



**ProBM 2**

# I partner chiave

**Comprendere e sviluppare modelli di business nell'era della globalizzazione**

# Contenuti

---

- **Introduzione**
  - Obiettivo
  - Risultati di apprendimento
  - Parole chiave
- Contesto teorico
- Esempi e buone pratiche
- Bibliografia



Per avere successo, ogni azienda ha bisogno di una strategia per i partner.

I partner chiave sono tutte le persone e aziende esterne con cui una PMI collabora per garantire il successo del proprio modello di business.

## Obiettivo

Lo scopo di questo modulo è aiutare i manager nell'individuazione dei partner strategici per far funzionare la propria attività e per favorire la creazione di collaborazioni.



## Risultati di apprendimento

Al termine del modulo il partecipante sarà in grado di:

- definire il concetto di partner chiave
- elencare i principali accordi di partnership commerciale con i rispettivi vantaggi e svantaggi
- individuare i partner chiave per supportare la propria PMI
- spiegare l'importanza del partenariato chiave per soddisfare i bisogni dei clienti
- spiegare la relazione tra i partner nella creazione di un valore condiviso
- analizzare il ruolo dei partner chiave
- scegliere il partner più adatto (o più partner) per ridurre l'inefficienza
- stabilire le condizioni di un accordo da cui la società può trarre vantaggio



## Parole chiave

- PMI (Piccola e media impresa)
- partner
- partenariato
- cooperazione
- fornitori
- concorrenza
- Collaborazione
- fiducia
- valore congiunto
- impegno












# Contenuti

---

- Introduzione
  - Obiettivo
  - Risultati di apprendimento
  - Parole chiave
- **Contesto teorico**
- Esempi e buone pratiche
- Bibliografia



Il Business Model Canvas		Progettato per:	Progettato da:	Data:	Versione:			
<b>Partner chiave</b>  <p>Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori? Quali risorse chiave stiamo acquisendo dai partner? Quali attività chiave svolgono i partner?</p> <p><b>MOTIVAZIONI PER UN PARTENARIATO</b> Ottimizzazione ed economia Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di risorse e di attività particolari</p>	<b>Attività chiave</b>  <p>Quali attività chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi?</p> <p><b>CATEGORIE</b> Produzione Problem solving Piattaforma/Reti</p>	<b>Proposta di valore</b>  <p>Che valore viene fornito al cliente? Quale dei problemi dei nostri clienti stiamo cercando di risolvere? Quali pacchetti di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela? A quali esigenze dei clienti stiamo rispondendo?</p> <p><b>CARATTERISTICHE</b> Novità Prestazione Personalizzazione "Potrare a termine il lavoro" Design Brand/Status Prezzo Riduzione dei costi Riduzione dei rischi Accessibilità Convenienza/Fruibilità</p>	<b>Relazioni con i clienti</b>  <p>Che tipo di relazione ognuno dei nostri segmenti di clientela si aspetta e come la manteniamo? Quale tipo di relazione abbiamo instaurato? Come si integrano con il resto del nostro modello di business? Quanto costano?</p> <p><b>ESEMPI</b> Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self-service Servizi automatizzati Community Co-creazione</p>	<b>Segmenti di clientela</b>  <p>Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti?</p> <p><i>Mercato di massa</i> <i>Mercato di nicchia</i> <i>Segmentazione</i> <i>Diversificazione</i> <i>Piattaforme a più parti (multi-sided platform)</i></p>				
	<b>Risorse chiave</b>  <p>Quali risorse chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi?</p> <p><b>TIPDI RISORSE</b> Fisiche Intellettuuali (brevetti di marca, copyright, dati) Umane Finanziarie</p>	<b>Canali</b>  <p>Attraverso quali canali i segmenti di clientela vogliono essere raggiunti? Al momento come li stai raggiungendo? In che modo sono integrati i canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più vantaggiosi? Come li stiamo integrando con i clienti nelle operazioni di tutti i giorni? Come li stiamo integrando con i clienti nelle operazioni di tutti i giorni?</p> <p><b>FASI DEL CANALE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Consapevolezza:</b> Come possiamo aumentare la sensibilizzazione sui prodotti e sui servizi della nostra azienda?</li> <li><b>Valutazione:</b> Come aiutiamo i clienti a valutare la proposta di valore della nostra organizzazione?</li> <li><b>Acquisto:</b> Come permettiamo ai clienti di acquistare dei prodotti e dei servizi specifici?</li> <li><b>Consegna:</b> Come forniamo la proposta di valore ai clienti?</li> <li><b>Post vendita:</b> Come forniamo assistenza ai clienti dopo l'acquisto?</li> </ol>						
<b>Struttura dei costi</b>  <p>Quali sono i costi più importanti inerenti al nostro business model? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose?</p> <p><b>LA TUA ATTIVITÀ È PIÙ</b> Basata sui costi (struttura dei costi più snello, proposta di prezzo basso, massima automazione, ampia esternalizzazione) Basata sul valore (incentrato sulla creazione di valore, proposta di valore premium)</p> <p><b>ESEMPI DI CARATTERISTICHE</b> Costi fissi (stipendi, affitti, utenze) Costi variabili Economie di scala Economie di scopo</p>		<b>Flussi di ricavi</b>  <p>Per quale valore i clienti sono disposti a pagare? Per cosa pagano ora? Come pagano ora? Come preferirebbero pagare? Quanto contribuisce ogni flusso di ricavi alle entrate complessive?</p> <table border="0"> <tr> <td><b>TIPDI</b> Vendita di attività Tariffa per l'utilizzo Canone di abbonamento Concessione di licenza Commissioni di intermediazione Pubblicità Prestito/affitto/leasing</td> <td><b>PREZZI FISSI</b> Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume</td> <td><b>PREZZI DINAMICI</b> Negoziazione (contrattazione) Gestione del rendimento Real-time market</td> </tr> </table>			<b>TIPDI</b> Vendita di attività Tariffa per l'utilizzo Canone di abbonamento Concessione di licenza Commissioni di intermediazione Pubblicità Prestito/affitto/leasing	<b>PREZZI FISSI</b> Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume	<b>PREZZI DINAMICI</b> Negoziazione (contrattazione) Gestione del rendimento Real-time market	
<b>TIPDI</b> Vendita di attività Tariffa per l'utilizzo Canone di abbonamento Concessione di licenza Commissioni di intermediazione Pubblicità Prestito/affitto/leasing	<b>PREZZI FISSI</b> Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume	<b>PREZZI DINAMICI</b> Negoziazione (contrattazione) Gestione del rendimento Real-time market						



