

LABURPEN EXEKUTIBOA
ORKESTRAKO KOADERNOAK
02/2023
ISSN 2340-7638

KATALUNIAKO INDUSTRIA ENPRESEN ARTEKO NEGOZIOAREN ZERBITIZAZIOA

Bart Kamp
Carme Vallverdu
Eduardo Sisti

2023

Laburpen exekutiboa. Orkestrako Koadernoak, 02/2023 zk.

© Bart Kamp, Carme Vallverdu, Eduardo Sisti

© Lehiakortasunerako Euskal Institutua – Deustu Fundazioa

www.orquestra.deusto.es

Esker ona

Egileek Industriaren Behatokiari emandako laguntza aitortu nahi dute. Era berean, eskerrak eman nahi dizkiete analisi estatistikoak eta erreferentziak zerbituzioarekin lotutako enpresa-esperientziei posible egin dituzten pertsona guztiei: Albert Lopez eta Iban Sabata (Comexi), Joseba Luna (Onyriq), David Domínguez (Grup Briolf), Tais Arp (Comindex), Ester Sala (HP), Jaume Cots eta Albert Vicens (Ausa), Pere Girbau (Girbau Grup), Maria Cristina Rovira, Carme Saborit, Josep Martinez eta Sergio Alvarez (Idescat).

Francisco Carrillori (Orkestra) eta Etorne Ugalde (Orkestra) ere eskerrak eman nahi dizkiete dokumentu hau formateatzen laguntzeagatik.

Hala ere, azterlan honetan adierazitako iritziek ez dute erakunde parte-hartzaileen ikuspuntua islatzen, egileena baizik.

Laburpen exekutiboa

Motibazioa

Hainbat maila politikotan (Europakoak, Kataluniakoak eta Espainiakoak), gero eta interes handiagoa dago industria biziberritzeko. Azken aldian, pandemiak eta kontinentez gairik hornidura kateen etenak interes hori areagotu egin dute. Industria sektorea indartzeko funtsezkoa da teknologian eta ekoizpen ahalmenean inbertitzea. Era berean, ikusten da "zerbitzazioa" eta industriak ekoizten eta saltzen dituen produktu eta aktiboei zerbitzu geruzak (adimendunak eta digitalak) eranstea ere osagai garrantzitsua dela manufakturako lana lehiakorra eta berritzailea izan dadin eta balio erantsi handieneko jarduerak ez daitezen deslokalizatu. Are gehiago, manufakturako enpresei zerbitzu negozioak garatzeak laguntzen die eraldaketa digitala aprobetxatzen, horren bidez, merkatuarekiko harremanak estutu eta langileak ahaldu ditzaten, bezeroei aholkuak emateko erosten dituzten produktuen erabilerraren inguruan.

Egoera hori izanik, lan honetan zerbitzazioa zer den azalduko dugu, nola agertzen den, zer onura eskaintzen dituen eta zer oztok motel dezaketen. Gainera, zerbitzu negozioak garatzen ari diren Kataluniako hainbat enpresa elkarriketatu ditugu, zerbitzazioaren inguruko zenbait alderdi garrantzitsuri buruzko iritzia jasotzeko. Bestalde, Kataluniako industria sektorean zerbitzuetatik eratorritako diru sarreraren bilakaeraren analisi estatistikoa egin dugu, zerbitzuak emanez moduak lortzea errazten edo eragozten duten faktoreak zein diren jakiteko. Azkenik, zerbitzazioaren aldeko atzerriko ekimen publiko batzuk ere aztertu ditugu, haietatik zer ikas dezakegun ikusteko.

Aurkikuntzak

Zerbitzazioa, lehenik eta behin, manufaktura enpresek beren negozioak ekoiztiko ondasunetan ez ezik, gero eta gehiago, zerbitzuetan ere oinarritzeko duten joerari esaten diogu. Horrek esan nahi du merkatuari egiten zaion balio proposamenen zorroa zabaltzea, produktuez gainera, zerbitzuak ere eskaintzeko. Eta, aldi berean, zerbitzuak emateagatik diru sarrerak sortzea ere badakar, ondasunak saltzeagatik sortutakoekin batera.

