

# Clienti, terze parti, vendor: modelli di partnership

di Ennio Favarato\*

UNO SCHEMA INTERPRETATIVO DELLE DIVERSE

MODALITÀ DI RAPPORTI ESISTENTI TRA LE COMPONENTI

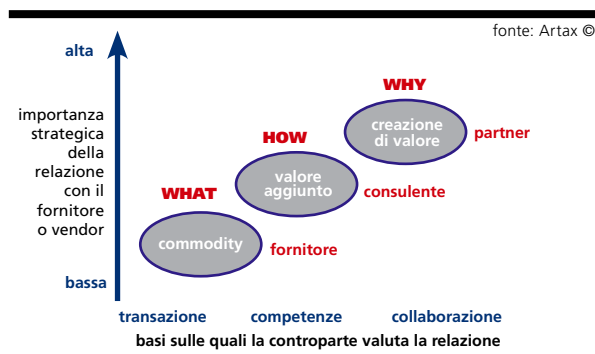
PRINCIPALI DEL BUSINESS. CON INDICAZIONI UTILI PER

DEFINIRE LO STATO DELLE RELAZIONI GIÀ ATTIVATE

Una delle parole più utilizzate nel gergale quotidiano per rappresentare una relazione di business è senza ombra di dubbio “partner”. Ma qual è il reale significato di questo termine? Cosa comporta instaurare una partnership con i propri clienti od operatori di canale?

La definizione letterale fornita da Wikipedia è: “Una partnership è una tipologia di entità di business in cui i partner condividono i reciproci utili o perdite del business nel quale hanno investito”. Cercare la partnership significa, quindi, perseguire un rapporto in cui le controparti agiscono come se esistesse una entità alla quale partecipano formalmente, rischiando in proprio per arrivare a massimizzare un profitto. Con questo articolo cerchiamo di rendere evidenti alcune variabili che possono aiutare a codificare in modo tangibile che cosa significhi essere partner e il percorso per diventarlo. La chiave di lettura offerta in questa sede passa attraverso il processo decisionale di una organizzazione che deve scegliere i propri “compagni di viaggio”.

Sulla base dell'analisi effettuata su database di clienti attivi di alcuni operatori e vendor Ict, **Artax** ha identificato tre diverse tipologie di approccio che si possono presentare nel processo decisionale di valutazione dell'offerta. Da un lato della relazione abbiamo il vendor, dall'altro possiamo avere il cliente finale o l'operatore di canale (il quale è esso stesso, in un certo senso, “cliente” del vendor e fa proprie quelle che sono le esigenze del cliente finale). I tre approcci non sono alternativi, spesso sono tutti e tre simultaneamente presenti, talvolta nella testa di un solo interlocutore, più probabilmente trasversali a diversi livelli organizzativi.



## IL LIVELLO “WHAT”

È il livello “tecnico”, tipico di chi sta considerando e apprezzando ciò che gli viene proposto, “what focus”, prodotto o servizio che sia, per quello che è, per quelle che sono le sue caratteristiche e specifiche prestazioni, anche in virtù di una notevole competenza da parte della persona in merito all'uso che ne intende fare. Tipicamente, questo livello di attenzione è proprio soprattutto di coloro che, in un processo decisionale complesso, potremmo chiamare “responsabili tecnici”.

Questi prestano attenzione a: know how di base, come indicatore di qualità tecnica; esperienze già maturate e conoscenza tecnica specifica come indicatore di basso rischio; tempi di attivazione e realizzazione; costi e prezzi.

Il modello di relazione che tende a impostare chi si ispira a questo approccio è quello classico di fornitore-cliente.

## IL LIVELLO “HOW”

È il livello “applicativo”, tipico di chi non sta comprando prodotti e servizi, ma soluzioni, “how focus”. È fortemente attento, quindi, agli aspetti applicativi e di personalizzazione di ciò che gli viene offerto, come reale fonte di migliori prestazioni nei suoi processi di riferimento: per queste realtà, infatti, il valore del prodotto/servizio ha a che fare con “come può essere usato” nella specificità della propria organizzazione. Tipicamente, questo livello di attenzione è proprio, soprattutto, di coloro che invece potremmo chiamare “responsabili di processo-funzione-progetto”. Questi prestano attenzione a: benefici applicativi, come garanzia di performance; completezza di soluzione, come base di

