



## Kluczowe partnerstwa

### Wstęp

Aby odnieść sukces, każde przedsiębiorstwo musi opracować strategię w zakresie partnerstw. Kluczowi partnerzy, to podmioty zewnętrzne, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje w celu zapewnienia sukcesu modelu biznesowego.

### Cel

Celem bloku „Kluczowe partnerstwa” jest zidentyfikowanie partnerów strategicznych niezbędnych do zapewnienia właściwego działania przedsiębiorstwa oraz stymulowanie wzajemnej współpracy.

### Efekty kształcenia

Po zakończeniu tego modułu kursanci będą w stanie:

- zdefiniować, czym są kluczowe partnerstwa,
- wymienić główne rodzaje umów partnerskich wraz z ich zaletami i wadami,
- zidentyfikować kluczowych partnerów niezbędnych do wsparcia działalności przedsiębiorstwa,
- zilustrować znaczenie kluczowych partnerstw na potrzeby spełnienia zapotrzebowania klientów,
- wyjaśnić relację między partnerami na potrzeby stworzenia wspólnej wartości,
- przeanalizować rolę kluczowych partnerów,
- wybrać najbardziej odpowiednich partnerów, dzięki którym możliwe będzie wypełnienie własnych luk kompetencyjnych,
- ustalić korzystne dla przedsiębiorstwa warunki umowy.

### Słowa kluczowe

- przedsiębiorstwa
- partnerzy / partnerstwa
- współpraca
- dostawcy
- konkurencja
- sojusz
- zaufanie
- wspólna wartość
- zaangażowanie





