

## **PRODUKTUETAKO B2B**

### **NEGOZIOAREN DEFINIZIOA**

Enpresa hauek industria edo eraikuntza-arloko beste enpresa batzuentzat merkataritza elektronikoko zerbitzuak ematen dituzte.

### **MERKATU-DATUAK**

#### □ *Sektorearen bilakaera*

Merkataritza elektronikoaren hazkundea aurreikusten zutenek duela urte-pare bat B2C-ren aldeko apustua egin zuten, on-line negozio-ereduen faborito nagusi bezala. B2C merkatuaren beherakadak —2000. urteko burtsa-krisiaren ondorioz eta negozio gehienek ez negozio-eredu seriorik ez diru-sarreraren eredurik izatearen ondorioz (itxaropen irrealak sorraraziz)— eragina izan zuen B2B negozioetan 2001. urteko bigarren seihilekoan.

Hala ere, Bussines to Bussines finkatuz doa pixkanaka. Enpresen arteko merkataritza elektronikoaren salerosketak munduan 200 mila milioi eurokoak izan ziren 2001. urtea bukatzean, eta 3,1 bilioi eurokoak 2004an, The Boston Consulting Group-ek egindako azterketaren arabera. Espainiari dagokionez, azterketak erakusten du enpresen arteko on-line salerosketak 1.200 milioi eurokoak izan zirela 2000. urtean, eta 57.000 milioi euro artekoak 2004an.

EAEren kasuan<sup>1</sup> merkataritza elektronikoa oraindik testimoniala baino ez da, eta bertan hurbileko merkatuak eta partikularrekin egindakoak dira nagusi (B2C). Euskadiko enpresetan Interneten erabilera dokumentu-bilaketarako erabiltzen da, eta posta elektronikoaren bidez komunikatzeko. Euskal enpresen %80 baino gehiago bi jarduera horiek sartzen dituzte sarearen bidez egindako jardueretan. Fitxategiak trukatzea eta Administrazioari buruzko informazioa lortzea ohikoak dira Internet duten euskal enpresen ia erdiarentzat. Neurri txikiagoan enpresek sarearen bidez egiten dituzte Administrazioarekiko izapideak (%22,5), hornitzaileen (%19) edo bezeroen (%15) datu-baseetara sartzen dira, eta Internet publizitate-euskarri edo marketin-ekintzetan erabiltzen dute (%18). Jardueren araberrako azterketak ñabardura garrantzitsua erakusten du: zerbitzu-enpresa gehiagok erabiltzen du Internet salerosketak egiteko.

EAEko enpresen artean merkataritza elektronikoaren gaitasuna kalkulaterakoan, interesgarria da beste herrialde batzuetara begiratzea Euskadiren posizio erlatiboa jakiteko Informazio eta Komunikazio Teknologien (IKT) erabileran. IKT/TIC-en ekipamenduari dagokionez, euskal enpresak, tamaina ertain eta handikoak gutxienez, oso hurbil daude punta-puntako herrialdeetatik teknologia berrietara egokitzeari dagokionez, Norvegiaren maila berean adibidez, baina ez erabilerari dagokionez. Puntu honetan aldeak esanguratsuak dira, eta gero eta handiagoak dira erabilera horiek enpresetan

---

<sup>1</sup> EAE-KO ETA NAFARROAKO AURREZKI-KUTXEN FEDERAZIOA: “La implantación de los TIC en las empresas vascas”, M<sup>a</sup> Victoria García Olea.

eraldaketa sakonagoak eskatzen dituzten neurrian, ondasun eta zerbitzuak sarearen bidez erostea, adibidez. Euskal enpresen %10ek erosten du Internet bidez; Ipar Europako herrialdeetan, berriz, enpresen %37k baino gehiagok, eta Suedian %52k ere bai.

