



## Parteneri cheie

### Introducere

Orice companie are nevoie de o strategie legată de partenerii de afaceri pentru a avea succes. Partenerii cheie sunt toți oameni și companii externe cu care lucrează o companie pentru a se asigura că modelul de business are succes.

### Scop

Scopul modulului Parteneri cheie este de a sprijini managerii și antreprenorii să identifice parteneri strategici pentru funcționarea corectă a afacerii și să încurajeze crearea colaborării cu aceștia.

### Rezultatele învățării

La sfârșitul învățării veți fi capabili să:

- definiți conceptul de parteneri cheie
- enumerați principalele acorduri de parteneriat cu avantaje și dezavantaje
- identificați parteneri cheie pentru a vă sprijini în propriile operațiuni ale companiei
- ilustrați importanța partenerilor cheie pentru a satisface nevoile clienților
- explicați relația dintre parteneri pentru a crea valoare comună
- analizați rolul partenerilor cheie
- alegeți partenerul (partenerii) cel mai potrivit pentru a vă reduce ineficiența
- stabiliți condițiile pentru un acord de care ar beneficia compania

### Cuvinte cheie

- companie/întreprindere/organizație
- parteneri
- parteneriate
- cooperare
- furnizori
- concurenți
- alianță
- încredere
- valoare comună
- angajament





## Aspecte teoretice

Diagrama Modelului de Business		Creat pentru:	Creat de:	Data:	Versiune:	
<b>Parteneri cheie</b> Cine sunt partenerii cheie? Cine sunt furnizorii? Ce Resurse cheie sunt necesare de la partenerii? Ce Activități cheie asigură partenerii? <b>MOTIVAȚIE PENTRU PARTENERIAT</b> Optimizare și economie Reducerea riscului și a incertitudinii Achiziția de resurse și activități	<b>Activități cheie</b> Ce Activități cheie necesită Propunerea de valoare? Dar Canalele de distribuție? Relațiile cu clienții? Fluxul de venituri? <b>CATEGORII</b> Produse Rezolvare de probleme Platformă/Rețea	<b>Propunere de valoare</b> Ce valoare oferim pentru client? Ce problemele rezolvăm pentru clienții noștri? Ce pachete de produse și servicii oferim fiecărui segment de clienți? Ce nevoi satisfacem clienților? <b>CARACTERISTICI</b> Noiștile Performanță Personalizare "Treabă bine făcută" Protecție Mănușă/Șterg Preț Reducerea costului Reducerea riscului Accesibilitate Comoditate/Utilizare	<b>Relațiile cu clientul</b> Ce tip de relație se așteaptă să stabilim și să menținem fiecare Segment de clienți? Ce relații sun stabilite? Cum sunt relațiile cu clienții integrate cu restul modelului nostru de business? Cât de costisitoare sunt relații cu clienții? <b>EXEMPLE</b> Asistență personală Asistență personală dedicată Autoservire Serviciu automat Conversații Co-creație	<b>Segmentul clienți</b> Pentru cine creăm valoare? Cine sunt cei mai importanți clienți ai noștri? <b>Plato generală</b> Plato de mijă Segmentat Diversificat Platforma adaptivă	<b>Resurse cheie</b> Ce Resurse cheie sunt necesare pentru a Propunerea de valoare? Dar Canalele de distribuție? Relații cu clienții? Fluxul de venituri? <b>TIPIURI DE RESURSE</b> Fizice Intelectuale (patente, copyright, date) Umane Financiare	<b>Canale</b> Prin ce Canale se ajunge la Segmentul de clienți? Cum ajungem la clienți acum? Cum sunt integrate canalele noastre? Care funcționează cel mai bine? Care sunt cele mai rentabile? Cum integram canalele cu restul clienților? <b>FAZELE CANALELOR</b> 1. Conștientizare - Cum promovăm produsele și serviciile companiei noastre? 2. Evaluare - Cum îi ajutăm pe clienți să evalueze propunerea de valoare prezentată de organizația noastră? 3. Achiziție - Cum permitem clienților să cumpere produse și servicii specifice? 4. Livrare - Cum livrăm Propunerea de valoare clienților? 5. Post- vânzare - Cum oferim asistență pentru clienți?
	<b>Structura de costuri</b> Care sunt cele mai importante costuri inerente modelului de business? Care sunt cele mai scumpe Resurse cheie? Care sunt cele mai scumpe Activități cheie? <b>ACTIVITATEA COMPANIEI ESTE DIRECȚIONATĂ SPRE</b> Costuri (asa mai slabă structură de cost, propunere de preț scăzut, automatizare maximă, extensivitate extinsă) Valoare (asa pe creșterea de volume, propunere de valoare premium) <b>EXEMPLE CARACTERISTICI</b> Costuri fixe (salarii, chiri, utilități) Costuri variabile Economie la nivelul companiei Economie în funcție de scop	<b>Fluxuri de venituri</b> Pentru ce sunt dispuși să plătească clienții noștri? Pentru ce plătesc în prezent? Cum plătesc în prezent? Cum ar prefera să plătească? Cât contribuie fiecare flux de venituri la veniturile totale? <b>TIPIURI</b> Vânzarea activă Taxă de utilizare Abonament Licență Taxe de brokeraj Publicitate Împrumut / închiriere / leasing <b>PREȚ FIX</b> Preț de listă Dependent de produs Dependent de clienți Dependent de volum <b>PREȚ FLEXIBIL</b> Negociere Existăm ocazionalmente Fixa în timp real				