Halaber, zerbitzazioak ekarriko du manufakturako enpresek bezeroei zerbitzuak emateko gaitasunak garatzea eta, horretarako, antolaketa eraldatzea eta gaitasunak eskuratzea, manufakturako enpresek merkaturatzen dituzten produktu, tresna, gailu eta ekipoen bezeroekin eta erabiltzaileekin modu estuagoan elkar eragiteko.

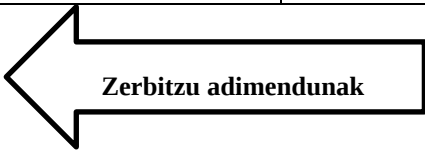
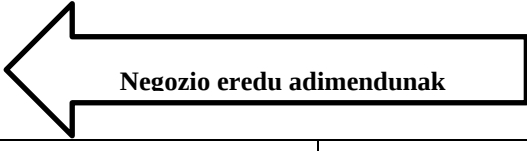
Azkenik, zerbitzazioak berekin dakar diru sarrerak lortzeko edo balio proposamenen truke kobratzeko modu berriak aplikatzeko aukera, moduak errepikakorragoak eta sendagoak izan daitezkeen. Besteak beste, formula hauek erabili ohi dira horretarako: produktua zerbitzu gisa; erabileragatik, emaitzagatik edo eskura edukitzeagatik ordainketa; leasing edo renting modalitateak; edo harpidetzak.

Ezin da ukatu zerbitzazioa joera bat dela eta bere potentziala handitu egiten dela, digitalizazioarekin eta eraldaketa digitalarekin konbinatuz gero. Are gehiago, merkataritzan hazteko aukera gehien eskaintzen dituzten eta bezeroen leialtasuna lortzen gehien

laguntzen duten zerbitzuak zerbitzu digitalak edo aurreratuak dira, hornitzailearen eta erabiltzailearen arteko etengabeko elkarreraginean eta lankidetzan estuan oinarritzen direnak, eta, gainera, bi aldeek eskura dagoen denbora errealeko datu fluxu etengabea ere euskarri dutenak.

Horrela, zerbitzuak “esmartizazio” mailaren (zerbitzu adimendunak) eta “ordainketa modu - edo negozio eredu- adimendunak” aplikatzeko eskaintzen duten potentzialaren arabera sailka ditzakegu, “zerbitzuen monetizazioari” bide emateko, hurrengo matrizeak erakusten digun bezala.

1.1 Taula. Zerbitzazioaren eta digitalizazioaren arteko sinergiak

	Zerbitzazioa	Digitalizazioa
Salgaietara bideratzea / transakzioengatiko balioa		
	Sarrera fluxuen zerbitzazioa. Zerbitzuak emateak dakarren fakturazio osoaren % hazkundera (adibidez, mantentze lan prebentiboen edo ondasunen erabilera eta eragiketen exekuzioa hobetzeko aholkularitzaren bidez).	Produktuen digitalizazioa: “Gauzen internet” (adibidez, produktuetan sentsoareak eta informazio eta komunikazio prozesadoreak jartzea, ondasunen erabileraren eta egoeraren inguruko jakinarazpenak jasotzeko).
Prozesuetara bideratzea / erabileragatiko balioa		
	Negozio ereduak zerbitzitzea: produktu-zerbitzu sistemak merkaturatzea ordaintzeko modu jakinekin, esate baterako, erabileragatiko, eskuragarritasunagatiko eta emaitzagatiko ordainketa, edo harpidetza bidezko aldizkako tarifa.	Hornitzailearen eta erabiltzailearen arteko harremanak digitalizatzea (adibidez, aplikazio teknologikoak erabiliz, horien artean, datuak partekatzeko hodeiko konputazioa, integrazio informatikoko sistemak eta hornitzailea bezzeroaren eragiketetan inplikatzeko zerbitzu aurreratuak).

