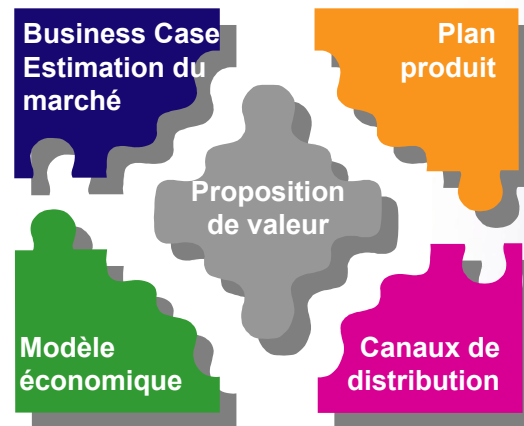


## Alliance, Business Développement, Partenariats

### 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

10<sup>th</sup>  
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

10<sup>th</sup>  
edition

October 28 & 29  
2003 • Paris



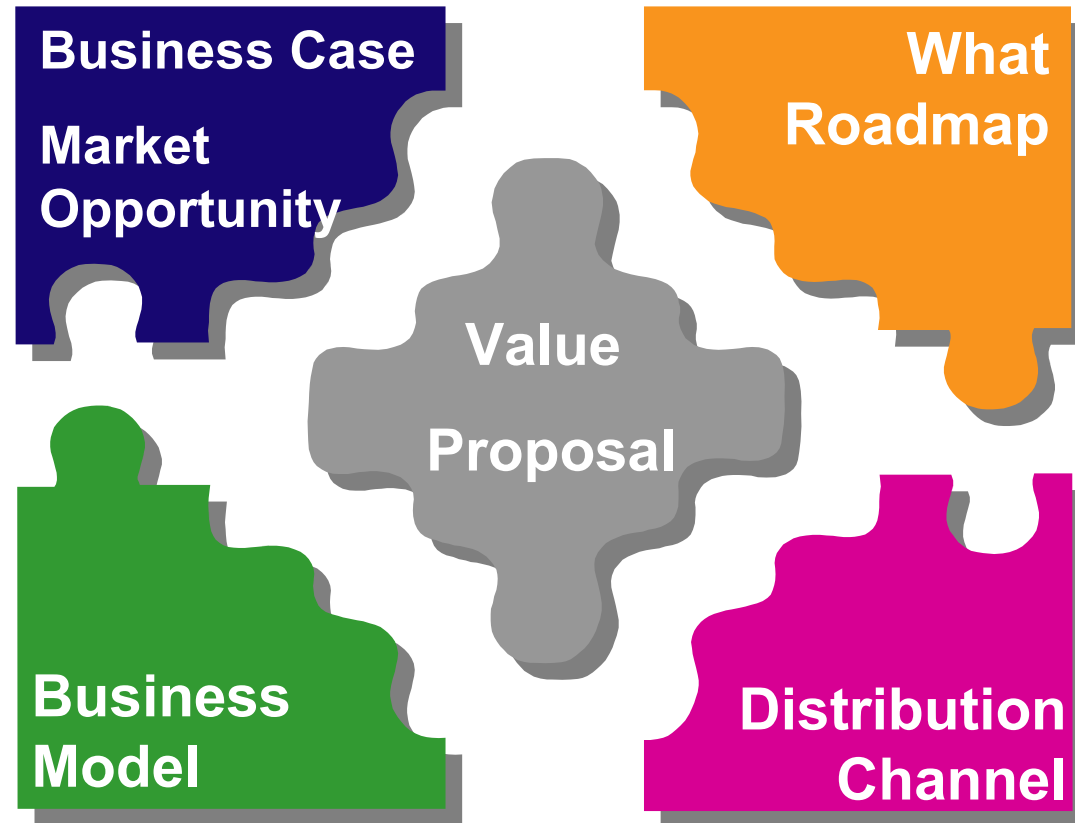
- innov
- biz
- dev

10<sup>th</sup>  
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**

**TIOGA 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 »

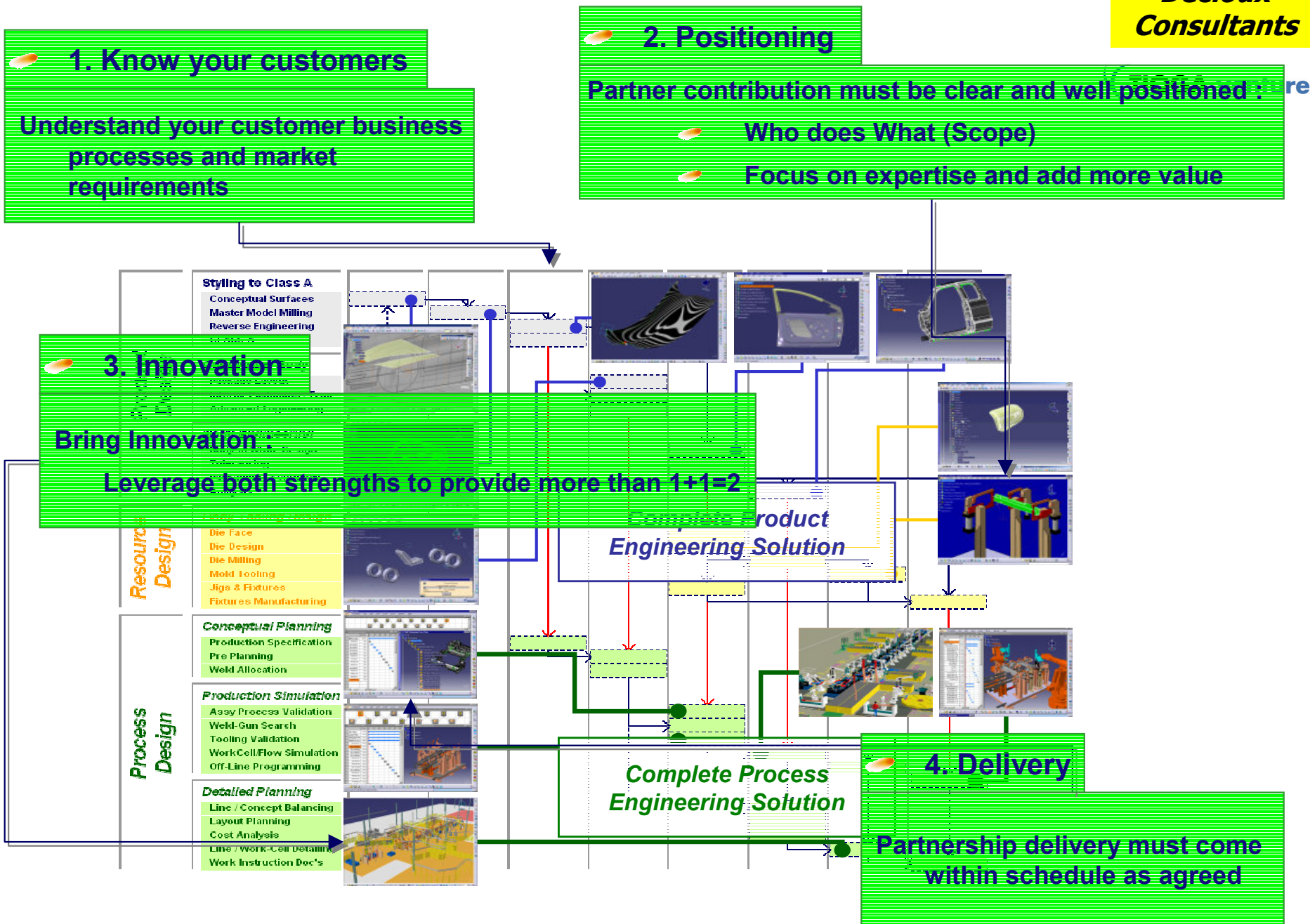
**Distribution Channel**

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?**

**10<sup>th</sup>  
edition**

October 28 & 29  
2003 • Paris



## Quelques partenariats et leur logique

### Profil du partenaire\*

---

- Fabricant de matériel
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Éditeur
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Intégrateur

### Logique pour le partenaire

---

- Stimuler la demande de matériel
- Se différencier dans un marché banalisé
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Technique: accéder à une technologie complexe / coûteuse à développer (et souvent non stratégique)
- Commerciale: élargir la couverture de l'offre produit
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Pouvoir offrir aux clients existants des services additionnels
- Se différencier pour des prospects

\* Liste non exhaustive

## 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?

10<sup>th</sup>  
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

10<sup>th</sup>  
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	★	★ ★	★