Tipo di relazione	Relazione Fornitore-Cliente			Relazione Vendor-Operatore		
	Fornitore	Consulente	Partner	Fornitore	Consulente	Partner
Tipologia di interlocutori prevalente	"what", prevalentemente tecnici	"how", responsabili di processo	"why", responsabili di business	"what", area tecnica	"how", area commerciale e marketing	"why", BU manager e Direzione Gen.
Criterio di selezione prevalente	prezzo e disponibilità	competenze di processo	competenze di business	impatto tecnologico e costi	impatto sull'efficacia commerciale	impatto sul business complessivo
La controparte chiama per...	una richiesta esplicita	una difficoltà organizzativa	una questione strategica	rispondere a richieste del cliente	proporre azione specifica	valutare una alleanza sul business
Il front-office gestionale è...	efficiente ed economico	competente e dinamico	competente e proattivo	reattivo	propositivo	collaborativo
La conoscenza è...	superficiale e limitata	profonda, e specifica	profonda e sistemica	limitata alla richiesta	specifico sulla organizzazione	ampia sul suo business
Il valore offerto è...	risparmio	efficienza del processo	efficacia della organizzazione	il prodotto	le competenze sull'"offering"	le competenze per il business
La relazione è regolata da...	transazioni, a volume	progetti, a valore	contratti di collaborazione	accordi commerciali	scambio di competenze	business plan strutturati

fonte: Artax

piena funzionalità; consulenza e informazione; approccio cooperativo del fornitore; conoscenza specifica delle logiche del settore di riferimento

Con questo approccio si tende a impostare una relazione di consulenza, dove al fornitore si chiede di investire tempo nella comprensione dei bisogni espressi dal cliente finale o dall'operatore di canale.

### IL LIVELLO "WHY"

È il livello "strategico", tipico di chi compra cambiamento, "why focus", e cerca aiuto nelle "core competence" del fornitore con cui, perciò, intende impostare un rapporto di partnership: non compra né prodotto/servizio, né soluzioni, ma compra l'organizzazione del fornitore.

Questi sono, tipicamente, dei "change leader" (spesso top management) che, nel valutare i fornitori, prestano attenzione a competenze distintive del fornitore, come garanzia di specializzazione nella ricerca di valore di business per entrambi; disponibilità all'investimento e al cambiamento da parte del fornitore, come base per una relazione duratura di tipo imprenditoriale; rapporto basato sulla fiducia e sulla coerenza di cultura aziendale tra le persone coinvolte; conoscenza specifica dei processi organizzativi di business e ricerca di una relazione continuativa di partnership organizzativa.

### CONCLUSIONE

L'interlocutore "what focused" compra un valore operativo di prodotto-servizio, l'interlocutore "how focused" ricerca un valore

applicativo di soluzione per un processo, l'interlocutore "why focused" cerca un valore organizzativo di supporto strategico a un cambiamento. Nel perseguire il livello di relazione-obiettivo, sia nei confronti di un cliente finale sia di un operatore di canale, l'organizzazione del fornitore deve porsi nelle condizioni ideali per dare evidenza del potenziale valore reciproco nell'investire sulla relazione di business. Alcuni indicatori, esemplificati in tabella, possono risultare utili per definire lo stato delle relazioni già attivate e fornisce alcuni spunti per il loro eventuale miglioramento. La ricerca evidenzia come solo il 13% delle relazioni esistenti tra fornitore e cliente finale siano allineate a ciò che qui abbiamo definito "partner". La percentuale sale leggermente - 21% (Analisi effettuata) - se si considera il rapporto tra vendor e operatore di canale dove l'obiettivo comune sul cliente finale fa convergere più spesso gli intenti strategici delle controparti.

Gli spazi di miglioramento sono quindi notevoli e da più parti arrivano segnali che dicono chiaramente come la richiesta di un approccio evoluto al cliente e all'operatore, sia in continua crescita. Lo sforzo può sembrare notevole ma serba vantaggi immensi quali la maggiore fidelizzazione della controparte, la predisposizione al co-investimento, l'aumento dei margini e l'occupazione di posizioni strategiche sui clienti e sugli operatori, rispetto alla concorrenza. ■



\* Ennio Favarato è Partner di Artax, società di consulenza nell'ambito del "change organization" - e.favarato@miglioramento.it [www.artaximprovement.biz](http://www.artaximprovement.biz)