## CREAREA DE PARTENERIATE STRATEGICE

### Rolul comunicării

Un parteneriat de afaceri implică o alianță stipulată de două părți, în general unite prin intermediul unui contract sau a unui acord. În unele cazuri, acordurile sunt relații libere în care părțile sunt destul de independente una de cealaltă, în timp ce alte acorduri sunt mai exclusive și dictează un set de obligații specifice pe care partenerii trebuie să le respecte.

Factorul cheie pentru alegerea celui mai potrivit partener este comunicarea. Partenerii ar trebui să se coordoneze și să lucreze în același mod.

Un partener ar trebui să vă completeze abilitățile și să fie o persoană de încredere. Este important modul în care relaționați și vă înțelegeți cu partenerul.





### Elemente cheie într-un parteneriat

Există câteva elemente principale de luat în considerare atunci când stabiliți parteneriate:

- **Acorduri de parteneriat clare:** Este important să se stabilească acorduri de parteneriat clare pentru părțile implicate. Activitățile și rolurile partenerilor ar trebui reglementate.
- **Stabilirea așteptărilor:** Atunci când definesc un acord, antreprenorii ar trebui să se asigure că își împărtășesc propriile așteptări în mod liber și deschis. Acest lucru va ajuta la evitarea confuziei și a reclamațiilor ulterioare.
- **Situație câștigătoare:** Parteneriatele sunt sănătoase și durabile numai dacă există câștiguri vizibile pentru ambele părți, prin urmare, atunci când formați un parteneriat, trebuie să vă asigurați că resursele și activitățile cheie ale partenerului dvs. vă umplu golurile.
- **Selectarea parteneriatelor:** Unele parteneriate pot părea lucrative în teorie, dar nu reușesc să iasă în practică. În plus, schimbările în contextul afacerii pot face, de asemenea, irelevante unele parteneriate. În astfel de cazuri, este important să încheiem rapid aceste parteneriate pentru a evita risipa de resurse.

### Beneficii ale parteneriatului

Există multe motive pentru stabilirea unor parteneriate cheie. Companiile pot să:

- optimizeze utilizarea resurselor proprii,
- umple golurile din propriile activități,
- creeze produse noi,
- atenueze riscul asumat prin stabilirea alianțelor cu parteneri puternici,
- partajeze aceleași canale de distribuție.

Este important să luați în considerare faptul că organizația dvs. ar putea avea mai mulți parteneri, cu toate acestea, nu toate relațiile de parteneriat sunt esențiale pentru activitatea dvs.

Rețineți că parteneriatele se schimbă pe întreg ciclul de viață al companiilor. Unele tipuri de parteneriate pot fi necesare în primul an de activitate al unui start-up, dar se pot schimba în următorii trei ani.





