



SECTOR

COMERÇ



INFORME DE LES PRINCIPALS TENDÈNCIES DEL

SECTOR DEL COMERÇ

EN EL MARC DE L'ECONOMIA METROPOLITANA

CONTINGUTS DE L'INFORME

0. PRESENTACIÓ	3
1. EL SECTOR EN XIFRES	5
2. COMPOSICIÓ DEL SECTOR	10
3. PRINCIPALS TENDÈNCIES	13
4. PRINCIPALS REPTES	20
5. BIBLIOGRAFIA	24



0. Presentació

INTRODUCCIÓ

OBJECTIUS I ESTRUCTURA

INTRODUCCIÓ

El sector del comerç es troba en un profund procés de transformació. Actualment ja hi ha més de 1.000 milions d'usuaris connectats a internet a tot el món i es preveu que aquesta xifra s'incrementarà exponencialment en els propers anys. Aquests usuaris influeixen en el procés de compra i comercialització de productes i serveis a tots els nivells.

Aquest informe analitza els efectes i les tendències d'aquesta transformació des de la

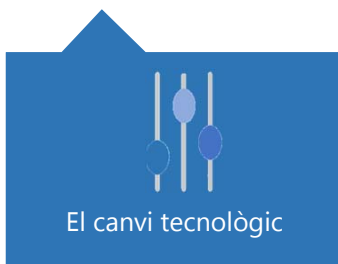
perspectiva del comerç minorista. No obstant, com es veurà al llarg del document, tots els actors involucrats en la cadena de subministrament –des dels productors fins els consumidors– estan obligats a repensar el seu rol i la seva manera tradicional de relacionar-se.

Els tres elements que estan esdevenint el principal motor de canvi en l'estructura actual del comerç minorista són:



Els clients deixen de ser subjectes passius i es converteixen en subjectes que demanen cada cop més nous elements en la seva experiència de compra

La principal revolució que incorpora el canvi tecnològic és l'oportunitat de qualsevol comerciant de poder vendre el seu producte a qualsevol lloc del món i a qualsevol hora del dia



L'ús del Big Data per la personalització dels productes al gust del consumidor o la optimització de la cadena de subministrament seran dos vectors fonamentals pel petit comerç


OBJECTIUS I ESTRUCTURA

L'objectiu principal de l'informe és aportar una visió global sobre l'afectació de les noves tendències a l'estructura comercial i, en particular, identificar els reptes que ha d'afrontar el sector

comercial, posant l'èmfasi en el marc de l'àmbit metropolità. Aquest objectiu s'estructura a través dels quatre apartats següents:


1

CONTEXTUALITZAR I QUANTIFICAR EL PES DEL SECTOR DEL COMERÇ



2

ANALITZAR EL PAPER DELS ACTORS DE LA CADENA DE SUBMINISTRAMENT



3

IDENTIFICAR TENDÈNCIES I CASOS D'ÈXIT EN EL SECTOR A DIFERENTS NIVELLS



4

IDENTIFICAR ELS REPTES I NECESSITATS QUE HA D'AFRONTAR EL SECTOR A ESCALA METROPOLITANA



1. EL SECTOR EN XIFRES

**CARACTERITZACIÓ DEL SECTOR DEL
COMERÇ A CATALUNYA**

**CARACTERITZACIÓ DELS ESTABLIMENTS
DEL COMERÇ A L'ÀREA METROPOLITANA
DE BARCELONA**

**ESTABLIMENTS COMERCIALS I
DIGITALITZACIÓ A CATALUNYA**

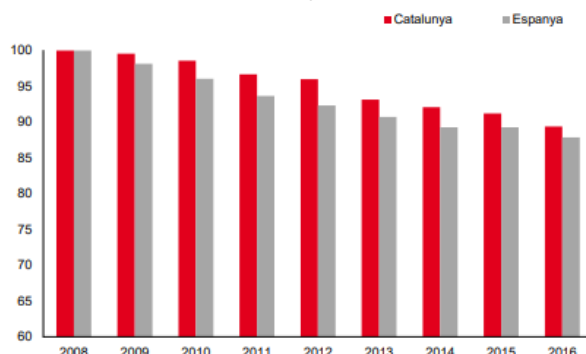
**NOUS HÀBITS DE CONSUM EN EL
SECTOR DEL COMERÇ A L'ESTAT
ESPANYOL**

CARACTERITZACIÓ DEL SECTOR DEL COMERÇ A CATALUNYA

Actualment hi ha gairebé 73.000 empreses dedicades al comerç al detall amb establiment a Catalunya. Aquestes empreses suposen més del 12% del teixit empresarial de Catalunya i ocupen el 14% dels locals, segons les dades del Directori Central d'Empreses [1]. A continuació s'analitzen algunes de les seves principals característiques:

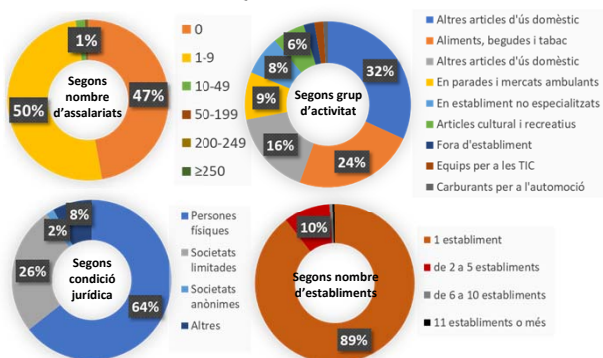
1. L'evolució del nombre de comerços al detall ha disminuït paulatinament en els darrers anys, tant a nivell espanyol com a nivell català (Fig. 1). A Catalunya la reducció va ser del 2,2% entre 2015 i 2016. Aquesta dada contrasta amb l'evolució dels serveis i del conjunt de l'economia, on el nombre d'empreses s'ha incrementat en còmput anual (+2,5% i +2%, respectivament).

Figura 1. Catalunya i Espanya – Variació interanual del nombre d'empreses del comerç al detall (Índex 100 = 2008)



Font: Gràfic elaborat per l'observatori del Treball i Model Productiu a partir de les dades de l'Idescat i INE (DIRCE) [1]

Figura 2. Nombre d'assalariats, forma jurídica i tipus d'activitat del comerç al detall de Catalunya



Font: Idescat, a partir del Directori central d'empreses (DIRCE) de l'INE (dades de 2016) [1]

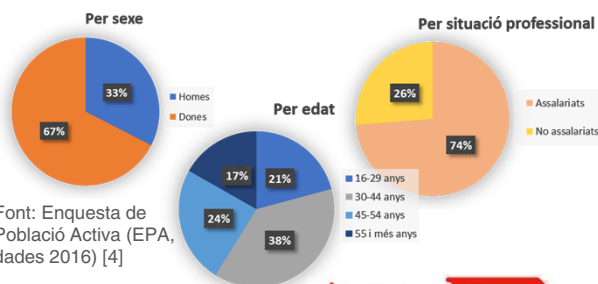
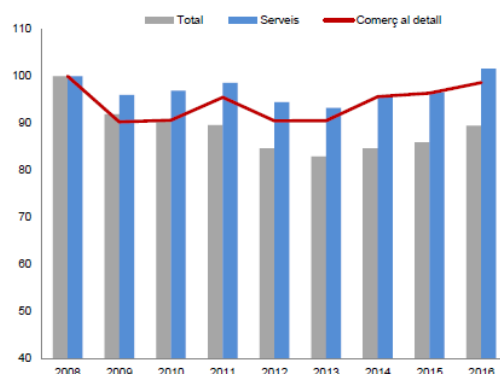
2. El sector del comerç al detall a Catalunya està basat en la petita empresa (Figura 2) [2]:

- Una part important dels comerços al detall de Catalunya o bé no disposen d'assalariats (47%) o bé disposen d'entre 1 i 9 treballadors (50%).
- La gran majoria estan formades per autònoms (el 64%), seguit de societats limitades (26%).
- El grup d'activitat més nombrós, és el dels comerços alimentaris, que suposa el 24% del total.
- La major part d'empreses de comerç al detall té únicament un sol establiment (gairebé el 90%).

3. Tot i la davallada en el nombre total de comerços, l'ocupació que genera el sector ha anat incrementant des de 2013 (Figura 3).

