

Fornitori e partner: come **allinearsi**

di Ennio Favarato*

UN SISTEMA INNOVATIVO PER L'EVOLUZIONE
DEL PARTNER: DA "COSTO DI DISTRIBUZIONE"
A "CREATORE DI VALORE". SUGGERIMENTI,
METODI E STRUMENTI DI ATTIVAZIONE
PER COSTRUIRE UN RAPPORTO SODDISFACENTE
TRA IL VENDOR E IL PROPRIO CANALE
DI VENDITA

Il settore ICT è sicuramente fra quelli a più alto tasso di innovazione. Tuttavia, guardando l'innovazione sotto due diverse prospettive, possiamo dire che la velocità con la quale si sono evoluti i contenuti (hardware o software, soluzioni o servizi) non è la stessa alla quale si muovono l'innovazione delle competenze, della struttura e dell'approccio commerciale e marketing.

Il contenuto principale degli incontri tra vendor e partner resta praticamente inalterato da anni: sconti, premi e promozioni basati su obiettivi spesso tarati su dati storici (e quindi statici). Un approccio che poco riflette la dinamica del rapporto tra operatori di questo mercato, che negli ultimi anni ha visto una contrazione sempre maggiore dei margini, e una differenziazione competitiva di breve durata a causa dell'innovazione continua.

Il vendor consapevole di questa necessità di cambiare deve porsi alcune domande:

- Quali aspetti aumentano la mia attrattività per quei partner che identifico come ad alto potenziale?
- Come valutare correttamente il livello di investimento necessario perché la relazione con il partner sia adeguata alle aspettative e al rapporto tra valore dato e valore ricevuto?
- Quali elementi tenere sotto costante controllo per valutare l'andamento del rapporto con il partner?
- Come garantire una maggiore fedeltà dei partner per me interessanti?
- Quali ambiti di servizio devo progettare per sviluppare le capacità del partner fedele?
- Quali indicatori principali mi consentono di governare il rapporto ed eventualmente intervenire in tempo?

FIGURA 1

Matrice degli elementi di "capacità" e "mentalità" da applicare alla valutazione di un partner

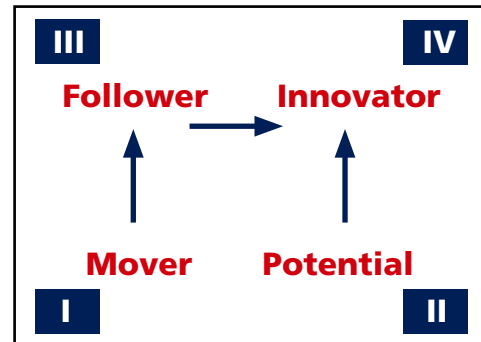
- Organizzazione aziendale
- Organizzazione commerciale
- Organizzazione tecnico-produttiva
- Sistema di servizio
- Sistema commerciale e marketing
- Sistema di governo delle performance
- Organizzazione delle competenze
- Sistema di gestione della relazione con il cliente (CRM)
- Sistema di gestione della produzione
- Sistema di sviluppo delle competenze
- Sistema di relazione con i vendor

CAPACITA'/COMPETENZE
DA ORGANIZZAZIONE
COMMERCIALE E DI SERVIZIO

CAPACITA'/COMPETENZE
DA ORGANIZZAZIONE
DI VENDITA E DI DELIVERY

MENTALITA' REATTIVA
DA ORGANIZZAZIONE
DI VENDITA DI PRODOTTO

MENTALITA' PROPOSITIVA
DA ORGANIZZAZIONE
COMMERCIALE
DI BUSINESS SOLUTION
PROVIDER



fonte: Artax

Per rispondere a queste domande, devo aumentare la conoscenza dei partner. Ma dal momento che acquisire conoscenza è un costo, devo cercare di focalizzare al massimo i miei sforzi.

Un primo passaggio logico è tipicamente la segmentazione dei partner in base al ruolo nella catena di valore del mercato: ISV, System Integrator, Reseller, VAD, Distributori, Dealer, etc... Questa suddivisione, tuttavia, è spesso incompleta o fuorviante: è spesso difficile identificare un confine netto tra le diverse anime, che a volte convivono anche all'interno della stessa struttura.

