

# **Distribution Partnership Modelli di Riferimento**

*Un sistema innovativo per l'evoluzione del partner  
da “costo di distribuzione” a “creatore di valore”*

Il mercato così come oggi lo conosciamo non assomiglia molto a quello di 10 anni fa e non sarà lo stesso nei prossimi 10 anni. Lo testimoniano le decine di attori presenti allora e non più presenti ora, così come i nuovi attori che hanno cavalcato il cambiamento anziché subirlo.

Guardando l'innovazione sotto due diverse prospettive, possiamo dire che la velocità con la quale sono evoluti i contenuti di valore dei prodotti, riconosciuti dal mercato, abbinando soluzioni e servizi, non sia la medesima alla quale si muove l'innovazione delle competenze, della struttura e dell'approccio commerciale e marketing a cui si muovono gli operatori, sia del "Vendor", cioè della società che produce, sia del "Canale", cioè i Partner distributivi.

In particolare, non possiamo osservare una crescita in ugual misura dell'approccio commerciale dei vendor rispetto ai partner di canale e dei partner di canale rispetto al cliente finale. Resta in gran parte inalterato il contenuto principale degli incontri periodici di revisione degli accordi tra il vendor ed il partner: sconti, premi e promozione e, quando va bene, formazione di prodotto e processo di qualifica delle opportunità di vendita.

Margini sempre più risicati, mercato dell'offerta e innovazione di prodotto/servizio che consente una differenziazione competitiva di breve durata, impongono un cambiamento dell'ottica con la quale si guarda al canale di vendita. E' necessario, per il vendor, concentrare i propri sforzi e focalizzare i propri investimenti effettuati sul canale di vendita in modo da massimizzarne il ritorno e specificarne i risultati auspicati.

E' probabilmente finito il tempo delle mega-convention indifferenziate dove si raccolgono adesioni al progetto di vita dell'organizzazione, basate su superficiali valutazioni di reciproco interesse a "provare a lavorare insieme e... poi si vedrà..."

Il vendor, tra quelli consapevoli di questa necessità di cambiare, dovrà quindi porsi alcune domande:

- Quali sono gli aspetti da curare per aumentare la mia attrattività per quei partner che identifico come ad alto potenziale?
- In che modo posso valutare correttamente il livello di investimento di risorse necessario a mantenere il rapporto con il partner adeguato alle aspettative e al rapporto tra valore dato e valore ricevuto?
- Quali sono gli elementi da tenere sotto costante controllo per valutare il rapporto con il partner durante lo svolgimento dello stesso?
- In che modo posso garantire una maggiore fedeltà dei partner per me interessanti?
- Quali sono gli ambiti di servizio che devo progettare per sviluppare le capacità del partner fedele?
- Quali sono gli indicatori principali che mi consentono di governare il rapporto ed eventualmente intervenire in tempo?

Come soddisfare tutte queste domande? La prima risposta di carattere generale che sorge quasi spontaneamente è: aumentando la conoscenza. Più conosco i miei partner e meglio posso rispondere a questi interrogativi. La maggior conoscenza garantisce, in qualsiasi ambito, la *sensazione* di avere sotto controllo il sistema.

Rispetto a questa risposta vi sono due problematiche di fondo:

- Incrementare la conoscenza comporta un costo di un certo rilievo, soprattutto se non esistono valide alternative al “turismo commerciale” che caratterizza il disordinato movimento sulle autostrade d’Italia - e non solo - e negli aeroporti di Linate e Fiumicino, o le stazioni Centrale e Termini, di personale commerciale
- La quantità di informazioni che possono essere raccolte potrebbe essere travolgente, facendo perdere di vista gli elementi più importanti per portare a compiere scelte efficaci

Per il primo punto, è sicuramente di aiuto ciò che è stato già realizzato da molte organizzazioni avanzate: ogni tipologia (cluster) di partner deve essere ben identificata. Ciò comporta una prima segmentazione effettuata a livello macro rispetto al ruolo nel mercato, System Integrator, OEM, Reseller, Distributor, Contractor/EPC, etc..., e alla struttura organizzativa. Già questo primo percorso di segmentazione può risultare molto costoso se non adeguatamente preparato a tavolino e verificato da una struttura di back-office che porta con sé alcuni difetti, possibile scarsa specializzazione e basso rendimento, ma molti pregi, tra cui, i principali, un costo-contatto molto più basso del “field” ed un maggiore governo del processo di qualifica dei partner.

Per risolvere invece il secondo problema, risulta necessario osservare con maggiore attenzione gli elementi a disposizione, per poter selezionare quelli a maggiore impatto sulla propria organizzazione, i propri prodotti e servizi e modalità di approccio al mercato prescelti. L’identificazione di questi elementi comporta l’attivazione di un processo piuttosto complesso che comporta alcuni passaggi che vedremo.