- Sobre l'evolució de l'ocupació en el comerç al detall (línia vermella Figura 3), prenent com a referència l'ocupació de l'any 2008, s'observa com els nivells d'ocupació en el sector s'han anat recuperant des de l'any 2013. L'increment entre 2015 i 2016 ha estat del 2,3%.
- A Catalunya, el nombre de persones ocupades de mitjana l'any 2016 en el comerç al detall s'estima en 325.500. Aproximadament un 10% del total de treballadors de Catalunya [3].
- La major part de les persones ocupades en aquest sector són dones, l'ocupació de les quals ha augmentat per sobre de la mitjana (un 2,8% interanual).
- Per trams d'edat, el percentatge més elevat és el dels treballadors entre 30 i 44 anys.
- La major part dels treballadors són assalariats

Figura 3. Catalunya – Evolució de la població ocupada en el comerç, els serveis i el total de l'economia (Índex 100 = 2008)



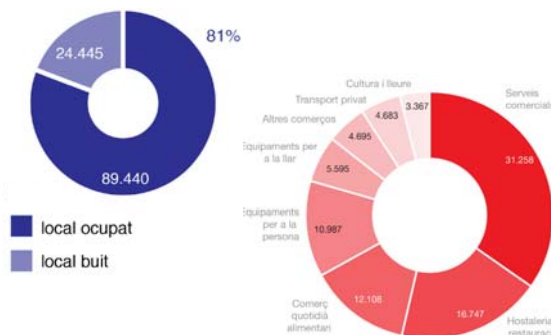
Font: Enquesta de Població Activa (EPA, dades 2016) [4]

CARACTERITZACIÓ DELS ESTABLIMENTS DEL COMERÇ A L'ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA

1. L'àrea metropolitana de Barcelona mostra una bona ocupació comercial en termes generals [5]:

- Es tracta d'una àrea amb una gran activitat comercial, amb més de 90.000 comerços actius¹ i una ocupació de locals superior al 80%. En comparació amb altres àrees, es pot afirmar que no s'identifiquen àrees significatives de desertificació comercial.
- S'han identificat més de 24.000 locals desocupats, cosa que suposa un percentatge inferior al 20% respecte el total de locals de l'àrea.
- El major gruix de comerços són els dels "serveis comercials"² i "hostaleria i restauració"

Figura 4: Ocupació i tipologia de locals comercials de l'AMB (2017)

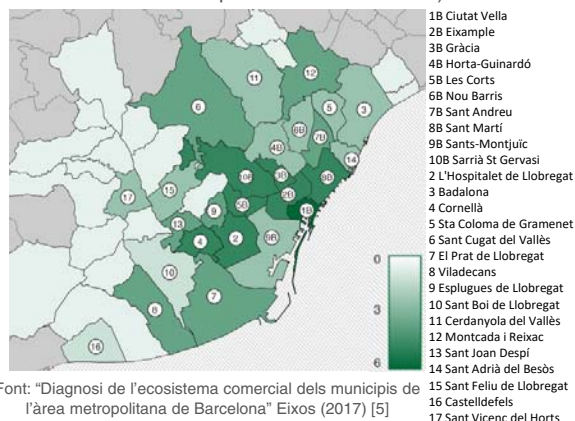


Font: Informe "Diagnosi de l'ecosistema comercial dels municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona" elaborat per Eixos (2017) [5]

2. Entre 2016 i 2017 s'ha produït un increment de preus dels establiments comercials. Els preus de l'oferta de lloguer augmenten un 4%, fins a 9,83€/m² mensuals, i els de venda un 1%, fins a 1.458€/m² [6]

3. En termes de dotació comercial l'àrea metropolitana de Barcelona disposa d'alguns dels indrets amb més densitat de comerços d'Espanya. El Centre de l'Hospitalet de Llobregat, Ciutat Vella i l'Eixample a Barcelona o el Centre de Badalona, disposen de més de 4 comerços per cada 100 habitants (Figura 5) [5]

Figura 5: Dotació comercial dels municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona (Nombre d'establiments comercials per cada 100 habitants)



Font: "Diagnosi de l'ecosistema comercial dels municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona" Eixos (2017) [5]

Figura 6: Centres comercials a l'àrea metropolitana amb superfície comercial superior als 25.000m²



4. L'àrea metropolitana de Barcelona disposa d'un nombre elevat de grans centres comercials amb superfícies superiors als 25.000m² (Figura 6).

La superfície bruta per llogar (SBA) a Espanya és de 242 m² per cada 1.000 habitants de mitjana, mentre que a Catalunya es situa en els 203 m². El model comercial espanyol té un comportament diferent que el d'altres països com Anglaterra o Estats Units que poden arribar a xifres superiors als 2.000 m² de SBA per cada 1.000 habitants

Font: Elaboració pròpia a partir de [7]

¹ Les dades es basen en l'informe "Diagnosi de l'ecosistema comercial dels municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona" elaborat per Eixos. En aquest estudi es consideren altres sectors com a activitat comercial (a part del comerç detallista): hostaleria, cultura i lleure, transport privat i serveis comercials

² Inclou Agència de viatges /Arranjament de roba i sabates i claus / Banca i serveis financers / Centre educatiu privat / Consultori / Estètica i bellesa / Gimnàs i acadèmia / Immobiliària / Instal·lacions i subministraments / Locutori / Loteries i apostes de l'Estat / Mascotes / Oficina de correus i missatgeria / Perruqueria / Serveis de neteja / Serveis professionals / Telefonía / Tintoreria /

ESTABLIMENTS COMERCIALS I DIGITALITZACIÓ A CATALUNYA

Actualment el sector del comerç minorista es troba en una fase de digitalització en tots els àmbits: comercialització, gestió de comandes, vendes, etc. A continuació es mostren les principals xifres del sector del comerç a Catalunya en termes de digitalització³ [8]:



La inversió en noves tecnologies s'està generalitzant en el comerç de Catalunya, si bé el grau de penetració de les diferents tecnologies és molt desigual depenent del sector i de la mida de l'empresa. En general, com més gran és l'empresa, més inversió hi ha en noves tecnologies (hipermercats, supermercats, seguits de les cadenes de botigues), tot i que hi ha excepcions.



Els comerços d'un sol establiment, que no estan integrats en cap organització, són el perfil d'empreses que menys està aprofitant la tecnologia. Malgrat tot, la majoria d'aquests establiments manifesten tenir plans de digitalització.



Un 15% del comerç no fa servir les xarxes socials per comunicar-se amb els clients o no disposa de cap presència online.



S'observa un significatiu retard en el retail català en la implantació de tecnologies com els NFC (*Near Field Communication*) o els *Beacons* (*Smart bluetooth*), que serveixen per comunicar ofertes, donar valor afegit als productes i fidelitzar els clients.



Aquestes tecnologies, que en altres mercats tenen una creixent implantació, no estan essent adoptades encara per les empreses de *retail* de Catalunya, malgrat que hi ha empreses tecnològiques catalanes que en són proveïdores en el mercat internacional.

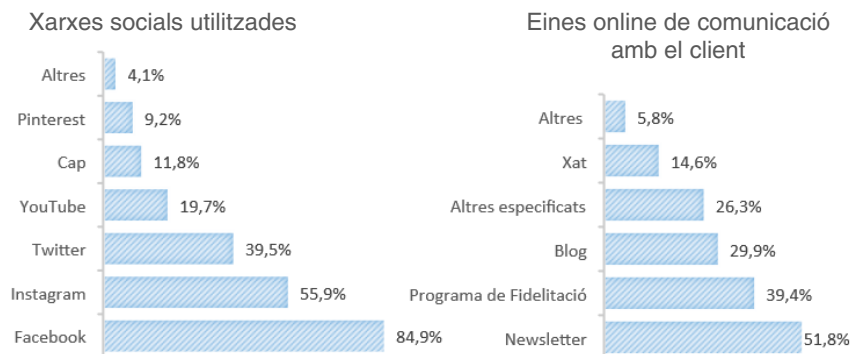


Facebook i Instagram són les xarxes més utilitzades pel comerç a Catalunya, seguides per Twitter i Youtube (Figura 7).



Les eines online de comunicació amb el client més emprades pel *retail* a Catalunya encara es basen en models unidireccionals majoritàriament: *Newsletter*, programes de fidelització i *Blog*. Només un 14,6% de les empreses utilitza els *xats*.

Figura 7: Ús de les xarxes socials i eines online del comerç minorista a Catalunya



Font: COMERTIA, Transformació digital en el retail a Catalunya [8]

³ En base a l'estudi "Transformació digital en el retail a Catalunya", encarregat per Comertia on s'analiza l'estat actual del sector en termes de digitalització a través d'enquestes a 169 empreses, 3820 establiments i 5435 treballadors [8]

NOUS HÀBITS DE CONSUM EN EL SECTOR DEL COMERÇ A L'ESTAT ESPANYOL

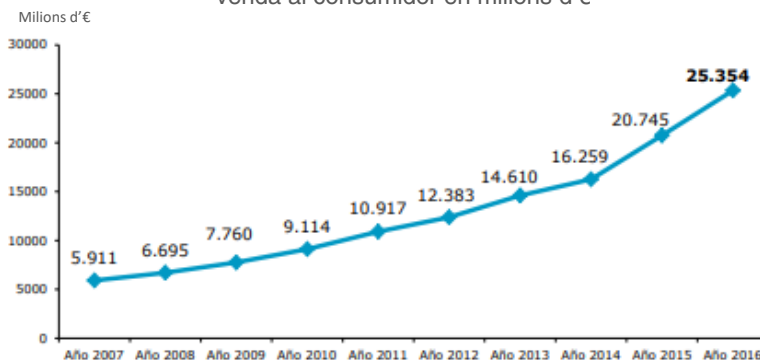
La digitalització del sector del comerç es veu estimulada principalment per les noves formes d'interrelació i comunicació entre les persones. L'entrada a les llars de l'accés a internet i de les tecnologies mòbils ha contribuït al fet que es produeixi un canvi important en els hàbits de consum de la societat. En aquest sentit, l'impacte més important en el sector prové del comerç electrònic i la compra online.