### **Salmentak Internet bidez**

Merkataritza elektronikoa (e-commerce) Internet aplikazio aurreratuetako bat da eta bere ezarpen-mailak informazioaren gizartera doan bidean aurrerago edo atzerago gauden adierazten du. Web gune propioa duten euskal enpresen %14,8k egiten du salmenta-mota hau sarearen bidez. Ehuneko hau enpresa guztien %5 bakarrik da.

Sektoreen arabera, Industria Zerbitzuen aurretik doa hamardun bat baino gutxiagatik: %0,66 hura eta %0,57 hauek. Industriaren barruan aipagarriak dira merkataritza elektronikoa egiten duten Elikadura arloko enpresak, ez horrenbeste sektoreko enpresa guztien artean duten pisuagatik (%1,4), baizik eta sektore honetan web gune propioa duten enpresen ia erdia direlako. Ratio hau banku-sektoreak bakarrik gainditzen du, non web gunea duten enpresen %40,7k egiten baitu e-commerce s. Aitzitik, ekipamendu eta web gune gehiago dauzkaten beste sektore batzuek, Makinak edo Garraio-materiala Industria barruan, askoz ratio apalagoak dituzte Internet bidezko salmentatan; bi kasu horietan, web gunea duten enpresa guztietatik %4 inguruk bakarrik egiten du merkataritza elektronikoa.

Lurralde Historikoen arabera, eta kopuru txikiekin gabiltzan arren, aipatzekoak dira Gipuzkoan merkataritza elektronikoa egiten duten enpresak, Lurraldeko enpresa guztien %0,74 eta web gunea duten enpresen %20,7; Araban guztien %0,39 eta Bizkaian %0,42 dira. Web gunea dutenak kontuan harturik, Gipuzkoarekiko aldeak handiagoak dira: Araban horietako %13,6k bakarrik egiten du e-commerce, eta Bizkaian ez da %12ra iristen (%11,2). Bizkaian, ordea, eta enpresa guztiak kontuan hartuta, industrialak dira rankingean buru.

Nahiz eta printzipioz pentsa daitekeen Internet bidezko merkataritzak erraztu egingo duela trukea urrunagoko merkatuekin, benetan hurbileneko merkatuak dira merkataritza hori gehien erabiltzen dutenak. Dena den, kontuan izanda barruko eskaria eta Estatuaren gainerakora egindako esportazioak salmenta guztien %80 baino gehiago direla, gehien-gehiena sistema tradizionalaren bidez, ez da harritzekoa salmenta-egitura berbera izatea merkataritza elektronikoa ere.

Esanguratsua da salmenten %68 Euskadiko Autonomia Erkidegoko bertako bezeroekin egin izana, eta Estatuaren gainerakoarekin %14. Bitxia bada ere Europako Batasunarekin Internet bidez egindako trukeak guztien %1 bakarrik izan ziren. Eta munduaren gainerakoarekin beste %17.

Industria-enpresek, ordea, hauek askoz irekiago daudelarik Estatuaren gainerakora, beren trukeen %63 Estatuaren gainerakoarekin egin zituzten.

## Internet bidezko erosketak

Enpresek Internet bidez egindako erosketak aztertzea da beste ikuspuntu bat merkataritza elektronikoa aztertzeko. Beren web gune propioa duten euskal enpresen %15,7k sarearen bidez erosten ditu produktuak edo zerbitzuak. Enpresa guztiei buruz %0,56 dira. Beraz, enpresa gehixeagok erabiltzen du Internet erosteko saltzeko baino. Jakina, erosteko eraldaketa gutxiago behar da on-line salmenta-sistema ezarri eta mantentzeko baino.