# Zarys teoretyczny

Schemat modelu biznesowego		Zaprojektowany dla:	Zaprojektowany przez:	Data:	Wersja:
<p><b>Kluczowe partnerstwa</b></p> <p>Kim są nasi kluczowi partnerzy?            Kim są nasi dostawcy?            Jakie kluczowe zasoby nabywamy od partnerów?            Jakie kluczowe działania wykonują nasi partnerzy?</p> <p><b>MOTYWACJA DO NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI</b>            Optymalizacja / oszczędność            Ograniczenie poziomu ryzyka / niepewności            Nabywanie określonych zasobów / działań</p>	<p><b>Kluczowe działania</b></p> <p>Jakie działania są niezbędne dla naszej propozycji wartości?            Jakże działania są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji?            Jakże działania są niezbędne dla naszych relacji z klientami?            Jakże działania są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p><b>KATEGORIE</b>            Produkcyjne            Rozwiązywanie problemów            Platformy/Sieci</p>	<p><b>Propozycja wartości</b></p> <p>Jaką wartość dostarczamy klientom?            Jaki problem pomagamy klientom rozwiązać?            Jakie produkty i usługi oferujemy poszczególnym segmentom klientów?            Na jakie potrzeby klientów odpowiadamy?</p> <p><b>CHARAKTERYSTYKA</b>            Nowość            Wyjątkowość            Dostosowanie do indywidualnych potrzeb            „Wykonanie zadania”            Wykonanie zadania            Projekt            Model/Status            Cena            Obniżenie kosztów            Obniżenie poziomu ryzyka            Dostępność            Wygodność/efektywność</p>	<p><b>Relacje z klientami</b></p> <p>Jakiego rodzaju relacji oczekuje każdy z naszych segmentów klientów?            Jakich relacji nie wiążą nam?            W jaki sposób relacje te są powiązane z resztą naszego modelu biznesowego?            Jak konstruowane są te relacje?</p> <p><b>PRZYKŁADY</b>            Wspieranie osobiste            Indywidualne wsparcie osobiste            Samochodowe            Zautomatyzowany obsługa            Społeczności            Wyodrębnienie</p>	<p><b>Segmenty klientów</b></p> <p>Dla kogo tworzymy propozycję wartości?            Kim są nasi kluczowi klienci?</p> <p>Rynek masowy            Rynek niszowy            Segmentacja rynku            Dywersyfikacja ryzyka            Platformy wielosegmentowe</p>	
	<p><b>Kluczowe zasoby</b></p> <p>Jakie zasoby są niezbędne dla naszej propozycji wartości?            Jakże zasoby są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji?            Jakże zasoby są niezbędne dla naszych relacji z klientami?            Jakże zasoby są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p><b>RODZAJE ZASOBÓW</b>            Fizyczne            Intelaktywne (patenty, prawa autorskie, dane)            Ludzkie            Finansowe</p>			<p><b>Kanały</b></p> <p>Za pośrednictwem jakich kanałów nasi klienci z poszczególnych segmentów chcą, żeby się z nimi kontaktować?            Jak do nich docieramy?            W jaki sposób nasze kanały zostały zintegrowane?            Który z kanałów jest najbardziej efektywny?            Który z kanałów jest najbardziej odpłacalny?            Jak integrujemy nasze kanały z działalnością klientów?</p> <p><b>FAZY KANAŁÓW</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Świadomość – jak budujemy wizerunek klientów świadomość w zakresie naszych produktów i usług?</li> <li>2. Ocena – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości?</li> <li>3. Zakup – jak umożliwiaujemy naszym klientom dokonanie zakupu określonych produktów lub usług?</li> <li>4. Dostawa – jak dostarczamy klientom naszą propozycję wartości?</li> <li>5. Usługi posprzedażne – jakie usługi posprzedażne oferujemy klientom?</li> </ol>	
<p><b>Struktura kosztów</b></p> <p>Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym?            Które kluczowe zasoby są najdroższe?            Które kluczowe działania są najdroższe?</p> <p><b>CZY TWÓJE PRZEDSIĘBIORSTWO JEST</b>            Zorientowane na koszty (zaczęło strukturę kosztów, niskie ceny, maksymalna automatyzacja, outsourcing na szeroką skalę)            Zorientowane na wartość (koncentracja na tworzeniu wysokiej jakości wartości)</p> <p><b>CHARAKTERYSTYKA</b>            Koszty stałe (wynagrodzenia, najem, media)            Koszty zmienne            Koszty stałe            Koszty zmiennego</p>		<p><b>Strumienie przychodów</b></p> <p>Za jaką wartość klienci są gotowi zapłacić?            Za co klienci obecnie płacą?            Jakże metody płatności są obecnie przyjmowane?            Jak klienci woląby płacić?            Jak jest wiekid poszczególnych strumieni przychodów w przychody przedsiębiorstwa ogółem?</p> <p><b>RODZAJE</b>            Sprzedaż odtworzone            Opłaty za korzystanie            Opłaty za subskrypcję            Licencjonowanie            Ciepły podzielników            Reklama            Wynajem/Obrotowa/Leasing</p> <p><b>STALE CENY</b>            Cennik            Zależny od funkcjonalności produktu            Zależny od segmentu klientów            Zależny od wydatności</p> <p><b>CENY DYNAMICZNE</b>            Negocjacje            Zarządzanie zyskiem            Marketing w czasie rzeczywistym</p>			

## BUDOWANIE PARTNERSTW STRATEGICZNYCH

### Rola komunikacji

Partnerstwo biznesowe to współpraca pomiędzy podmiotami nawiązana na podstawie umowy lub porozumienia, określające poziom zależności podmiotów i ich obowiązki.

Kluczowym czynnikiem przy wyborze najbardziej odpowiedniego partnera biznesowego jest komunikacja. Partnerzy powinni postępować w ten sam sposób i koordynować swoje działania.

Partner biznesowy musi być podmiotem zaufanym i dysponować zdolnościami uzupełniającymi kompetencje przedsiębiorstwa, których nie należy nie doceniać.