Volum de comerç electrònic de venda al consumidor (B2C⁵)

25.354

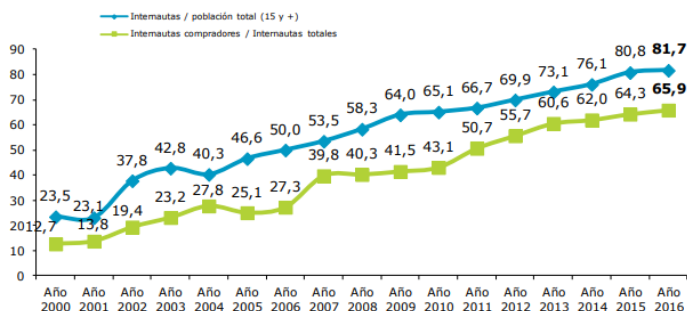
MILIONS D'€ EL 2016

Evolució del volum de comerç electrònic de venda al consumidor en milions d'€



Font: Panel Hogares, ONTSI [9]

Evolució en el nombre d'internautes vs internautes compradors (%)



Font: Panel Hogares, ONTSI [9]

Xifra d'internautes vs internautes compradors

81,7%

Internautes

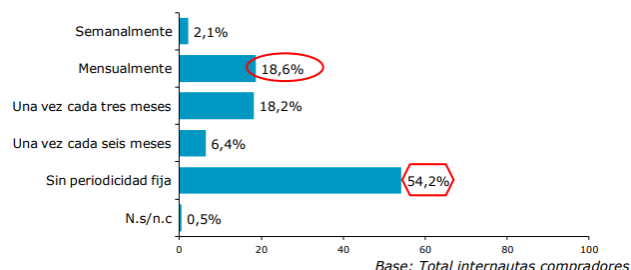
65,9%

Internautes compradors

41,6%

Ha buscat informació a internet abans de decidir alguna compra offline

Freqüència amb la que un comprador online compra per internet (%)



Base: Total internautes compradors

Font: Panel Hogares, ONTSI [9]

⁵ Business to Consumer, acrònim que s'utilitza per referir-se a les vendes empresa – consumidor

2. COMPOSICIÓ DEL SECTOR



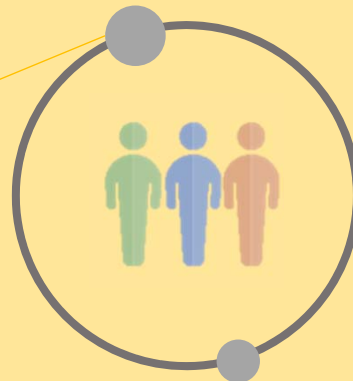
Els productors i fabricants

Els distribuïdors i majoristes



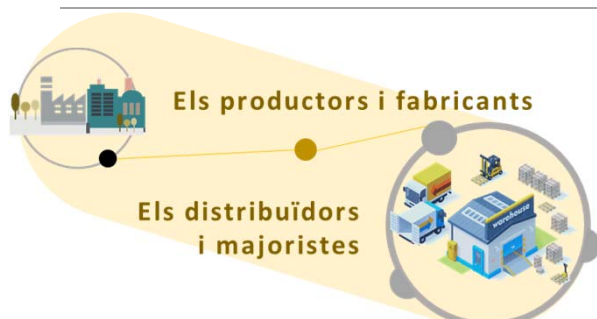
El comerç detallista

Els clients



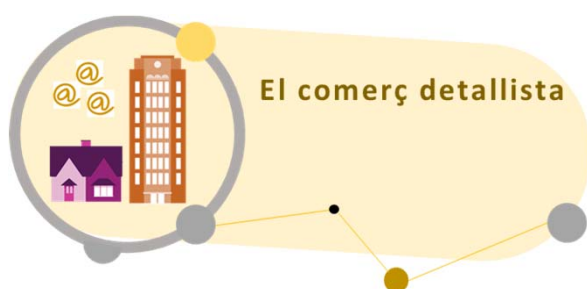
Les novetats en el sector del comerç detallista tenen una afectació directa a tota la cadena de subministrament. Els diferents actors tracten d'aproximar-se al màxim al consumidor. Algunes de les principals implicacions que té sobre la

cadena són la integració de les funcions dels actors i l'aparició de les plataformes de distribució online, sota les quals s'agrega tot el servei. En aquest apartat s'analitzen alguns dels principals reptes que han de fer front cadascun d'ells:



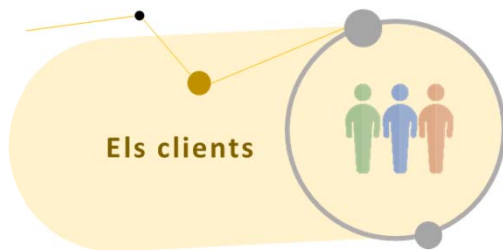
Els productors/fabricants i els distribuïdors/majoristes són els primers esglaons de la cadena de subministrament. Des del punt de vista del sector del comerç prenen un paper molt rellevant ja que han de fer arribar els seus productes a les empreses i les llars dels consumidors. Alguns dels principals reptes que han d'afrontar són els següents:

<p>1</p> <p>CONCENTRACIÓ EN LA DISTRIBUCIÓ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Major poder del distribuïdor davant del fabricant • Augment de la competitivitat del sector • Col·laboració creixent entre el fabricant i el distribuïdor 	<p>2</p> <p>DIFERENCIACIÓ I ADAPTACIÓ AL CONSUMIDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciació per un servei al client més ampli i millor i per un producte superior • Diferenciació a través de marques privades • Diferenciació mitjançant la gestió de formats 	<p>3</p> <p>DESENVOLUPAMENT I EMERGÈNCIA DE NOUS CANALS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Més sofisticació en l'experiència de compra • Cerca de conveniència • Fort creixement del canal internet • Augment de les botigues especialitzades de més valor afegit 	<p>4</p> <p>DISTRIBUCIÓ A LES CIUTATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultats de la distribució del producte d'última milla a les grans ciutats • Cerca de nous modes de transport sostenibles en la distribució • Optimització de les rutes
--	--	---	--



Els detallistes estan situats entremig dels productors/majoristes i els consumidors en la cadena de subministrament. Són els que han d'estar més a l'aguait de les noves tendències i canvis de comportaments dels consumidors i adaptar-se al màxim a les seves necessitats, en termes de format i temps de resposta. En la situació actual, això es tradueix en aprendre a conviure i adaptar-se a un context de canvis permanents. Els principals reptes són els següents [10]:

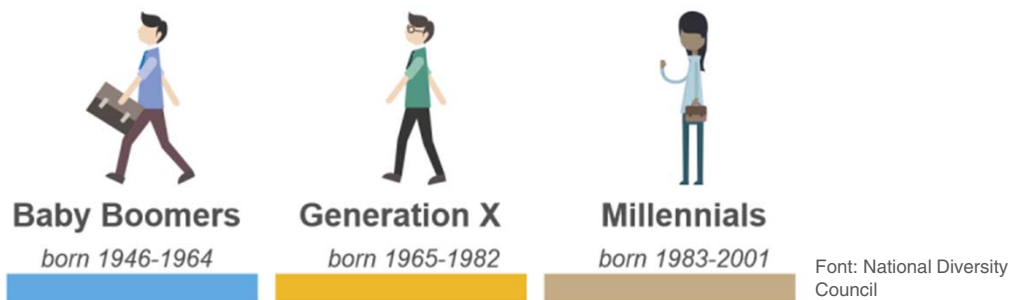
<p>1</p> <p>LES COMPRES MÒBILS CONTINUEN CREIXENT</p> <p>Les compres en línia estan creixent ràpidament en els darrers anys. El comerç mòbil ha experimentat un augment exponencial, d'un 1,7% més de compradors a través del mòbil a Espanya entre 2015 i 2016 [9]</p>	<p>2</p> <p>LA CREACIÓ D'UNA EXPERIÈNCIA ÉS CRÍTICA</p> <p>L'experiència del client en el moment de la compra i el compromís amb la marca són dos elements a l'alça, en una era d'accés il·limitat a la informació</p>	<p>3</p> <p>ATREURE I RETENIR EL TALENT ÉS CRÍTIC</p> <p>La necessitat d'atreure, conservar i desenvolupar una força laboral que satisfaci les necessitats creixents del mercat és més important que mai</p>	<p>4</p> <p>LA TECNOLOGIA CANVIA L'EXPERIÈNCIA DEL CLIENT</p> <p>La tecnologia creix a un ritme excepcionalment ràpid. Els minoristes que s'adaptin i evolucionin són els que tindran més probabilitats d'èxit</p>
---	--	--	--



Un dels canvis més notables en els consumidors té a veure amb el pas cap a un consum menys impulsiu i més reflexiu. En aquest sentit, els consumidors deixen de definir-se per la quantitat de coses que posseeixen, sinó per la qualitat de les seves possessions, l'estatus que aporten i les

experiències que suposa adquirir-les. S'està passant de la producció en massa als productes personalitzats i fets a mida [11]. A aquesta tendència s'hi suma la immediatesa que cada cop més exigeixen els consumidors i que faciliten les noves tecnologies basades en l'*e-commerce* i la digitalització del sector comercial.