*Ruolo all’interno della catena del valore*

Abbiamo già accennato a questo elemento di distinzione e poco resta da aggiungere, tranne la specificità dei diversi ruoli nei vari ambiti, tra cui:

<b>Tipologia</b>	<b>Valore</b>	<b>Tipica organizzazione</b>	<b>Competenze chiave per il business</b>
Reseller	Transazione commerciale - margine	Gerarchico funzionale, vendite/territorio	Copertura commerciale territoriale, logistica
Distributor	Servizio – formazione - assistenza	Gerarchico funzionale, vendite/territorio, supporto tecnico	Copertura commerciale territoriale, competenza tecnico-applicativa
System Integrator	Consulenza, servizio	Industry Business Unit, Vendite/soluzioni	Settore merceologico, campo applicativo, competenza di business di cliente
OEM	Sviluppo relazioni stabili con clienti	Solution Business Unit, Vendite/applicazioni	Presidio di cliente, competenze di business di cliente

### *Elementi strutturali*

La struttura di un partner incide in proporzione al posizionamento che ad esso è stato attribuito. E' quindi utile conoscere il numero degli addetti in produzione/assistenza, qualora vi fosse, in distribuzione, vale soprattutto per il reseller, e nel marketing e vendite, vale per tutti. L'adeguatezza dei numeri relativi a queste grandezze va valutata rispetto agli obiettivi che il vendor si è dato di copertura territoriale, ad eventuali accordi di "esclusiva" (non si può dire!!), della specifica zona o area di intervento del partner. In linea generale, può essere rapportata alla quota di mercato relativa e/o alla quota di penetrazione rispetto al mercato/territorio. Tutti elementi di difficile valutazione in un mercato complesso come quello attuale, ma grazie a ricerche locali, compiute anche attraverso la collaborazione del partner, la cui intensità e generosità nel fornire informazioni risulta essere un utile indicatore per valutarne la fedeltà ed il livello di cooperazione, è possibile stimare la quantità di "spazi vuoti".

### *Livello di Capacità*

Ecco il primo degli elementi che pur essendo di vitale importanza, resta tra quelli spesso sottovalutati e vittima di miopia commerciale. La capacità di facile misurazione e più visibile è quella che si riscontra quando, una volta iniziato il rapporto, appaiono i primi numeri in pipeline, e, successivamente, negli ordini. E' interessante vedere, a volte, il viso inebetito di operatori commerciali stupiti di fronte a performance inaspettate di partner sottovalutati e vilipesi oppure, viceversa, ombre scure sui volti quando i risultati di un mese vengono smentiti da quello successivo.

E' probabile che i motivi di tali sinusoidali sensazioni sia da ricercare nel modo in cui viene affrontato il tema della capacità. Essa andrebbe vista in ottica previsionale, come sistema e non in modo puntuale. 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.

Più avanti entreremo nel dettaglio di questo elemento.

### *Livello di Mentalità*

Secondo elemento chiave e di ancor più difficile valutazione ma, se possibile, di ancora maggiore importanza.

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 commerciali e non, al background del titolare o dei dirigenti. Ogni giorno compiamo questo tipo di valutazioni, anche inconsciamente. E' il nostro sistema di credenze che entra in gioco, filtrando i dati disponibili e attraverso di essi figurandosi l'intero film che rappresenta il partner alle prese con i problemi del mercato ed i nostri prodotti o soluzioni. E la domanda che promana dal subconscio è: "Ma vale la pena perdere tempo con 'sta gente'". Essere oggettivi è difficile, e forse inutile, perché le nostre sensazioni non sono assenti nelle nostre valutazioni - sarebbe interessante vedere come estraniarle! -, e quindi, tentiamo di darle un codice chiaro, condivisibile. In che modo? Definendo 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. Così facendo, in qualche modo mettiamo in discussione la nostra personale visione ed otteniamo, si spera, una decisione più efficace.