## COSTRUIRE PARTENARIATI STRATEGICI

### Il ruolo della comunicazione

Una partenariato commerciale è una collaborazione stipulata da due parti, generalmente unite da un contratto o da un accordo.

A volte gli accordi sono flessibili e le parti non dipendono tanto l'una dall'altra, mentre altre volte sono più rigidi e dettano una serie di obblighi specifici da entrambi i lati.

Il fattore chiave nella scelta del partner più adatto è la comunicazione: dovrebbero coordinarsi fra loro e lavorare con lo stesso metodo.

Un partner dovrebbe implementare le tue competenze ed essere affidabile. Sottovalutare questa sinergia può essere un grande errore.





## COSTRUIRE PARTENARIATI STRATEGICI

### Elementi chiave

Quando si instaurano queste collaborazioni è necessario considerare alcuni elementi principali:

- **Stipulare degli accordi chiari:** è importante definire chiaramente gli accordi tra le parti coinvolte. Le attività e i ruoli di ognuno dovrebbero essere regolamentati.
- **Stabilire le aspettative:** quando si definisce un accordo, gli imprenditori dovrebbero condividere le proprie aspettative apertamente; ciò permetterà di evitare confusioni e reclami.
- **Strategia Win-Win:** le collaborazioni hanno lunga vita se c'è un guadagno per entrambe le parti: bisogna assicurarsi che le risorse e le attività chiave del tuo partner possano colmare le tue lacune.
- **Scegliere il tipo di partenariato:** alcune collaborazioni possono sembrare redditizie ma, nella pratica, non riescono a decollare. Inoltre, i cambiamenti aziendali possono perfino rendere irrilevanti le collaborazioni commerciali. In questi casi, è importante interrompere i rapporti per evitare sprechi di risorse.



