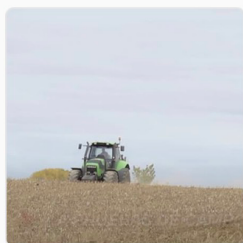
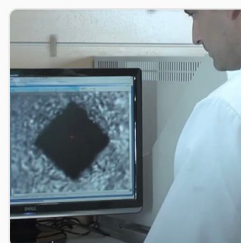
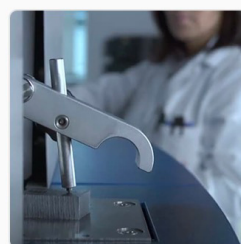


Bellota Agrisolutions kasuaren ikaskuntzak

Lider globala nekazaritzako osagaien eta erraminten fabrikazioan



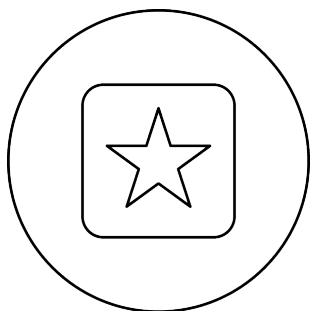
Sarrera

Itzailean arrakasta duten enpresak, Ezkutuko Txapeldun ^[I] edo Nazioarteko Merkatu Nitxoetako Liderrak (aurrerantzean INML, “*International Niche Market Leaders*” ingelesezko izenetik) gero eta arreta handiagoa hartzen ari dira. ^[II] Enpresa horiek publiko orokorraren bistatik kanpo geratzen diren ondasunak eskaintzen dituzte (izan ere, bitarteko produktuak, osagaiak, makineria, gailuak eta softwarea fabrikatzen dituzte, hau da, beste batzuek azken produktuak fabrikatzeko erabiliko dituzten inputak), eta *Business-to-Business* merkatuetan aritzen dira (enpresatik enpresarako industria-merkatuak, gizartean ikusgarritasun txikia dutenak), nazioartekotze handiko merkatuetan. Merkatu horietan, merkatu-kuota handiak lortzen dituzte. ^[III]

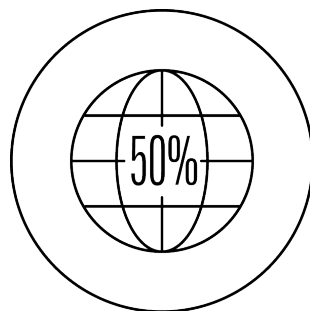
Espanian fenomenoak ez da asko aztertu, baina herrialdeak hainbat INML ditu.^[IV] Gaiari buruzko ikerketa gehienak penintsularen erdialdean eta iparraldean egin direnez, orain arte ezagutzen diren kasu gehienak Euskal Autonomia Erkidegotik datoz. ^[V]

INML baten adibide praktiko bat erakutsiko dugu jarraian, Legazpiko (Gipuzkoa) Bellota Agrisolutions enpresarena, hain zuzen ere. Enpresak golde-diskoak eta arediskoak ekoizten ditu, baita lurra prestatzeko eta ereiteko beste osagai batzuk ere, nekazaritzako makinen fabrikatzaileei (tartean, John Deere, Case New Holland edo Agco) eta nekazaritzako osagaien banatzaileei saltzeko. Termikoki tratatutako altzairu bereziekin fabrikatutako osagaietan espezializatuta dago. Adibidez, lurra lantzeko Bellotaren goldediskoek iraupen luzea dute, gogortasuna eta erresistentzia uztartzen dituztelako. Bellota Agrisolutions enpresak, Legazpiko egoitzan, 80 milioi euro inguru fakturatzen ditu urtean, eta fakturazio horren % 90 baino gehiago atzerrian egindako salmentetatik dator. Gipuzkoako egoitzaz gain, ekoizpen-lantegiak ditu Amerikan eta Asian, eta Europako hainbat herrialdetan. Enpresaren produktuak 80 herrialde baino gehiagotako merkatuetan saltzen dira, eta, horri esker, urtean 200 milioi eurotik gorako fakturaziora iristen da. Nekazaritzako makineriaren fabrikatzaileak dira bezero zorrotzenak eta merkatuko segmenturik altuena. Fabrikatzaile horien zuzeneko hornitzaileen artean, enpresa lehen tokian dago, eta % 33ko merkatu-kuota du, mundu mailan.

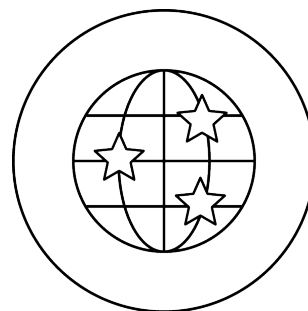
Bellota Agrisolutionsek eta gainerako INMLek ezaugarri komun batzuk dituzte:



Bellota Agrisolutionsek produktu izar bat eskaintzen du, eta, produktu horrekin, enpresa mundu mailako top 3an kokatzen da edo jatorrizko kontinenteko top 1ean, merkatu-kuotari begiratzuz gero.



Fakturazioaren % 50etik gora kanpo-merkataritzaren bidez lortzen du.



Bere produktu izarra, gutxienez, hiru kontinentetan merkaturatzen du.

Enpresa munduko top 3an badago, bere produktu izarra gutxienez hiru kontinentetan merkaturatu behar du. Jatorrizko kontinentean bakarrik aritzen bada, ezinbestekoa izango da esparru geografiko horretan produktu horren merkatu-kuotarik handiena izatea.