### Întrebări cheie pentru un parteneriat efectiv

Atunci când stabiliți/evaluați un parteneriat pot fi utile următoarele întrebări:

- Ce parteneriate pot fi strategice pentru afacerea mea?
- Care sunt furnizorii critici?
- Care dintre furnizori și parteneri furnizează resurse cheie?
- Ce tip de parteneriate s-ar potrivi cel mai bine nevoilor companiei?
- Care este cel mai bun cluster/lanț de aprovizionare și unde ar trebui să vă situați?

### TIPURI DE PARTENERIAT STRATEGIC

Partenerii și parteneriatele pot fi clasificate în patru grupuri:

1. **Alianțe strategice:** Aceste alianțe au loc între neconcurenți. De exemplu, agenții de știri online și agenții de știri offline.
2. **Cooperare:** Aceasta implică cooperarea între concurenți. Aceste parteneriate permit partenerilor să atenueze și să ajungă la o distribuție convenabilă a riscului. Cooperarea poate ajuta partenerii și concurenții să se alinieze pentru a crea un nou produs.
3. **Asociații mixte (joint ventures):** Aceste parteneriate sunt stipulate de parteneri cu interes reciproc, de exemplu, care se confruntă cu o situație de urgență, creând o nouă afacere pe o piață nouă sau într-o nouă zonă geografică. Un acord de joint-venture funcționează numai dacă ambele organizații au câte o contribuție. De exemplu, o companie specializată în producerea de brânză poate alege să conducă o nouă afacere cu un furnizor de alimente preprocesate, intrând pe o nouă piață, de exemplu, paste cu brânză.
4. **Relații client-furnizor:** Aceste relații sunt cele mai frecvente. Acestea asigură o sursă sigură de aprovizionare. Pentru furnizori, acest lucru înseamnă că există un cumpărător constant pentru produsul lor.





## PARTENERIATE STRATEGICE

### Exemplu: alianță strategică

Acordul dintre Starbucks și Barnes&Noble este un exemplu de alianță strategică: Starbucks prepară cafeaua, Barnes&Noble furnizează cărțile. Cele două companii împart costurile spațiului în beneficiul ambelor.

Pentru o mai bună înțelegere a acestui subiect, urmăriți videoclipul: „Avantajele alianțelor strategice și al întreprinderilor comune [2 lucruri critice pentru succes]”

<https://www.youtube.com/watch?v=dSmjqDFq0tY>



### Avantaje

- Un acord de alianță strategică ar putea ajuta o companie să dezvolte un proces mai eficient.
- Alianțele strategice permit ca două organizații, persoane fizice sau alte entități să lucreze pentru obiective comune sau corelate și să obțină creștere, care s-ar realiza pe o perioadă mai lungă de timp dacă fiecare dintre ele ar lucra singure.
- Alianțele strategice pot fi flexibile, cele două firme nu trebuie să fuzioneze capitalul și pot rămâne independente una de alta.
- Alianțele strategice pot fi stipulate de companii de diferite dimensiuni și tipuri.

### Dezavantaje

- Pot exista diferențe în modul în care companiile își desfășoară activitatea și pot duce la conflicte dacă abilitățile comunicative și încrederea dintre aliați sunt subestimate.
- Cu alianțe strategice pe termen lung, un partener poate deveni dependent de celălalt, subminând sănătatea parteneriatului.





### Exemplu: Cooperarea

Un exemplu de cooperare este cazul Samsung care furnizează componente pentru producerea iPhone-ului Apple. Ambele firme sunt, totuși, cele mai bine vândute pe piața smartphone-urilor. Scopul principal al cooperării este creșterea diversității tehnologice și dezvoltarea de noi produse.



#### Avantajele cooperării

- Cooperarea sprijină companiile atunci când se confruntă cu noi provocări dictate de piață, în consecință, în unele cazuri poate fi cea mai practică soluție.
- Permite companiilor să obțină resurse necorporate.
- Sinergia afectează resursele complementare, făcându-le mai valoroase și mai greu de imitat.
- Cooperarea stimulează diferențierea și dezvoltarea de noi resurse. Prin urmare, sprijină companiile să se concentreze asupra inovației, deoarece acestea sporesc cooperarea și abilitățile comunicative pe măsură ce oamenii sunt încurajați să-și transfere cunoștințele. Cooperarea competitivă permite companiilor să realizeze mari economii și să reducă costurile operaționale.