## COSTRUIRE PARTENARIATI STRATEGICI

### I vantaggi

Ci sono molti motivi per instaurare un partenariato chiave. Le aziende possono:

- ottimizzare l'uso delle risorse,
- colmare le lacune nelle proprie attività,
- creare dei nuovi prodotti,
- mitigare il grado del rischio stabilendo delle alleanze con dei partner forti prima di intraprendere altre azioni,
- condividere gli stessi canali di distribuzione.

È importante capire che la tua impresa potrebbe collaborare con una serie di partner, anche se non tutte le collaborazioni sono fondamentali per la tua attività.

Ricorda che le collaborazioni cambiano nel tempo: alcune potrebbero essere necessari durante il primo anno di attività di una start-up, per poi cambiare durante i primi 3 anni.



## COSTRUIRE PARTENARIATI STRATEGICI

### Domande chiave per collaborare in modo efficace

Quando in una PMI si crea o si valuta un partenariato, è essere utile chiedersi:

- Quali collaborazioni sono strategiche per la mia azienda?
- Chi sono i nostri fornitori più importanti?
- Quali dei nostri fornitori e partner rappresentano la fonte principale delle nostre risorse chiave?
- Quale tipo di collaborazione risponde meglio alle nostre esigenze?
- Qual è il miglior gruppo/filiera in cui dovrei posizionarmi?



## TIPI DI PARTENARIATO STRATEGICO

Ci sono 4 gruppi:

- 1. Alleanze strategiche:** questo tipo di alleanze si instaura tra non-concorrenti. Ad esempio, tra le agenzie di stampa.
- 2. Coopetizione:** consiste in una cooperazione tra concorrenti e consente di distribuire meglio il rischio. Potrebbero aiutare i partner e i concorrenti ad allinearsi per creare un nuovo prodotto.
- 3. Joint Venture:** queste collaborazioni vengono stipulate quando c'è interesse comune, ad esempio, quando si verifica una situazione di emergenza che porta alla creazione di una nuova attività in un nuovo mercato oppure in una nuova area geografica. Questo accordo temporaneo tra imprese funziona soltanto quando entrambe le imprese forniscono un input. Ad esempio, un'azienda specializzata in prodotti caseari potrebbe scegliere di gestire un'attività insieme con un fornitore di confezioni alimentari, entrando in un nuovo mercato. Ad esempio: Cheesy pasta.
- 4. Rapporti acquirente-fornitore:** questi rapporti sono i più comuni; garantiscono una fonte affidabile di forniture in entrata per te e per il tuo fornitore, in questo modo potrai contare su un acquirente stabile e certo per il tuo prodotto.



## PARTENARIATO STRATEGICO

### Esempi di partenariato: alleanze strategiche

L'accordo tra Starbucks e Barnes & Noble può essere un esempio di alleanza strategica: Starbucks si occupa della preparazione di caffè, Barnes & Noble della fornitura di libri. Le aziende condividono i costi relativi agli spazi utilizzati a vantaggio di entrambe le società.

Per comprendere meglio l'argomento, ti suggeriamo questo video: "I vantaggi delle alleanze strategiche e delle joint venture [2 aspetti critici per il successo]".

<https://www.youtube.com/watch?v=dSmjqDFg0tY>



## Alleanze strategiche

### Vantaggi

- Un accordo di alleanza strategica può aiutare un'azienda a sviluppare un processo più efficace.
- Le alleanze strategiche consentono a due organizzazioni, agli individui o ad altre entità di lavorare verso degli obiettivi comuni o correlati e di raggiungere una crescita che, da sola, richiederebbe molto più tempo per potersi realizzare.
- Le alleanze strategiche possono essere flessibili, le due imprese non devono unire il proprio capitale e restano indipendenti.
- Le alleanze strategiche si possono stipulare fra aziende di diverse dimensioni e tipologie.

### Svantaggi

- Si possono riscontrare delle differenze nel modo in cui le aziende conducono i propri affari e creare dei conflitti quando si sottovalutano le capacità comunicative e la fiducia tra gli alleati.
- Nelle alleanze strategiche a lungo termine, un alleato può diventare dipendente dall'altro, minando la collaborazione



## PARTENARIATI STRATEGICI

### Esempi di partenariato :Coopetizione

Un esempio è la Samsung che fornisce le componenti per produrre l'iPhone della Apple, ma entrambe le aziende sono i maggiori venditori nel mercato degli smartphone. Lo scopo principale della Coopetizione è quello di aumentare la diversità tecnologica e lo sviluppo di nuovi prodotti.