Iturria: Geuk egina

Zerbitzu negozio bat garatzen duten fabrikatzaileentzat zerbituzazioak dituen onura potentzialen artean, honako hauek nabarmendu nahi ditugu:

- lehiakideetatik bereizten laguntzen du;
- komoditizazio espiral batean eta prezioetan oinarritutako lehian sartzeari saihesten du;
- bezeroen leialtasuna irabazten laguntzen du;
- erabiltzaileak benetan zer nahi duen eta fabrikatzailearen produktuak nola erabiltzen dituen hobeto ulertzea ahalbidetzen du;
- produktu edo ondasun baten hurrengo belaunaldiaren diseinua optimizatzeko oinarriak hobetzen ditu;
- enpresaren enpresa baten guztizko diru sarrerak jasagarriagoak eta egonkorragoak egiten ditu.

Zerbituzazioa ezartzea oztopatu dezaketen faktoreen artean honako hauek daude:

- enpresaren enpresaren bereizgarri izan daitekeen fabrikazio izaerari heldu nahi izatea eta produktuaren nagusitasunaren logikan gelditzea (*lock-in* edo buru inertzia);
- zerbitzuak distrakzioak direla eta aukera kostu handia dutela pentsatzea, lantaldearen zati batek denbora eskaini behar diolako bezeroei arreta emateari, eta horrek denbora kentzen dielako ekoizpen egitekoei;
- balio katean aurrera egin eta lehen bezeroak hartzen zituen erantzukizunak edo arriskuak hartu nahi ez izatea;
- negozio eredu berrietarantz joateak, produktua zerbitzu gisa ere ikusita, enpresak kudeatzen ez dakien arriskuak dituela pentsatzea: konpainia askorentzat, produktu bat ematerakoan diru kopuru handi bat jasotzea erakargarriagoa da denboran zehar banatutako sarrera erregularrak edukitzea baino;
- organigraman aldaketarik egin nahi ez izatea eta zerbitzuen negozioak enpresaren antolaketa egituraren toki propioa eta nabarmena izatea saihestea;
- zerbitzu negozio bat egituratzeko behar den merkataritza eta zerbitzu indarra duten giza baliabideak ez kontratatzea edo ez txertatzea.

Zerbituzazioa benetan ezartzea saihesten duten oztopoez gainera, beste gai batzuek ere zailtzen dute joera horren emaitzak zuzeneko diru sarrera bihurtzea, nahiz eta enpresek zerbitzuen negozioaren aldeko apustua egin. Garrantzitsuena “ezkutuko zerbituzazioaren” fenomeno da, hau da, diru sarrerarik sortzen ez duten zerbitzu emateak, enpresaren emaitza kontuetan eta estatistika institutuaren erregistroetan jasotzen ez direnak. Fenomeno horrek badu bere garrantzia. Izan ere, industria enpresa askok arazoak dituzte zerbitzuen truke kobratzeko. Hautatutako konpainiekin izandako elkarrizketetan, hainbatetan egin dugu topo arazo horrekin.

Beraz, uste dugu zerbitizazioari lotutako finantza dimentsioa oso garrantzitsua dela, eta askotan ez zaiola behar besteko arretarik eskaintzen. Are gehiago, zerbitizazioa ez da soilik antolaketa eta kultura aldatzeko prozesu bat, enpresaren finantza kudeaketa, balio proposamenaren tarifikazioa eta monetizazioa eta negozio ereduaren diseinua aldatzea ere eskatzen du, batez ere erabileragatiko ordainketa sistemaren bidez kobratzen diren zerbitzuak baditugu edo produktu eta zerbitzuen baterako eskaintzak egiten baditugu, "kontsumo" hori zerbitzu moduan fakturatuta. Inguruabar horiek kontabilitateari, kutzako fluxuei eta hornitzailearekin batera hartzen diren finantza arriskuei eragiten diete.

Aurrekoaren ondorioz, industria enpresek aliantzak egin ditzakete finantza zerbitzuen hornitzaileekin (leasing, fintech edo industria aktiboak kudeatzeko konpainiak). Hain zuzen ere, horrek erakusten du zerbitizazioak sareetan edo balio kate batean jardutea eskatzen duela. Hau da, zerbitizazioaren ezaugarri da hornitzaileak eta erosleak elkarren mendekoak direla. Eroslea, kasu horretan, bi adieratan ulertzen da: B2B (kate bateko katebegia) eta azken erabiltzailea. Beraz, zerbitizazioak funtziona dezan, tartean dauden eragile guztiek elkar hartuta lan egin behar dute, oso zaila baita haietako batek zerbitzu berrien ekimen bat arrakastaz abiaraztea, inguruan dituenen jarduerak lagunduta ez bada.

