



ProBM 2

Kluczowe partnerstwa

Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era

Spis treści

- Wstęp

- Cel
- Efekty kształcenia
- Słowa kluczowe

- Zarys teoretyczny

- Przykłady i dobre praktyki
- Odniesienia



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



Spis treści

- Wstęp
 - Cel
 - Efekty kształcenia
 - Słowa kluczowe
- **Zarys teoretyczny**
- Przykłady i dobre praktyki
- Odniesienia



Schemat modelu biznesowego		Zaprojektowany dla:	Zaprojektowany przez:	Data:	Wersja:		
Kluczowe partnerstwa  <p>Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi dostawcy? Jakie kluczowe zasoby nabywamy od partnerów? Jakie działania są niezbędne do wykonania naszej działalności?</p> <p>MOTYWACJA DO NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI Optymalizacja i oszczędność Ograniczenie poziomu ryzyka i niepewności Nabywanie określonych zasobów i doświadczeń</p>	Kluczowe działania  <p>Jakie działania są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie działania są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie działania są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie działania są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p>KATEGORIE Produkcja Rozwiązywanie problemów Platformy/Sieci</p>	Propozycja wartości  <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>CHARAKTERYSTYKA Nowość Wydajność Dostosowanie do indywidualnych potrzeb „Wykonanie zadania” Projekt Marka/Status Cena Obniżenie kosztów Obniżenie poziomu ryzyka Dostępność Wygoda/Łatwość</p>	Relacje z klientami  <p>Jakiego rodzaju relacji oczekuje każdy z naszych segmentów klientów? Jakie relacje nawiązaliśmy? W jaki sposób relacje te są powiązane z resztą naszego modelu biznesowego? Jak kosztowne są te relacje?</p> <p>PRZYKŁADY Wspieranie osobiste Dedykowane wsparcie osobiste Samoobsługa Zautomatyzowana obsługa Społeczność Współtworzenie</p>	Segmenty klientów  <p>Dla kogo tworzymy propozycję wartości? Kim są nasi kluczowi klienci?</p> <p><i>Rynek masowy Rynek niszy Segmentacja rynku Dywersyfikacja rynku Platformy wielostronne</i></p>			
	Kluczowe zasoby  <p>Jakie zasoby są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p>RODZAJE ZASOBÓW Fizyczne Intelktualne (patenty, prawa autorskie, dane) Ludzkie Finansowe</p>	Kanały  <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 opłacalny? Jak integrujemy nasze kanały z działalnością klientów?</p> <p>FAZY KANAŁÓW 1. Świadomość – jak budujemy wśród klientów świadomość w zakresie naszych produktów i usług? 2. Ocena – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości? 3. Zakup – jak umożliwiaamy naszym klientom dokonanie zakupu określonych produktów lub usług? 4. Dostawa – jak dostarczamy klientom naszą propozycję wartości? 5. Usługi posprzedażne – jakie usługi posprzedażne oferujemy klientom?</p>					
Struktura kosztów  <p>Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym? Które kluczowe zasoby są najdroższe? Które kluczowe działania są najdroższe?</p> <p>CZY TWOJE PRZEDSIĘBIORSTWO JEST Zorientowane na koszty (szczupła struktura kosztów, niskie ceny, maksymalna automatyzacja, outsourcing na szeroką skalę) Zorientowane na wartość (koncentracja na tworzeniu wysokiej jakości wartości)</p> <p>CHARAKTERYSTYKA Koszty stałe (wynagrodzenia, najem, media) Koszty zmienne Koszty skali Koszty zakresu</p>	Strumienie przychodów  <p>Za jaką wartość klienci są gotowi zapłacić? Za co klienci obecnie płacą? Jakie metody płatności są obecnie przyjmowane? Jak klienci woliliby płacić? Jaki jest wkład poszczególnych strumieni przychodów w przychody przedsiębiorstwa ogółem?</p> <table border="0"> <tr> <td> RODZAJE: Sprzedaż aktywów Opłata za korzystanie Opłaty za subskrypcję Licencjonowanie Opłaty pośredników Reklama Wynajem/Dzierżawa/Leasing </td> <td> STAŁE CENY Cennik Zależny od funkcjonalności produktu Zależny od segmentu klientów Zależny od wydajności </td> <td> CENY DYNAMICZNE Negocjacje Zarządzanie zyskiem Marketing w czasie rzeczywistym </td> </tr> </table>	RODZAJE: Sprzedaż aktywów Opłata za korzystanie Opłaty za subskrypcję Licencjonowanie Opłaty pośredników Reklama Wynajem/Dzierżawa/Leasing	STAŁE CENY Cennik Zależny od funkcjonalności produktu Zależny od segmentu klientów Zależny od wydajności	CENY DYNAMICZNE Negocjacje Zarządzanie zyskiem Marketing w czasie rzeczywistym			
RODZAJE: Sprzedaż aktywów Opłata za korzystanie Opłaty za subskrypcję Licencjonowanie Opłaty pośredników Reklama Wynajem/Dzierżawa/Leasing	STAŁE CENY Cennik Zależny od funkcjonalności produktu Zależny od segmentu klientów Zależny od wydajności	CENY DYNAMICZNE Negocjacje Zarządzanie zyskiem Marketing w czasie rzeczywistym					