### □ *Eskariaren azterketa*

Booz Allen Hamilton-ek egindako azterketaren arabera, gaur egun 1.800 e-marketplace daude, eta horietatik %27 Europako merkatura zuzendua dago, %38 Ipar Amerikakora eta %20k ikuspegi globala du. e-marketplace hauek jatorriaren arabera independente, pribatu eta enpresa-partzuergo gisa sailkatzen dira. Independentek bitarteko gisa diharduten enpresek sortu dituzte eta sektore espezifikoetan nitxoak asebate nahi dituzte. Honelako merkatuek munduko e-marketplace-en %92 hartzen dute. Pribatuak: enpresa batek bere plataforma propioa osatzen du eta parte hartzera gonbidatzen ditu bere hornitzaileak. Gutxiengoa dira (ehuneko hiru) eta hornitzaileak erakartzeko behar besteko salmenta-kopurua ez izateko arriskua dute. Industria bereko enpresa-partzuergoek sorturiko e-marketplace-ak munduko e-marketplace guztien %5 baino ez dira. Hala ere, aukera gehiago dute irauteko sektore jakin batzuen egitura aldatzeko duten ahalmenagatik.

E-marketplace direlakoak helburu duten publikoaren arabera ere sailka daitezke: bertikalak —industria jakin batera bideratuak— eta horizontalak —hainbat sektoretako enpresak biltzen dituztenak—. Bertikalek lehengaiez hornitzen dute. Espainian berrogeita hamarren e-marketplace bertikal daude eta dozena-erdi bat horizontal. Lehenengoen artean, Plazasalud24 dago, ospitaleen hornikuntzarako, e-difika eraikuntzako industriarako, eta Consumalia, kontsumo eta elikadura-ondasunetarako. E-marketplace horizontalen artean aipatzekoak dira PyMarket, Adquira, Aquanima eta Opciona, guztiak ere zeharkako produktuak lortzera bideratuak.

E-marketplace-en barruan bi eredu agertu dira, push eta pull dei genitzakeenak. Push motako marketplace-a sektoreko enpresa handi batek gidatzen du (adibidez, Dragados e-difika delakoan). Eredu honen abantailak dira estandarrak ezartzeko erraztasun handiagoa, finantza-giharra eta bezero “bahituak” azkar lortzea. Honek arindu egin dezake abian jartzea, baina eragozpenen artean partziala izatea dauka eta plataforman aginterik ez duten enpresek nolabaiteko errezeloz ikus dezakete.

Pull motako marketplace-a bazkide inpartzialek eramaten dute, pixkanaka sektoreko enpresa-komunitate bat sortzen dutelarik balio erantsia duten zerbitzu batzuen inguruan (Plastia, adibidez). Marketplace hauen abantaila beren inpartzialtasuna da. Eragozpenen artean, estandarrak sortzeko gelditasuna eta finantza-gihar ahulagoa izatea daude.

Datozen urteotan ezarriko den marketplace-mota sektorearen zatiketaren, plataformen finantzaketaren eta estandar sektorial berri bati dagozkion botere-dinamiken arabera izango da.

## ENPRESA-PLANA

### Marketin-plana

#### □ *Produktuak/zerbitzuak*

Baquia Inteligencia-ren arabera, Internet bidez jarduteko benetako aukerarik dagoen ala ez erabakitzeke, zenbait alderdi aztertu behar dira hiru puntutan bil daitezkeenak:

- Merkatuaren erakargarritasuna: on-line merkatuaren egungo eta etorkizuneko tamaina aztertzen da, baita kobraturiko komisio-maila, publizitate-sarrerak era harpidetza-kuota finkoak ere. Honela kalkulatu dira merkatu horrek eman ditzakeen sarrerak. Halaber, enpresa-zatikatze edo kontzentrazioaren maila ere aztertzen da, merkatu baten edo bestearen bidez jardun dezaketen kideen kopurua zehazteko. Azkenik, sektore bakoitzean produktuen banaketan eta hornikuntzan esku hartzen duten bitartekoen egoera aztertzen da ea aktore berririk sar daitekeen ebaluatzeke, edota prozesuari inolako baliorik ematen ez eta irabazi-marjinaren zati bat kentzen dutenak baztertzeko.
- On-line ingurunera egokitzea: sektore jakin batean berrikuntza teknologikoak eta Interneten erabilera-mailak neurri handian eragin dezakete erakarpen-maila jakin bat aldatzen. Beste faktore batzuek — erabilitako erreferentzia-kopuruak, produktuen estandarizazio-aukerak, edo jada eginda dagoen homogeneizazio-lanak— Internetera egokitzeke mailan eragiten dute.
- Ingurune lehiakorra: Espainian dauden ekimenak aurkezten dira, ikusteko ea merkatu-aukera beteta dagoen, edota, aitzitik, zenbat merkatu geratzen den oraindik libre. Nazioarteko izaera duten merkatuetarako, atzerriko multinazionalak hartua dutelako, edota beren hornikuntza- eta banaketa-prozesuak ingurune global batean egiten dituztelako, kontuan izan behar dira erreferentziazko merkatu horietako jokalariek, Espainiaz gain.