Hurrengo irudiak hautatutako enpresei egindako elkarriketetatik ikasi ahal izan dugunaren laburpen bat erakusten du

1.1 Irudia: Zerbituzioari lotuta, Kataluniako enpresetatik ikasitakoaren laburpena



Iturria: Geuk egina.

Egindako analisi estatistikotik honako aurkikuntza hauek nabarmendu behar dira.

Kataluniako industria sektorean zerbitzuak emateagatiko diru sarrerren bilakaera orokorra ona da: 2008an guztizko salmenta zifraren % 5,7 izatetik 2019an % 7,2 izatera igaro da.

Zerbitzuen ondoriozko diru sarrerren hazkunderik handiena duten Kataluniako industria enpresen faktore komunei erreparatzen badiegu, ikusiko dugu zerbitzizatutako konpainiek batez besteko tamaina handiagoa dutela, produktibitate handiagoa dutela, nazioartekoagoak direla, I+Gko kanpoko zerbitzuetan -eta beste zerbitzu profesional batzuetan- gastu handiagoa egiten dutela eta ondasun ukiezinetan (aplikazio informatikoak, patenteak, markak, lizentziak, etab.) langile bakoitzeko inbertsio handiagoa egiten dutela. Ezaugarri horiek ikusita ere, estatistikoki aztertzen ditugunean konturatuko gara horietako oso gutxi direla esanguratsuak. Estatistikako testen emaitzek azpimarratzen dute ukiezinetan egiten diren inbertsioak zerbitzazioaren katalizatzaile direla.

Zerbitzazioak Kataluniako industria enpresen emaitzetan eragin onuragarriak dituela ikusten dugu, argi eta garbi, enplegua sortzen duelako eta produktibitatea eta salmentak handitzen dituelako.

Era berean, agerian geratzen da batezbestekoak baino zerbitzazio maila handiagoa duten industria jardueretako adarrek enplegu sorkuntzan hazkunde handiagoa dutela. Bestalde, termino absolutuetan pisu handiena duten industriako azpisektoreek zerbitzazio tasa txikiagoak dituzte. Horrek adieraz dezake alderantzizko dinamismoa dagoela “enpleguko pisuaren” eta “zerbitzazioaren” artean, azpisektoreak aztertzen ditugunean. Hala izango balitz, datu garrantzitsua izango litzateke *policy maker*rentzat, eta aditzera emango liguke zerbitzazioa pisu handiagoko industrietan ere aplikatu beharko litzatekeela, industria horiek oraindik ere ez baitituzte aprobetxatzen zerbitzazioak enplegu sorkuntzan dituen onurak.

Ondorioak

Elkarriketatutako enpresekiko harremanak erakutsi du zerbitzazio prozesuak jarraikitasuna eskatzen duela. Zerbitzazioa ez da erraz eta azkar ezartzen, aurretik pauso asko eskatzen baititu: antolaketa aldatzea, balio proposamen berriak garatzea, proposamen berri horien truke dirua kobratzeko moduetan berrikuntzak egitea, merkatua konbentzitzea enpresak eskariari erantzuteko erabili nahi duen modu berriaren inguruan, eta, askotan, beste batzuekin elkarlanean aritzea, zerbitzu berriak eskaintzeko eta jasagarri bihurtzeko.

Zerbitzu berriak garatzea eta merkaturatzea ez da soilik I+G kontua, merkatuak industria enpresaren inguruan duen irudia ere aldatu behar baita (industria enpresak zerbitzuak eman ahal izateko behar dituen baliabideak eta egiturak garatu behar ditu eta bere irudia eta gaitasunak landu behar ditu, merkaturatze zerbitzu emaile gisa sinesgarritasuna eta onarpena lortzeko). Gainera, industria enpresak zerbitzuetako eragiketetan lagunduko dion sare edo ekosistema bat garatu behar du. Azken hori funtsezkoa izaten da zerbitzazioak funtziona dezan, zerbitzazioa oso gutxitan izaten baita bakarkako jardunaren emaitza. Beraz, normalean, beste eragile batzuk lerrokatu behar dira enpresa batek bere zerbitzu negozioa garatzeko dituen planekin. Industria enpresa bat zerbitzuak eskaintzen hasten denean, garrantzitsua da bere balio katean (gora joanda) inolako irabazirik izango ez duen katebegirik ez uztea edo,

bestela, produktuengatik zerbitzuak izango balira bezala kobratzea (erabileragatiko ordainketaren bidez eta produktua zerbitzu gisa kobratzeko bestelako formula batzuen bidez).