Un secondo passaggio porta invece ad identificare alcuni elementi di "conoscenza" da rilevare sul partner, per razionalizzarli e creare degli indicatori.

ELEMENTI STRUTTURALI

Con "elementi strutturali" intendiamo quei fattori che permettono di comprendere la dimensione e il potenziale di un partner. Dei buoni indicatori possono essere elementi specifici, come per esempio il numero di addetti nell'area marketing e vendite, la copertura territoriale, la quota di mercato e il relativo livello di penetrazione. Sono elementi di non facile valutazione, ma anche il partner può aiutare a reperire le informazioni necessarie, dimostrando allo stesso tempo anche il suo livello di fedeltà e collaborazione.

La "capacità" è uno degli elementi che pur essendo di vitale importanza, è spesso sottovalutato.

Gli elementi che determinano la capacità di un'organizzazione sono da ricercare nel modo in cui essa ha scelto di stare sul mercato, nella presenza o meno di un processo commerciale

strutturato, di sistemi interni di analisi, del proprio portafoglio clienti e della propria pipeline, ed infine, di persone che dimostrano un pensiero sistemico nell'approccio ai problemi del mercato in rapporto al ruolo specifico del partner nella catena del valore.

La "mentalità" di un'organizzazione è l'indicatore di molti elementi quali, ad esempio, il suo sistema di "apprendimento", il suo livello di innovazione, il suo sistema di comunicazione interno, la velocità nel "leggere" il mercato. Rilevare dati utili a "misurare" la mentalità è meno difficile di quanto sembri. E' sufficiente prestare attenzione ai particolari, a come nasce il rapporto, a come evolve, alle domande che vengono poste da parte dei vari interlocutori, al background del titolare o dei dirigenti. Essere oggettivi è difficile: un aiuto ci viene dalla definizione di alcuni indicatori e confrontando le valutazioni da noi fatte con quelle di altri colleghi o operatori che hanno a che fare con le medesime persone o organizzazioni di partner

ELEMENTI DI QUALIFICA DEL PARTNER

La matrice in Figura 1 incrocia gli elementi legati alla Capacità e quelli di Mentalità, indicati nell'elenco a lato.

Alcune delle principali caratteristiche osservabili dei profili dei partner sono riportate in Tabella 1.

IL BILANCIAMENTO DEL VALORE

Non esiste rapporto di qualsiasi genere esente da problemi di "dare/avere". Nella gestione del canale, la domanda da porsi è "Lo sforzo evolutivo che sta compiendo la mia organizzazione è

TABELLA 1
 Alcune caratteristiche osservabili dei profili dei partner

Innovator	Potential	Follower	Box Mover
Organizzazione per progetti	Organizzazione per Business Unit	Organizzazione gerarchico-funzionale	Organizzazione gerarchica da impresa
Utilizzo diffuso di Balanced Score Card	Business plan definiti per aree di business	Obiettivi definiti per funzione	Obiettivi aziendali globali
Leadership distribuita sui progetti	Leadership di Unità di Business	Managerialità concentrata su capi funzione	Managerialità concentrata sul titolare
Attivazione dei cambiamenti bottom-up	Attivazione dei cambiamenti per area	Attivazione dei cambiamenti middle-top-down	Attivazione dei cambiamenti top-down
Sistema premiante basato su elementi complessi di marginalità e sviluppo know-how	Sistema premiante legato ai risultati di margine operativo di BU	Sistema premiante legato alla funzione aziendale	Sistema premiante discrezionale da parte del management
Sales Project Management	Account Management evoluto	Account Management proattivo basato sulla relazione con il cliente	Gestione reattiva della relazione con il cliente
Struttura a matrice Mercati/Competenze	Key Account dedicati e pre-sales	Venditori esperti e junior	Venditori tuttotfare
Business plan di cliente condiviso tra area tecnica e commerciale	Target di area strutturato	Budget aziendale dichiarato	Obiettivi non strutturati
Middle Management integrato in processi commerciali diffusi	Middle Management responsabile di area di business	Middle Management responsabile di funzione	Middle Management inesistente

fonte: Artax

in linea con quella che sta compiendo il mio canale?” Se la risposta è negativa, è necessario assumersi anche l’impegno di far evolvere alla stessa velocità i propri partner, pena il depauperamento del valore progettato a monte.