Garrantzitsua da balio erantsiaren katea diseinatzea eta zer leku hartzen den eta zer balio aportatzen den ulertzea. B2B (“enpresatik enpresara”) jardueren esperientzian McKinsey-k balioa sortzeko bost eredu (desberdin, eta batzuetan osagarri) identifikatu ditu:

Mota	Deskribapena	Balio erantsia
Eskaintzaren finkatzaileak	Erosketa-aukerak identifikatzen dituzte, lortzen zaila diren hornitzaileen base handi batera sarbidea emanez kostu txikiaz, hornitzaile horien deskribapena eskaintzeaz gain.	Handia
Prozesuen kudeatzaileak	Erabiltzaileei laguntzen diete prozesu konplexuen diseinu, plangintza eta kudeaketan.	Handia
Prozesuen sortzaileak	Merkatu dinamikoak sortzen dituzte erosle eta saltzaile askoren artean, inolako ekarpenik egiten ez duten bitartekariak baztertuz eta tratuen xehetasunak kudeatuz.	Ertaina
Gehitzaileak	Erosteko ahalmena sortzen dute prezioei beherantz presio eginez.	Txikia
Transakzio eragileak	Merkataritza-akordioak eta horien ekonomia-, finantza- eta logistika-kudeaketa errazten dute.	Txikia

Garrantzitsua da gure proiektuak eragingo dituen aldaketarako erresistentziak balioestea. Horren haritik, funtsezkoa da aztertzea zuzenean edo zeharka afektatzen ditugun enpresen artean jada ezarrita dauden harremanak, zeren eta, sendoak baldin badira eta iraupen luzea baldin badute beren bizkar, proiektuarentzat galga psikologiko gertatzen baitira, merkatuko “off-line aktoreen” arteko leialtasun emozionalagatik.

Zerbitzuaren prezioa da beste kontu bat. B2B enpresak dirua nola irabazi da kontua. Hasieratik, B2B-ren diru-sarrera nagusia transakzioen balioaren gainean komisioak kobratzea izan da. Hala ere, gaur egun B2B enpresentzat erakargarriagoa da sarrerak harpidetza-kuoten bidez lortzea, honela partaideen leialtasuna lortzen baita. Estrategia egokia da jarduera abian jartzeko honelako eskaintza bat egitea: “inskripzio-kuota zero” (eta diru-sarrerak aldakorrak izango lirateke bezeroei sortutako mozkinen arabera). B2B-entzat ohiko beste diru-sarrera bat publizitatetik sortzen da, baina sarrera hauetan oinarritutako estrategia oso arriskutsua da, osagarria besterik ezin da izan, eta informazioaren kudeaketan oinarritutako marketin-tresnetara sofistikatu behar da. Halaber, garrantzitsua da “off-line” zerbitzuak garatzen ahalegintzea, “off-line” zerbitzuen osagarri izango direnak, diru-sarreraren iturriak dibertsifikatuz.