Des del punt de vista del comportament del consumidor es distingeixen tres grans grups d'edat en funció de les seves preferències i aptituds digitals [12]:



COMPORTAMENT DELS CONSUMIDORS EN FUNCIÓ DEL SEU GRUP D'EDAT

1. Els consumidors que fan ús de les noves tecnologies per les seves compres són els que pertanyen a la **Generation X**. Segons l'estudi de KPMG, "*The truth about the consumers*" [13], basat en enquestes a consumidors de diferents grups d'edat, els consumidors *Generation X* van fer més compres en línia l'any passat que qualsevol altre grup d'edat, amb una mitjana de prop de 19 transaccions per any. Malgrat que es pugui pensar que el gruix de les compres en línia estigui impulsat pels *Millennials* (a priori més joves i més "experts en tecnologia"), els consumidors de *Generation X* van fer un 20% més de compres l'any passat que els seus homòlegs més joves. Cal tenir en compte que els dos principals factors que impulsen la compra en línia i fora de línia són l'etapa de la vida i els nivells d'ingressos. Probablement per aquest motiu, compren més béns de consum que els *Millennials*.
2. A mesura que els *Millennials* vagin consolidant-se en el mercat laboral, s'espera que augmenti la seva activitat de compra en línia i fins i tot que superin els nivells actuals que exhibeixen les generacions més avançades. La substitució generacional farà que creixi el mercat online.
3. Els *Baby Boomers* compren tant en línia com els *Millennials*. En comparació amb la generació *Millennial*, seria raonable suposar que els *Baby Boomers* estan menys inclinats a comprar en línia. No obstant això, els d'aquesta generació compren en línia tan sovint com els *Millennials*. A més, de mitjana gasten més per transacció que qualsevol dels altres dos grups de generació més joves.

3. TENDÈNCIES

EL CONSUMIDOR

CONSUMIDOR OMNICAL – CONNECTIVAT UBICUA

CONSUMIDOR RESPONSABLE, INFORMAT I CONSCIENT

PRODUCTE INDIVIDUALITZAT - EL CONSUMIDOR COM A MARCA PERSONAL

EL COMERÇ

PROMOCIÓ DE LA QUALITAT, LA TRANSPARÈNCIA I LA SOSTENIBILITAT

TRANSFORMACIÓ DIGITAL DEL PETIT COMERÇ. EL COMERCIANT COM A APP DELS COMPRADORS MODERNS

MULTICANALITAT EN EL PETIT COMERÇ – GESTIÓ DE CANALS

CONEIXEMENT DEL CONSUMIDOR + GESTIÓ DE DADES = EXPLOTACIÓ PER A LA PRESA DE DECISIONS

NOUS FORMATS I CANALS COMERCIALS – RETAILITZACIÓ, RETAILTAINMENT, IN-STORE EXPERIENCE

FACTORS DE MOBILITAT I PROXIMITAT DE L'OFERTA COMERCIAL PEL CONSUMIDOR

LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA EN EL COMERÇ

LA DISTRIBUCIÓ

L'EVOLUCIÓ DE LA CADENA DE SUBMINISTRAMENT

EL CREIXEMENT EXPONENCIAL DELS MARKETPLACE

INNOVACIÓ EN LOGÍSTICA – LA ROBOTITZACIÓ DEL SECTOR

EL CONSUMIDOR

El canvi en l'escala de valors de les preferències dels consumidors que s'està produint en els darrers anys, fa evolucionar el sector del comerç partint de tres grans vectors: **La ubiqüitat, la velocitat i la personalització [14]**. El procés d'adaptació a aquests tres vectors en part introdueix nous elements:

1. L'e-commerce aporta una oferta comercial pràcticament il·limitada per al consumidor

Tradicionalment el punt de venda estava localitzat i era el client qui havia de desplaçar-se per arribar fins als productes que desitjava. L'evolució d'aquest model va facilitar l'**aparició de grans centres comercials on s'hi desplaçaven milers de persones, que a canvi rebien una major oferta comercial** de productes i d'oci per a tots els perfils.

L'aparició de l'e-commerce fa que el client tingui accés immediat a una major oferta comercial sense moure's de casa. **Per tant ha de ser el comerciant qui ha de trobar la manera d'apropar-se al client.**

2. Els canals de venda s'estan multiplicant, oferint cada vegada més oportunitats per interactuar amb els consumidors

Durant els darrers anys han anat sorgint nous canals com les webs, les xarxes socials i les aplicacions mòbils, que permeten al comerciant acostar-se als clients.

D'aquesta manera, els consumidors han pogut accedir a una oferta gairebé infinita de productes i marques a través dels seus smartphones. **És d'esperar que els comerços vagin adaptant i reestructurant la manera d'interactuar amb els consumidors i amb els seus clients**, a través d'una oferta omnicanal de sistemes d'intercanvi d'informació, productes i serveis.

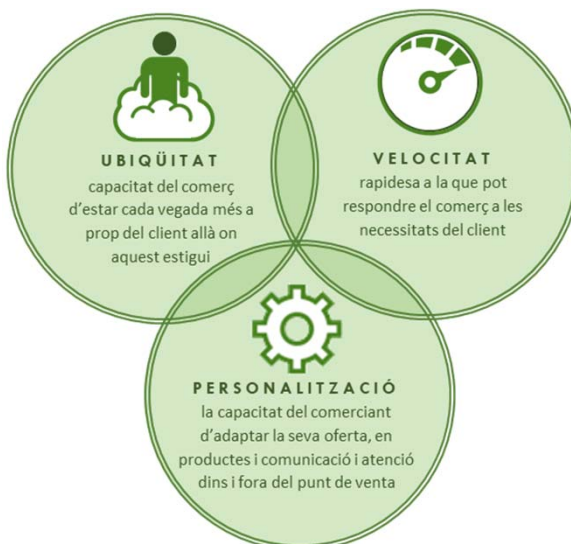
3. Canvis en la sensibilitat sobre aspectes relacionats amb el medi ambient i la sostenibilitat per part dels consumidors

Un altre canvi en les pautes de consum dels consumidors en els darrers anys, té a veure amb la incorporació d'aspectes relacionats amb la sostenibilitat en la seva agenda de prioritats. Aquesta tendència és especialment rellevant en el sector de l'alimentació, on el consumidor cada vegada valora més els productes naturals i de proximitat

CONSUMIDOR
OMNICAL –
CONNECTIVAT
UBIQUA

CONSUMIDOR
RESPONSABLE,
INFORMAT I
CONSCIENT

PRODUCTE
INDIVIDUALITZAT –
EL CONSUMIDOR
COM A MARCA
PERSONAL



4. L'increment de la complexitat del mercat i les majors expectatives del consumidor obliguen els comerciants a disposar d'una estratègia multicanal robusta i dinàmica [15].

Els comerciants necessiten tenir molt clar el tipus de consumidors a qui s'adrecen, quina proposta de valor estan oferint i quin és el seu avantatge competitiu respecte els seus competidors. Això és especialment rellevant en un entorn on els consumidors reben una gran varietat d'opcions i d'informació alternativa.

En els propers anys, es pot esperar que **la tendència del sector del comerç arreu del món sigui l'impuls de les estratègies omnicanal**. Amb la tecnologia actual aquesta és la principal via per trobar experiències de compra verdaderament fluïdes pel consumidor.

LES EMPRESES QUE NO INTEGRIN LA OMNICALITAT, TINGUIN LA MIDA QUE TINGUIN, HO TINDRAN DIFÍCIL PER PODER TIRAR ENDAVANT ELS SEUS NEGOCIS. EL FUTUR DEL COMERÇ ÉS TRENAR LA BARRERA ENTRE ELS SECTORS FÍSIC I ONLINE [16]

Els consumidors amb una connexió a internet permanentment disponible, són possibles compradors les 24 hores del dia. Aquests han de percebre de forma igual de còmode el fet de comprar a través d'un ordinador, d'un smartphone, d'una tauleta, o en persona.

EL COMERÇ

PROMOCIÓ DE LA QUALITAT, LA TRANSPARÈNCIA I LA SOSTENIBILITAT

TRANSFORMACIÓ DIGITAL DEL PETIT COMERÇ. EL COMERCIANT COM A APP DELS COMPRADORS MODERNS

MULTICANALITAT EN EL PETIT COMERÇ – GESTIÓ DE CANALS

CONEXEMENT DEL CONSUMIDOR + GESTIÓ DE DADES = EXPLOITACIÓ PER LA PRESA DE DECISIONS

NOUS FORMATS I CANALS COMERCIALS – RETAILTAINMENT, INSTORE EXPERIENCE

FACTORS DE MOBILITAT I PROXIMITAT DE LA OFERTA COMERCIAL PEL CONSUMIDOR

LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA EN EL COMERÇ

Amb els profunds canvis que s'han produït en el sector durant els darrers anys, els comerciants que han sobreviscut estan obligats a fer els ajustos necessaris per alinear-se amb les necessitats i desitjos d'uns consumidors en permanent evolució.