#### Dezavantajele cooperării

- Într-o companie există riscul real de a pierde controlul asupra resurselor proprii din cauza tehnologiilor comune sau a potențialelor riscuri cibernetice, cum ar fi spionajul.
- Cooperarea poate duce la o asimetrie a beneficiilor derivate din relație și poate denatura motivele unei cooperări stabile.
- Coexistența și interacțiunea fluxurilor de cooperare și concurență în relația dintre părți poate reduce eficacitatea cooperării, dacă obiectivele comune ale partenerilor nu se potrivesc. În cadrul acestui scenariu este probabil ca obiectivele comune și relația dintre aliați să înceapă să se clatine.
- Uneori, clauzele contractuale includ anumite limite contractuale de luare a deciziilor, cum ar fi clauza care nu permite companiilor să stabilească alte parteneriate, ceea ce este un dezavantaj atunci când se încearcă crearea mai multor legături de cooperare. Există pericolul concret de a se pierde încrederea și de a se deteriora relația.
- Dezavantajele cooperării pot fi legate de imaginea companiei, mai ales dacă o companie prezintă ineficiențe în serviciile de asistență pentru clienți.





### Exemplu: Asociația mixtă (Joint Venture)

O societate mixtă este un acord între companii care adoptă o formă de muncă colaborativă pentru a atinge o țintă sau un obiectiv strategic comun. Companiile rămân separate în termeni legali. De obicei, este adoptat în scopuri comerciale, cum ar fi lansarea unui nou produs sau pentru a intra pe o piață nouă.

Google Earth este un exemplu de asociere între Google și NASA.

„Google și NASA împărtășesc o dorință comună - de a aduce un univers de informații oamenilor din întreaga lume” - Eric Schmidt, director executiv Google.



#### Avantaje

- Dezvoltarea de noi produse prin schimbul de cunoștințe și expertiză;
- Extinderea pe noi piețe;
- Consolidarea propriei performanțe prin nivelarea punctelor tari și a punctelor slabe;
- Costuri partajate, marketing și evenimente de sponsorizare;
- Parteneriat temporar, limitat în timp, și legat de dezvoltarea unui produs/serviciu specific;
- Obiective și riscuri comune.

#### Dezavantaje

- Dificultăți în procesul decizional;
- Lipsa angajamentului poate crea dezechilibre.





## Exemplu: Relații client-furnizor

Relația furnizorului cu cumpărătorul este un tip de parteneriat care implică lanțul de aprovizionare. Întrucât clientul și furnizorul sunt interdependenți, parteneriatul constă în crearea unei relații de lungă durată în care furnizorul câștigă un statut preferat în cadrul lanțului prin satisfacerea nevoilor clienților. Cu toate acestea, această relație de afaceri poate varia în ceea ce privește implicarea și continuitatea.

De exemplu, Ford Motor Company este un producător de autovehicule multinațional american. Compania a înființat rețeaua ABF, o rețea care include o listă de parteneri și furnizori preferați, formată din 67 de producători și 23 de furnizori neproductivi în întreaga lume.



### Avantaje

- Relații pe termen scurt sau lung în funcție de acord;
- Construirea încrederii prin consolidarea lanțului de aprovizionare, un angajament și o fiabilitate mai mari;
- Oportunități pentru reduceri de prețuri și oferte speciale;
- Flexibilitate în momentul plăților;
- Schimbul de informații, prognoze, cunoștințe și clienți între cumpărător și furnizor.

### Dezavantaje

- Nivel ridicat de angajament și implicare pentru a menține relația;
- Previziuni exacte despre performanța viitoare și nevoile ambelor companii;
- Selectarea partenerului potrivit din cauza riscurilor asociate și a potențialelor probleme;
- Îndeplinirea cerințelor dvs. ca partener.







