

ALBERTA centreducyberfutur



Aperçu du commerce interentreprises (B2B)

Aperçu du commerce interentreprises (B2B)	1	Stratégies d'expansion des carrefours	7
Bâtir une présence B2B	2	Clés de la réussite B2B	14
Plan d'action	5	L'avenir du B2B	20
Carrefours électroniques B2B	6		

Une initiative de :



Financée par :



Diversification de l'économie
de l'Ouest Canada

Western Economic
Diversification Canada

Canada

Aperçu du commerce interentreprises (B2B)

La révolution internationale du commerce électronique entre dans une nouvelle phase. Alors que la première phase était mue par la vision innovatrice d'entreprises sur Internet qui offriraient des services entreprise-à-client (B2C), la prochaine phase se définira par l'influence et la réussite d'entreprises effectuant du commerce électronique d'entreprise à entreprise (B2B). Ce sont là les transactions électroniques entre des entreprises ainsi qu'avec leurs employés et leurs fournisseurs.

La phase initiale axée sur les consommateurs a engendré un modèle du commerce sur Internet, mais ce sont les successeurs, soit les participants au commerce électronique interentreprises, qui réaliseront le plein potentiel de la nouvelle économie électronique.

La deuxième révolution d'Internet est mue à parts égales par une part de menace et une part de possibilités.

Du point de vue des gestionnaires d'entreprises actuels, cette deuxième révolution d'Internet est mue à parts égales par une part de menace et une part de possibilités. La nouvelle vague du B2B divisera en deux le domaine de concurrence de la plupart des industries. Que ce soit par réticence ou parce qu'elles sont incapables d'emboîter le pas à au changement profond qu'exige le nouveau contexte commercial, un bon nombre d'organisations n'ont effectué que très peu de changements techniques à l'heure actuelle. Ces changements modifient leur culture ainsi que leurs processus. Ces organisations n'ont pas encore effectué les investissements dans la stratégie, les gens et les finances qui seront nécessaires pour survivre dans le monde du commerce électronique interentreprises. Ceux et celles qui tardent à profiter de cette occasion risquent de se voir dépassés par des concurrents plus innovateurs.

Pour ceux qui sont prêts à s'adapter aux nouvelles réalités du commerce électronique interentreprises, le marché international B2B offre des débouchés à grande échelle. Bien qu'il n'en soit encore qu'à ses balbutiements, le commerce électronique interentreprises est déjà le domaine qui connaît la croissance la plus rapide dans l'économie d'Internet et son potentiel est presque infini. Un groupe de consultants de Boston estime que les relations commerciales sur Internet donneront lieu à des ventes de 2,8 billions de dollars d'ici à 2003. Le groupe Gartner estime même que le montant de ces ventes pourrait être de 7,2 billions de dollars.

Bien qu'elles soient utiles pour jauger la croissance des ventes B2B sur Internet, ces projections du volume des transactions donnent une fausse impression de l'importance future du commerce électronique. D'un point de vue du commerce interentreprises, plus encore que le volume, c'est la valeur du commerce électronique qui importe. Les projections actuelles ne nous donnent qu'une faible idée de la valeur qu'Internet ajoutera dans les années à venir en tant que technologie habilitante pour le commerce électronique.

Trois choix s'offrent aux entreprises qui souhaitent se préparer à la vague du B2B : 1) elles peuvent ignorer les tendances et ne rien faire; 2) elles peuvent s'y adapter à regret, et à moitié, en ne faisant que des changements superficiels sans vraiment changer les processus fondamentaux; 3) elles peuvent reconnaître les possibilités fantastiques qui se présentent à elles et transformer leurs façons de servir leur clientèle, s'assurant ainsi une place dans une ère numérique.

Bâtir une présence B2B

L'avènement du commerce électronique sur Internet a changé le paysage du commerce international à jamais. Après quelques années de croissance explosive quant à l'adoption de la technologie du web à l'échelle internationale, les dirigeants commerciaux ont tout à fait changé leur façon de percevoir la technologie en direct. Ce qui était auparavant un moyen de communication menaçant et inhabituel est vite devenu un milieu formidable pour le commerce. Dans le contexte actuel, qui se démarque par une évolution rapide et une forte concurrence, il devient impossible à un fournisseur de B2B d'atteindre une position enviable s'il n'a pas su se doter d'une stratégie de vente et de transactions sur Internet.

Les organisations qui avancent d'un pas décisif et de manière intelligente vers le commerce électronique peuvent réaliser des gains intéressants par rapport à la concurrence, notamment de plus grandes recettes, des coûts moindres, de nouvelles relations avec la clientèle, des possibilités innovatrices en matière de marques et la création de nouvelles gammes de services à la clientèle. Les fournisseurs qui tardent à se préparer à l'explosion du commerce électronique B2B qui s'annonce verront

La participation à la nouvelle économie peut être très différente selon les organisations de vente.

non seulement ces possibilités leur passer sous le nez, mais en outre, dans de nombreuses industries, leur survie sera en danger. Au fur et à mesure que leurs clients et leurs concurrents les laisseront loin derrière, ils deviendront de moins en moins pertinents.

Comment les fournisseurs peuvent-ils s'assurer une place de choix dans la révolution Internet B2B? La définition de la participation à la nouvelle économie peut être très différente parmi les diverses organisations de vente. En général, les éléments essentiels pour tout vendeur qui désire promouvoir son entreprise sur Internet sont un engagement profond à l'égard de la réussite, la compréhension des défis particuliers à l'infrastructure et un plan d'action judicieux.

Engagement

Que votre organisation vende des fournitures de bureau à des sociétés multinationales ou qu'elle fournisse des services de consultation spécialisés à une poignée de clients, il est essentiel d'être profondément engagé pour se lancer dans le commerce sur Internet. Si le web doit être un élément central du fonctionnement d'une entreprise, la haute direction et les secteurs opérationnels clés de l'organisation doivent comprendre et accepter les efforts nécessaires pour se lancer dans le commerce électronique et la chaîne de valeur offerte par Internet. Ce principe est aussi pertinent pour les petites entreprises que pour les plus grandes, qu'elles soient centralisées ou dispersées sur plusieurs continents.