Ezaugarri horiek dituzten enpresetan gero eta interes handiagoa badago ere, INMLak kategorietan sailkatu eta ezaugarriak bilatzeko aukera ematen duten eta arrakasta horren atzean dagoen modus operandi agerian jartzen duten azterketa gutxi dago. Jarraian, INML motak nola identifikatu erakusten duen matrize bat aurkeztuko dugu. Ondoren, Bellota Agrisolutionsen kasuaz baliatuta, INMLek beren merkatu-nitxoak nola bereganatu ditzaketen erakutsiko dugu.

INMLen kategoriak

Matrize honek nazioarteko merkatu-nitxoetako lider-motak erakusten dizkigu. Bertan, INML batek eskaini ditzakeen produktu- edo zerbitzu-motak ikus daitezke, eta nola gelditzen diren ezkutuan publiko zabalarentzat:

Balio proposamena →	Azken produkturako edo sistema integraturako <i>inputa</i>	Azken produktu edo sistema integratua
Ikusezina, azken produktuan barneratuta dagoelako edo enpresaren barruan erabiltzen delako	<i>Intel Inside</i> erako produktuak 	Soilik enpresen barruan erabiltzen diren makinak, softwarearen edo gailuen fabrikatzaileak EtXetar
Ikusgai, baina ez da ikusten, bistatik kanpo erabiltzen delako (batzuetan <i>outdoors</i> , aurkako inguruneetan)	Beste batzuen azken produktu edo instalazio baten funtzionamendurako azken ukitua edo osagai kritikoa diren sorkuntzak 	Sarbide zaileko edo jendearentzat debekatutako lekuetan dauden eraikinak eta instalazioak 

Zehazki, lau kategoria bereiz ditzakegu:

Osagaien fabrikatzaile isilak

INMLak azken produktu batean integratuko den osagai, sistema edo teknologia baten hornitzaileak dira (*Intel Inside*, esateko baterako).

Adibidez: Copreci

Industria-hornitzaile ikusezinak

INMLak azken produktu bat fabrikatzen du, baina hori bezero industrial baten egoitzan erabiltzen da, eta, horregatik, ikusezina da publiko orokorarentzat.

Adibidez: EtXe-Tar (motor automotrizen elementuak fabrikatzeko makinak fabrikatzailea)

Sistema funtzionaleko espezialistak

INMLak instalazio baten integratzaile bati osagai bat sal diezaioke, eta hornitutako zati hori ikusgai badago ere, azken instalazioa publiko orokorraren bistatik kanpo aritzen da.

Adibidez: Bellota Agrisolutions (golde-diskoak eta are-diskoak)

Urruneko azpiegituretako eragileak

Azkenik, INML aire zabaleko instalazio baten fabrikatzailea, integratzailea edo operadorea izan daiteke. Instalazioa, berez, ikusgai dago, baina jendearentzat irrisgarriak ez diren edo irekiak ez diren lekuetan.

Hemen parke eolikoak, lehorrekoak edo itsasokoak izan ditzakegu, edo eguzki-panelak (esate baterako, Sener enpresak sortuak)

Nola bereganatzen dituzte INMLek nitxo horiek eta nola eusten diote lidergoari?

Nitxoetako lider izateko bidean, lehen fasea xede-nitxoetan kokatzea da. Ondoren, sendotze-fasea etorriko da, eta, orduan, INMLk bereganatu duen nitxoko lidergoa defendatuko du edo lidergo horri eutsiko dio.

Nitxo bat mugatzea, marraztea eta moldatzea

Lehen fasean, merkatu bat (edo merkatu-nitxo bat) identifikatu behar da. Orain arte erantzunik jaso ez duten edo erantzun egokirik jaso ez duten bezero-talde baten beharrei erantzutea da helburua. Behar horiek estaltzea da, hain zuzen ere, INMLen leitmotiva.

“Zein negoziotan gaude?”^[VI] eta “nor da gure xede-publikoa” argitzeko prozesua egiten dute INML askok. INML asko beren merkatu-nitxo nagusia zein den jakin gabe jaiotzen dira, eta aldi (luze) batean hainbat publiko eta merkaturi erantzuten ahalegintzen dira, harik eta jomugak zein izan behar duen konturatzen diren arte.

Gaur egun, Bellota Agrisolutionsek argi dauka zein den bere negozio nuklearra eta xede-publikoa, baina ez da beti horrela izan.

2005era arte, Bellotak industria-sendotasuna zuen ezaugarri nagusi, eta “eskaintzak bultzatuta” aritzen zen. Bere lehiatzeko abantaila forjaren teknologia menderatzean oinarritzen zen. Horri esker, metalean forjatutako produktu-sorta zabala eskaintzen zuen, hainbat merkatutarako, besteak beste, nekazaritzarako. Etapa horretan, ekoizpena ez zuen eskariak baldintzatzen; aitzitik, enpresaren jakite espezializatuak biltzen zituzten industria-prozesuak ziren ardatza.