LA TRANSFORMACIÓ TECNOLÒGICA ÉS UN DELS GRANS REPTES QUE AFRONTARAN ELS COMERCIANTS DURANT ELS PROPER ANYS, PERÒ LA SEVA IMPLEMENTACIÓ NO SERÀ FÀCIL I EL SEU ÈXIT NO ESTÀ GARANTIT [17]

La mesura del seu èxit estarà determinada per la manera com els comerciants s'adapten als canvis del mercat del seu entorn i de l'evolució de les necessitats dels seus clients. Per mantenir-se a l'alçada del moment l'evolució serà la clau de l'èxit.

SI EL 2017 VA SER L'ANY DEL DESCOBRIMENT DIGITAL, ES PREVEU QUE EL 2018 SIGUI L'ANY DE LA TECNOLOGIA I LA SEVA INTEGRACIÓ EN EL COMERÇ A GRAN ESCALA [17]

És per això que caldrà fixar especial atenció en les següents tendències:

1. Oportunitats en la intel·ligència artificial

Chatbots, tecnologia de reconeixement facial, reconeixement d'imatges, robòtica i molts altres recursos tecnològics, oferiran noves oportunitats en el futur immediat. Els comerciants disposen d'una gran quantitat de dades per poder oferir experiències personalitzades i localitzades per sorprendre els clients.

Les dades permeten desenvolupar millors algorismes cada dia i els comerciants continuen generant quantitats significatives de dades tant en línia com fora de línia.

La intel·ligència artificial en el petit comerç es pot aplicar de moltes maneres al llarg de la cadena de subministrament, tant en el producte com en el servei, des de la fabricació fins a les interaccions en el servei postvenda amb el client.



El futur del m-commerce

M-commerce és el terme general utilitzat per descriure productes i serveis que es venen en smartphones, tauletes i altres dispositius que no siguin PC. És la creixent penetració mòbil en tots els sectors demogràfics que ha impulsat a les empreses a fomentar l'ús dels "mòbils" per aprofitar al màxim el mercat virtual que creix en els dispositius.

26,4% L'ANY 2016 UN 26,4% DELS ESPANYOLS VAN COMPRAR O CONTRACTAR PRODUCTES O SERVEIS UTILITZANT EL DISPOSITIU MÒBIL EN ELS 12 MESOS ANTERIORS [9]

Però a mesura que el mercat del comerç electrònic ha evolucionat, també ho han fet les expectatives dels consumidors. Els clients esperen que les aplicacions mòbils tinguin diverses funcions que milloren la seva experiència de compra. La xarxa 4G, l'imminent desplegament de la xarxa 5G, el potencial de l'internet de les coses (IoT) i els dispositius cada vegada més sofisticats reforcen encara més l'ecosistema del comerç electrònic, obligant a preparar desenvolupadors informàtics i comerciants per donar resposta a les expectatives dels consumidors i per afrontar el creixement i potencial de demanda que es preveu en els propers anys.

2. Increment de la integració digital

Durant els propers anys els comerciants crearan nous models operatius, menys centrats en la seva botiga vs la web i més centrats en crear experiències que donin més control i diversitat de formes de comprar als clients.

Els consumidors cada vegada més valoraran la novetat i la creativitat, per això les operacions i les mentalitats de la botiga han de canviar.

En aquest sentit, l'acceptació del comerç omnicanal i l'increment de coneixements digitals serà un requisit, no només per a la implementació de noves idees, sinó també per la necessitat de revisar els sistemes i procediments tradicionals.



ELEMENTS DE COMPETITIVITAT DEL COMERÇ

El petit comerç ha d'anar integrant en el seu funcionament diari les preferències i demandes canviants dels consumidors. La digitalització, la personalització i la proximitat lligada a la rapidesa en la seva capacitat de donar resposta, són ara mateix els tres principals elements que aporten competitivitat al petit comerç. A la pràctica aquests elements de competitivitat es tradueixen en els següents aspectes [18]



ELS COMERÇOS QUE PROMOGUIN LA QUALITAT DEL PRODUCTE, LA TRANSPARÈNCIA I LA SOSTENIBILITAT PROSPERARAN



ELS COMERCIANTS QUE OFEREIXIN EXPERIÈNCIES ÚNIQUES A LA SEVA BOTIGA INCREMENTARAN EL SEU VALOR AFEGIT



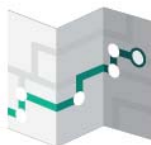
ELS MINORISTES QUE ADOPTIN SOLUCIONS DE PAGAMENT MÒBIL MILLORARAN EL SEU POSICIONAMENT



EN GENERAL, LES BOTIGUES PETITES ESTARAN MÉS BEN POSICIONADES QUE LES BOTIGUES GRANS



LA PERSONALITZACIÓ SERÀ CADA VEGADA MÉS IMPORTANT PER ALS CONSUMIDORS



L'ENVIAMENT DEL PRODUCTE AL MATEIX DIA SERÀ CADA VEGADA UN COMPONENT MÉS BEN VALORAT PEL CONSUMIDOR



ELS COMERÇOS QUE CONTINUÏN INVERTINT EN SOLUCIONS OMNICANAL INCREMENTARAN I AMPLIARAN EL SEU VENTALL DE CLIENTS



ELS COMERÇOS QUE MILLOR S'ADAPTIN AL "RETAILTAINMENT" (RETAIL+ENTERTAINMENT) ACONSEGUIRAN ATRAURE UN MAJOR NOMBRE DE CONSUMIDORS



LES DADES ESDEVINDRAN UN DELS COMPONENTS MÉS IMPORTANTS EN L'ÈXIT COMERCIAL



LES BOTIGUES ESPECIALITZADES SERAN MÉS PRODUCTIVES QUE ELS GRANS MAGATZEMS



ELS COMERCIANTS TENDIRAN A CONVERTIR-SE EN APLICACIONS (APPS) I SERVEIS PER SATISFER LES NECESSITATS DELS CLIENTS MODERNS



EL PETIT COMERÇ I LA TECNOLOGIA ESDEVINDRAN ENCARA MÉS INSEPARABLES

LES PLATAFORMES DE DISTRIBUCIÓ ONLINE

L'EVOLUCIÓ DE LA CADENA DE SUBMINISTRAMENT

EL CREIXEMENT EXPONENCIAL DELS MARKETPLACE

INNOVACIÓ EN LOGÍSTICA—LA ROBOTITZACIÓ DEL SECTOR

En els darrers anys les empreses sorgides online (*marketplaces*) estan començant a dictar les regles del joc en el sector del comerç. Primer *Google*, i després *Amazon* han canviat la noció que tenen els consumidors del que és immediat. En aquestes plataformes digitals, no només s'hi pot trobar qualsevol producte de manera instantània, sinó que a més es pot rebre a casa en qüestió de poques hores.

Amazon i *Walmart* són en aquests moments les empreses que concentren la major part de les seves vendes de comerç electrònic en els mercats occidentals, inclosos els EUA i Europa. Aquestes regions segueixen els passos de la Xina i l'Índia, on empreses com *Tmall*, *JD.com* i *Flipkart* han dominat durant molt de temps el comerç minorista en línia [14].

EL MARKETPLACE ESTÀ ESDEVENINT UN POTENCIAL ALIAT PER AL PETIT COMERÇ

Les compres per Internet als Estats Units i Europa tradicionalment es canalitzaven des de la pàgina web del minorista o de la marca. Ara, els consumidors d'aquests mercats segueixen les tendències de la Xina i l'Índia, i migren a les pàgines web de les grans empreses de *marketplace*. Avui en dia ningú pot competir amb aquestes empreses en rapidesa, així que el petit comerciant comença a aliar-se amb elles per oferir la rapidesa que ja consideren imprescindible. D'aquesta manera el petit comerciant té la possibilitat de combinar la seva proposta de valor diferencial amb els beneficis de la nova economia col·laborativa.