Cet engagement est nécessaire parce que chaque pas vers le commerce facilité par le web a des répercussions profondes sur les processus commerciaux et la culture organisationnelle. Les dirigeants de l'entreprise doivent être prêts à consacrer les ressources nécessaires sur le plan des gens, des finances et des efforts en vue d'amener le déploiement vers le commerce électronique à bon port. Les gestionnaires axiaux et les employés doivent accueillir à bras ouverts les nouveaux instruments pour les communications internes, le traitement des ventes et la satisfaction de la clientèle.

À toutes les étapes de l'implantation du commerce électronique, les organisations doivent évoluer et s'adapter à de nouvelles façons de travailler et d'offrir une valeur à leur clientèle. Les nouveaux processus et les responsabilités pour un commerce

électronique interentreprises de classe internationale sont très exigeants; il n'est pas facile pour la direction d'une entreprise d'en forcer la création et l'exécution. Pour établir son leadership dans la nouvelle économie, une entreprise doit rallier l'engagement de tous ses éléments, soit un engagement à s'adapter et à se transformer manifeste à tous les échelons de l'organisation.

Comprendre l'infrastructure numérique

Les fournisseurs qui cherchent à faire du web une plateforme importante pour l'exécution de leurs commandes et de leurs ventes doivent bien saisir les exigences de l'infrastructure du commerce électronique. Les défis liés à cette infrastructure sont souvent mal compris, et même exagérés par de nouvelles entreprises qui offrent des services de solutions pour le commerce sur Internet.

La clé de la réussite du commerce en direct est la création d'une infrastructure numérique qui épouse étroitement l'infrastructure physique de l'entreprise.

Les fournisseurs connaissent déjà très bien l'infrastructure physique qui leur permet de livrer leurs produits ou leurs services à la clientèle. Les éléments de cette infrastructure comprennent les vitrines, les centres de traitement et les flottes de transport. Ce que les nouveaux venus dans le commerce électronique connaissent moins est l'infrastructure numérique du commerce – l'amalgame des applications internes, la connectivité de réseau, la présence en direct et la satisfaction de la clientèle sur le web qui permettent aux entreprises d'assurer le suivi d'une commande et de satisfaire pleinement le client.

Internet crée un changement de paradigme dans le commerce B2B, soit une transformation qui facilite l'élaboration de nouveaux processus commerciaux et améliore les processus existants. La clé de la réussite du commerce en ligne est la création d'une infrastructure numérique qui épouse étroitement l'infrastructure physique de l'entreprise. En diffusant correctement l'information, on lie les infrastructures numérique et physique de l'organisation, fournissant ainsi aux secteurs cibles de l'entreprise des données sur tous les aspects des décisions relatives aux acquisitions, y compris l'exécution des commandes, le paiement et le service à la clientèle.

Plan d'action

Lorsque la pression se fait sentir pour plonger dans un domaine nouveau et inhabituel, de nombreuses entreprises abandonnent la planification stratégique devant l'urgence de la situation. Ces initiatives sont vouées à l'échec parce qu'elles ne sont pas planifiées. En négligeant d'évaluer soigneusement le marché, les entreprises ne réalisent pas toujours où sont les véritables débouchés dans cette nouvelle économie.

Un grand nombre de fournisseurs ont déjà fait un bon bout de chemin dans la transformation de leurs processus commerciaux et la mise en œuvre de l'infrastructure nécessaire pour leurs opérations de commerce électronique. Ces entreprises ont probablement déjà trouvé leur niche d'entrée dans la nouvelle économie numérique et se penchent déjà sur l'élargissement de leurs activités ou l'amélioration de leurs résultats commerciaux.

D'autres participants au B2B n'ont pas encore commencé à relever le défi et doivent entamer un déploiement beaucoup plus vaste et ciblé pour intégrer le web à leurs communications avec la clientèle ainsi qu'à leur processus de transactions. Cependant, quelle que soit l'étape du déploiement, la réussite ou l'échec des activités de commerce électronique dépend de la qualité de leur conception et de leur exécution.

La stratégie, les objectifs et l'infrastructure technique de commerce électronique de chaque fournisseur seront influencés par des variables comme la grandeur et l'envergure de l'entreprise, les pressions du marché, la cible de l'industrie et les ressources disponibles. La direction doit élaborer un plan d'action cohérent qui est réalisable et qui convient à la situation générale de l'entreprise.

Il est également essentiel de veiller à ce que la stratégie de commerce électronique de l'organisation contiennent à la fois un point de vue à long et à court termes. Pour les entreprises à qui une présence en direct de qualité fait défaut, une entrée rapide sur le marché est essentielle; ces organisations devraient chercher le chemin d'exécution qui leur permettra d'accéder rapidement à des résultats commerciaux.

Les fournisseurs devraient élaborer pour le commerce électronique un plan d'action adapté à leur taille, à leur situation concurrentielle, à leur secteur de l'industrie et à leurs ressources.

Mais la rapidité avec laquelle le commerce en direct évolue exige aussi qu'on planifie pour l'avenir, que ce soit dans six mois ou dans trois ans. On n'arrive jamais au bout du plan d'action pour le déploiement du commerce électronique. Il faut plutôt le voir comme une stratégie permanente qui évolue pour s'adapter à l'organisation au fil de la croissance de ses besoins et de ses capacités.

Pour le commerce électronique, les fournisseurs devraient élaborer un plan d'action adapté à leur taille, à leur situation concurrentielle, à leur secteur de l'industrie et à leurs ressources.

Carrefours électroniques B2B

Les marchés en ligne, aussi connus sous le nom de carrefours B2B, sont des sites commerciaux sur Internet. Ces carrefours sont un lieu de « rencontre » pour de nombreux acheteurs et fournisseurs qui peuvent ainsi transiger ensemble. Ils constituent la structure idéale pour l'échange commercial, car ils permettent d'atteindre une grande efficacité en resserrant et en automatisant les relations entre les fournisseurs et les acheteurs.

Les participants y ont accès à divers mécanismes pour acheter ou vendre à peu près n'importe quoi, des services aux matières directes. La grande souplesse de ces carrefours, que l'on peut adapter pour desservir tout le processus d'approvisionnement de la plupart des industries, en fera des piliers de la nouvelle économie du commerce électronique interentreprises.