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.



BUDOWANIE PARTNERSTW STRATEGICZNYCH

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.



BUDOWANIE PARTNERSTW STRATEGICZNYCH

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.



BUDOWANIE PARTNERSTW STRATEGICZNYCH

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 stałej 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>



Strategiczne sojusze

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.



PARTNERSTWA STRATEGICZNE

Przykłady partnerstw: Konkupercja

Przykładem konkupercji 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 konkupercji jest zwiększenie różnorodności technologii i możliwości rozwoju nowych produktów.



Konkuperacja

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.



Konkuperacja

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 obniżać 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.



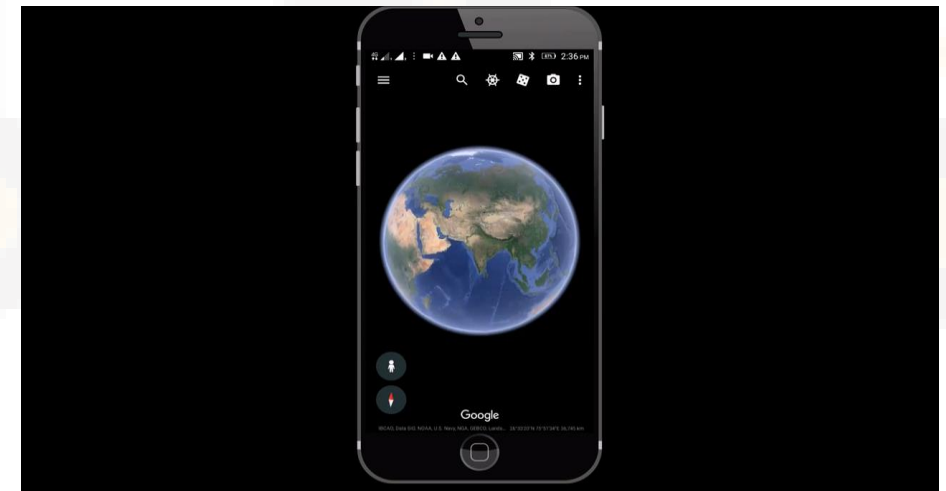
PARTNERSTWA STRATEGICZNE

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.



PARTNERSTWA STRATEGICZNE

Wspólne przedsięwzięcie

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



PARTNERSTWA STRATEGICZNE

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).



PARTNERSTWA STRATEGICZNE

Relacja pomiędzy kupującym a dostawcą

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



Spis treści

- Wstęp
 - Cel
 - Efekty kształcenia
 - Słowa kluczowe
- Zarys teoretyczny
- Przykłady i dobre praktyki
- Odniesienia