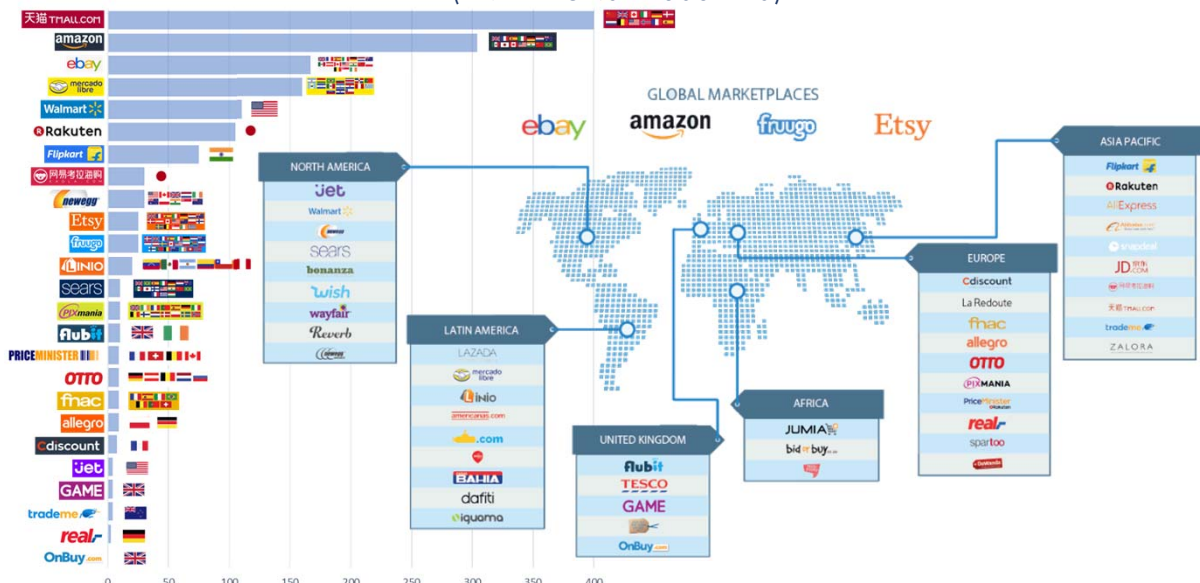
+22%

El comerç electrònic durant l'any 2016 a l'estat espanyol va arribar a la xifra de 25.354 milions d'€, xifra que suposa un increment del 22% respecte l'any anterior [9]

Hi ha cinc avantatges pel petit comerç que fan atractiu operar a través dels *marketplace*

- ✓ És molt rendible. Poden carregar comandes a preus molt baixos només per actuar simplement com a portals
- ✓ Aporta un coneixement del comportament de les comandes que pot proporcionar ingressos addicionals
- ✓ Protegeixen el comerciant dels riscos associats a la propietat de l'estoc
- ✓ Els compradors tenen menys probabilitats de no estar satisfets. Alhora construeix lleialtat i visites repetides
- ✓ Faciliten l'accés a nous mercats regionals

NOMBRE D'USUARIS DE LES PRINCIPALS COMPANIES MARKETPLACE (EN MILIONS D'USUARIS)



Elaboració pròpia a partir de les dades de Linnworks [27]

ALGUNS EXEMPLES D'APLICABILITAT

BIRCHBOX◆

Birchbox va començar com un servei de subscripció de cosmètics. En el moment d'inscriure's els clients omplen un qüestionari en línia que permet a Birchbox triar productes personalitzats basats en la seva pell i tipus de cabell, l'edat i altres factors. Cada mes Birchbox revisa les característiques dels clients i els ofereix un quadre personalitzat de cosmètics



Not On The High Street es va fundar fa deu anys amb la idea de reunir productes únics i elegants que són difícils de trobar en un altre lloc. Actualment, 5.000 dels millors negocis creatius del Regne Unit s'han incorporat a la plataforma Not On The High Street per vendre les seves creacions en línia. El lloc web ven gairebé de tot: regals pensats, articles originals, experiències inoblidables i molt més.



Domino's utilitza un sistema que permet fer les comandes a través de xarxes socials utilitzades per un percentatge molt elevat dels seus clients, com per exemple l'aplicació de Facebook Messenger.

MONSOON

Accessorize

Monsoon Accessorize ha aconseguit la personalització de la botiga equipant el seu personal amb iPads per transformar-los en ajudants personals. Els iPads ofereixen als treballadors accés a informació actualitzada en temps real sobre l'estoc disponible i a pàgines sobre recomanacions perquè puguin oferir articles alternatius o complementaris en funció del perfil del client. La iniciativa ha augmentat el nombre de comandes en un 133%.

OLLIE QUINN

Ollie Quinn comercialitza ulleres de disseny personalitzades. Els treballadors de les seves franquícies treballen amb smartphones per comunicar-se amb altres botigues sobre la disponibilitat d'existències i les consultes dels clients.

Es reserven cites, reben pagaments i es comuniquen durant i després de la venda amb el client -*smartphone* a *smartphone*. Ofereixen un servei d'atenció mitjançant l'ús de *smartphones*, tal com els seus clients en fan ús a la seva vida real.



L'aplicació mòbil de Starbucks permet als clients dels seus establiments fer les comandes i pagar abans d'arribar a l'establiment.



Grans minoristes europeus, com ara Yoox, estan provant l'aplicació mòbil de *What's App* com a servei d'atenció al client i eina de confirmació de comandes. Probablement en un futur immediat es podrà veure un ús més ampli d'aquest canal de missatges per parlar amb els clients i simplificar les comunicacions en els diferents punts on es troba la comanda



Lost My Name és una empresa d'edició digital. Ven llibres infantils personalitzats dissenyats especialment per a nens. L'empresa parteix de la premissa que la connexió de l'experiència en línia i fora de línia del client és fonamental per oferir una experiència de client unificada. Per crear, obtenir una vista prèvia i demanar un llibre personalitzat simplement es necessiten quatre clics (i un total de 30 segons). Al cinquè clic, el llibre personalitzat demanat està a la cistella, llest per fer el *check-out*.



Just Eat, té com a objectiu aconseguir que els drons terrestres siguin capaços de fer l'entrega de menjar ràpid directament a casa seva.

ALGUNS EXEMPLES D'APLICABILITAT



Amazon ha realitzat, amb èxit, la seva primera entrega amb drons a Regne Unit. Tot i que es tracta únicament d'un assaig, l'empresa desitja ampliar aquest sistema de lliurament molt abans del previst originalment [19].



Les dades de la consultora *iResearch* mostren que la indústria xinesa d'*e-commerce* d'aliments frescos va créixer un 59,7% el 2017, uns 22.100 milions de dòlars. Entre els aliments comprats en línia, el que té més demanda és la fruita. Els productes lactis i hortalisses es van situar segona i tercera posició, respectivament [20].



El govern de Dubai planeja crear una *Free zone d'e-commerce* a prop a l'aeroport internacional del país per aprofitar el mercat d'*e-commerce* de la regió del Golf Àràbic, que es preveu que es quadruplicarà fins als 20.000 milions de dòlars d'aquí a l'any 2020 [21].



Soma, que significa 'Mercat social', és una nova plataforma basada en *Blockchain* que crea una comunitat digital on els usuaris poden comprar i vendre articles o serveis a través d'una xarxa. Mitjançant la creació de "targetes" que representen l'element físic o el servei, la plataforma ha creat una manera perquè els usuaris puguin vendre béns i serveis acompanyats amb una explicació i comentaris [31].



Pel seu volum de negoci i pel seu creixement exponencial en els darrers anys, el cas d'Alibaba és un dels més paradigmàtics en l'àmbit de les plataformes de distribució *online*. El grup Alibaba, amb una forta presència en el mercat xinès, comença a guanyar pes fora del seu país d'origen. L'increment de compradors espanyols és un fet, amb l'inconvenient dels temps d'enviament dels productes. Per millorar-los, l'empresa ha arribat a un acord amb Correus i ha començat a enviar alguns articles des d'Espanya. Alibaba treballa també per captar empreses espanyoles que venguin a la Xina a través de la seva plataforma. Actualment ja tenen registrades més de 50 botigues espanyoles, entre elles El Corte Inglés, Reial Madrid, Isdin, Freixenet, L'Espanyola o Roc a la plataforma Tmall [22].

Alibaba també disposa d'una botiga de realitat virtual recentment inaugurada on els compradors interessats poden usar auriculars virtuals i navegar per productes en una ubicació virtual. D'aquesta manera les compres es realitzen a través de la realitat virtual. L'empresa també ha introduït el sistema de pagament VR Pay que permet als compradors virtuals pagar els elements simplement en assentir-los (movent el cap). Aquest sistema de pagament properament s'incorporarà als mercats virtuals en línia, que simularan l'experiència de fer compres en una botiga física mitjançant un dispositiu VR, com ara un casc o unes ulleres des de casa [23]

4. PRINCIPALS REPTES

REPTE 1: NECESSITAT DE FOMENTAR L'ÚS DE LES TIC ENTRE ELS COMERCIANTS

REPTE 2: FOMENT DE NOUS MODELS "BUSINESS FRIENDLY" QUE PUGUIN ENCAIXAR EN DETERMINADES REALITATS URBANES

REPTE 3: VIABILITAT DELS GRANS CENTRES COMERCIALS I LA DESERTITZACIÓ COMERCIAL A LES ZONES PERIURBANES

REpte 1: NECESSITAT DE FOMENTAR L'ÚS DE LES TIC ENTRE ELS COMERCIANTS

Si bé els anys de la crisi han perjudicat el comerç de proximitat, també han ofert una oportunitat de replantejament. Les fórmules utilitzades fins ara per promoure el comerç ja no són suficients i potser tampoc adequades.

El gran repte en aquests moments és millorar la competitivitat i la sostenibilitat dels negocis considerant:

- L'adaptació als nous hàbits de consum
- La innovació
- La incorporació de les noves tecnologies amb nous canals de venda i noves formes de comunicació i difusió.

Els darrers anys han permès fixar el nou escenari de consum. Aquest escenari anirà definint les demandes canviant dels consumidors contemporanis. En general, els consumidors cerquen preus ajustats al valor dels productes i serveis que necessiten i desitgen. Un dels principals canvis en el sector és que, per aconseguir-ho, ja no necessiten recórrer al sistema de distribució habitual.