Un jour, toutes les entreprises s'approvisionneront dans des carrefours, vendront dans des carrefours, mettront sur pied des carrefours, ou seront mises au ban par ces carrefours. Pour les organisations qui ont à cœur de participer à la vague montante du commerce électronique, les carrefours B2B sont un point d'entrée idéal dans la nouvelle économie. Au fur et à mesure que le commerce électronique deviendra de plus en plus un élément fondamental à l'exploitation des plus grandes entreprises, un large éventail de carrefours électroniques verront le jour dans tous les secteurs.

Jusqu'à présent, la plupart de ceux qui ont rapidement rallié ce marché sont de petites entreprises, des tierces parties agressives pressées de s'emparer de désignations .com afin d'avoir l'avantage des premiers arrivants et ainsi de dominer

le marché. Mais ils ne seront bientôt plus les principaux joueurs. Les entrepreneurs « de brique et de mortier » déjà bien établis se préparent à tirer avantage de leurs relations de commerce déjà en place et de leur accès aux liquidités pour prendre leur place sur les carrefours B2B existants.

Les carrefours B2B redéfinissent l'interaction entre les entreprises. Un jour ou l'autre, cette révolution aura une incidence sur toutes les entreprises. La question importante à laquelle ces dernières doivent répondre est « Comment? ».

Chaînes d'approvisionnement et carrefours électroniques B2B

Des carrefours et des lieux d'échange naissent pour desservir chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement. Qu'il s'agisse d'un créneau du marché pour écouler un excès de matières premières dans l'industrie métallurgique ou d'un nouveau distributeur « virtuel » dans l'industrie chimique biomédicale, ces marchés électroniques rassemblent des acheteurs et des fournisseurs grâce à de nouvelles méthodes de commerce et de collaboration dynamiques. Ils évitent des inefficacités coûteuses et permettent à tous les participants de réaliser des économies nettes.

Bien qu'ils n'en soient encore qu'à leurs premiers balbutiements, les carrefours B2B ont le potentiel de mener la révolution du commerce électronique B2B. Par la nature même de leur structure, qui rassemble les entreprises dans des communautés de commerce homogènes unies par des intérêts communs, les carrefours B2B permettent de tirer le meilleur parti possible de leur rapidité et de leur efficacité. Ils fournissent aux acheteurs et aux vendeurs des forums uniques et puissants pour réduire leurs frais de transaction, améliorer leurs processus de vente et de distribution, offrir et acheter des services à valeur ajoutée et rationaliser leur gestion de la clientèle.

Évolution des mécanismes du commerce électronique

Pour bien comprendre le progrès que représentent les carrefours B2B, il importe d'examiner l'évolution du commerce électronique. Un examen rapide de l'évolution fulgurante du commerce électronique interentreprises aide à comprendre le contexte des carrefours B2B :

Les entreprises qui ont des relations de commerce déjà bien définies utilisent l'EED et la PRE pour créer de interfaces de point à point entre elles.

EED et PRE

- EED (échange électronique de données) et PRE (planification des ressources de l'entreprise).
- Les entreprises qui ont des relations de commerce déjà bien définies utilisent l'EED et la PRE pour créer des interfaces de point à point entre elles.
- Comme leur mise en œuvre est coûteuse, ces mécanismes sont surtout utilisés par les grandes sociétés.
- Utiles pour les commandes de réapprovisionnement de matières de production directe associées à une entente déjà négociée.

Vitrine des vendeurs

- Modèle primaire utilisé actuellement dans les scénarios d'entreprise à consommateur.
- Un vendeur unique, habituellement un distributeur, met sur pied une vitrine sur le web afin de vendre à de nombreux consommateurs (p. ex. Amazon.com).
- À moins qu'un distributeur unique puisse représenter tous les fournisseurs d'une industrie en particulier, l'acheteur doit encore établir des comparaisons en s'informant des prix et des conditions auprès des autres fournisseurs.
- Ce mécanisme est onéreux pour les vendeurs et ne satisfait pas les besoins d'approvisionnement des organisations.

Approvisionnement électronique des acheteurs

- Les applications à l'intention des acheteurs consistent en un libre-service à l'aide d'un instrument de recherche permettant d'accéder aux PRE et aux systèmes des précédents approvisionnements.
- Les approvisionnements organisationnels rassemblent de nombreux catalogues de fournisseurs en un catalogue unique et « universel » et permettent à un acheteur, à partir de son ordinateur, d'approvisionner facilement son organisation, et d'ainsi éviter les achats « erratiques ».

Le fait que les fournisseurs et les acheteurs soient nombreux permet d'utiliser des modèles dynamiques d'établissement des prix, comme des enchères et des échanges.

- Les achats effectués grâce à ce système sont reliés aux PRE du service administratif ou au système de comptabilité, ce qui réduit le temps et les coûts des transactions et réduit de beaucoup les erreurs de tenue de livres.
- Le modèle révèle une diminution des coûts de transaction, mais pas de réduction des coûts d'achat; aucune incidence sur le nombre de fournisseurs et aucune facilitation du commerce dynamique; les organisations acheteuses doivent élaborer et mettre à jour des catalogues pour tous leurs fournisseurs; trop onéreux et techniquement complexe pour la plupart des petites et moyennes entreprises.

Carrefours B2B

- La plus récente étape de l'évolution du commerce électronique interentreprises, ces carrefours permettent une relation entre un grand nombre d'acheteurs et un grand nombre de fournisseurs.
- Les acheteurs et les fournisseurs réalisent des économies d'échelle dans leurs relations commerciales et ont accès à des carrefours plus « peuplés ».
- Les vendeurs trouvent des acheteurs pour leurs produits et les acheteurs trouvent des fournisseurs qui ont des produits à vendre.
- Le fait que les fournisseurs et les acheteurs soient nombreux permet d'utiliser des modèles dynamiques d'établissement des prix, comme des enchères ou des échanges, ce qui améliore encore plus l'efficacité économique du marché.