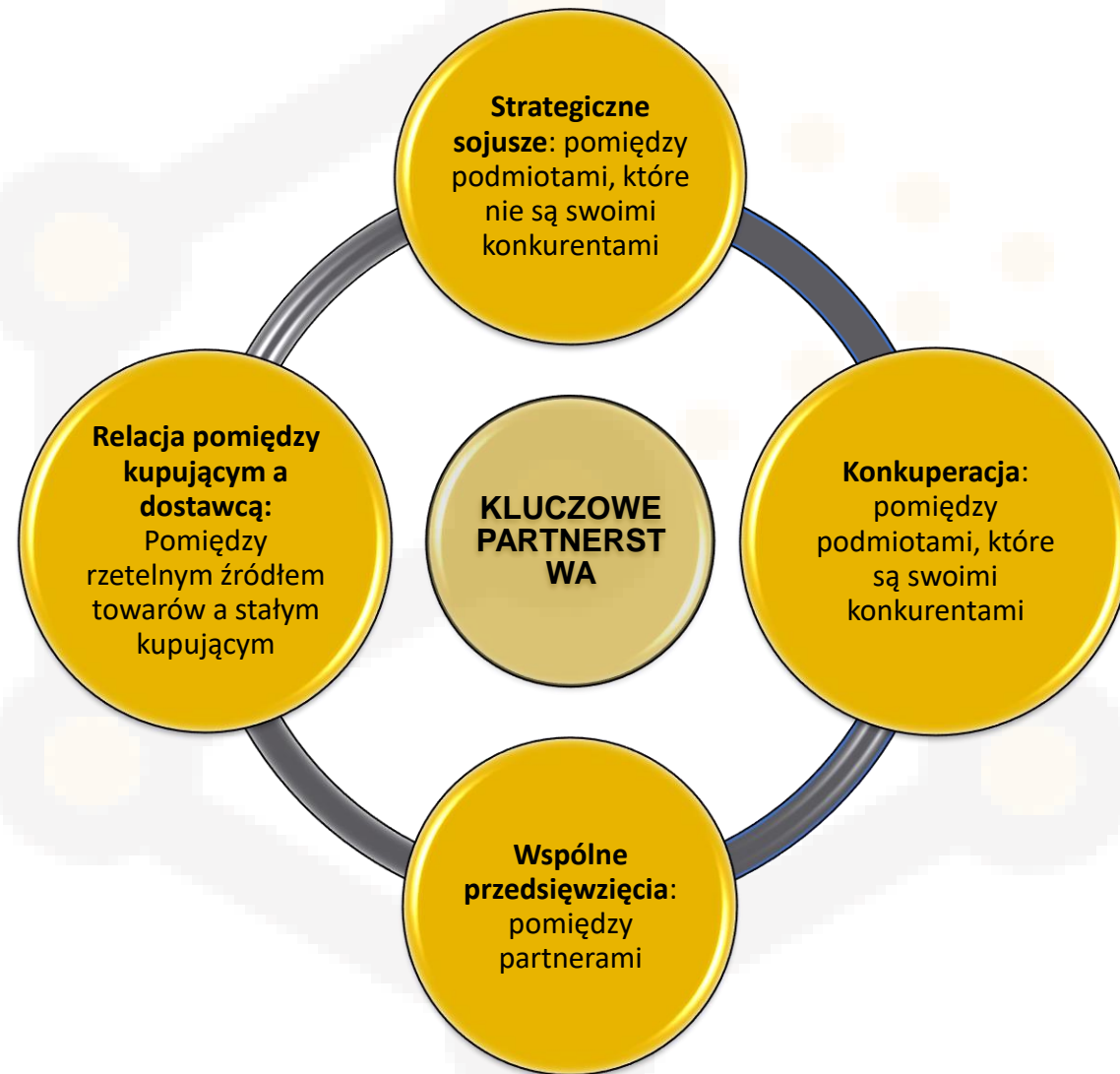
Przykłady:

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.



Spis treści

- Wstęp
 - Cel
 - Efekty kształcenia
 - Słowa kluczowe
- Zarys teoretyczny
- Przykłady i dobre praktyki
- Odniesienia



- <https://www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp#:~:text=The%20deal%20between%20Starbucks%20and,the%20benefit%20of%20both%20companies/> [dostęp: 21.07.2020 r.].
- <https://www.business2community.com/strategy/key-partners-and-your-business-model-02278564> [dostęp: 21.07.2020 r.].
- <https://www.business2community.com/strategy/key-partners-and-your-business-model-02278564> [dostęp: 21.07.2020 r.].
- <http://www.ecommerce-digest.com/key-partnerships.html> [dostęp: 21.07.2020 r.].
- <https://businessmodelanalyst.com/key-partners-business-model-canvas/> [dostęp: 17.07.2020 r.].
- <http://www.leansolutions.it/management/modelli-di-business/business-model-canvas-key-partnership> [dostęp: 17.07.2020 r.].
- <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194355-how-do-i-use-the-key-partnerships-building-block-o> [dostęp: 21.07.2020 r.].