### Podstawowe elementy partnerstwa

Przy nawiązywaniu partnerstwa należy rozważyć kilka elementów:

- **Jasna umowa partnerstwa:** Istotne jest sporządzenie jasnej umowy partnerstwa, która będzie określać role i zakres obowiązków partnerów.
- **Określenie oczekiwań:** Przy zawieraniu umowy strony powinny mieć możliwość swobodnego wyrażenia własnych oczekiwań, co pozwoli na uniknięcie wszelkich nieporozumień i skarg w przyszłości.
- **Obopólne korzyści:** Partnerstwa muszą przynosić korzyści obu stronom; przy nawiązywaniu partnerstwa należy upewnić się, że kluczowe zasoby i działania partnera stanowią uzupełnienie zasobów i działań przedsiębiorstwa.
- **Wybór partnera:** Niektóre partnerstwa mogą wydawać się lukratywne, jednak ich nawiązanie jest praktycznie niemożliwe. Ponadto w wyniku zmian w otoczeniu biznesowym niektóre partnerstwa mogą nie być już uzasadnione. W takich przypadkach ważne jest rozwiązanie takich partnerstw, aby zapobiec dalszemu marnotrawieniu zasobów.

### Korzyści płynące z partnerstwa

Nawiązywanie partnerstw strategicznych jest istotne z wielu różnych powodów. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą:

- zoptymalizować poziom zużycia własnych zasobów,
- uzupełnić luki w swojej działalności,
- wytworzyć nowe produkty,
- ograniczyć poziom ponoszonego ryzyka poprzez zbudowanie silnych partnerstw przed rozpoczęciem działania,
- korzystać z tych samych kanałów dystrybucji.

Należy pamiętać, że możliwe jest nawiązanie współpracy z kilkoma partnerami, jednak nie każda z tych relacji będzie miała kluczowy charakter.

Rodzaj partnerstwa zależy od etapu cyklu życia partnerstwa – po trzech latach działalności partnerstwa, które zostały nawiązane na etapie tworzenia przedsiębiorstwa mogą ulec zmianie.





### Pytania kluczowe dla zapewnienia efektywności partnerstwa

Przy nawiązywaniu partnerstwa lub jego ocenie pomocne mogą być następujące pytania:

- Jakie partnerstwa są kluczowe dla mojej działalności?
- Kim są kluczowi dostawcy?
- Którzy z naszych dostawców i partnerów pozyskują kluczowe zasoby przedsiębiorstwa?
- Jaki rodzaj partnerstwa byłby najlepiej dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa?
- Jaki jest najlepszy łańcuch dostaw dla przedsiębiorstwa?

### RÓŻNE RODZAJE PARTNERSTW STRATEGICZNYCH

Partnerstwa można podzielić na 4 grupy:

1. **Strategiczne sojusze:** Tego typu sojusze są zawierane pomiędzy podmiotami, które nie są dla siebie konkurencją (np. internetowe i tradycyjne agencje informacyjne).
2. **Konkuperacja:** jest to kooperacja pomiędzy konkurentami. Tego typu partnerstwa są zawierane w celu ograniczenia ryzyka i jego optymalnej dystrybucji. Mogą one wspierać partnerów i konkurentów w stworzeniu nowego produktu.
3. **Wspólne przedsięwzięcia:** Tego typu partnerstwa są zawierane pomiędzy podmiotami, które mają taki sam interes (np. w celu stawienia czoła sytuacji awaryjnej, otwarcie nowej firmy na nowym rynku lub w innej lokalizacji geograficznej). We wspólnym przedsięwzięciu wkład musi pochodzić od obu stron. Przykładem może być spółka specjalizująca się w produkcji sera może podjąć decyzję o wspólnym przedsięwzięciu z dostawcą produktów spożywczych (np. makaron z serem).
4. **Relacja pomiędzy kupującym a dostawcą:** Tego typu relacje są jednymi z najbardziej powszechnych. Zapewniają one rzetelne źródło produktów dostarczanych stalej i potwierdzonej bazie klientów.





## PARTNERSTWA STRATEGICZNE

### Przykłady partnerstw: Strategiczne sojusze

Umowa pomiędzy firmami Starbucks i Barnes & Noble może posłużyć jako przykład strategicznego sojuszu: Starbucks parzy kawę, a firma Barnes & Noble dostarcza książki. Spółki dzielą koszty przestrzeni, co jest z korzyścią dla nich obu.