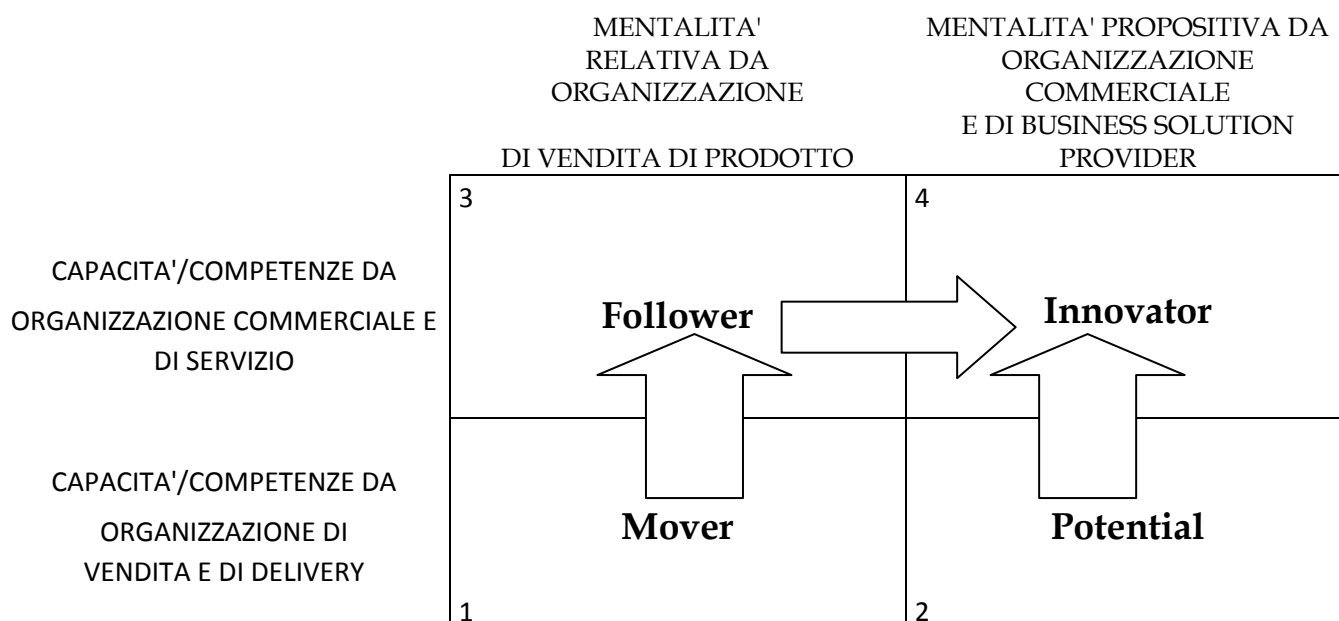
Anche di questo elemento approfondiremo alcuni aspetti

### *Elementi di qualifica del partner*

Tra i vari elementi da prendere in considerazione che ci aiutano a definire una griglia che incrocia gli elementi legati alla Capacità e quelli di Mentalità, possiamo evidenziare:

- 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/servizio
- Sistema di sviluppo delle competenze

- Sistema di relazione con i vendor



Può risultare interessante profilare i propri partner attraverso questa griglia e valutare i vari elementi che contraddistinguono i profili in modo da confrontarli con quelli relativi alla propria visione del partner. E' fondamentale in questa operazione non cadere nel tranello che porta a giudicare migliore o peggiore un profilo piuttosto che un altro. Come vedremo è possibile ottenere il più alto valore da un partner "Mover" e rischiare pochi punti percentuali di margine da un "Innovator".

<u><b>Innovator</b></u>	<u><b>Potential</b></u>	<u><b>Follower</b></u>	<u><b>Mover</b></u>
Organizzazione per progetti	Organizzazione per Business Unit	Organizzazione gerarchico funzionale	Organizzazione impresa "padronale"
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	Sistema premiante legato ai risultati di	Sistema premiante legato alla funzione	Sistema premiante discrezionale da

complessi di marginalità e sviluppo know-how	marginale operativo di BU	aziendale	parte del management
--	---------------------------	-----------	----------------------

<b><u>Innovator</u></b>	<b><u>Potential</u></b>	<b><u>Follower</u></b>	<b><u>Mover</u></b>
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 a pre-sales	Venditori esperti e junior	Venditori tuttofare
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

### *Il Bilanciamento del Valore*

Non esiste rapporto di qualsiasi genere, basato sull'amicizia, sull'amore, e anche sul business, che risulti esente da problemi di "dare/avere". Nel business, la moneta più preziosa che noi tutti abbiamo è il nostro tempo. E' il conio universalmente riconosciuto da tutti gli "acquirenti", cioè i nostri progetti. E' per noi possibile "acquistare" un numero limitato di progetti e siccome rimarrà sempre più elevato il numero di progetti incompiuti rispetto a quelli portati a termine, siamo costretti ogni giorno a scegliere. La nostra organizzazione deve farlo anche nei confronti dei partner, acquisendo una competenza rara quanto indispensabile: saper dire no!