La figura del comerciant i del comerç com a punt de distribució d'un producte cada vegada aporta menys valor al consumidor.

EL COMERÇ A L'ÀREA METROPOLITANA S'ENFRONTA A DIFERENTS REPTES, ENTRE ELS QUALS, COM S'HA VIST EN LES PÀGINES ANTERIORS, LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL I EL COMERÇ ELECTRÒNIC HI JUGUEN UN PAPER MOLT RELLEVANT.

Entre la globalització i la digitalització –les dues forces disruptives del comerç– hi ha un espai intermedi conegut com el comerç “glocal”. Aquest tipus de comerç adopta formats comercials globals a les realitats del mercat local. Principalment és impulsat per emprenedors innovadors locals atents als nous hàbits de compra i d'estils de vida [24].

En aquesta línia, diverses administracions públiques posen a disposició del sector del comerç mesures encaminades a desenvolupar el potencial de les polítiques en innovació i promoció. L'objectiu principal d'aquestes mesures és millorar i enfortir la competitivitat del sector a través del desenvolupament tecnològic de les PIMES.

1. Mesures de l'Ajuntament de Barcelona per fomentar la competitivitat, innovació i transformació del sector del comerç [25]



Oferir un servei integral i transversal d'informació, assessorament i acompanyament per a la millora de la competitivitat del sector



Millorar el programa formatiu individual i adaptar les especificitats del territori o dels sectors comercials



Oferir eines per a la innovació i la competitivitat digital als comerços i les associacions comercials



Afavorir i garantir les noves tecnologies en el comerç de proximitat tradicional, promovent la fusió de models mixtos del comerç off i online



Impulsar la innovació com a eina de transformació del model comercial



Subvencionar iniciatives de formació especialitzada o complementària a l'oferta impartida per l'ajuntament

2. Mesures del Ministeri d'Economia, Indústria i Competitivitat en el marc del pla de recolzament a la competitivitat del comerç minorista [26]



Programes d'assessorament i divulgació del coneixement en innovació



Programa d'ajudes a l'adopció de tecnologies *cloud computing*



Promoció de l'obertura del canal on-line en el comerç. Activitats de divulgació i ajudes per impulsar l'economia digital



Generació de solucions tecnològiques en el comerç minorista

3. Mesures de la Cambra de comerç d'Espanya per iniciatives de suport al sector comercial



“InnoCámaras”. Programa de suport a la innovació a les PIMES, mitjançant assessorament personalitzat i subvencions per a la implantació de plans d'innovació



“TICCámaras”. Suport a la incorporació d'eines de productivitat en el núvol, comerç electrònic i màrqueting digital

REpte 2: FOMENT DE NOUS MODELS BUSINESS FRIENDLY QUE PUGUIN ENCAIXAR EN DETERMINADES REALITATS URBANES

Els nous models *Business Friendly* fan referència directa a les polítiques comercials que impulsen una governança nova de les àrees comercials urbanes. El principal objectiu d'aquests models és aconseguir convertir el comerç en un dels principals eixos de la política econòmica i territorial d'un espai urbà, per la capacitat que té de generar ocupació, riquesa, ciutat i qualitat de vida.

ES TRACTA DE CANVIAR LA LòGICA DEL MODEL DE GESTIÓ ACTUAL DELS CENTRES I DE LES ÀREES COMERCIALS URBANES, ON ES CONCENTREN ELS PRINCIPALS LLOCS I DESTINACIONS DE COMPRA DE LA CIUTAT

El model de referència per a moltes ciutats és el dels *business improvement districts (BID)*: un model de col·laboració publico-privada, de base democràtica, participativa i que implica tots els empresaris d'una zona comercial. L'objectiu comú és treballar per la regeneració urbana i la millora de l'atractiu del seu entorn juntament amb el sector públic local.

No es tracta d'un model intervencionista ni una privatització de l'espai públic, sinó de fomentar un exercici del compromís i de la responsabilitat social de les empreses compromeses amb l'entorn urbà on fan el seu negoci.

EXPERIÈNCIES D'ALTRES PAÏSOS

Són molts els països on els BIDs són ja un referent en la gestió de l'espai urbà comercial. Per fer-ho, és necessari la creació de fórmules jurídiques que millorin la possibilitat de crear acords entre el públic i el privat. Les zones comercials urbanes veurien ressorgir el seu paper com a dinamitzadors de la ciutat, espais de producció, intercanvi i socialització.

ESTATS UNITS

El primer BID es constitueix el 1975. El nombre de BIDs a tot el país supera àmpliament el miler. Estan subjectes a dues legislacions, una pròpia de cada estat i l'altra a les ordenances locals. Ambdues obliguen els propietaris de locals comercials a pagar un recàrrec o taxa addicional proporcional a les seves propietats i com a contraprestació dels serveis que reben [29].

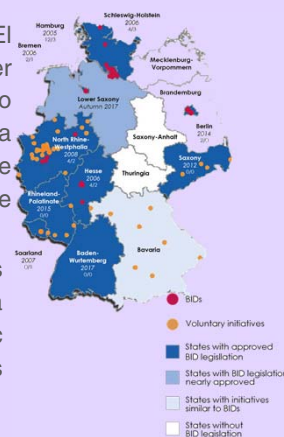


Els BIDs aposten per un comerç que pren el paper d'agent social urbà regenerador i proactiu amb l'entorn. Fomentar aquest model en diferents indrets de l'àrea metropolitana pot ajudar a plantejar un debat on els diferents actors puguin reforçar l'aliança pacífica entre el comerç i la ciutat i donar resposta a algunes de les problemàtiques que estan a l'ordre del dia en diferents indrets, com per exemple [24]:

- La gentrificació progressiva dels barris històrics i tradicionals, i l'efecte col·lateral d'"expulsió" de l'anomenat "comerç tradicional". Aquest fenomen porta associada la reconversió dels espais comercials a àrees més franquiciades, homogènies i banalitzades.
- Saber si aquesta transformació respon a una moda o és, per contra, la punta de l'iceberg d'una regeneració comercial desitjable i convenient per als barris de les ciutats.
- Plantejar solucions a la sobreoferta de locals comercials buits en baixos, com a efecte de la crisi i de la saturació comercial.
- Plantejar límits a la progressiva conversió en zona de vianants dels centres tradicionals de les ciutats. I considerar com afecten aquests usos a la mobilitat.

ALEMANYA

N'hi ha des de 2004. El promotor del BID pot ser una associació, empresa o fins i tot una sola persona física. De dur-se a terme (no s'aprova si un 30% de propietaris estan en contra) tots els propietaris han de pagar una taxa addicional o recàrrec basat en el valor de les seves propietats [28]



REGNE UNIT

El 2005 es va crear el primer BID a Kingston-upon-Thames. Avui hi ha més de 290 BIDs. Els ocupants d'un local paguen un Impost, sobre la base del valor cadastral de local de cada any. El govern local té l'obligació de donar suport a la seva creació i facilitar-la en la mesura del possible [30]

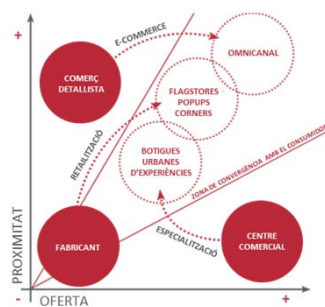
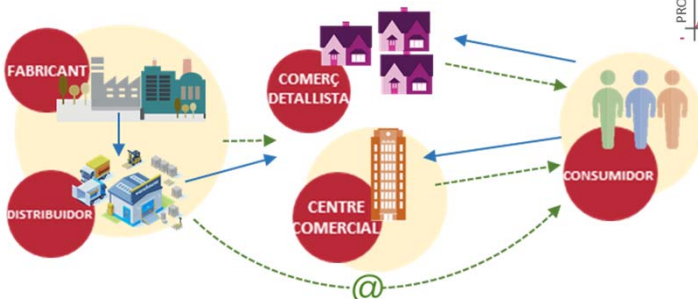


REpte 3: Viabilitat dels grans centres comercials i la desertització comercial a les zones periurbanes

Experiències d'altres països, com els Estats Units, mostren que el model tradicional de centres comercials poden entrar en crisi, especialment aquells que estan localitzats en zones periurbanes. Els principals protagonistes de la venda de productes al detall, busquen l'espai idoni per evitar aquest risc, apropant-se als consumidors [14]:

1. Els fabricants i distribuïdors ho fan provant d'integrar tota la cadena, a través de:
 - Plataformes *online* (*Marketplace*), sense actius però sí amb tecnologia
 - Botigues en espais cèntrics de les ciutats a través de *Flagstores*, *popups* i *corners*

2. El comerç detallista ho fa ampliant els seus canals de distribució omnicanal, basats en l'*e-commerce* i l'aliança amb els *Marketplace*
3. Els establiments dels grans centres comercials, busquen espais als centres urbans per obrir botigues més petites, més centrades en l'experiència i menys en el producte.



