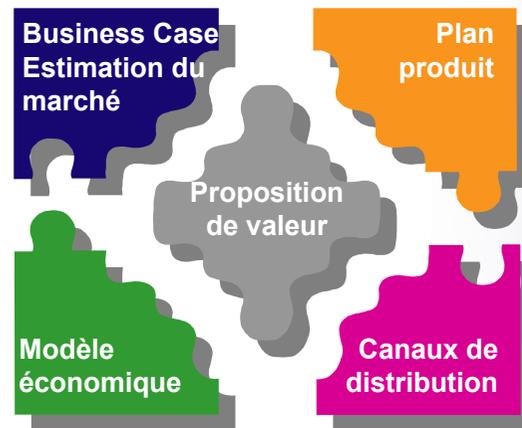


Alliance, Business Développement, Partenariats

David avec Goliath Les Facteurs Clés de Succès



Christian Decloux

cdecloux@noos.fr
Consultant

Frédéric Vacher

Fvr@ds-fr.com
Software Partnership Program Manager
Dassault Systèmes

Julien Mazerolle

jm@tiogaventure.com
Directeur Associé
Tioga Venture

10th
edition

October 28 & 29
2003 • Paris



Pourquoi rechercher des partenariats?

- **Accéder à des marchés inaccessibles seul**
 - Géographiques: Étranger, régions
 - Taille d'entreprises: Grands Comptes ou PME
 - Secteurs verticaux à forte spécificité (bureaux d'études, dentistes, salles de marchés, militaires, etc...)
- **Aller plus vite sur ses marchés**
 - Certains de vos partenaires potentiels ont des années de présence commerciale et donc 100 contacts établis là où vous allez bientôt en avoir 10
 - Des clients veulent acquérir une « maison » et vous proposez des briques: alliez vous avec les assembleurs
 - Les prescripteurs conseillent vos clients et sont souvent à l'amont des opportunités, vous à l'aval: attendre ou anticiper?
 - Démultipliez le nombre d'opportunités par le bouche à oreille et votre présence chez eux
- **Partenariats de type différents: revente, intégration prescription**

Exemples dans le marché des logiciels de bases de données

- **Accord de revente du SGBD Oracle par BULL**
 - En 1988 : Oracle 20 commerciaux en France, BULL 300
 - Moyenne des affaires 5000 Euros ; accord BULL: \$1 M à \$6 M par an
 - Même histoire aux USA pour le marché de l'armée US avec Unisys
- **Accord d'utilisation d'Oracle par Dassault Systèmes**
 - En 1990, Industrie: Produits Oracle cantonnés sur petits projets départementaux
 - Accord Dassault Systèmes / Oracle: crédibilité ++, ventes induites par succès Dassault Systèmes (Airbus, BOEING,...)
- **Choix du SGBD Ingres par Thomson pour le projet RITA**
 - Réseau de télécommunications armée de terre américaine
 - Crédibilité dans tout le monde militaire
 - De nombreuses années nécessaires à Oracle pour regagner ce marché
- **Choix du SGBD Oracle par SAP pour SAP R3**
 - Ventes induites par succès SAP R3: remplacements de mainframe IBM
 - Gain très important de parts de marché sur Sybase non supporté par SAP
- **Choix du SGBD Oracle par Sinorg collectivités locales**
 - Ventes induites dans les mairies et conseil généraux

Risques, Contraintes, Limites

- **Délai entre investissements et résultats:**
 - Identifier, Convaincre, signer l'accord, former, etc...
 - Les retours dépendent du partenaire : lancement de son offre, montée en charge, jusqu'à 2 à 3 ans
- **Faire marcher l'accord nécessite des ressources spécifiques**
 - Développement produit, Support technique, Support Marketing & Commercial
 - Commerciaux et Marketing dédiés Partenaires ?
- **Conserver la maîtrise de son offre**
 - Un partenaire a sa stratégie propre # de la votre
 - Pricing, Positionnement, Image: investissez vous-mêmes pour en garder le contrôle
- **Mécanismes pour prévenir les conflits de canaux**
 - Gestion de territoires (ex: Grands comptes listés et autres entreprises)
 - Systèmes de double compensation des commerciaux pour motiver à la vente via des partenaires: le commercial est jugé sur un résultat TOUS CANAUX CONFONDUS

Dès le départ de l'entreprise ou plus tard?