2005ean, Bellotak ikuspegia aldatu zuen: eskaria jarri zuen erdian eta, horrela, merkatuaren beharren arabera definitu ziren bai produktuen katalogoa eta bai bezeroa asebetetzeko fabrikazio-teknologia egokienak. Prozesu horren barne, nekazaritzako makineriaren fabrikatzaileak bihurtu ziren funtsezko nitxo estrategikoetako bat. Ondorioz, OEM horiek (*original equipment manufacturers*-jatorrizko ekipoen fabrikatzaileak) izan ziren erreferentzia nagusia, produktu-eskaintza espezializatua, merkatura egokitua eta etengabeko berrikuntzan oinarritua garatzeko.

Bilakaera horretatik abiatuta, “Bellota Agrisolutions” sortu zen, Bellota holdingaren barruan enpresa independente gisa. Berrantolaketa horrekin batera, soluzioak bezeroekin lankidetzan estuan garatzeko, bezeroa ardatz zuen produktu-ingeniaritzako talde bat osatu zen, prozesu-ingeniaritzako taldetik aparte, azken talde horren helburua lantegiko eragiketen optimizazioa baitzen.

Gainera, ikuspegi berri horrek bultzada erabakigarria eman zion negozioaren nazioartekotzeari, eta ekoizpen-plataforma merkatuetara eta OEMetara hurbildu zen, eskualde bakoitzean dituzten behar espezifikoek modu eraginkorragoan erantzuteko.

Eraldaketa horren parte gisa, Bellotak OEM guztiei zuzendutako komunikazio-kanpaina bat egin zuen, bere kokapen berria eta ekintza-plana ezagutarazteko. Orduz geroztik, enpresaren marketinak nekazaritza-sektorean sor daitezkeen joerak eta beharrak identifikatzea izan du helburu, enpresak erantzun ahal izateko, soluzio industrialak merkatu potentzialetara itsu-itsuan bideratzen aritu beharrean.

Eskaini beharreko balio-proposamena zehazteko prozesuan, INMLak askotan “*Jobs to be done*” ikuspegiaren arabera mugitzen dira, inplizituki bada ere (“zer lan erraztu behar dugu edo zer funtzio bete behar du eskainiko dugun soluzioak?”). ^[VI] Horrek esan nahi du Bellota Agrisolutions ez dela nekazaritzarako metalezko diskoen fabrikatzaile hutsa, baizik eta nekazarien aliatu ere bada, lurrak lantzeko, uzta handitzeko eta lursailetatik etekin optimoa ateratzeko. Ondorioz, enpresak bezeroei agintzen die, Bellotan Agrisolutionekin lan egiten badute, lana zehatzagoa eta homogeneoagoa izango dela, denbora galtzea saihestuko dutela eta errentagarritasun handiagoa lortu ahal izango dutela. Agindu hori betetzeko, Bellota Agrisolutionsek bere baliabide guztiak OEMekin lankidetzan aritzera bideratzen ditu, produktuak elkarrekin diseinatzeko, ingeniaritza partekatuen bidez. Prozesuei eta materialei dagokienez, soluzio efizienteagoak eta berritzaileagoak garatzea da helburua, horrela OEMek nekazariari ematen dien makinak bezero horrek espero duen balioa eman diezaion. Balio-proposamena bezeroei eta erabiltzaileei horrela jakinaraztean, enpresak bere xede-merkatua moldatzen du, oinarrizko produktuaren ezaugarri fisikoetatik harago.

Exijentzia handiko nitxo batean sartzea lortzea eta bertan kokatzea

Merkatu-nitxo batean arrakastaz kokatzeko, enpresa batek eskaintza eta merkatuarekin harremanak izateko modua egokitu behar ditu, artatu nahi duen bezero-motaren lehentasun zehatzen arabera. Estrategia generikoei dagokienez ^[VIII] horrek esan nahi du espezializazioan, desberdintzean edo kostuetako lidergoan oinarrituta lehiatzearen artean aukeratzea. Aukera horietatik aterako diren balio-proposamenek ez dute bezero posible guztientzat balio, ez dira publiko guztiarentzako irtenbide bakarra. Bezero jakin batzuentzat balio dute, baina ez beste batzuentzat. Aldi berean, bezero-mota jakin bati erantzuten ahalegintzean, enpresak sarrera-hesiak sor ditzake beste bezero-mota batzuetan espezializatzen diren edo edozein bezero-motari erantzun nahi dioten beste enpresentzat. Bestalde, publiko selektibo batean oinarritutako posizio-namendu batek bezeroekiko lotura handiagoa garatzea ahalbidetzen du, publiko orokorra zerbitzatzen saiatzen den enpresa batek baino.

Ondorioz, Bellota Agrisolutionsek ez ditu golde-diskoek erabiltzaile guztiak bere xede-publikotzat hartzen. Aitzitik, nekazaritzako makineriaren fabrikatzaile (OEM) premiumak eta eremu zailenetan lan egiten duen azken erabiltzaileen tzako banatzaileak ditu helburu. Izan ere, Bellotaren diseinu-prozesuak eta erabiltzaileak balio diferentzial handiagoa ematen dute ingurune zailenetan (adibidez, lur gogorrenetan), potentzia handieneko traktoreekin konbinatuta, eta hornitzaileekin zorroztasun handiena duten OEMekin elkarreraginean. Horregatik, Bellota Agrisolutionsen helburu nagusia neurritan egindako edo bere zehaztapenen arabera diseinatutako produktua eskatzen duten OEMak dira, haietara bideratzen ditu baliabideak. Lur bigunetarako golde-diskoek merkatuak, ordea (merkatu horretan penetrazio handiagoa dute kalitate txikiagoko diskoak eta produktu estandarrek) askoz ere interes txikiagoa du enpresarentzat.