Exigences des carrefours

En tant que nouveau temple du commerce B2B, les carrefours doivent faciliter certains processus et satisfaire certaines exigences commerciales des entreprises. Ils doivent respecter les processus d'approvisionnement existants, ainsi que les interactions entre les acheteurs et les fournisseurs, et offrir un plein interfonctionnement avec les autres marchés.

Processus d'approvisionnement – Les spécialistes de l'approvisionnement élaborent un « système d'approvisionnement virtuel » dans les carrefours B2B. Ce système reproduit le processus d'approvisionnement unique de l'acheteur, jusqu'aux autorisations individuelles, aux règles et au déroulement du travail, permettant à

l'organisation d'approvisionnement de contrôler le processus général tout en déléguant les tâches d'approvisionnement aux utilisateurs.

Relations acheteur-fournisseur – Avant qu'ils ne participent à un carrefour, il existe déjà entre les acheteurs et les fournisseurs des relations qui s'harmonisent au carrefour. Les fournisseurs peuvent élaborer un système qui tient compte des rabais déjà négociés avec certains acheteurs, et qui seront calculés automatiquement lorsque ces acheteurs accéderont au carrefour. Ce carrefour rassemblant de nombreux fournisseurs et de nombreux acheteurs combine à la fois les avantages des modèles pour les acheteurs et pour les fournisseurs. En outre, comme le carrefour a un hôte, les participants évitent les frais de mise en place et d'entretien. Fait important, les petites organisations peuvent ainsi accéder au commerce B2B en direct, alors qu'elles n'auraient pas eu les ressources nécessaires pour ce faire avec un autre mécanisme. Les acheteurs et les fournisseurs tirent tous deux parti des avantages d'une communauté de commerce plus vaste. Les deux parties bénéficient également d'un processus commercial rationalisé.

Carrefours interfonctionnels – Un des principaux facteurs de réussite d'un carrefour B2B consiste à satisfaire tous les besoins d'approvisionnement de l'utilisateur ciblé. Ces besoins peuvent aller au-delà des capacités spécialisées de n'importe quel marché en particulier. Par conséquent, pour satisfaire les vastes besoins d'approvisionnement, les carrefours doivent établir des liens entre eux, élargissant ainsi de manière efficace l'éventail des produits offerts sans forcer les acheteurs à renoncer à l'exercice de leur « contrôle ». La capacité d'interfonctionnement prolonge l'idée de l'effet de liquidités et de réseau en rassemblant plus d'acheteurs et plus de fournisseurs, sans pour autant sacrifier la capacité de chacun des carrefours d'être très spécifique quant au maillon de la chaîne d'approvisionnement et au groupe cible d'acheteurs qu'il dessert.

Avantages des carrefours électroniques B2B

- Les vendeurs, les acheteurs et les teneurs de carrefours tirent tous des avantages des carrefours B2B.
- Les vendeurs utilisent le commerce électronique B2B pour diminuer les coûts et accéder à un nouveau bassin de clients.

Les acheteurs et les fournisseurs tirent tous deux parti des avantages d'une communauté de commerce plus vaste.

- Les carrefours élargissent encore plus cette portée en créant et en tirant parti d'une collaboration étroite entre les partenaires commerciaux, en renforçant la relation entre le fournisseur et l'acheteur, en faisant la promotion de la découverte des prix et du rassemblement des achats, ainsi qu'en diminuant énormément les coûts du processus d'approvisionnement.
- Les acheteurs peuvent faire appel aux carrefours B2B pour réduire les coûts directs et indirects du processus d'approvisionnement en tirant parti de leur grande échelle, en ciblant leurs dépenses sur des fournisseurs qu'ils privilégient et en profitant de modèles dynamiques comme des enchères et appels d'offres pour un approvisionnement efficace ainsi que pour des achats spéciaux. En plus de tirer le meilleur parti possible de leurs dépenses, les nouveaux outils de logistique, de paiement et de droits créent de nouvelles possibilités d'introduire une certaine transparence dans le processus d'approvisionnement, de diminuer les coûts liés à la logistique, d'augmenter le taux de roulement des inventaires et d'améliorer le rendement général des processus de production et d'approvisionnement.
- Les organisateurs de marchés sont le pivot de ces nouvelles relations de commerce électronique interentreprises étant donné qu'ils catalysent la croissance de l'économie B2B en s'appuyant sur leur savoir-faire dans leur domaine, sur leurs relations avec la clientèle et sur la force de la chaîne d'approvisionnement pour nourrir la croissance des carrefours B2B. Pour avoir livré cette incroyable valeur, les organisateurs de marchés se dédommagent en percevant une part des profits réalisés par les acheteurs et les vendeurs.

Caractéristiques des carrefours

Il importe de comprendre les principes qui sous-tendent les carrefours B2B et déterminent la forme qu'ils prendront sous la pression du temps et de la concurrence.

Tous les marchés, qu'ils soient en ligne ou non, représentent un assemblage complexe d'acheteurs et de fournisseurs entre lesquels se tissent des liens multiples de pouvoir et de dépendance. Bien que les forces de l'offre et de la demande contrôlent le débit du commerce, chaque marché comporte une certaine mesure intrinsèque d'inefficacité. Les carrefours B2B minimisent ces inefficacités en

resserrant la relation entre le fournisseur et l'acheteur, en faisant la promotion de la découverte des prix et du rassemblement des achats, en diminuant considérablement les coûts du processus d'approvisionnement et en augmentant la portée des fournisseurs. Si leur système est bien « peuplé », les carrefours B2B deviennent les structures commerciales idéales – ce qui se rapproche le plus du système de commerce efficace le plus parfait à avoir été élaboré dans la longue histoire du commerce.

Tous les marchés, qu'ils soient en direct ou non, représentent un assemblage complexe d'acheteurs et de fournisseurs entre lesquels se tissent des liens multiples de pouvoir et de dépendance.

Un grand nombre d'acheteurs – la masse critique pour le volume de transactions qui est l'élément vital de tout marché – est essentiel aux échanges électroniques. Avec toute leur rapidité et leur capacité, les carrefours B2B sont la plateforme technologique idéale pour l'échange commercial. Si le nombre des acheteurs et des fournisseurs n'est pas suffisant dans le réseau, ou si le volume d'achat n'est pas suffisamment élevé, le carrefour ne peut tirer le plein potentiel de son efficacité, et il est voué à comporter les mêmes inefficacités que les bons vieux échanges traditionnels.