Le plus tôt possible, avec les prérequis suivants:

- **Offre produit ou service stabilisé et maîtrisé**
 - Comment espérer qu'un partenaire maîtrise mieux l'offre que vous?
 - Avoir bien identifiés et définis les bénéfices pour les clients et les partenaires
- **Capacité à offrir un support spécifique**
 - Si un problème produit ou un retard est mal vécu par un client, il est dramatique pour un partenaire dont le business et la marge dépend de votre offre
- **Une mauvaise réputation est très coûteuse à redresser**
- **En cas de distribution mixte directe/indirecte, l'inscrire dans la culture de l'entreprise, donc démarrer ou annoncer cette stratégie très tôt**

- innov
- biz
- dev

Setting up a successful partnership

10th
edition

October 28 & 29
2003 • Paris



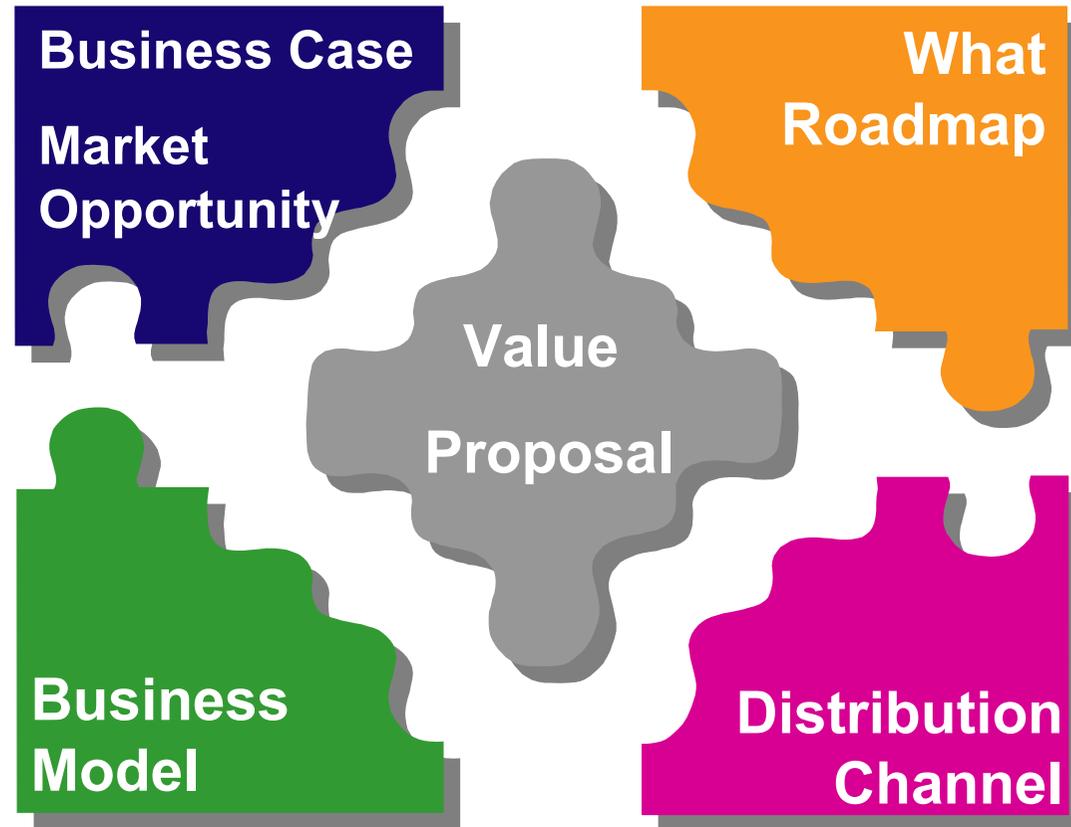
- innov
- biz
- dev

10th
edition

L'Entrepreneur
Workshop



Critical factors



Critical factors

- innov
- biz
- de

Know your market and define a 5 years sales forecast

Understand the ROI of your partnership