#### □ *Sustapena*

Hona hemen B2B baten promozio-plan eraginkorrak izan behar dituen hiru erregelak:

- Enpresen negozioaren funtsezko prozesuekin lotutako B2B proiektuetan (adibidez: erosketak eraikuntza-enpresan), zuzeneko merkaturatze pertsonal eta tradizionalak (bisita komertzialak) edozein planen oinarri izan behar du, hainbat hesi gainditu beharko baitira eta horrek ahalegina eskatzen du. Edukien aplikazioetan beste bide batzuk erabil daitezke, baina bisita komertzialen estrategia izatea komeni da bezero handientzat.
- Gure zerbitzuak aktoreetako bakoitzari ematen dizkion onuretan pentsatu behar da, eta plan segmentatu bat garatu beraietako bakoitzarentzat.

- Sustapen-marketinerako hainbat tresna erabili behar da:
  - Off-line: marketin zuzena, telemarketina, publizitatea aldizkari teknikoetan, ekitaldien antolaketa, azoka eta biltzarretan parte hartzea...
  - On-line: *viral marketing*...
- Ahal denean (ahal bada, hasieratik) garrantzitsua da markan inbertitzea, jada ezagun diren markadun bazkideekin ez bagara abiatzen (adibidez, Dragados, e-difica enpresan).

### **Plan Operatiboa**

#### □ *Lokala eta kokapena*

Bulegoak. Zerbitzua internet bidez ematen denez, ez da behar kokapen edo presentzia fisiko berezirik. Aukera onak izan litezke teknologia-parkeak edo enpresa-guneak, horiek izaten diren azpiegiturengatik eta giro teknologikoagatik.

#### □ *Ekipamendua*

Noski, ekipamendu teknologikoa proiektu hauen pieza erabakigarria da. Barruan lehen mailako informatika-azpiegitura behar da, eta azpiegitura teknologikoan zerbitzariak, software eta baimenak eta plataforma sartzen dira. CRM (bezeroen kudeaketa-sistema) ahaltsuak behar dira, baita intranetak eta plataforma teknologikoaren etengabeko hobekuntzarako diru-sailak aurreikustea ere.

### **Giza baliabideen plana**

Garrantzitsua da bi alderdiok kontuan izatea:

- Lan-talde gaztea izatea jakintza teknologiko handiarekin merkataritza elektroniko, garapen teknologiko eta informatika-segurtasuneko sistemak kudeatzen.
- Funtsezkoa da kudeatzaileak izatea, esperientzia dezentekoak enpresa-kudeaketaren kontrolean eta irudimentsuak marketin eta negozioa garatzeko politiketan.

### **Inbertsio-plana**

Plan operatiboan garrantzitsuena finantzaketa-premiak dimentsionatzea da.

Horren haritik, inbertsio teknologikoa nekez izango da 300.000 eurokoa baino txikiagoa eta milioi bat eurora irits daiteke erdi-mailako proiektuetan.

B2B e-Procurement-ekoa baldin bada eta banaketa zerbitzu gisa asumitzen bada, inbertsioa milioi euro askokoa izan daiteke.

Finantzatu beharreko ustiapen-gastuak 300.000 eurotik 3 milioi euro artekoak dira proiektu ertainetan, kontuan izanda marketin- eta merkaturatze-partidak guztiaren %50 eta %66 artekoa izan beharko duela.

Garapen-en elkartutako agentzietan autoenplegurako orientabide- eta laguntza-zerbitzuak eskaintzen dira.

<http://www.garapen.net>

### **Administrazio-izapideak**

**EAE:** Administrazio-prozedura hauek jarduera bat abian jartzeko sektoreka dauden laguntzak eta egin beharreko izapideak azaltzen dituzte.

<http://www.ej-gv.net/m20/M20BusquedaProcedimientosServlet?Cmd=listarAyudas&lenguaje=es>  
<http://www.ej-gv.net/m20/M20BusquedaProcedimientosServlet?lenguaje=es&EstadoVigencia=1>

### **Enpresa bat sortzeko informazio osoa**

<http://www.creaciondempresas.com/>

### **Laguntzak, diru-laguntzak eta bekak**

Espainia. Herri Administrazioen Ministerioa.

Estatuko Administrazio Orokorrak eta Autonomia Erkidegoek deitutako laguntza, diru-laguntza, beka eta sariei buruzko kontsulta lagundua, baita Europako Batasunak eta Toki Administrazioak deituriko batzuei buruzkoa ere.