Stratégies d'expansion des carrefours

C'est en assumant les trois rôles suivants que les carrefours électroniques créent une valeur pour les participants : connecteur, fournisseur de service à valeur ajoutée et rassembleur des achats. La proposition de valeur initiale de chaque carrefour réside dans son rôle de connecteur, soit celui de servir de plateforme commune sur laquelle les entreprises commerciales diffusent de l'information et transigent. Pour devenir des fournisseurs de service à valeur ajoutée, les carrefours B2B doivent offrir un accès à des services allant de l'interfonctionnement fondamental et les services d'annuaires jusqu'aux services spécialisés, comme le paiement en ligne, la logistique et un commerce dynamique. Un bon nombre de carrefours assument également un rôle de rassembleur des achats et négocient ainsi des prix pour les acheteurs en tirant parti du volume collectif plus élevé.

Les premières étapes de l'élaboration d'un carrefour sont surtout axées sur l'établissement d'une capacité de base suffisante ainsi que sur l'attraction d'un nombre d'acheteurs suffisant pour rendre le marché concurrentiel.

Dans la plupart des cas, les marchés commencent avec un éventail de produits et de services assez restreint et ciblent une certaine catégorie de produits ou un certain groupe d'acheteurs. Au fil de leur évolution, ils doivent élargir cette cible étroite pour appuyer un bassin plus vaste d'acheteurs et de fournisseurs.

Échanges et carrefours électroniques B2B

Un carrefour B2B axé sur les produits peut devenir plus important lorsque de nombreuses industries achètent un produit ou une gamme de produits (p. ex. l'acier, les ordinateurs). D'ordinaire, les carrefours axés sur les produits desservent des industries dont les participants ont de la difficulté à découvrir les prix et les produits de manière indépendante en raison du grand morcellement entre les fournisseurs et les acheteurs. Ce morcellement, ainsi que la friction naturelle qui en découle, font que ces industries sont des candidates idéales pour les carrefours B2B qui leur permettent de réduire de manière drastique les prix erratiques, d'améliorer l'accès à l'information, d'augmenter la rapidité des cycles de transaction et de réduire énormément les coûts des transactions.

Au fil de leur croissance, ces carrefours doivent devenir plus inclusifs et fonctionnels pour assurer leur survie.

Des carrefours B2B verticaux et axés sur les acheteurs émergent pour desservir les besoins relatifs à un produit pour un groupe particulier d'acheteurs (p. ex. Chemdex, qui visait tout d'abord à desservir les scientifiques de l'industrie des sciences de la vie). Les carrefours axés sur les acheteurs offrent les mêmes avantages que les carrefours axés sur les produits, sont structurés de manière semblable et s'adaptent habituellement au fil du temps pour desservir un plus grand nombre de catégories d'acheteurs.

La différence entre les carrefours axés sur les produits et ceux axés sur les acheteurs saute aux yeux des premiers participants. Au fil de leur croissance, ces carrefours doivent devenir plus inclusifs et fonctionnels pour assurer leur survie.

Portails d'approvisionnement

Le plus récent exemple de carrefour électronique B2B est le portail d'approvisionnement où les organisateurs de marchés tirent le meilleur parti possible de relations profondes avec des acheteurs de petites et moyennes entreprises afin de créer un milieu d'échange. Dans ce modèle, les organisateurs de marchés offrent une valeur aux membres de ce lieu d'échanges (y compris des prix

plus bas obtenus grâce au rassemblement du pouvoir d'achat de ces membres ainsi que de l'accès à de nouveaux clients et de nouveaux fournisseurs) tout en bénéficiant d'un certain éventail d'avantages spéciaux.

Le portail d'approvisionnement devient une plateforme puissante qui permet à l'hôte de promouvoir des marques, d'offrir des services à valeur ajoutée et d'approfondir ses relations avec la clientèle.

Les entreprises qui sont les mieux positionnées par rapport à la concurrence et qui entretiennent des relations solides avec la clientèle peuvent créer et peupler des portails d'approvisionnement qui leur permettront d'accéder à un éventail unique de possibilités. Si elles savent en tirer parti intelligemment, ces portails ouvrent la porte à une croissance importante des ventes de l'entreprise, de ses services et de ses opérations d'approvisionnement. Ils peuvent unir les entreprises dans une communauté de commerce ayant des intérêts communs et dirigée par l'organisateur de marchés, lequel tire du projet d'importants avantages d'affaires secondaires, y compris des possibilités relatives aux marques et une plus grande visibilité auprès de clients potentiels.

Clés de la réussite B2B

Le commerce électronique interentreprises peut rehausser la chaîne de valeurs de n'importe quelle entreprise. Malgré le fait que les détails du plan d'action d'une entreprise à l'égard du commerce électronique doivent refléter sa situation générale par rapport à la concurrence, presque toutes les entreprises partagent plusieurs objectifs supérieurs. Les moyens qu'une entreprise adoptera pour atteindre ces objectifs détermineront la réussite ou l'échec de ses activités sur Internet.

Augmentation des recettes et diminution des coûts

Le but ultime de tous les efforts axés sur le commerce électronique est d'atteindre des résultats nets mesurables — une augmentation des recettes et une diminution des dépenses. Bien exécutée, une stratégie relative au web permet aux entreprises d'atteindre ces résultats sur plusieurs plans.

Le but ultime de tous les efforts axés sur le commerce électronique est d'atteindre des résultats nets mesurables.

Les entreprises qui se dotent d'une stratégie agressive à l'égard du web récoltent de nouvelles recettes de sources multiples, y compris l'attraction de nouveaux clients et une augmentation des transactions avec les clients existants. En pénétrant dans le monde du commerce en direct, un fournisseur élargit énormément son bassin de partenaires commerciaux potentiels. En élaborant une solution complète de commerce en direct, le vendeur peut augmenter ses recettes auprès de sa clientèle déjà informatisée qui préfère transiger par commerce électronique.