## Exemple și bune practici

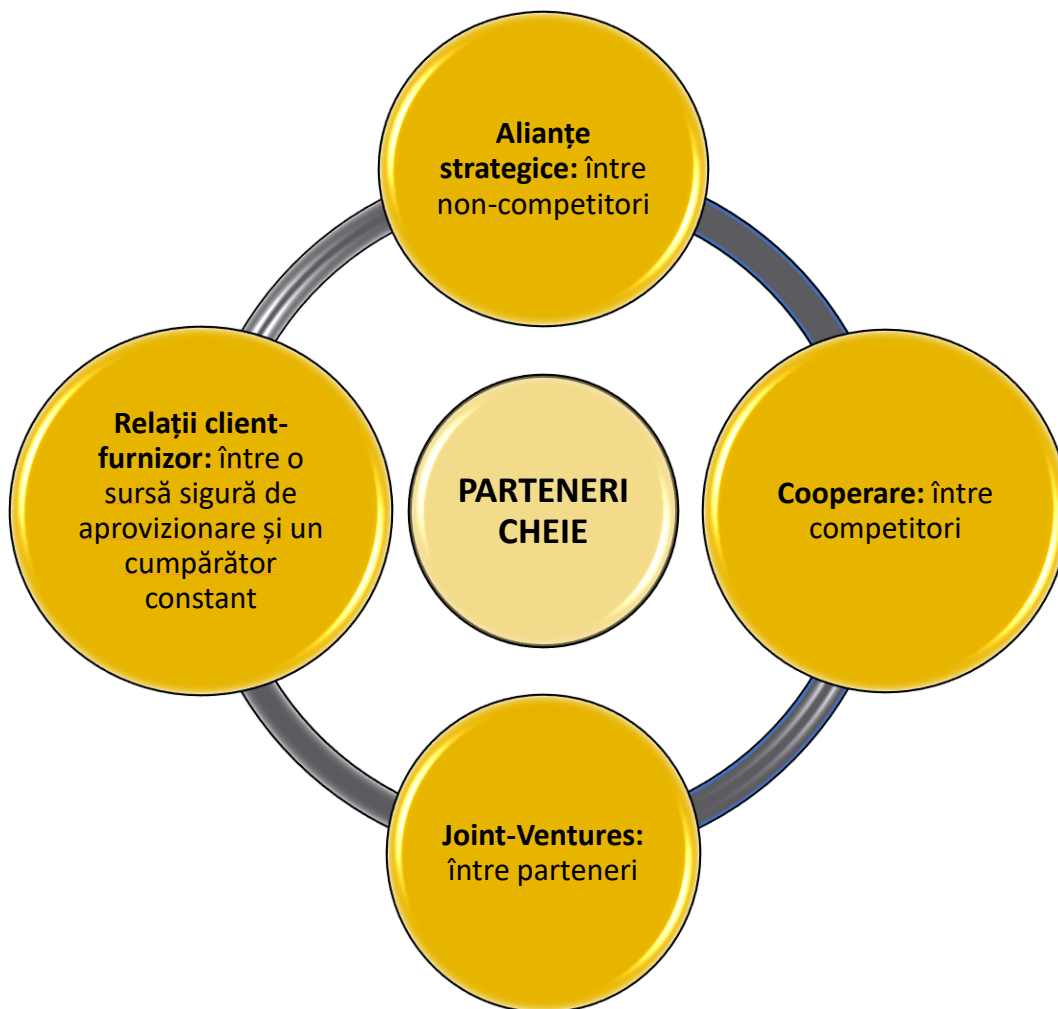
Exemple:

**Alianțe strategice:** Starbucks și Barnes & Noble: împart costurile spațiului.

**Cooperare:** Samsung și Apple: încearcă să creeze noi produse prin diversitatea tehnologică.

**Joint-Ventures:** Google și NASA: colaborează pentru a atinge un obiectiv strategic comun.

**Relație client-furnizor:** Ford Motor Company și rețeaua ABF: interdependența lanțului de aprovizionare în funcție de nevoile clientului.





## Referințe bibliografice și Web

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