Proszę obejrzeć materiał wideo, aby pogłębić wiedzę na ten temat. Advantages Of Strategic Alliances And Joint Ventures [2 Critical Things For Success]

<https://www.youtube.com/watch?v=dSmjQDFg0tY>



### Zalety

- Strategiczny sojusz może pomóc przedsiębiorstwu w zwiększeniu efektywności procesu.
- Strategiczne sojusze pozwalają dwóm organizacjom, osobom fizycznym lub innym podmiotom osiągać wspólne lub powiązane cele i zapewniają możliwość szybszego rozwoju, niż gdyby działały w pojedynkę.
- Strategiczne sojusze mogą być elastyczne – firmy nie muszą łączyć swojego kapitału i mogą utrzymać swoją niezależność.
- Strategiczne sojusze mogą być zakładane pomiędzy różnego rodzaju i wielkości przedsiębiorstwami.

### Wady

- Sposób działalności przedsiębiorstw może się różnić, co może rodzić konflikty, w przypadku braku umiejętności komunikacyjnych lub zaufania.
- W przypadku długoterminowych strategicznych sojuszy działalność jednego z partnerów może być uzależniona od działalności drugiego partnera, co spowoduje, że istniejąca między takimi podmiotami relacja nie będzie zdrowa.





## Przykłady partnerstw: Konkuperacja

Przykładem konkuperacji może być współpraca między firmami Samsung i Apple – Samsung dostarcza komponenty, z których produkowane są iPhony, jednak nie wpływa to na wysoką pozycję firm na rynku. Głównym celem konkuperacji jest zwiększenie różnorodności technologii i możliwości rozwoju nowych produktów.



### Zalety

- Konkuperacja pozwala firmom stawić czoła nowym problemom na rynku, a w niektórych przypadkach wydaje się ona być najlepszym rozwiązaniem.
- Jest ona sposobem na zdobycie wartości niematerialnych i prawnych.
- Synergia ma wpływ na uzupełniające zasoby, co czyni je bardziej cennymi i trudnymi do podrobienia.
- Konkuperacja stymuluje różnicowanie i rozwój nowych zasobów, w rezultacie wspiera przedsiębiorstwa w koncentrowaniu się na innowacjach, przyczynia się do zacieśnienia współpracy i poprawy umiejętności komunikacyjnych, ponieważ ludzie są zachęceni do przekazywania specjalistycznej wiedzy, którą dysponują. Konkuperacja pozwala przedsiębiorstwom osiągnąć efekt skali, obniżyć koszty i ryzyko związane z działalnością.

### Wady

- Istnieje realne ryzyko utraty kontroli nad własnymi zasobami w związku ze stosowaniem powszechnie dostępnych technologii lub nawet wskutek cyberataku.
- Konkuperacja może prowadzić do nierównomiernego rozłożenia korzyści i zakłócać stabilność współpracy.
- Współistnienie i wzajemne oddziaływanie strumieni współpracy i konkurencji w relacjach między stronami może obniżyć efektywność współpracy, jeżeli wspólne cele i zadania partnerów nie są zbieżne.
- W tym rodzaju partnerstwa istnieje możliwość, że wspólne cele i ustalone z góry relacje między sojusznikami ulegną spłaszczeniu.
- Zdarza się, że klauzule umowne wprowadzają pewne ograniczenia w zakresie możliwości podejmowania decyzji, np. nie pozwalają przedsiębiorstwom na tworzenie innych partnerstw, co jest szczególnie niekorzystne w przypadku tworzenia wielu powiązań kooperacyjnych. Istnieje realne





niebezpieczeństwo przekształcenia relacji w niekorzystną dla obu stron grę, która prowadzi do utraty zaufania i pogorszenia wyników.

- Wady konkuperacji mogą być związane ze sferą wizerunkową przedsiębiorstwa, zwłaszcza w przypadku gdy obsługa i wsparcie klienta nie jest na najwyższym poziomie.

### Przykłady partnerstw: Wspólne przedsięwzięcie

Wspólne przedsięwzięcie to umowa między przedsiębiorstwami, która przyjmuje formę współpracy na potrzeby osiągnięcia wspólnego celu. Przedsiębiorstwa utrzymują swoją niezależność prawną. Tego typu partnerstwa są zwykle zawierane w celach handlowych, np. na potrzeby wprowadzenia nowego produktu na rynek lub wejścia na nowy rynek.