Partnership value is not immediate, sales ramp up estimation needs to be done

Business Case

Market Opportunity

Win Win

Roadmap

TIGGA venture

Define the « value added » content, Innovation

Position versus competition/players

Commit on a plan upfront and make sure it is realized on schedule as defined

Phased plan with monitoring

Pilot Customer involvement

Value Proposition

Packaging / Pricing

Win-win business model needs to be agreed

Reflects to value each partner brings

Business Model

Clear strategic objectives

Customer / Market driven versus technology

Partnership must bring innovation

Win-Win Partnerships needs support / commitment from both sides

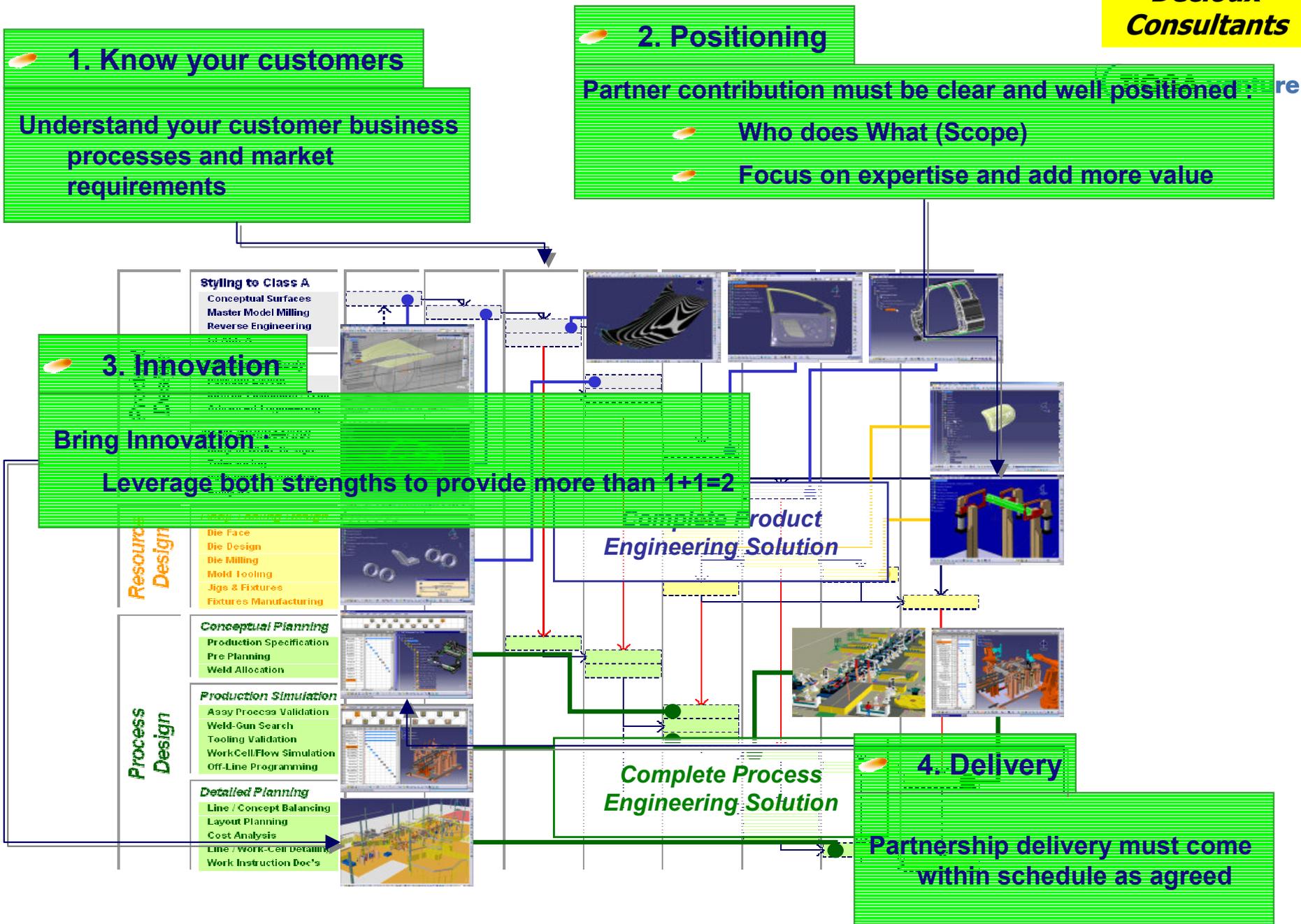
Identify « sponsors »

Distribution Channel

Put the appropriate channel in place, based on know how, geography coverage ...

Take care about channel conflict upfront

Bringing value to market



- innov
- biz
- dev

Quelle logique et quel pré-requis pour construire un partenariat profitable?