Analisi estatistikoek erakusten digute, halaber, produktuaren logika nagusiak industria enpresa asko eraman ditzakeela garai txarretan zerbitzuen negozioari jaramonik ez egitera. Eta hori akatsa da. Izan ere, horrela eginez gero, krisialdian zerbitzuengatik diru sarrerek behera egingo lukete, nahiz eta une horietan egoera leuntzeko balio, zerbitzuen mozkinak ez direlako hain koiunturalak eta aldakorrak. Beraz, krisi garaian negozioen zerbitzua murrizten bada, horrek erakuts dezake ez zaiola behar besteko lehentasunik ematen edo zerbitzuaren kultura (zerbitzuaren logika nagusia) ez dagoela oso errotuta industria enpresetan. Horrek guztiak areagotu egiten du zerbitzazioa epe luzeko prozesu eta apustutzat hartzearen garrantzia, eta ez gertaera puntual edo *ad hoc* erabakitzat.

Era berean, garrantzitsua da azpimarratzea zerbitzuak ematen dituzten enpresa askok ez dituztela zerbitzu horiek kobratzen. Horrek zerbitzu negozioen bideragarritasuna zalantzan jar dezake eta, horregatik, oso garrantzitsua da enpresak hezteko zerbitzuen truke kobratzeko modu errentagarriak zehatz ditzaten. Hautatutako enpresei egindako elkarrizketek behin baino gehiagotan argi utzi dute zerbitzuengatik kobratzea zaila dela, baina ez dela jasangarria zerbitzu horiek oparitzea edo etengabe kostuak berreskuratu gabe eskaintzea.

Horren ondorioz, gomendatzekoa da enpresak irabazi asmoko zerbitzazioaren (ez *pro bono*) inguruan sentsibilizatzea, eskaintzen dituzten zerbitzuen inguruko merkataritza planak gara ditzaten. Eta zeregin horretan, Administrazioen laguntza merezi dute. Testuinguru horretan, nahitaezkoa da prezio estrategiei eta negozio ereduen diseinuari lotutako gaitasunak irakastea.

Zerbitzatu nahi duen enpresa baten inguruan sare bat edo balio kate bat osatzen duten hornitzaileak eta beste eragile batzuk kontuan hartzeari dagokionez, Interreg ProsperAMnet proiektuak ere (*benchmarking*aren atalean aztertzen denak) babesten du ideia hori, bai zerbitzu berrien garapenari eta ezarpenari dagokionez eta bai zerbitzuen negozioaren nazioartekotze aukerari dagokionez.

Gainera, estatistikako azterketek erakusten dute sinergiak daudela industria enpresen nazioartekotze mailaren eta industria horien zerbitzazio mailaren artean. Beraz, estrategia horren alde egiteak kanpo merkataritzarako ahalmen gehigarri bat sortzen du, batez ere industria enpresek bazkide egokien laguntza jasotzen badute edo haiek inguruan badituzte.

Industria enpresen zerbitzazioa bultzatzeko lankidetzan eta ekosistema moduan lan egiteko erronka Katalunian dauden kluster elkarte ugarien bidez ere landu daiteke. Kluster elkarteak plataforma oso erabilgarriak dira, zeharka edo balio kate batean zehar pentsatzea eskatzen duen merkataritza helburu komun baten inguruan indarrak batzeko. Balio kate horiek kluster beraren barruan egon daitezke, edo input-output loturak dituzten kluster desberdinetako kideen artean.