## Coopetizione

### Vantaggi

- La coopetizione sembrerebbe supportare le aziende ad affrontare le nuove sfide imposte dai mercati, di conseguenza, in alcuni casi, risulta essere la soluzione più conveniente.
- Permette di ottenere delle risorse intangibili.
- La sinergia influisce sulle risorse complementari, rendendole più preziose e più difficili da imitare.
- La coopetizione stimola la differenziazione e lo sviluppo di nuove risorse. Di conseguenza, supporta le aziende a focalizzarsi sull'innovazione, aumentando la cooperazione e le competenze comunicative, incoraggiando le persone a trasferire il proprio know-how. La cooperazione competitiva consente alle aziende di applicare le economie di scala, di ridurre i costi operativi e i rischi di funzionamento.





## Coopetizione

### Svantaggi

- Esiste un rischio reale di perdita del controllo sulle risorse di un'azienda a causa dell'impiego di tecnologie comuni o, perfino, di compromessi informatici come lo spionaggio o l'hacktivism.
- La coopetizione può portare a un'asimmetria in termini di vantaggi minando le basi di una cooperazione stabile.
- La coesistenza e l'interazione dei flussi di cooperazione e di competizione nella relazione che sussiste tra le parti possono ridurre l'efficacia della cooperazione, quando gli obiettivi comuni e gli obiettivi dei partner non coincidono. All'interno di questo scenario è probabile che gli obiettivi comuni e il rapporto tra gli alleati stabiliti in precedenza inizino ad appiattirsi.
- A volte le clausole contrattuali limitano la libertà nel processo decisionale come, ad esempio, quello di non consentire alle aziende di stipulare altre collaborazioni, soprattutto quando se ne instaurano varie. La relazione può trasformarsi in un gioco a somma zero, dove non ci sono vantaggi e il rapporto è compromesso.
- Gli svantaggi della coopetizione potrebbero essere legati alla sfera dell'immagine aziendale, soprattutto quando ci sono delle inefficienze nel servizio clienti.



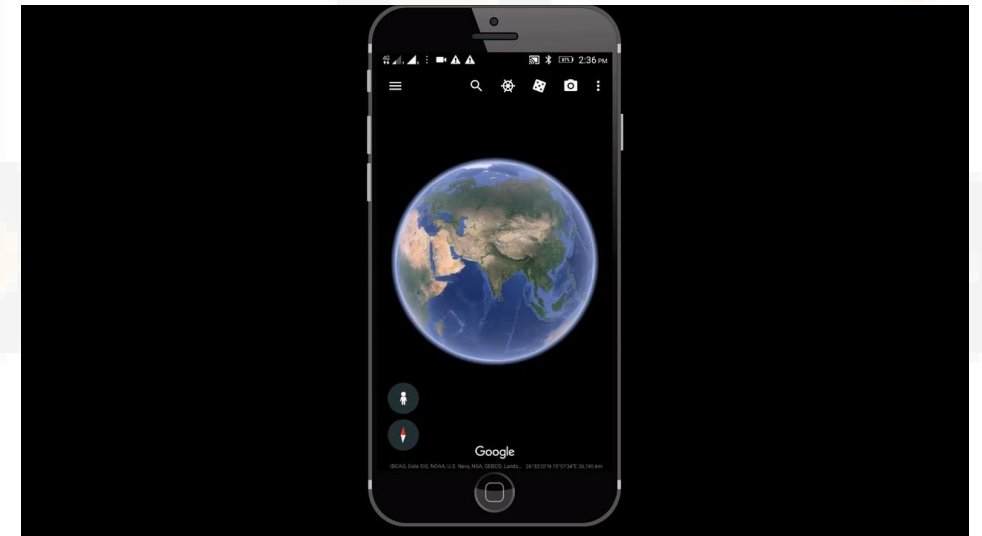
## PARTNERIATO STRATEGICO

### Esempi di partenariato joint venture

È un accordo tra imprese che adottano una forma di lavoro congiunto per raggiungere un target o un obiettivo strategico condiviso. Le aziende rimangono separate in termini legali. Di solito viene adottata per scopi commerciali, come per il lancio di un nuovo prodotto o per entrare in un nuovo mercato.