Per identificare meglio i partner con cui lavorare, e il livello di rapporto da stabilire, può aiutare la matrice riportata in Figura 2.

Vi sono notevoli benefici nel fare questo sforzo di focalizzazione sui partner, tra cui:

- Maggiore fidelizzazione del partner attraverso l’offerta di servizi evoluti

- Se il partner già fidelizzato cresce, anche la sua marginalità cresce con lui

- Lo sviluppo del partner passa attraverso il proprio
- Migliore gestione del “sell out” e conseguente anticipazione del cambiamento

- Maggiore vicinanza ai reali problemi del cliente finale
- Migliore controllo diretto del mercato
- Maggiore autonomia e aumento di “potere contrattuale”
- Anticipazione delle opportunità rispetto alla concorrenza
- Più rapido sviluppo di competenze di settore
- Più rapido “time to market”

FIGURA 2

Matrice per l'identificazione del partner ottimale e del rapporto da stabilire

	VALORE RIDOTTO DELLA QUOTA DEL VENDOR SUL PARTNER	VALORE ELEVATO DELLA QUOTA DEL VENDOR SUL PARTNER
POTENZIALE ELEVATO DI FATTURATO (SETTORE, AREA GEOGRAFICA O AMBITO)	<p>Investire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare la capacità commerciale del Partner - Sviluppare insieme al Partner il valore dell'offerta al cliente finale - Sviluppare il rapporto con il Partner 	<p>Consolidare</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidare il rapporto con il Partner - Consolidare e rendere replicabili le best practice sperimentate - Sviluppare referenze attive e casi studio
POTENZIALE BASSO DI FATTURATO (SETTORE, AREA GEOGRAFICA O AMBITO)	<p>Disinvestire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riconsiderare il rapporto con il Partner - Limitare gli investimenti di marketing - Aumentare l'efficienza del rapporto con comportamenti reattivi 	<p>Spremere</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ridefinire il rapporto con il Partner - Misurare con attenzione gli investimenti di marketing - Aumentare l'efficacia del rapporto con comportamenti variabili mirati all'opportunità

fonte: Artax

Servizi a valore aggiunto che incidono in maniera strutturale e definitiva sul partner che influiscono innanzitutto sulla sua capacità, e con il tempo sulla sua mentalità, cambiandolo dal profondo e trasformando la sua capacità di creare valore.

Gli elementi di impatto tipici sui quali è necessario intervenire sono:

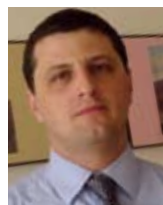
- L'organizzazione commerciale
- La struttura di marketing
- Il processo di creazione e sviluppo delle opportunità di business
- Il sistema a supporto della gestione della relazione con i clienti
- L'integrazione con il vendor, gestione lead e servizio
- L'efficacia di vendita.

Si tratta di interventi strutturali importanti e di valore, da effettuare nell'organizzazione del partner coinvolgendo il titolare e i dirigenti in un processo strutturato. Il partner ottiene un alto e

duraturo valore da spendere in futuro, e il vendor un partner affidabile e fidelizzato. Per questo, sono attività spesso svolte in co-investimento.

Il vendor non è nato per erogare consulenza volta a migliorare gli aspetti visti sopra, ma una società specializzata può farlo. Attraverso di essa il vendor può completare la propria offerta di supporto al canale senza intaccare l'attenzione al proprio core business.

Il futuro del canale è dato dal futuro degli attori che ci operano. Se il canale vuole crescere, i partner devono crescere. ■



* Ennio Favarato è Partner di Artax, società di consulenza nell'ambito del "change organization" e.favarato@miglioramento.it www.artaximprovement.biz