Font: El futuro del retail: más cerca, más rápido, más personal [14]

- Cadena de subministrament tradicional
Rols molt ben definits
- - - Nova cadena tendencial
Els rols tradicionals es desdibuixen per aproximar-se al consumidor

Font: Elaboració pròpia a partir de [14]

PRINCIPALS REPTES QUE HAURÀN D'AFRONTAR ELS CENTRES COMERCIALS

Reptes intrínsecs

1. Ampliar l'atractiu com a destinació per al consumidor

S'ha d'ampliar la varietat i tipologia de comerços i diversificar al màxim per incloure una major proporció de serveis de consum i serveis no necessàriament comercials. D'aquesta manera s'aconsegueix millorar l'experiència dels visitants i mantenir el seu temps de permanència.

En aquest sentit, la combinació d'educació i entreteniment serà essencial pels consumidors *millennial*, ja que a més a més de comprar busquen noves vies d'oci, com trobades amb *influencers* i demostracions tecnològiques.

2. Integrar botiga i *e-commerce*

En el futur es preveu que puguin ser plataformes amb un doble propòsit:

- Destinació comercial i d'oci, com fa actualment
- Centre logístic i d'instal·lacions de fabricació, donat que els centres comercials poden abastir una proporció considerable de la població en menys d'una hora. D'aquesta manera es pot aconseguir que la "última milla" de la cadena de lliurament a la llar del client sigui més curta i permeti un temps de lliurament més ràpid [26].

Reptes extrínsecs

1. Millora de la integració amb el seu entorn

És necessari transformar un model de centre comercial basat en una "capsa de sabates", compacta i tancada aliena al seu entorn, a un model d'eix urbà permeable, integrat als barris del seu entorn.

2. Han de ser espais accessibles i amb facilitats de desplaçament per al consumidor

Aquestes facilitats fan referència a l'accessibilitat externa i a la mobilitat interna, generalment a peu (per vianants) i en condicions de seguretat en l'ús de l'espai viari públic.

3. Apostar per una morfologia i disseny de l'espai públic que generi fluxos entre espais funcionals

La configuració de l'espai i el seu ús social ha d'encaixar amb la seva funcionalitat comercial. És per això que els centres comercials, que abans es planificaven a les zones no equipades de la perifèria de les ciutats, ara formen part de plans urbanístics per revitalitzar zones del propi teixit urbà.

PRINCIPALS REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] Directori central d'empreses (DIRCE) de l'INE. Empreses actives segons sector econòmic [en línia]. Disponible a: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550
- [2] Observatori del treball i model productiu de la Generalitat de Catalunya. Informe anual del sector del comerç detallista a Catalunya (2016) [en línia]. Disponible a: <http://observatorit treball.gencat.cat/web/ content/02 - ambits tematics/comerc/05 - informe anual comerc detallista/informes-anuals-comerc-detallista/arxius/informe anual comerc 2016.pdf>
- [3] Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Afiliació de treballadors [en línia]. Disponible a: http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/Afiliacion/Afiliaciondetrabaja7332/index.htm
- [4] Instituto Nacional de Estadística (INE). Enquesta de Població activa [en línia]. Disponible a: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595
- [5] EIXOS, encarrec de l'Àrea de Desenvolupament Social i Econòmic de l'AMB. Diagnosi de l'ecosistema comercial dels municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona (2017) [en línia]. Disponible a: <http://www3.amb.cat/repositori/ESTUDIS%20METROPOLITANS/EIXOS Informe AMB 2017.pdf>
- [6] Àrea de Desenvolupament Social i Econòmic de l'AMB, Mercat de locals comercials a l'àrea metropolitana de Barcelona (2017) [en línia]. Disponible a: <http://www.amb.cat/documents/11708/5947648/AMB InformeLocals2016.pdf/12ebd36e-3750-4ddc-8dfb-0cfb5e3b79aa>
- [7] INSTITUT CERDÀ, Anàlisi del impacte socioeconòmic i comercial del parque comercial Terrassa Plaça
- [8] COMERTIA, Estudi sobre la transformació digital en el retail de Catalunya (2017) [en línia]. Disponible a: <http://ccam.gencat.cat/web/ content/02 actualitat/noticies/comerc/2017/documents/estudi comertia digitalitzacio retail.pdf>
- [9] Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información (ONTSI), Estudio sobre comercio electrónico B2C (Novembre 2017) [en línia]. Disponible a: <http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20B2C%202016.%20Edici3n%202017.pdf>
- [10] KPMG, Global Retail Trends 2017 (2017) [en línia]. Disponible a: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/06/retail-trends.pdf>
- [11] DELOITTE, El futuro del sector retail (2017) [en línia]. Disponible a: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-sector-Retail.html#>
- [12] IMF Business School, Big Data como predicci3n del comportamiento del consumidor (2017) [en línia]. Disponible a: <https://www.imf-formacion.com/blog/tecnologia/big-data-comportamiento-consumidor-201701/>
- [13] KPMG, The truth about the consumers (2017) [en línia]. Disponible a: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/the-truth-about-online-consumers.pdf>
- [14] FLOW, CAO J. El futuro del retail: Más cerca, más rápido, más personal (26/10/2016) [en línia]. Disponible a: https://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01_HR.pdf
- [15] BCG, The Boston Consulting Group. Retail 2020, Competing in a Changing Industry (2012) [en línia]. Disponible a: http://image-src.bcg.com/Images/BCG%20Retail%202020%20Aug%202012_tcm9-159185.pdf
- [16] LA VANGUARDIA, Gastesi A. Sobrevivir al tsunami online (07/01/2018) [en línia]. Disponible a: <https://www.pressreader.com/spain/la-vanguardia-dinero/20180107/281509341576567>
- [17] FORBES, Danzinger P. Top Shopping Trends Of 2018: Retail Experts Share What To Watch For Next Year (2017) [en línia]. Disponible a: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2017/12/27/retail-shopping-predictions-2018/#4307fc8dfb33>
- [18] VENDHQ. Retail Trends and Predictions 2017: 12 forecasts for the retail industry in 2017 (2016) [en línia]. Disponible a: <https://www.vendhq.com/university/retail-trends-and-predictions-2017>

PRINCIPALS REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [19] MICHAEL PAGE. 6 tendencias que revolucionarán el futuro del Retail (18/05/2017) [en línia]. Disponible a: <https://www.michaelpage.es/advice/candidatos/consejos-para-buscar-empleo/6-tendencias-que-revolucionar%C3%A1n-el-futuro-del-retail>
- [20] XINHUANET. Fresh food e-commerce booms in China (05/02/2018) [en línia]. Disponible a: www.xinhuanet.com/english/2018-02/05/c_136950818.htm
- [21] FORBES, Wendel S. Dubai Launches Region's First E-Commerce Free Zone (29/10/2017) [en línia]. Disponible a: <https://www.forbesmiddleeast.com/en/dubai-launches-regions-first-e-commerce-free-zone/>
- [22] EL PERIÓDICO, Beregueras, J.M. Guerra mundial de los gigantes del comercio electrónico (17/04/2017) [en línia]. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170417/guerra-comercio-electronico-mundial-amazon-alibaba-rakuten-flipkart-5970994>
- [23] FORBES. From virtual reality to Personalized Experiences: Alibaba Is Bringing Us The Future Of Retail This Singles Day, Alibaba's New Payments Concept Lets Virtual Reality Shoppers Pay by Nodding (2016) [en línia]. Disponible a: <https://www.forbes.com/sites/helenwang/2016/11/06/how-alibaba-will-use-the-worlds-biggest-shopping-day-to-transform-retail/#675baeaa6d4e>
- [24] Rovira Lara, A., Forés Marzá, D., Hernández Samper, C. Gestión innovadora de centros comerciales urbanos: Modelos y experiencias, Ediciones Trea (2012)
- [25] AJUNTAMENT DE BARCELONA. Mesura de govern: Estratègia de reforç i projecció del comerç a Barcelona 2017-2019 [en línia]. Disponible a: http://ajuntament.barcelona.cat/empresa-cultura-innovacio/sites/default/files/documents/mesura_de_govern_comerc.pdf
- [26] MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA I COMPETITIVIDAD. Plan Integral de Apoyo a la competitividad del comercio minorista en España 2017 [en línia]. Disponible a: http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/pdf/170908_Plan_Integral_Comercio_17.pdf
- [26] ICSC, The socioeconomic impact of European Retail Real Estate (2017) [en línia]. Disponible a: <https://www.icsc.org/news-and-views/icsc-exchange/icsc-releases-socio-economic-impact-report-for-european-retail-real-estate>
- [27] LINNWORKS, Goodsall A. A Complete List Of Online Marketplaces Across The Globe (2017) <http://blog.linnworks.com/complete-list-of-online-marketplaces>
- [28] LIVERPOOL BID COMPANY, Costela Sanchez A., German Business Improvement Districts (BIDs) as a model for Spain (2017) <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/89>
- [29] COTO Consulting, BIDs. Claves de un modelo innovador: Centros Comerciales Urbanos aliados a la ciudad (26/05/2012) <https://www.cotoconsulting.com/bids-claves-de-un-modelo-innovador-centros-comerciales-urbanos-aliados-a-la-ciudad/>
- [30] Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid, Bratos Martín M. Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas (29/11/2012) <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/viewFile/38002/39665>
- [31] SOMA, A Decentralized Social Marketplace <https://soma.co/>