	VALORE RIDOTTO DELLA QUOTA DEL VENDOR SUL PARTNER	VALORE ELEVATO DELLA QUOTA DEL VENDOR SUL PARTNER
POTENZIALE DI ELEVATO FATTURATO (settore, area geografica o ambito)	<p><b><u>Investire</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppare la capacità commerciale del Partner</li> <li>- sviluppare insieme al Partner il valore dell'offerta al cliente finale</li> <li>- sviluppare il rapporto con il Partner</li> </ul>	<p><b><u>Consolidare</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- consolidare il rapporto con il Partner</li> <li>- consolidare e rendere replicabili le best practice sperimentate</li> <li>- sviluppare referenza attive e casi studio</li> </ul>
POTENZIALE BASSO DI FATTURATO (settore, area geografica o ambito)	<p><b><u>Disinvestire</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- riconsiderare il rapporto con il Partner</li> <li>- limitare gli interventi di marketing</li> <li>- aumentare l'efficienza del rapporto con comportamenti reattivi</li> </ul>	<p><b><u>Spremere</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ridefinire il rapporto con il Partner</li> <li>- misurare con attenzione gli investimenti di marketing</li> <li>- aumentare l'efficacia del rapporto con comportamenti variabili mirati all'opportunità</li> </ul>

Una prima distinzione che aiuta a compiere la matrice di "bostoniana" memoria qui sopra evidenziata, ci porta a meglio orientare il nostro "mal di pancia" rispetto ad un rapporto esistente. Oltre a ciò possono essere valutati altri elementi come:

- La migliore integrazione sulle singole opportunità di business del lavoro delle vendite dirette del vendor e di quello dei partner
- Le risorse necessarie per la formazione, il co-marketing, la promozione e assistenza sul campo
- La quota di penetrazione sul fatturato potenziale rappresentato dal partner, ovvero, livello di fedeltà del partner
- Il peso percentuale del fatturato sul totale del partner, ovvero livello strategico di relazione con il partner
- La potenzialità e attrattività del partner
- L'integrazione sul mercato/territorio, della leadership di prodotto del vendor con l'eccellenza operativa del partner per arrivare al cliente finale con una strategia di "customer intimacy"



Per quale motivo porsi tutte queste domande? La risposta va data con un'altra domanda: lo sforzo evolutivo che sta compiendo la mia organizzazione è 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.

Vi sono ovviamente notevoli benefici nel fare questo sforzo, 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"

Di tutti i punti visti sopra, parimenti importanti, il primo porta a dei profondi cambiamenti strutturali nella visione del mercato e nell'approccio al partner da parte di un vendor. Di quali servizi evoluti si sta parlando? Il vendor si prodiga già nell'evolvere al massimo la formazione fatta sul prodotto o soluzione distribuita, ed è attento alle competenze dimostrate dalle persone che operano all'interno del partner. E' possibile fare di più? La risposta è sì.

Si tratta di affiancare alla propria proposta di valore un'altra capace di incidere sugli elementi che caratterizzano la capacità del partner e, a più lungo termine, anche la sua mentalità. Sono servizi che incidono in maniera strutturale e definitiva sul partner, cambiandolo dal profondo e trasformando la sua capacità di creare valore.

Elementi di impatto tipici 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

Il vendor non è nato per sviluppare un sistema che eroghi consulenza atta a migliorare gli aspetti visti sopra, ma una società specializzata può farlo e attraverso di essa arrivare a completare la propria offering senza intaccare l'attenzione al proprio core business. Si tratta di interventi strutturali da effettuare nell'organizzazione del partner coinvolgendo il titolare e i dirigenti in un processo strutturato che, probabilmente, pochi vendor si preoccupano di offrire.

Creare tutto ciò comporta alcuni passaggi chiave:

- Definire una proposta di valore complessiva adeguata al profilo specifico
- Definire un processo di Partner Management coinvolgendo la struttura commerciale e di servizio
- Definire i livelli di relazione desiderati ed il percorso relativo per giungervi
- Definire un sistema di business planning che sia in grado di rilevare in modo sistemico il rapporto tra il valore dato e quello ricevuto
- Strutturare una proposta di servizio che vada al di là della formazione commerciale e tecnica di prodotto, e che riguardi il percorso evolutivo di impresa del partner
- Strutturare un sistema di comunicazione con il partner che consenta un reciproco scambio di know-how
- Definire l'offerta di strumenti di lavoro, quali ad esempio sistemi di gestione delle opportunità e del servizio su cliente

Ma tutto ciò ha un costo! Ovviamente... E' però necessario chiedersi dove ricada il valore generato da un sistema così prospettato. Sicuramente, come abbiamo già detto, il vendor ottiene un vantaggio immediato dato dalla maggiore focalizzazione delle risorse, tempo per prima cosa, e a medio termine, un business più florido sotto vari punti di vista, ad esempio un maggior margine. Il resto del valore resta però nelle mani del partner che vede la sua organizzazione rendersi florida, una volta per tutte!, e, indipendentemente da come vada la relazione con il vendor, che ovviamente dovrà fare di tutto per cogliere il massimo dalla sua trasformazione, il partner ottiene un alto e duraturo valore da spendere in futuro. E allora perché non far pagare una parte di costi anche al partner? Certo che sì! In questo modo si otterrà un ulteriore indicatore nella valutazione del partner: la sua volontà di investire sul suo futuro. Se il partner non vuole investire su se stesso perché dovrebbe farlo il vendor?