Gure analisi estatistikoek intuizioak esango ligukeenaren kontrakoa adierazten digute industria enpresek jakintzan intentsiboak diren zerbitzuen hornitzaileak kontratatuta eskuratu dezaketen gainbalioari buruz. Dirudienez, ez dute laguntza esanguratsurik ematen. Hortaz, ezin dugu esan kanpoko zerbitzu hornitzaile horiekin lan egitea garrantzitsua dela zerbitzatzeko

orduan. Bestela esanda, digitalizazioaren eta zerbitzazioaren artean sinergiak daudela ikus dezakegu. IKTetan eta aplikazio informatikoetan gehiago inbertitzen duten enpresek emaitza hobeak lortu dituzte beren zerbitzu negozioetan. Horrek zerbitzazioarekin batera eraldaketa digitalaren eta 4.0 industriaren aldeko apustua egiten jarraitzera bultzatzen ditu enpresak.

Gure azterketetan, bai landa lanak eta bai ariketa kuantitatiboek erakusten digute zerbitzazioa ez dela nahitaez tamaina handiko enpresentzat bakarrik. Segur aski, zenbat eta handiagoa izan, baliabide gehiago izango ditu enpresak zerbitzuen negozioaren garapenari eskaintzeko. Baina, era berean, gehiago kostatuko zaio prozesu hori abian jarri eta antolatzea. Argi dago zerbitzazioa arreta handiz prestatu behar dela, baina jakin badakigu enpresa txiki eta ertainek arrakastaz lortzen dutela prozesuak arintzea eta azkar lerrokatzen direla merkatuko aukerekin eta, gainera, azkar mugiarazten dituztela behar dituzten baliabideak.

Ondasun ukiezin (patenteak, markak eta bestelakoak) erregistroaren eta erabileraren eta zerbitzuengatiko diru sarreraren artean ere harreman interesgarria dagoela ikusten dugu. Zenbat eta gehiago aktibatu enpresek ukiezin horiek, aurreratuagoa izan ohi da haien zerbitzu negozioa. Alderdirik garrantzitsuena enpresek “fede osagai” bat duten “ondasunei” (*credence goods*) dagokien balioa emateko duten gaitasuna da, ondasun horien ezaugarriak edo propietateak neurtzeko eta transferitzeko zailak direla jakinik. Ezaugarri hori dute bai ukiezinek eta bai zerbitzuek (berez, zerbitzuak produktuak baino ukiezinagoak dira). Beraz, enpresak trebatzea ukiezinak kudeatzeko eta dagokien balioa emateko sinergikoa izan daiteke zerbitzuen negozioak garatzearekin. Era berean, enpresei zerbitzuak bezeroen esku egoteak dakarren balioa edo zerbitzu horiek ez edukitzeak dakarren aukera kostua zehazteko trebakuntza ematea ere garrantzitsua da zerbitzazioan, “zerbitzuak garatu eta eskaintzearen” eta “haien truke dagokiona kobratzearen” arteko arrakala murriztu dezakeelako eta, bide horretatik, zerbitzuak irabazi iturri bihurtu.

Amaitzeko, Interreg THINGS+ proiektuaren gomendio hauek hartu ditugu:

- I+G+B sustatzea, zerbitzuen eta produktuak eta zerbitzuak konbinatzen dituzten sistemen inguruan;
- kanpoko eragileekin edo modu irekian egiten den I+G+B sustatzea, industria enpresetako lantaldeen eta zerbitzuen sektoreko edo jakintzan intentsiboak diren zerbitzuetako (bereziki, digitalak eta teknologikoak) lantaldeen artean;¹
- industria enpresei zerbitzuak esportatzen edo nazioartekotzen laguntzea.

¹ Euskadiko BIND 4.0 ekimenak ere ideia hori bera du oinarri: Eusko Jaurlaritzak abian jarritako berrikuntza irekiko programa bat da, enpresak *start-up* digitalekin lotzen dituena. Programaren helburua da enpresek eraldaketa digitalaren erronkei aurre egiteko duten gaitasuna hobetzea eta, aldi berean, *start-upei* bezeroak lortzeko aukera eskaintzea eta EAEko industria ekosisteman tokia egitea. <https://bind40.com/>



LEHIAKORTASUNERAKO
EUSKAL INSTITUTUA
DEUSTO FUNDAZIOA

www.orquestra.deusto.es