Beraz, “kostuaren, espezializazioaren edo ikuspegiaren arabera lehiatzea” trinioaren aurrean, Bellota Agrisolutionsek espezializazioaren eta desberdintzearen alde egiten du, argi eta garbi. Horrek, alde batetik, “*narrow product focus*” bat dakar (ildo edo produktu-familia oso zehatz eta mugatu batera bideratzea: golde-diskoak), eta, bestetik, “*deep specialization*” bat (desberdintze sakona), modelo ugari eskaintzeko, kustomizatzeko aukera askorekin eta saldu osteko zerbitzu eta berme bereziak eskainiz.

Kustomizazio horren ildotik, Bellota Agrisolutionsen katalogoa merkatuko zabalena da. Hain zuzen ere, nekazaritzaren pisua handia den munduko merkatu

geografiko guztietan lan egiten duen enpresa bakarra da. Gainera, oso produktu-sorta zabalarekin egiten du, fabrikatzaile handien behar guztiei erantzuteko.

Golde-diskoetan duen espezializazioa Bellota Agrisolutionsek eskaintzen duen produktuen portafolioan ere islatzen da, produktu horrek leku garrantzitsua hartzen baitu bertan. Konpainiak maila globalean eskaintzen dituen 10.000 erreferentzietatik ia erdiak golde-diskoei eta are-diskoei dagozkie. Gainera, disko horien salmentak Bellota Agrisolutionsen fakturazio osoaren % 40 inguru dira. Negozioa produktuen familia espezifiko batean kontzentratzea INMLen ezaugarri tipiko bat da. ^[IX] Bellota Agrisolutionsenek ‘dibertsifikazio leun’ (*soft diversification*) batekin osatzen du apustu hori, produktu osagarriak ere eskainiz, ^[X], esate baterako, besoak, kultibadoreak eta beste osagai batzuk, baita ereiteko eta uzta biltzeko makinak osagaiak ere.

Eskaintzaren desberdintzeari dagokionez, enpresak gero eta apustu handiagoa egin du saldu osteko zerbitzu baten alde. Hain zuzen ere, horrek bereizten du merkatuko gainerako lehiakideetatik. Zehazki, Bellota Agrisolutionsek bere produktu guztietan fabrikazioko edozein akatsen bermea eskaintzen du, bizi osorako. Berme horrek, nahiz eta ez erabili, segurtasuna transmititzen dio bezeroari, eta dirua kontsumigarrietan gastatu beharrean, denboran bere balioa gordeko duen produktu batean inbertitzen ari dela iruditzen zaio.

Orokorrean, INMLak ez dira prezioan oinarrituta lehiatzen. Izan ere, beren produktuak edo zerbitzuak erosteko hasierako inbertsioari begiratuz gero, sarritan prezioak lehiatzeko desabantaila bat sortzen die. Horregatik, merkatuko goi-segmentuetara edo premium-segmentuetara bideratu ohi dira. Hala ere, “*total cost of ownership*” terminoetan (alegia, jabetzaren kostu osoari erreparatuta), beren produktuak oso lehiakorrak izaten dira, eta horren erakusle da Bellota Agrisolutionsek bere diskoetan eskaintzen duen biziarteko bermea.

Era berean, INML batek merkatuko segmentu baxuagoetan sartzea erabakitzen duenean, normalean bigarren mailako marka bat sortzea edo merkatuko segmentu horietan lehiatzeko aukera ematen duen kostu-egitura duen jokalaria bat erostea erabakitzen du. Bellota Agrisolutionsek behin baino gehiagotan aplikatu du lehen formula merkatu jakin batzuetan, Bellota markaren kokapena oso sendoa denetan. Hala, produktua merkatuko segmentu baxuenetan sartu dute, beste marka batzuk erabiliz, Bellotaren izena babesteko eta ez deskapitalizatzeko defentsako taktikaz baliatuta. Kokapen horrek balio izan du prezioarekiko sentikortasun handiagoa duten bezeroen artean Bellotaren kokapenari kalte egitea biltzen duten lehiakideak geldiarazteko. Koherentziagatik, kostu txikieneko

markekin merkaturatzen diren produktuen kalitatea ere Bellota markarekin merkaturatzen diren produktuen kalitatea baino eskasagoa izan ohi da. Horrela, enpresak premium marka kanibalizatzeko eta balioa galtzeko arriskuak saihesten ditu.

Nola sendotzen dute INMLek beren merkatu-nitxoetan duten lidergoa?

Behin nitxo-enpresa bat bere xede-publikoaren lehentasunekin eta beharrekin lerrokatutako eskaintza batekin kokatu denean, hurrengo urratsa kokapen hori sendotzea eta defendatzea da. Horretarako, niche marketingeko (nitxo-marketina) taktikak aplikatu behar ditu, marka eta nitxoan duen ikusgarritasuna lantzeko; marka nitxo horretako bezeroek gogoratuko duten lehena izatea ziurtatu; eta eragile nagusiekiko lotura sendoak garatu. Horrela, INMLak eragile horien aldetik leialtasun handiagoa lortzen du.