**10th
edition**

October 28 & 29
2003 • Paris



Principaux pré-requis pour construire un partenariat commercial

- **Une proposition de valeur finalisée**
 - Valeur formalisée (quantitative, qualitative)
 - Proposition de valeur déployée par la force de vente
- **Un modèle économique démontré**
 - Client idéal défini
 - Cycle de vente structuré (par exemple: awareness, comprehension, conviction, 1st sale, deployment)
 - Profils défini pour la force de vente
 - 2-3 clients ayant acheté la proposition de valeur
- **Une proposition « gagnant-gagnant » pour le partenaire**
 - Articulation d'une proposition de valeur pour le partenaire (différente de celle du client final)
 - Définition d'un partage financier réaliste

**Construire un partenariat est une vente
Un partenaire apporte rarement le 1er client**

- innov
- biz
- dev

Quel modèle économique pour se développer sur de nouvelles géographies?

10th
edition

October 28 & 29
2003 • Paris



Questions clés à résoudre avant d'entrer sur une nouvelle géographie

- **Quelles sont les opportunités? Comment les démultiplier?**
 - Clients
 - Partenaires
- **Quels marchés ciblés? Quand? Pourquoi?**
 - Géographie
 - Verticaux
- **Quels sont les objectifs de la société?**
 - Revenu (brut et net), contribution, investissement...
 - Taille, présence dans le pays, base de clients, ...
- **Quel est le besoin de financement?**
 - Montant
 - Temps de management, technologie etc.
- **Quelle visibilité sur une période de 2-3 ans?**

**Utiliser une approche "bottom-up" et "top-down"
Faire converger ces 2 approches**

Principaux modèles économiques

- Opérations en direct
- Réseau de distribution
- Joint Venture

**Tous les modèles ont des avantages et des inconvénients
Le choix optimal dépend des objectifs e la société
Tous les modèles nécessitent un investissement important**

Opérations en direct

Avantages

- **Contrôle maximum**
 - Équipes
 - Clients
- **Retour maximum**
 - Revenu
 - Visibilité

Inconvénients

- **Risque le plus élevé**
- **Nécessité d'investissement important**
 - Financier
 - Temps de management
- **Investissement en amont**

Principales tâches

- **Identifier les opportunités et les marchés cibles**
- **Adapter le déploiement du modèle économique aux spécificités locales**
- **Définir les profils de l'équipe**
- **Recruter l'équipe**
- **Générer les 1ers prospects et les convertir en clients**
- **Mettre l'équipe à niveau**
- **Identifier et construire les partenariats**
- **Dimensionner les opérations**

Réseau de distribution

Avantages

- **Présence antérieure sur le marché**
 - Clients
 - Partenaires
- **Externalisation d'une partie du coût**

Inconvénients

- **Risque de divergence d'objectifs entre la société et le distributeur**
- **Difficulté du contrôle**
- **Obtention d'un engagement de ressources par le distributeur**
- **Nécessité éventuelle de passer à des opérations en direct ultérieurement**

Principales tâches

- **Identifier les opportunités et les marchés cibles**
- **Développer un modèle de distribution**
- **Définir le profil du distributeur idéal**
- **Rechercher les marchés cibles pour les distributeurs potentiels**
- **Exploiter les opportunités existantes**
- **Construire une équipe interne pour gérer le distributeur**
- **Finaliser les contrats**
- **Mettre le distributeur à niveau et l'assister pour les premières ventes**
- **Construire des relations directes avec les clients finaux**
- **Construire une connaissance marché pour préserver une force de négociation**

Joint Venture

Avantages

- Investissement partagé
- Sortie définie: Call / Put
- Transition vers des opérations en direct
- Consolidation des revenus?

Inconvénients

- Complexité de la relation
- Temps important pour
 - La mise en place
 - Le management
- Nécessité d'un modèle économique déployable précisément dès le début

Principales tâches

- Identifier les opportunités et les marchés cibles
- Définir une JV locale ou globale
- Définir le profil du partenaire idéal
- Identifier les partenaires potentiels
- Construire l'architecture du contrat
- Bâtir l'équipe interne pour le management et le support de la JV
- Finaliser les contrats
- Exploiter les opportunités existantes
- Mettre à niveau la JV
- Connaître les clients finaux

- innov
- biz
- dev

10th
edition

L'Entrepreneur
Workshop



Synthèse des options

		Opérations en direct	Réseau de distribution	Joint Venture
Retour (court terme)	Contrôle	★ ★ ★	★	★ ★
	Coût de management	★ ★ ★	★ ★	★
	Coût financier	★ ★ ★	★	★
	Revenu	★ ★ ★	★ ★	★
	Contribution	★	★ ★	★