Google Earth è un esempio di joint venture tra Google e la NASA.

“Google e la NASA condividono un desiderio comune: portare un intero universo di informazioni alle persone di tutto il mondo” - Eric Schmidt, AD di Google.



## PARTENARIATO STRATEGICO

### Joint venture

#### Vantaggi

- Sviluppo di nuovi prodotti attraverso la condivisione delle proprie conoscenze e delle competenze.
- Espansione verso nuovi mercati.
- Rafforzamento reciproco delle prestazioni, equilibrando i punti di forza e i punti deboli.
- Condivisione dei costi, eventi di marketing e di co-sponsorizzazione.
- Collaborazione temporanea, legata allo sviluppo di un prodotto/servizio specifico.
- Obiettivi e rischi condivisi.

#### Svantaggi

- Difficoltà nel processo decisionale.
- La mancanza di impegno può portare a squilibri.



## PARTENARIATO STRATEGICO

### Esempi di partenariato: relazioni acquirente-fornitore

È un tipo di collaborazione che coinvolge la filiera. Dato che cliente e fornitore sono interdipendenti, si crea un rapporto duraturo in cui il fornitore acquisisce uno status preferenziale all'interno della catena, soddisfacendo i bisogni dei clienti. Tuttavia, questo rapporto commerciale può variare in termini di coinvolgimento e di continuità.

Ad esempio, la Ford Motor Company è una casa automobilistica multinazionale americana che ha creato il network ABF, una rete che include un elenco di partner e di fornitori preferenziali, composta da 67 fornitori del settore manifatturiero e da 23 fornitori esterni al settore manifatturiero, provenienti da tutto il mondo.



## PARTENARIATO STRATEGICO

### Relazioni acquirente-fornitore

#### Vantaggi

- Relazioni a breve o a lungo termine a seconda dell'accordo.
- Creazione di un rapporto di fiducia attraverso il consolidamento della filiera, maggior impegno e affidabilità.
- Possibilità di sconti sui prezzi e di offerte speciali.
- Flessibilità nella tempistica dei pagamenti.
- Condivisione di informazioni, previsioni, conoscenze e clienti

#### Svantaggi

- Richiede un elevato livello di impegno e di lavoro che deve essere mantenuto per poter instaurare il rapporto.
- Previsioni accurate di prestazioni e esigenze future da entrambe le aziende.
- Selezione del partner giusto sulla base di potenziali problemi e rischi connessi.
- Soddisfacimento dei propri bisogno come partner.



# Contenuti

---

- Introduzione
  - Obiettivo
  - Risultati di apprendimento
  - Parole chiave
- Contesto teorico
- Esempi e buone pratiche
- Bibliografia



## Esempi:

**Alleanza strategica:** Starbucks e Barnes & Noble condividono i costi dei propri locali.

**Coopetizione:** Samsung e Apple cercano una diversificazione tecnologica per poter sviluppare dei nuovi prodotti.

**Joint venture:** Google e NASA: collaborano per raggiungere un obiettivo strategico condiviso.

**Relazioni acquirente-fornitore:** la Ford Motor Company e il network ABF: interdipendenza della filiera in base ai bisogni del cliente.



# Contenuti

---

- Introduzione
  - Obiettivo
  - Risultati di apprendimento
  - Parole chiave
- Contesto teorico
- Esempi e buone pratiche
- **Bibliografia**





- <https://www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp#:~:text=The%20deal%20between%20Starbucks%20and,the%20benefit%20of%20both%20companies/> [consultato: 21/07/2020].
- <https://www.business2community.com/strategy/key-partners-and-your-business-model-02278564> [consultato: 21/07/2020].
- <https://www.business2community.com/strategy/key-partners-and-your-business-model-02278564> [consultato: 21/07/2020].
- <http://www.ecommerce-digest.com/key-partnerships.html> [consultato: 21/07/2020].
- <https://businessmodelanalyst.com/key-partners-business-model-canvas/> [consultato il 17/07/2020].
- <http://www.leansolutions.it/management/modelli-di-business/business-model-canvas-key-partnership> [consultato: 17/07/2020].
- <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194355-how-do-i-use-the-key-partnerships-building-block-o> [consultato: 21/07/2020].