Nitxo-marketina: babestea eta betetzea (bezeroaren burua)

Nitxo-marketinaren ^[x] da xede-bezeroen aurrean markaren ikusgarritasuna eta konfiantza areagotzea. Horretarako, funtsezkoa da branding estrategia bat, markaren presentzia sustatuko duena xede-bezeroak mugitzen diren kanaletan eta lekuetan. B2B nitxo baten barruan marka lantzea ez da kontsumoko produktuen merkatu handi batean lantzea (B2C) bezala. B2C merkatuetan enpresek aurrekontu handiekin lan egin ohi dute (iragarkietan, sare eta hedabide sozialetan eta marketin konbentzionaleko beste tresna batzuetan inbertitzeko); B2Bren nitxoetan, berriz, marketina ez da hainbeste begirada posible guztiak erakartzera bideratzen, markaren inguruan konfiantzazko irudi bat eraikitza eta proiektatzera baizik, bezeroekin eta merkatuko agintariekin harreman publikoak landuz. Horretarako, besteak beste, ekitaldi espezifikotik parte hartzen da, merkatuko eragileekiko loturak estutzeko eta markarekiko, eta, batez ere, markaren atzean dagoen jendearekiko, hurbiltasuna areagotzeko.

Arlo horretan, Bellota Agrisolutionsen konpromiso hauek azpimarra ditzakegu:

- Merkatu garrantzitsuenetan bilkura eta mintegi espezifikoak babestea. Adibidez: “*strip-till conference*”, Ameriketako Estatu Batuetan.
- Sektoreko newsletterrak eta erreferentziazko beste argitalpen batzuk babestea
- Sektorearentzat interesgarriak diren gaiei buruzko lan-jardunaldiak antolatzea.
- Prestakuntza- eta zabalkunde-topaketak stakeholderrekin (adibidez, nekazaritza-sindikatuak).
- Bezeroen ekitaldi edo hitzaldietan eta abarretan parte hartzea eta horiek babestea.

- Sektoreko erreferentziazko azoketan parte hartzea.
- “*Lighthouse projects*” proiektuetan parte hartzea (merkatuan/sektorean ospea ematen duten proiektuak), esate baterako, nekazaritzako zikloak iragarri ditzakeen algoritmo bat garatzea.

Bellota Agrisolutionsen kasuan, azpimarratzekoa da, halaber, enpresak marka-politika eta marka-zuzendaria dituela, markaren proiektzioarekin zerikusia duen edozein jarduera gainbegiratzeko. Marka ukiezin garrantzitsua da enpresarentzat eta haren jabetza intelektualeko eskubideak ditu Bellotak, jarduten duen herrialde guztietako nazioarteko erregistroetan erregistratu baitu. Enpresak bere markaren eta produktuen inguruan iruzurrik eta faltsifikaziorik ez dagoela kontrolatzen du, eta, horretarako, miaketa- eta defentsa-sistema bat ezarri du.

Bezeroaren presentzia globala mimetizatzea, beti harengandik hurbil egoteko

Bezeroarekiko hurbiltasunak (*customer proximity*) bezeroarekiko hurbiltasun fisiko, operatibo edo antolamendukoa adierazten du, haren eskura egoteko bide egokiak bermatzea bilatzen da, presentzia geografikoaren, elkarreragin sarrien edo etengabeko eskuragarritasunaren bidez. Kontzeptu horrek erantzuteko denbora azkarragoetan, komenientzia operatiboan eta logistikako segurtasunean jartzten du arreta, hirurak funtsezko faktoreak erregionalizazioak eta hornikuntza-kateen gardentasunak gero eta garrantzi handiagoa duten enpresa-ingurunean.

Hurbiltasun hori eraikitzeko hainbat estrategia erabil daitezke, besteak beste zuzeneko salmentak eta harremanak egitea, bitartekaririk gabe; bezeroak (nagusiak, bederen) dauden merkatuetan ekoizpen-ahalmena sortzea; eta bezero horietatik hurbil dauden egoitzei autonomia eta eskumenak ematea. Hurbiltasun geografikoak efizientzia operatiboa hobetzeaz gain, bezeroek gehiago hurbiltzen diren hornitzaileekiko sentitzen duten lehentasuna ere indartzen du eta, horrela, B2B harremanak sendotzen dira. ^[XII]

Hornitzaileentzat, horrek esan nahi du, egoitza global bakar batetik egindako esportazioen mende soilik egon beharrean, kokapen askotako ikuspegia hartu behar dela, hainbat kontinentetan. Bellota Agrisolutionsek errealitate horri erantzun dio mende honetan zehar, inbertsio estrategikoen bidez, bai eskumendeko berriak sortuz, eta bai bat-egite eta eskuratzeen bidez. Gaur egun, bere industria-ekoizpena erabat nazioartekotuta dago, eta enpresak hainbat kontinente eta merkatu garrantzitsutan ekoizteko gaitasuna du. Nazioarteko negozioaren kudeaketa eskualdeko taldeen eskuetan dago. Talde horiek autonomia handia dute,

baita erantzuteko denbora laburrak, eragiketen hurbiltasun eraginkorra eta tokian tokiko bezeroekiko harreman sendoak bermatzeko beharrezkoak diren gaitasunak ere. Ikuspegi horretatik, Bellota Agrisolutions gai da eskaintzen dituen produktuen gama zabaltzeko, tokian tokiko merkatuen eskari zehatzei erantzunez.

