

Mercats Digitals

La realització d'aquesta tesina va ser motivada pel fort impacte que els mercats digitals estan tenint en l'economia. Les capitalitzacions borsàries d'empreses clau en el desenvolupament dels mercats digitals com Ariba, Commerce One, Ebay o Vertical Net estan creixent a ritmes exponencials.

L'empresa de recerca *Forrester Research* estima que el comerç electrònic entre empreses arribarà a tenir un volum de US\$2.7 trilions el 2004. El mercats digitals propiciaran gran part del creixement arribant a una quota del 53% del comerç electrònic entre empreses¹.

L'atractiu dels mercats digitals és clar. Per una banda, empreses grans com Cisco o Intel estan retallant costos a través d'automatitzar les transaccions. Aquestes empreses obliguen als seus proveïdors i canals de venda a comunicar-se electrònicament amb ells. I els guanys no venen únicament de l'automatització, hi ha sistemes com les subhastes invertides, que fan que els proveïdors competeixin en preu per servir a l'empresa.

Les empreses compradores, però, no són les úniques a beneficiar-se dels mercats digitals. Els venedors, sobretot en indústries fragmentades, obtenen un canal de vendes molt barat, i al mateix temps, molt eficaç, ja que pot arribar a gran part dels compradors de la indústria sense l'esforç d'haver de construir una cartera pròpia de clients.

Tot i que els canvis són ben palesos, és sumament estrany veure com grans empreses tradicionals perden el seu rol en la cadena de valor, o com noves propostes emprenedores fracassen per no tenir en compte tot el ventall d'amenaques existents.

Aquesta tesina es va crear amb el propòsit d'ajudar els directius d'empreses establertes i els nous emprenedors, a analitzar les possibles oportunitats i amenaces que els mercats digitals estan generant. Per tal d'aconseguir-ho, es van definir quatre objectius principals.

En primer lloc, es volia obtenir un model genèric que mostres els diferents components principals dels mercats digitals i en definís les característiques. Això permetria tenir una visió completa dels diferents agents i funcions que interactuen en els mercats, i al mateix temps, permetria a l'empresari o emprenedor, avaluar en quines àrees podria aportar valor la seva empresa.

En segon lloc, es volia agrupar els diferents tipus de mercats digitals existents a la xarxa. El directiu podria haver vist en quina àrea dels mercats digitals li interessaria actuar, però ara, podria definir en quin tipus de mercat s'hauria de moure i observar alguns exemples de cada tipus de mercat.

En tercer lloc, es volia comprovar que les agrupacions fetes, basades en la realitat i la literatura actual, no conduïssin a decisions errònies per falta d'una visió dinàmica. Així doncs, es volia obtenir una visió dinàmica d'aquestes agrupacions, i potser, possibles noves agrupacions.

En darrer lloc, es volien obtenir els factors clau d'èxit més importants dels mercats digitals, per tal de no cometre cap error de base en el disseny o implementació d'un mercat digital.

Per atendre els objectius plantejats es va iniciar la tesina fent una recerca de material de base teòrica en revistes i llibres. Acte Seguit, es van cercar mercats digitals existents a la xarxa i es van analitzar, obtenint fitxes per cada un d'ells. Es van realitzar dues entrevistes a gestors de mercats digitals per tal d'obtenir un punt de vista menys teòric.

En el transcurs de la realització de la tesina hi va haver un canvi d'enfocament que val la pena esmentar. En un principi, la tesina s'havia estructurat de manera que la tesina donés una visió dels mercats digitals des de tres perspectives: aproximació teòrica, aproximació pràctica i entrevistes. Aquest enfocament, tot i que va ser un element de recerca molt important, va donar com a resultat una tesina redundant en la seva presentació. Basava la seva estructura en els recursos utilitzats i no en els resultats que volia transmetre al lector. Després d'una reestructuració completa de la tesina es van

¹ KAFKA, Steven "eMarketplaces Boost B2B Trade", A: *The Forrester Research*. febrer de 2000

eliminar moltes parts al considerar-les redundants, o que, si bé podien ser interessants, no aportaven suficient informació de valor pels objectius de la tesina. Parts d'aquesta tesina inicial es poden trobar en els annexes com a informació complementària.

Un segon aspecte metodològic a comentar és la realització del model genèric de mercats digitals. Per realitzar el model genèric de mercats digitals es va emprar el sistema de descartació. Es va fer un model des dels inicis i cada cop que es trobava informació que no podia ser explicada pel model, es cercava una nova estructura. Aquesta aproximació va donar un model que donava una descripció molt acurada dels serveis i els nivells d'intermediació dels mercats digitals. No obstant això, no va ser fins que el model va ser proposat des de una perspectiva de valor, abstracte, que es va posar de manifest que el model creat fins llavors era estret de mires, i estava explicant només, un dels components dels mercats digitals com és el comerç².