Przykładem wspólnego przedsięwzięcia jest Google Earth autorstwa firm Google i NASA.

„Firmy Google i NASA mają ten sam cel – chęć podzielenia się z ludźmi jak największymi zasobami informacji” – Eric Schmidt, Prezes Google.

#### Zalety

- Wykorzystanie wiedzy partnerów na potrzeby opracowania nowego produktu
- Wejście na nowe rynki
- Wzajemne poprawianie wyników poprzez zrównanie mocnych i słabych stron
- Wspólne koszty, wydarzenia marketingowe i sponsoringowe
- Tymczasowe partnerstwa ograniczone w czasie i powiązane z rozwojem określonego produktu/usługi
- Wspólne cele i ryzyko

#### Wady

- Problemy w procesie decyzyjnym
- Brak zaangażowania może zakłócać równowagę







## Przykłady partnerstw: Relacja pomiędzy kupującym a dostawcą

Relacja pomiędzy kupującym a dostawcą to rodzaj partnerstwa obejmujący łańcuch dostaw. Ponieważ klient i dostawca są od siebie wzajemnie zależni, polega ona na stworzeniu długotrwałej relacji, w której dostawca uzyskuje preferowany status w łańcuchu dostaw dzięki zaspokojeniu potrzeb klientów. Niemniej jednak relacja biznesowa może się różnić pod względem zaangażowania i ciągłości.

Przykład: Ford Motor Company to amerykański producent samochodów. Firma stworzyła sieć ABF, która obejmuje preferowanych partnerów i dostawców firmy z całego świata (67 dostawców prowadzących działalność produkcyjną i 23 nieprodukcyjną).



### Zalety

- Krótko- i długoterminowe relacje w zależności od umowy
- Budowanie zaufania dzięki konsolidacji łańcucha dostaw, większemu zaangażowaniu i rzetelności
- Możliwość wprowadzenia obniżek i ofert specjalnych
- Elastyczne warunki płatności
- Wymiana informacji, prognoz, wiedzy i klientów pomiędzy kupującym a dostawcą

### Wady

- Konieczność utrzymania zaangażowania i nakładów pracy na wysokim poziomie w celu nawiązania relacji
- Dokładne prognozy dotyczące przyszłych wyników i potrzeb obu firm
- Wybór właściwego partnera, biorąc pod uwagę powiązane rodzaje ryzyka i potencjalne problemy
- Sprostanie wymogom partnera







## Przykłady i dobre praktyki

**Strategiczne sojusze:** Starbucks i Barnes & Noble: Dzielone koszty przestrzeni.

**Konkuperacja:** Samsung i Apple: Poszukiwanie różnych technologii na potrzeby opracowania nowych produktów.

**Wspólne przedsięwzięcia:** Google i NASA: Współpraca na rzecz osiągnięcia wspólnego celu strategicznego.

**Relacja pomiędzy kupującym a dostawcą:** Ford Motor Company i sieć ABF: Niezależność łańcucha dostaw zgodnie z zapotrzebowaniem klienta.





## Odniesienia

- <https://www.investopedia.com/terms/s/strategicallyalliance.asp#:~:text=The%20deal%20between%20Starbucks%20and,the%20benefit%20of%20both%20companies/>  
[dostęp 21/07/2020]
- <https://www.business2community.com/strategy/key-partners-and-your-business-model-02278564>  
[dostęp 21/07/2020]
- <http://www.ecommerce-digest.com/key-partnerships.html>  
[dostęp 21/07/2020]
- <https://businessmodelanalyst.com/key-partners-business-model-canvas/>  
[dostęp 17/07/2020]
- <http://www.leansolutions.it/management/modelli-di-business/business-model-canvas-key-partnership>  
[dostęp 17/07/2020]
- <https://strategyzer.uservice.com/knowledgebase/articles/1194355-how-do-i-use-the-key-partnerships-building-block-o>  
[consulted 21/07/2020]
- CrashCourse, Value Proposition and Customer Segments: Crash Course Business – Entrepreneurship #3  
<https://www.youtube.com/watch?v=m2IPvT920XM>