Goranzko beste joera bat ere aipatzekoa da: OEMek nahiago dute erabiltzen dituzten intsumoen ekoizleekin zuzeneko harremanak izatea. Bezero horiek garrantzia ematen diote saldu osteko zerbitzu arina eta stock-maila egokiak bermatzeko gai diren fabrikatzaileekin zuzenean lan egiteari. Helburu horrekin, Bellota Agrisolutionsek bezeroaren eskarien plangintza enpresaren beraren baliabideekin integratzen duten sistema informatikoak ezarri ditu. Azken erabiltzailearekiko zuzeneko harreman hori INMLen bereizgarrietako bat izan da beti, eta merkatuaren gaur egungo baldintzek estrategia hori berresten dute. Azken bezeroarengana zuzenean iritsi ahal izateak, bitartekariekin lan egin beharrean, segurtasun handiagoa ematen die bezeroei, materialen eskuragarritasunari eta kalitateari dagokionez. Era berean, hornitzaileei aukera ematen die merkatuaren joerak gertutik jarraitzeko eta haien balio-proposamenak horren arabera egokitzeko. Hornidura-kateen gardentasunari inoiz baino garrantzi handiagoa ematen zaion une honetan, INMLak fabrikatzaile izaten jarraitzeak lehiatzeko abantaila esanguratsua ematen die enpresa horiei.

Bezeroak fidelizatzea eta atxikitzea

Bezeroarekiko intimitatea (*customer intimacy*) bezeroaren beharrei, lehentasunei eta erronkei buruzko ezagutza sakona eraikitzean oinarritzen da, konfiantza eta epe luzerako harremana sustatuz. Ikuspegi horrek hornitzailearen eta bezeroaren arteko lankidetzat estua eskatzen du, baterako sorkuntzaren eta garapenaren bidez soluzio pertsonalizatuak garatzeko, produktuak eta zerbitzuak bezeroaren helburu estrategikoekin lerrokatuta.

Elkarlaneko eredu horrek zirkulu bertutetsu bat sortzen du: hornitzaileak bezeroaren interesen eta eskakizunen ulermenean sakondu ahala, lotura indartu egiten da eta fidelizazioa, handitu. Ildo horretatik, bezeroarekiko intimitateak lehiakideak sartzea ere zailtzen du, eta, horrela, bezeroari eusten zaio (*client lock-in*) eta lehiakideak kanpoan uzten dira (*competitor lock-out*). Bestela esanda, ^[XIII] antolamenduaren hainbat mailatan bezeroarekiko intimitatea ebaluatzeko eta kuadeatzeko gaitasunak enpresei aukera ematen die harremana optimizatzeko, B2B

merkatuetan duten lehiatzeko abantaila maximizatzeko, eta hirugarrenentzako sarrera-hesiak are gehiago handitzeko.

Bellota Agrisolutionsek bezeroen eta hornitzaileen arteko hainbat lankidetzajardunbidetan parte hartzen du. Horiek guztiek bezeroekiko intimitatea sustatzen dute, elkarrekiko konfiantza indartzen dute eta epe luzeko harremanak garatzen laguntzen dute. Hona hemen adibide esanguratsu batzuk:

- OEMekin lankidetzan aritzea produktu edo teknologia berriak elkarrekin diseinatu eta garatzeko. Soluzio berritzaileetan elkarrekin lan egiteak aukera ematen dio Bellota Agrisolutionsi bezeroekiko lotura sendotzeko eta balioa sortzeko prozesuei balioa emateko. Hain zuzen ere, Bellotak OEMentzat garatzen dituen produktuen ehuneko esanguratsu bat oso espezifikoa da bezero bakoitzarentzat. Aldi berean, Bellota Agrisolutionsek premium bezero talde hautatu batera mugatu dezake zenbait teknologia, prozesu eta altzairuzko aleazio, eta merkatu zabalean merkaturatzea saihestu.
- Bezeroen barneko fabrikazio-prozesuak bere gain hartzea. Horren barruan sartzen da bezero horiek alde aurretik erabiltzen zituzten makinak eta tresnak integratzea. Kanporatzeko akordioen bidez, Bellota Agrisolutionsek bezeroen negozio nagusikoak ez diren jardueren ardura hartzen du bere gain, bezeroak baino efizientzia edo kalitate handiagoarekin kudeatu baititzake. Elkarrekiko espezializazio horri esker, bi aldeak hobekien egiten dakitenera bidera daitezke eta, bide horretatik, sinergiak sortu, hau da, multzoa zatien batura baino handiagoa izatea lortu.
- Prezioen gardentasuna. Bellota Agrisolutionsek informazio zehatza ematen du produktuaren jabetzaren kostu osoari buruz, bizi-ziklo osoan zehar, bezeroek uler dezaten, kalitateaz gainera, kostuetan lehiakorrak diren soluzioak ere eskuratzen dituztela.

Ikuspegi horri esker, Bellota Agrisolutionsek urte bat baino gehiagoko kontratuak ditu bezeroekin. Hala, enpresa horietako batzuentzat hornitzaile eskusiboa da edo hornikuntza-iturri bakarra (*single source*).