### **IDEIAK ETA ARRAKASTAREN GAKOAK**

- Hona hemen premisak: ahalik eta berme teknikorik handiena, ahalik eta berme juridikorik handiena, eta laguntza administrazio-prozesu osoan.
- Balio erantsi ukigarria ematea. E-marketplace-rako negozio-eredu asko desagertu egingo dira ez dietelako benetako balio erantsirik ematen enpresei. Ez da nahikoa hainbat erosle eta saltzaile elkartzea eta horiei negozio-plataforma bat ematea, ez bada aparteko balio erantsirik ematen bi aldeen informazioaren kudeaketan negozioa ahalik eta egoerarik onenean egiteko aukera maximizatzen. Horretarako, “data mining” tresna ahaltzuak garatu behar dira.
- Enpresentzako kostua baldin bada: a) zuzenean edo zeharka aurrezki garrantzitsuak ere sortu behar dira, edo b) balio erantsiaren katean hain

eraginkorra ez den aktoreren bat kendu behar da. Lan-talde prestatua, esperientziaduna, sortzailea eta sortzaileen kudeaketaren kontrolatzaile onekin.

- Kapitalizazio-maila egokia, enpresak ondorengo 18 hilabeteetan iraun dezan, oreka-puntura iritsi gabe.
- Ikuspegi bikoitza: asko pentsatu behar da proiektuaren gaurko egoeran (batez ere balioetsiz aldaketarako erresistentziak, ziur sortuko baitira horiek, eta horiek garaitzea kostatuko den denbora, psikologikoak edo emozionalak badira bereziki: giza harreman ezarriak...) eta biharko egoeran (Internet tresna gisa hartuta egin ahal izango ditugun gauza berri guztietara gogoia irekiz).
- Proiektu bakoitzean, Internet bitarteko gisa erabili gabe hobeto egiten den guztia aprobetxatu eta Internet erabiliz hobeto egingo denarekin integratu eta “click & mortgage” negozio-ereduak sortu, hau da, zati birtual eta zati errealarekin.
- Ildo honetatik, “off-line” zerbitzuak ere garatzea.

## **HELBIDE INTERESGARRIAK**

### INTERNETEN ERABILTZAILAILEEN ELKARTEA

<http://www.aui.es/>

### PORTAL POINT. INTERNET & MERKATARITZA ELEKTRONIKOAREN

### NAZIOARTEKO ERAKUSKETA

<http://www.portalpoint.org/>

### **Atariak/Web guneak:**

<http://www.ibermarkets.com>

**Laburpena:** Bussines to Bussines (B2B)-eko profesionalentzat informazio-ataria. 700 informazio-baliabide ematen ditu enpresentzat: B2B Merkatuak, Europako Merkatuak, Merkataritza Elektronikoa.

### INFOTRANS: GARRAIO ETA LOGISTIKAKO ENPRESA, ZERBITZU ETA B2B

### MERKATARITZAKO PLATAFORMA MULTIMODALA.

<http://www.infotrans.es>

**Laburpena:** Espainia, Portugal eta Andorrako garraio eta logistika sektorearen baliabideen web gunea. Bertan sektoreko enpresa, elkarte, aldizkari eta argitalpen, erakusketa, feria eta legeriari buruzko direktorioak ere badaude.

MERKATARITZA ELEKTRONIKO ETA ZUZENEKO MARKETINAREN

ESPAINIAKO FEDERAZIOA

[www.aece.org](http://www.aece.org)

**e-marketplace**-ak ([www.e-difica.com](http://www.e-difica.com), [www.construed.com](http://www.construed.com), [www.build2build.com](http://www.build2build.com), plazasalud24, pymarket, adquiera, aquanima, opciona, [www.ambientum.com](http://www.ambientum.com))

Euskomercio: zerbitzu eta merkataritzako direktorioa: <http://www.euskomercio.com/>