Les fournisseurs peuvent diminuer leurs dépenses d'exploitation en tirant parti des capacités uniques du web de communiquer et de traiter les transactions. Par la mise en œuvre de nouveaux processus qui automatisent des fonctions longtemps assumées par des vendeurs ou du personnel de soutien (par exemple, aviser les clients de l'état de leur commande) ils réalisent des économies considérables.

Trouver des partenariats opportuns

Une stratégie de partenariat appropriée permet à un vendeur qui vient tout juste de pénétrer le monde d'Internet d'accélérer sa présence à l'échelle du commerce international ou à un participant du commerce électronique bien établi de pénétrer de nouveaux marchés ou d'élargir ses services. Il n'est pas nécessaire, ni même recommandé, pour une entreprise qui veut se lancer dans le commerce électronique interentreprises de faire cavalier seul. Le concept des alliances se porte bien sur Internet, alors même que les capacités spéciales de ce moyen de communication en direct confèrent à ces relations des avantages spéciaux. En choisissant simplement les technologies et les partenaires de carrefour appropriés (dont un bon nombre offrent un accès et des services à un coût peu élevé) les fournisseurs peuvent faire un grand pas en avant vers une véritable habilitation en matière de commerce électronique.

Les vendeurs qui veulent accélérer leur évolution sur le web devraient chercher des partenariats opportuns (des alliances avec d'autres entreprises qui leur permettraient d'avancer rapidement). Les partenariats aident les vendeurs à déployer rapidement des solutions en matière de commerce électronique et à accéder aux services et à l'infrastructure de l'acheteur, ainsi qu'à de nouveaux clients. La poursuite de cette stratégie signifie une adhésion au carrefour B2B, un marché électronique sur Internet qui rassemble des acheteurs et des vendeurs dans

une communauté de commerce harmonieuse. Ces carrefours en direct permettent aux vendeurs d'accéder à un vaste réseau d'acheteurs et de développer des gammes de commerce nouvelles et très efficaces. Cela peut également signifier le choix d'un fournisseur de services qui lui offrira un accès aux applications dont l'organisation a besoin pour mettre en œuvre ses solutions en matière de commerce électronique. Pour les fournisseurs de petite envergure dont les ressources sont limitées, il existe des communautés sur le web qui offrent une infrastructure de base pour le commerce électronique, y compris une service d'hôte et une gestion des transactions.

Saisir l'avantage du premier arrivé

Les fournisseurs qui établissent rapidement une présence électronique se ménagent une position de force. Ceux qui préfèrent attendre, qui hésitent trop longtemps à prendre les décisions en matière d'infrastructure, et ceux qui sont trop prudents dans leur exécution courent le risque d'être laissés sur place. Le commerce sur Internet se démarque par son rythme rapide et une concurrence intense. Lorsqu'un concurrent stagne, il faut très peu de temps avant qu'il lui soit presque impossible de rattraper le temps perdu. Le temps nécessaire avant de tirer des avantages est directement relié à la rapidité avec laquelle un fournisseur établit sa présence dans le commerce électronique interentreprises. Le temps d'entrée sur le marché est un élément essentiel de tout déploiement de stratégie en matière de commerce électronique.

Créer l'infrastructure numérique appropriée

Même les fournisseurs de B2B de petite ou de moyenne envergure ne devraient pas estimer que l'infrastructure est un obstacle à l'élaboration d'une présence sur le marché électronique. Il est plus facile que jamais pour ces organisations d'accéder rapidement aux avantages du commerce électronique et à une chaîne d'approvisionnement facilitée par Internet. Au cours des dernières années, les sites d'accueil sur le web, les carrefours électroniques dynamiques et les applications qui traitent et acheminent l'information sur les ventes ont connu une évolution remarquable. Ce sont là des composantes essentielles de l'infrastructure du commerce électronique qui assurent la capacité de l'organisation d'établir une connectivité, d'offrir de l'information sur le produit ou le service en direct, d'accéder à un large éventail de clients et de traiter les transactions et les commandes.

Les partenariats aident les vendeurs à déployer rapidement des solutions en matière de commerce électronique et à accéder aux services et à l'infrastructure de l'acheteur, ainsi qu'à de nouveaux clients.

La réussite dans le commerce électronique demande un amalgame approprié d'actif humain et d'éléments technologiques travaillant de concert pour appuyer toutes les étapes de l'expérience de la clientèle : la sélection, l'achat, la livraison et le soutien.

Sélection. Les clients examinent les principaux renseignements sur un produit ou un service avant de prendre une décision d'achat. La meilleure façon d'assurer cette fonction est un site web bien conçu qui contient une vaste gamme de renseignements afin de guider le client tout au long de son processus décisionnel.

Achat. Transaction et traitement de la vente. Cet élément nécessite une solution de suivi qui diffuse l'information à tous les groupes fonctionnels nécessaires pour traiter la commande du client.

Livraison. Cet élément devrait aussi comprendre la capacité de faire connaître au consommateur l'état de la commande.

Service de soutien de la clientèle. C'est un élément trop souvent oublié du commerce électronique, et pourtant, le soutien peut faire la différence entre la réussite ou l'échec d'une proposition B2B, qui est un domaine beaucoup plus sensible aux questions de service que le domaine du B2C. Relativement à l'infrastructure, ce besoin est comblé par une présence sur le web qui présente de l'information technique et donne accès aux représentants de l'entreprise pour obtenir de l'information sur le service à la clientèle.

Créer un guichet unique d'accès à tous les marchés de possibilités

Les vendeurs veulent présenter leurs produits et leurs services au plus grand nombre de clients possible tout en réduisant autant que faire se peut le temps et les ressources à investir en direct. Pour atteindre ce but, ils devraient essayer de se joindre à un système de carrefours B2B interconnectés. En utilisant des normes de données communes, ces carrefours électroniques permettent aux fournisseurs de tenir à jour l'information sur leur produits et services en un seul endroit en direct tout en participant à plusieurs marchés.

Tenir à jour de l'information sur leur produits en de multiples emplacements en direct force un vendeur à faire un travail coûteux à plusieurs endroits — mise à jour des prix et des renseignements, élimination des données désuètes et gestion des données sur les clients. Ces engagements supplémentaires peuvent donner lieu à

des erreurs coûteuses, épuiser les ressources de temps et d'argent, et rendre l'organisation moins sensible aux besoins de ses clients et moins apte à y répondre. Une participation à un réseau international de carrefours B2B intégrés aide les vendeurs à se prévaloir d'avantages tactiques et à accéder à un flot virtuellement illimité d'acheteurs, augmentant ainsi le rendement des efforts et des montants investis.