Saldu osteko zerbitzuei dagokienez, Bellota Agrisolutionsek sektoreko ordezkari piezen eskaintza zabala du, eta horri esker, etengabeko harremana du erabiltzaileekin, diskoak lehen aldiz erosi ondoren. Gainera, enpresak saltzen dituen diskoek sentsoreak eraman ditzakete, lurzoruen ezaugarriak irakurtzeko. Bildutako datuetatik abiatuta, Bellotak golde-praktika onenei buruzko aholkuak eman

ditzake edo, algoritmoen bidez, nekazaritzako makineriari jarraibideak zuzenean bidali, landan eragiketak egiteko parametroak automatikoki doitzeko. Gaitasun horrek, produktuen erabilera-balioa handitzeaz gain, enpresaren balio-proposamena indartzen du, bai nekazaritzako makinen fabrikatzaileentzat, horrela zerbitzu aurreratu gehigarriak eskaini baititzakete, eta bai azken erabiltzaileentzat.

Arestian aipatutako elkarlaneko ingeniariatzako jarduerak Belllota Agrisolutionsen eta bere bezeroen arteko lotura indartzen duten zerbitzuen ekosistemaren parte ere badira.

Produktu izarra eta horren inguruko balio-proposamena doitzea eta egokitzea

Ezkutuko enpresa txapeldunek epe luzeko etengabeko berrikuntza lehenesten dute epe laburreko I+Gren edo unean uneko merkaturatzeen gaineratik. Horregatik, berrikuntzen etengabeko fluxuari eusteko, industriaren batez bestekoak baino diru-sarreraren ehuneko handiagoa berrinbertitzen dute I+Gn.^[XIV] Bezeroekiko elkarreragin estuari esker, enpresa horiek arin egokitzen dira sektoreko aldaketatara, eta beren berrikuntzak merkatuaren beharrek inlerokatzten dituzte, produktu pertsonalizatuak eta balio handikoak garatzeko. Horri esker, lidergoari eusten diote etengabe bilakatzen ari diren inguruneetan.

Belllota Agrisolutionsen kasuan, ikuspegi hori berrikuntza teknologikoaren etengabeko fluxuarekin osatzen da. Azken 15 urteetan, enpresak patentatutako hainbat soluzio sartu merkaturatu ditu, nekazaritzako osagaien nitxoan lidergoa indartzeko: diskoak azkar aldatzeko sistema bat (2009); inPHInium diskoak, iraunkortasun eta hausturekiko erresistentzia handiagokoak (2011); VORTEX (2012) laborantza bertikalerako uhinak dituzten diskoak; VT-REX sorbatz super zorrotzak dituzten are-diskoak, hondakin erresistenteenak mozteko diseinatuak (2017); eta diskoen euskarrirako sistema berri bat (2022).

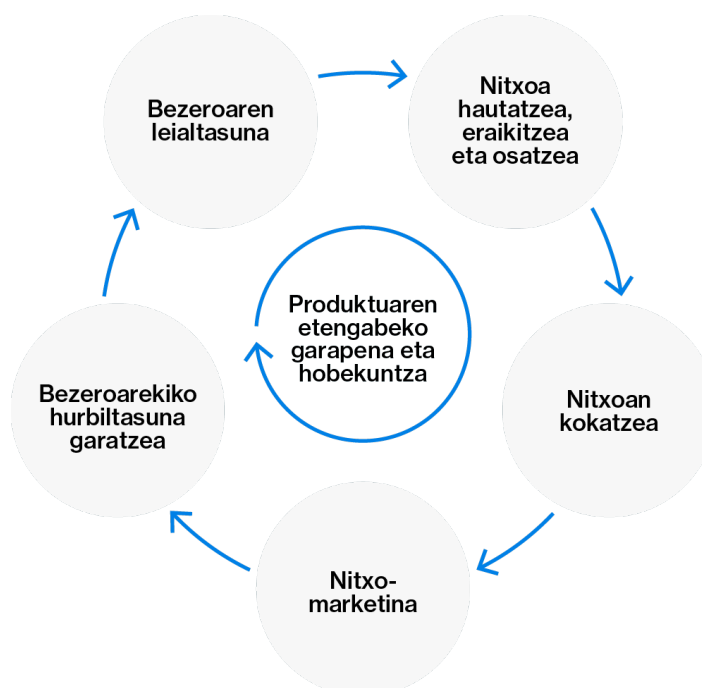
Ikuspegi zabalago batetik, Belllota Agrisolutionsen berrikuntza-gaitasuna produktuen katalogoa berritzeko abiaduran ere islatzen da. Enpresak 10.000 erreferentzia dituen katalogo bat kudeatzen du, eta urtero 2.000 erreferentzia berri inguru gehitzen ditu, nekazaritzako makineriaren joera berrienetara egokitzeko. Horrek agerian uzten du berrikuntzan duen dinamismo handia. Hala, gutxi gora-behera lau zapabost urtean behin katalogoa erabat berritzen da. Batez beste, salmenten % 20 azken hiru urteetan garatutako erreferentzietatik dator.

Azken hausnarketa

Alemanian, kanpo-merkataritzan eragin handiagoa dute “ezkutuko txapeldun” motako enpresek Volkswagen, Siemens eta antzeko industria-erraldoiek baino. ^[xv] Euskal Autonomia Erkidegoan berriki egindako ikerketek antzeko zantzuak erakusten dituzte: gero eta garrantzi handiagoa dute industria-enpresa ertainek, oso espezializatuak, merkatu globaletan diskrezio handiz aritzen direnak eta funtsezko balio estrategikoa ematen dutenak. ^[xvi] Enpresa-mota horiek, gainera, oso sakabanatuta daude lurraldean, eta horrek garrantzi berezia ematen die Espainia bezalako herrialdeetan, hiri handietako demografia- eta enpresa-kontzentrazioa gero eta handiagoa baita.