En resum, aquesta tesina ha intentat ajudar els directius o emprenedors, proposant un model que estructurés la incertesa. Aquest model ha destacat la importància dels models de negoci.

Els models de negoci dels mercats digitals han d'estar alineats amb l'estratègia de l'empresa. El model de negoci dels mercats digitals més útil per tot mercat en la fase inicial de creixement és la comissió per transaccions. Aquest model permet al usuari provar el mercat sense cap implicació econòmica si no és que obtenen guanys a través de transaccions. L'exemple de pricewin.com és prou revelador, la participació de compradors i venedors es va reduir a la meitat quan es van instal·lar quotes per a la publicació d'ofertes o demandes al mercat.

El model ha servit per estructurar un mercat digital qualsevol. No obstant, els mercats digitals, en la realitat, prenen diferents formes amb determinades tipologies que fan que es puguin sintetitzar en cinc grans grups: Taulells d'anuncis, Subhastes, Mercats Serveis, Portals Verticals i Mercats empresa-a-empresa. L'observació de mercats en concret de cada grup i l'anàlisi dels seus plans de negoci ens han donat molta informació de com funcionen actualment i com tenen previst evolucionar.

L'anàlisi d'Ebay ens ha destacat que és un dels pocs mercats que obté beneficis. L'obtenció de beneficis es deguda al fet que Ebay no adquireix cap dels productes que es transaccionen, estalviant-se així costos fixes. Els fluxos de caixa els pot destinar a una de les despeses més comunes en tots els mercats naixents com són les despeses de Marketing i Vendes.

VerticalNet, el reconegut portal vertical entre empreses, basa el seu model de negoci actual en la publicitat³. En els missatges als seus inversors, però, per justificar les seves pèrdues actuals, indica que l'èxit del seu negoci depèn de la capacitat de generar nous ingressos sobre transaccions. Aquestes transaccions són la competència principal dels mercats digitals empresa-a-empresa, tal i com han estat classificats. Aquest és un dels detalls que fan preguntar-nos si les agrupacions creades responen a quelcom durador o simplement a quelcom temporal.

En l'apartat de reclusterització o reagrupació dels mercats d'aquesta tesina, s'ha analitzat de forma qualitativa la possible reagrupació dels mercats. S'han desagregat els grups de mercats i s'han tornat a agregar fent servir diferents variables per observar-ne possibles canvis o reafirmar les agrupacions. Una de les conclusions a les que s'ha arribat és que les barreres conceptuals entre els portals verticals, els mercats digitals empresa-a-empresa i les revistes especialitzades s'estan esvaint. Tots tres grups acabaran formant part del mateix tipus de mercats amb especialització vertical, satisfent les mateixes necessitats.

Una segona conclusió, i potser més important, és que els mercats digitals maduren i comencen a discriminar depenent del grau d'intermediació que els usuaris volen. És a dir, s'estan creant mercats barats en els que la intermediació i els serveis són mínims i mercats cars on els serveis són abundants i la qualitat de la intermediació és alta. Un exemple clar d'aquesta nova fragmentació be donada per aliança entre Amazon.com i Sothebys.

² A la tesina s'anomena comerç, l'indret virtual on es realitzen les transaccions i on s'efectuen tots els contactes entre els agents. Un anàlisi del comerç ens proporciona la descripció dels serveis que s'ofereixen en cada mercat.

³ VERTICALNET INC. "Form 10-Q". A: *Securities Exchange Commission*. 31 de març de 1999.
<<http://www.edgarpro.com>> (14 de maig de 2000)

Amazon.com i Sothebys han creat tres subhastes encarades a tres mercats diferents. Sothebys.com s'ha enfocat al mercat que pertanyia tradicionalment a Sothebys utilitzant la tecnologia de Amazon.com. Amazon.com ha creat la seva pròpia secció de subhastes en el seu portal de venda generalista. Amazon.Sothebys.com s'ha enfocat al mercat intermig, per productes que no tenen prou valor com per ser valoritzats pels agents de Sothebys, però que tenen prou valor com per ser valorats d'una manera més rigorosa que la valoració comunitaria que s'efectua a Amazon.com o Ebay.com.

Els mercats digitals deixen d'estar centrats entorn de les tecnologies per estar centrats entorn dels usuaris. L'èmfasi dels mercats esta en cobrir una necessitat independentment de la tecnologia o el sistema de transacció que s'utilitzi.

L'últim apartat d'aquesta tesina s'ha centrat en els factors claus d'èxit dels mercats digitals. El factor clau d'èxit més important dels mercats digitals és el valor que aporten als seus usuaris. Tal i com s'ha vist en aquesta tesina, l'atractiu d'un mercat depèn de la quantitat d'agents que l'usen per interactuar amb els altres agents. Tot mercat digital ha d'aportar valor a tots els agents interessats. En la definició del valor que aporten a tots els agents interessats, el mercat haurà de planificar l'aportació de valor en el futur i quin pla d'aliances haurà d'incórrer perquè aquest valor que aporta no es dilueixi.