Exploiter les marques et la personnalisation des clients

Le commerce en direct offre une gamme spéciale de possibilités pour la mise en valeur de marques et la personnalisation de la clientèle.

Le commerce en direct offre une gamme spéciale de possibilités pour la mise en valeur de marques et la personnalisation de la clientèle. Ces deux éléments favorisent la fidélisation de la clientèle. Les carrefours B2B permettent aux vendeurs d'accéder à un grand nombre de clients tout en maintenant un seul point d'information sur leurs produits et leurs services.

Les coûts élevés qu'entraîne l'attraction de nouveaux clients obligent les organisations à se concentrer sur la fidélisation des clients qui traitent déjà avec elles grâce à des activités de mise en valeur des marques et de personnalisation. Maintenir l'identité d'une marque sur le web peut représenter un défi important pour les vendeurs de B2B.

Les acheteurs peuvent facilement accéder à un si grand nombre de fournisseurs concurrentiels qu'on peut réduire l'offre des produits et des services à une présence des marchandises, si elles sont rassemblées. Créer un site web de grande qualité et original, qui peut être intégré grâce à des normes comme Commerce XML (cXML) afin d'interagir avec des solutions d'achat de commerce électronique dans un réseau, peut permettre aux fournisseurs de se distinguer en direct en maintenant l'identité de leurs marques et une différenciation concurrentielle.

Établir un pouvoir d'acheteur

Établir un pouvoir d'acheteur est l'élément le plus important pour contrôler un marché. Le pouvoir d'acheteur est le volume du débit de transactions qu'un organisateur de marché peut générer sur son carrefour B2B. Pour une entreprise dont le volume d'achat actuel est suffisant pour en faire le joueur dominant du marché ou pour un consortium d'acheteurs importants qui peuvent rassembler leurs achats, le pouvoir d'acheteur peut être une arme invincible dans la bataille avec des

teneurs de marchés concurrents. Les entreprises qui sont à même d'atteindre le plus grand pouvoir d'acheteur de leur marché peuvent attirer et retenir toute une communauté de fournisseurs et de plus petits acheteurs dans leur carrefour B2B.

Satisfaire les comportements des acheteurs

Il est essentiel de comprendre le fonctionnement d'un marché. Quelles sont les préférences des acheteurs sur des points comme les normes commerciales, les modalités des fournisseurs et les assurances des vendeurs? Quels services à valeur ajoutée sont en demande sur le marché, et lesquels peuvent être appuyés, de manière réaliste, sur la plateforme d'échange? La connaissance du comportement des acheteurs peut être un autre levier opérationnel dans la bataille pour établir un carrefour B2B.

Technologie

Le modèle du carrefour B2B repose sur une technologie abordable pour la clientèle — les acheteurs et les fournisseurs doivent pouvoir transiger sur le site à l'aide d'un engin de recherche standard qui facilite la transaction entre l'acheteur et le fournisseur — mais il impose des demandes spéciales à l'organisateur de marché qui doit être à même de gérer des processus commerciaux allant de la commande au paiement, en passant par le traitement de la commande. Ce soutien de bout en bout doit résider dans une architecture d'application en réseau qui est capable d'appuyer des milliers d'utilisateurs dans un milieu Internet très distribué et à géométrie variable. La plateforme du carrefour B2B doit également faciliter des relations, un déroulement de travail et des règles commerciales complexes et permettre l'intégration de modules commerciaux adaptés et de tierce parties.

Pour réussir dans le monde concurrentiel des carrefours B2B, les organisateurs de marchés doivent se doter de solutions entièrement fonctionnelles qui satisfont les besoins de leur acheteurs et de leurs fournisseurs. Cela devrait leur permettre d'offrir des services supérieurs à la communauté commerciale. Les avantages s'accumuleront pour les organisateurs de marchés qui savent s'allier à des fournisseurs de solutions technologiques ayant le savoir-faire nécessaire pour lancer et adapter rapidement leurs carrefours B2B.

Les entreprises qui sont à même d'atteindre le plus grand pouvoir d'acheteur de leur marché peuvent attirer et retenir toute une communauté de fournisseurs et de plus petits acheteurs dans leur carrefour B2B.

Soyez les premiers

La rapidité sur le marché est un autre moyen par lequel des tierces parties ou de petits intervenants peuvent gagner du terrain sur des joueurs plus importants. Les acheteurs de grande envergure, qui bougent lentement ou comptent un peu trop sur leur importance, peuvent se voir distancer par des concurrents plus petits mais plus agiles qui s'établissent rapidement et peuvent peupler très vite un carrefour B2B. Si les plus grands organisateurs de marchés ne la voient pas venir, cette stratégie hâtive peut laisser le marché sans aucune réelle consolidation du pouvoir de l'acheteur, permettant ainsi à la plateforme d'une tierce partie de croître jusqu'à atteindre le niveau de la norme de l'industrie. Une fois qu'il est en place, ce nouveau carrefour peut souvent résister à la pression de ses rivaux qui ont hésité trop longtemps.

L'avenir du B2B

Du point de vue des gestionnaires commerciaux actuels, la nouvelle vague du commerce électronique B2B est composée de deux parts égales de menace et de possibilités. Elle séparera les concurrents de la plupart des industries en deux camps : ceux qui sont préparés et ceux qui ne sont pas conscients. Comme tout changement de paradigme, l'évolution à l'échelle internationale des relations de commerce électronique interentreprises peut entraîner un changement radical dans l'équilibre des pouvoirs. Les petits fournisseurs peuvent établir un accès à une toute nouvelle classe de clients aidés par la technologie et devenir rapidement un joueur important sur le marché. Des géants bien établis peuvent soudainement se retrouver dans une position vulnérable, menacés par des concurrents plus rapides et mieux nantis sur le plan technologique.