Enpresa horiek erabiltzen dituzten taktikak ezagutzea eta haietatik ikastea oso baliagarria izan daiteke fenomeno horri hedatzen laguntzeko. Are gehiago kontuan izanda gurean enpresa txiki eta ertainak direla nagusi. Enpresa horiek bolumen txikiagoko merkatuetan arrakasta izateko erraztasun handiagoa dute. Merkatu horietan elkartzen dira, eskaintzaren ikuspegitik, produktu zehatzen garapenean espezialistak diren enpresak eta, eskariaren aldetik, behar oso espezifikoak dituzten bezeroak. Ezaugarri bereziko eskariaren eta eskaintzaren elkargune horretan dute nitxoko enpresa ertainek enpresa handiagoekin lehiatzeko gaitasun handiagoa – baita handiei irabaztekoa ere –, bezeroen gogokoen bihurtzen baitira. ^[xvii]

Kasu honen deskribapenarekin, INMLEk nitxoko lidergorako bidean igaro behar dituzten faseak zehaztu ditugu. Hurrengo irudiak fase horiek jasotzen ditu:



Zalantzarik gabe, goiko grafikoan adierazi ditugun urratsek ez dute pilotu automatikoa jarrita egin daitekeen edo errezeta bakarra balitz bezala jarraitu behar den bidea adierazten. Baina azaldutako urrats bakoitza oso baliagarria izan daiteke lehentasun eta eskakizun espezifikoak dituzten nitxoko publiko baten aurrean kokapen sendoa eraiki nahi duten enpresentzat.

Nitxo batean sartzea –eta, ondoren, nitxo horretan sendotzea– aukera jakin bat identifikatzearekin hasten da, bezero potentzialak dituen eskariak ongi ulertuta. Abiapuntu horrek INMLa balio-proposamen diferentzial bat eraikitzekeko posizio ezin hobean jartzen du.

Niche marketing faseak INMLri aukera ematen dio nitxo horretako bezeroentzat ezinbesteko bihurtzeko. Nitxoko lider asko beren merkatuetan eta xede-publikoaren beharrak asetzen aitzindariak izan direnez, publiko horrekiko hurbiltasunari eusteak garrantzi berezia hartzen du.

Bezeroekiko hurbiltasuna eta intimitatea oso alderdi garrantzitsuak dira nitxo jakin bateko lidergoari eusteko.

Bart Kamp

Ekaina 2025

OHARRA: Azterketa-kasu honetan adierazi diren ikuspegiak eta iritziak egilearenak dira eta ez, nahitaez, Bellota Agrisolutions enpresarenak. Ez Bellota Agrisolutions, ez bere izenean diharduen inor, ez da testu honetako informazioaz egiten den erabileraren erantzule izango.

Bibliografia

- [i] Simon, H. (2009), *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, New York.
- [ii] CRE100DO Fundazioa (2021), *La importancia de la Mediana Empresa Española Plus para la economía del país*, CRE100DO Fundazioa, Madril.
- [iii] [iv] [España y sus campeones ocultos: ignorancia inconsciente](#)
- [v] Orkestra-IVC (2017), [Mapeo y caracterización de líderes en nichos de mercado internacionales en la Comunidad Autónoma del País Vasco II](#). Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
- [vi] Levitt, Th. (1960), *Marketing myopia*, Harvard Business Review, *uztaila-abuztua*, Vol. 38, No. 4, pp. 45-56.
- [vii] Christensen, C.M. y M.E. Raynor (2003), *The innovator's solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, Boston.
- [viii] Porter, M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- [ix] Simon, H. (2009), *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, New York: bereziki 74-75 or. & [Sobre nichos de mercado y tamaños de empresa](#), Diario Vasco (2018)
- [x] Simon, H. (2009), *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, New York: bereziki 77-86 or.
- [xi] Toften, K. y T. Hammervoll (2009), *Niche firms and marketing strategy an exploratory study of internationally oriented niche firms*, European Journal of Marketing, Vol. 43, Nos 11/12, 1378-1391 or.
- [xii] Audretsch, D.B., Lehmann, E.E. and Schenkenhofer, J. (2018), *Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany*, Multinational Business Review, Vol. 26, No. 1, 2-24 or.
- [xiii] Rant M.B. y S.K. Cerne (2017), *Becoming a hidden champion: from selective use of customer intimacy and product leadership to business attractiveness*, South East European Journal of Economics and Business, Vol. 12, No. 1, pp. 89-103.
- [xiv] Simon, H. (2012), *Hidden champions – Aufbruch nach Globalia Die Erfolgsstrategien Unbekannter Weltmarktführer*, Campus Verlag, Frankfurt.
- [xv] Simon, H. (2009), *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, New York: bereziki xiii or.
- [xvi] Kamp, B. (2019), *Assessing the economic relevance of international niche market leaders: empirical indicators and strategic reflections from the Basque Country*, Ekonomiaz, Vol. 95, 228-253 or
- [xvii] [¿Por qué triunfan las empresas dirigidas a un nicho de mercado?](#), Espaciopymes.com 2020

Ezkeruko Gaxapeldunak

Orkestraren proiektu bat



Laguntzailea

