu fundador i director general, Javier Scherk, va importar el

model que ja existia i tenia èxit a països anglosaxons. El resultat és un creixement constant els últims anys que l'ha portat a implantar-se a tota la Península, amb delegacions a Barcelona, Madrid, València, Bilbao, Santiago de Compostel·la, Palma de Mallorca, Màlaga, Las Palmas de Gran Canaria, Sevilla, Saragossa, Porto i Lisboa.

Les companyies han començat a confiar les seves xarxes comercials a empreses externes perquè aquestes permeten molta flexibilitat i ofereixen serveis professionalitzats i puntuals. A més, hi ha la possibilitat de rescindir el contracte en cas que no s'arribin a acomplir els objectius.

Les claus

CONÈIXER. El primer que fan les empreses en un moment d'incertesa és intentar conèixer d'una manera més profunda el mercat i el públic.

DIAGNOSTICAR. Fer una anàlisi interna (recursos, costos, assoliment d'objectius en l'àmbit comercial).

DEFINIR. A partir de la informació obtinguda, les companyies adopten una estratègia comercial: captar clients o retenir-los.

PLANIFICAR. Segons l'estratègia que s'ha definit, s'avaluen els productes, els canals, el públic potencial i es fixen objectius.

DIMENSIONAR. Els recursos humans i econòmics de la xarxa comercial s'adequen als objectius.

AVALUAR. En època de bonança no es tenen en compte aquests factors, però ara les empreses examinen cada dia si s'acompleixen els objectius.

El sector

L'EXTERNALITZACIÓ ARRIBA A MÉS ÀMBITS

Fa anys que va néixer als Estats Units, però ha estat els darrers anys quan s'ha fet una posició més important dins de les empreses catalanes. L'externalització o *outsourcing* és un dels segments amb més perspectives, perquè és el que més creix en facturació de tots els serveis a empreses. El 2007 es va arribar a una xifra de 8.357 milions a tot l'Estat espanyol, amb un creixement interanual del 10,4%. Segons l'Asociación de Empresas de Consultoría de España, la contribució de l'externalització al creixement del sector de la consultoria va ser del 74%.

Tradicionalment s'havien externalitzat serveis que no eren part del negoci de les empreses pròpiament, com ara la neteja o la seguretat. Però la llista de serveis susceptibles que siguin realitzats per companyies externes s'ha ampliat. A la vista d'això, i amb l'exemple d'altres països on l'*outsourcing* és més madur, cada cop més empreses opten per externalitzar també la gestió de continguts, els serveis informàtics, la selecció de recursos humans o les xarxes comercials. I no solament en l'àmbit privat, perquè també el sector públic hi ha entrat amb força.

Però, segons Scherk, a més de la conjuntura, hi ha un altre factor que explica el boom que viu l'*outsourcing*: «S'ha demostrat que és més eficaç. Hi havia una certa desconfiança envers aquests serveis i s'ha demostrat que són empreses serioses». En la mateixa línia s'expressa Chamorro: «Són empreses

CADA COP MÉS COMPANYIES CONTRACTEN FORCES DE VENDA EXTERNES

que s'han professionalitzat molt els últims anys».

«Hem detectat que hi ha més empreses interessades en externalitzar la seva força comercial», afirma Scherk. «En principi són les grans empreses les que ho fan, però ha baixat una mica el nivell, hi afegeix. Les companyies que opten per l'externalització són «empreses que viuen un moment d'expansió i que tenen molts punts de venda», afirma la gerent de Tatum. És el cas, per exemple, de les entitats financeres. «Les caixes i bancs s'han obert molt a l'externalització els últims anys. Ara també ho estan fent les companyies d'energia i telecomunicacions», assegura el director general de Winche.