Les fournisseurs qui veulent devenir des leaders dans leur industrie doivent saisir au bond les possibilités que leur offre la nouvelle économie. Pour ceux qui sont assez agressifs et capables de concentrer leurs efforts sur le commerce en direct, les bouleversements et la rapidité du milieu du commerce électronique actuel peuvent engendrer des avantages fantastiques.

Les avantages alléchants que les carrefours B2B offrent aux acheteurs, aux fournisseurs et aux organisateurs de marchés génèrent une adoption rapide de ces

L'adoption rapide des carrefours B2B façonnera l'avenir du commerce international.

nouveaux marchés. Les carrefours électroniques sont les plus récentes et les plus importantes armes de la refonte des relations du commerce B2B et ils auront bientôt une incidence sur toutes les transactions commerciales, d'une façon ou d'une autre. Les principaux bénéficiaires de la nouvelle vague de B2B seront ceux qui utilisent le web pour créer, élargir et approfondir des relations commerciales.

Les carrefours offrent aux entreprises la possibilité d'établir et d'améliorer leurs plus importantes relations (celles qu'elles entretiennent avec les acheteurs et les fournisseurs) tout en permettant aux organisateurs de marchés de tirer parti de nouvelles possibilités de revenus. Les entreprises peuvent avoir recours aux carrefours B2B pour renforcer leurs relations commerciales déjà existantes, pour en découvrir et en élaborer de nouvelles, ainsi que pour promouvoir des transactions plus rapides et efficaces.

L'adoption rapide des carrefours B2B façonnera l'avenir du commerce international. Au cours des années à venir, des carrefours en tous genres proliféreront un peu partout dans le monde, intégrant progressivement des couches de plus en plus profondes de l'écosystème du commerce international.

Le regroupement des acheteurs et des fournisseurs dans un marché électronique centralisé a une incidence importante sur la concurrence, l'établissement des prix et l'efficacité. Ces échanges refaçonneront probablement de manière importante certaines industries, selon les transparences qui font défaut et le degré de ces lacunes.

Ces carrefours et leur importance varieront beaucoup selon les industries, et il n'est donc pas prudent de généraliser. C'est comme si nous étions à Pampelune et que la barrière s'ouvrait soudainement derrière nous, laissant les taureaux du commerce électronique libres de courir les rues; nous saurons bientôt qui sont ceux et celles qui recevront des coups de cornes. Voici quelques prévisions :

- Les concurrents qui sont forts deviendront des forces dominantes dans des marchés efficaces étant donné que tout le marché connaîtra leurs avantages comparatifs, qui pourront s'appliquer à ce marché.

Les concurrents faibles deviendront encore plus faibles car ils perdront la protection géographique qui servait de barrière aux concurrents plus forts.

- Les concurrents faibles deviendront encore plus faibles car ils perdront la protection géographique qui servait de barrière aux concurrents plus forts.
- Les intermédiaires qui tiraient parti de la fragmentation géographique pourraient être à risque si leur seul avantage était de combler les lacunes des distances.
- Les fournisseurs se spécialiseront dans leur recherche d'avantages comparatifs pour se positionner par rapport à la crème des concurrents à l'échelle nationale et internationale, plutôt que par rapport à leurs concurrents régionaux. La spécialisation entraînera de plus grands choix dans les produits et les services ainsi que des produits et des services mieux adaptés aux besoins.
- Étant donné que les acheteurs pourront établir plus facilement des relations avec les fournisseurs, ou y mettre fin, les coûts de la recherche ou de l'établissement de nouvelles relations commerciales diminueront.
- Il est fort probable que les prix ne chuteront pas et que la marge de profit des fournisseurs ne s'érodera pas complètement.
- Les intervenants pourront réaliser certaines économies, mais elles prendront probablement la forme de prix uniformes pour des besoins similaires chez les acheteurs. La transparence éliminera les inefficacités et certaines aberrations. Les acheteurs qui ont des processus moins efficaces pour uniformiser les achats dans leur organisation auront alors les instruments nécessaires pour mettre en œuvre et surveiller les politiques d'approvisionnement. Les fournisseurs ne pourront plus compter sur des acheteurs non expérimentés pour augmenter leur marge de profit et devront plutôt faire attention à bien cibler les clients qui apprécient leurs produits et leurs services.

Contactez-nous

Le Centre du cyberfutur de l'Alberta, une initiative de *Liaison Entreprise*, est votre premier point de contact en Alberta pour tout renseignement concernant le cybercommerce. Nous offrons des conseils et des renseignements gratuits, impartiaux et faciles à comprendre sur le cybercommerce pour les petites et moyennes entreprises. Notre but est d'aider les entrepreneurs à prendre des décisions éclairées en vue de leur adaptation aux changements technologiques. Si vous avez des questions, une simple visite, un appel téléphonique ou un simple clic de la souris vous permettront d'y trouver réponse.

Le Centre du cyberfutur de Liaison Entreprise

Ligne d'information sur les affaires : 1 800 272-9675

Edmonton : 10237, 104e Rue N.-O., bureau 100, Edmonton (Alberta) T5J 1B1

Tél. : 780 422-7722 Téléc. : 780 422-0055

Calgary : 639, 5e Avenue S.-O., bureau 250, Calgary (Alberta) T2P 0M9

Tél. : 403 221-7800 Téléc. : 403 221-7817

Courriel : info@cyberfutur.ca **Site Web** : www.cyberfutur.ca/alberta

Clause d'exonération de responsabilité :

L'information présentée dans ce document est mise à votre disposition à titre informatif uniquement. Bien que nous la considérons comme exacte, nous la proposons « telle quelle », sans offrir aucune garantie d'aucune sorte. **Liaison Entreprise**, ses employés, ses directeurs et membres, ses agents et ses fournisseurs ne peuvent être tenus responsables des dommages directs ou indirects et de la perte de gains découlant de l'utilisation de l'information contenue dans ce document ou de l'information disponible sur les sites Web de **Liaison Entreprise**.

Ce document peut être utilisé, reproduit, conservé ou diffusé à des fins non commerciales, à condition que les droits d'auteur de **Liaison Entreprise** soient explicitement mentionnés.

L'utilisation, la reproduction, la conservation ou la diffusion de ce document à des fins commerciales est interdite sans l'autorisation écrite de **Liaison Entreprise**.