



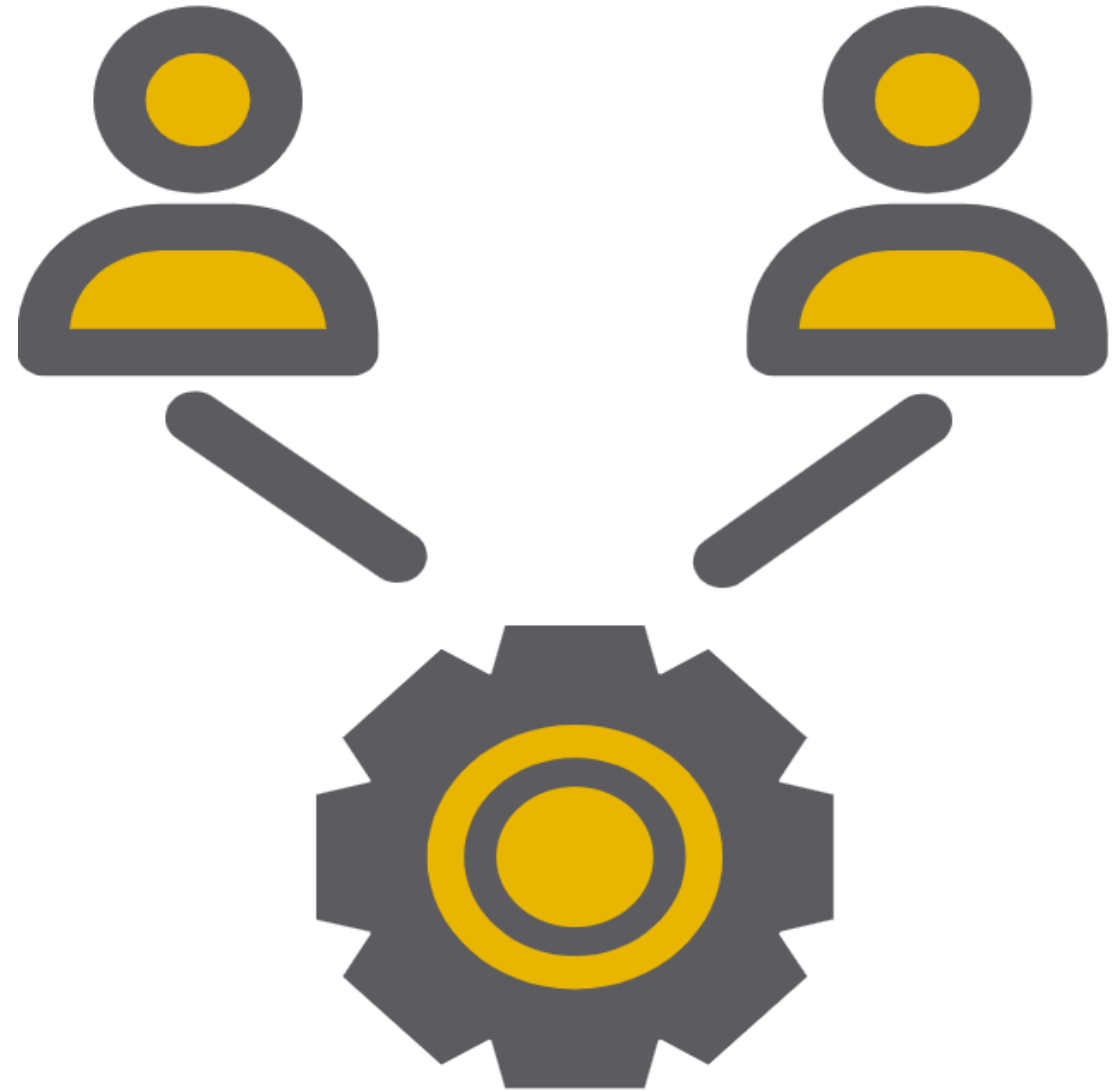
ProBM 2

Activități cheie

Înțelegerea și dezvoltarea modelului de business în era globalizării

Cuprins

- **Introducere**
 - Scop
 - Rezultatele învățării
 - Cuvinte cheie
- Aspecte teoretice
- Exemple și bune practici
- Referințe



Fiecare manager ar trebui să stabilească activitățile cheie primare, deoarece acestea sunt fundamentale pentru a atinge obiectivele propuse. Activitățile de afaceri includ luarea deciziilor în ceea ce privește operațiunile, administrarea, producția, rezolvarea problemelor, activitățile de marketing și comunicare cu clienții.

Activitățile cheie nu pot fi uniforme, deoarece se schimbă în funcție de tipul de activitate și operațiunile efectuate. În consecință, odată stabilite, acestea trebuie adaptate la nevoile și obiectivele viitoare ale companiei. Înainte de a stabili activități cheie, managerii ar trebui să facă un audit intern: să evalueze mijloacele de producție, platformele și rețele, acordând importanță raportului pe care îl au cu clienții, cu care comunică propunerea de valoare a produsului lor.

Scop

Scopul acestui modul este de a permite o mai bună înțelegere a segmentului Activități cheie în diagrama modelului de business și de a lucra cu acesta într-un plan de afaceri.



Rezultatele învățării

La sfârșitul învățării veți fi capabili să:

- definiți conceptul de activități cheie în cadrul modelului de business;
- enumerați principalele activități cheie din cadrul companiei;
- enumerați activitățile cheie relevante necesare pentru a atinge obiectivele și scopurile propuse;
- ilustrați importanța activităților cheie în definirea propunerii de valoare;
- explicați relația dintre activitățile cheie și propunerea de valoare;
- vă concentrați doar pe anumite activități cheie, în conformitate cu propunerea de valoare.



Cuvinte cheie

- activități cheie
- diferențiere
- clienți
- propunere de valoare
- obiective propuse
- concurenți



Importanța activităților cheie

- Activitățile cheie descriu ce face o companie, ce acțiuni cheie sunt efectuate în cadrul acesteia pentru a îndeplini și a crea fluxuri de venituri pe termen lung.
- Evaluarea activităților cheie include pornirea de la o analiză internă. Managerii ar trebui să se întrebe: ce activități sunt necesare pentru o propunere de valoare?
- Activitățile cheie ar trebui să se concentreze pe crearea de valoare unică.



Importanța activităților cheie

Activitățile cheie constau în principalele acțiuni efectuate de o companie cu scopul de a obține profit.

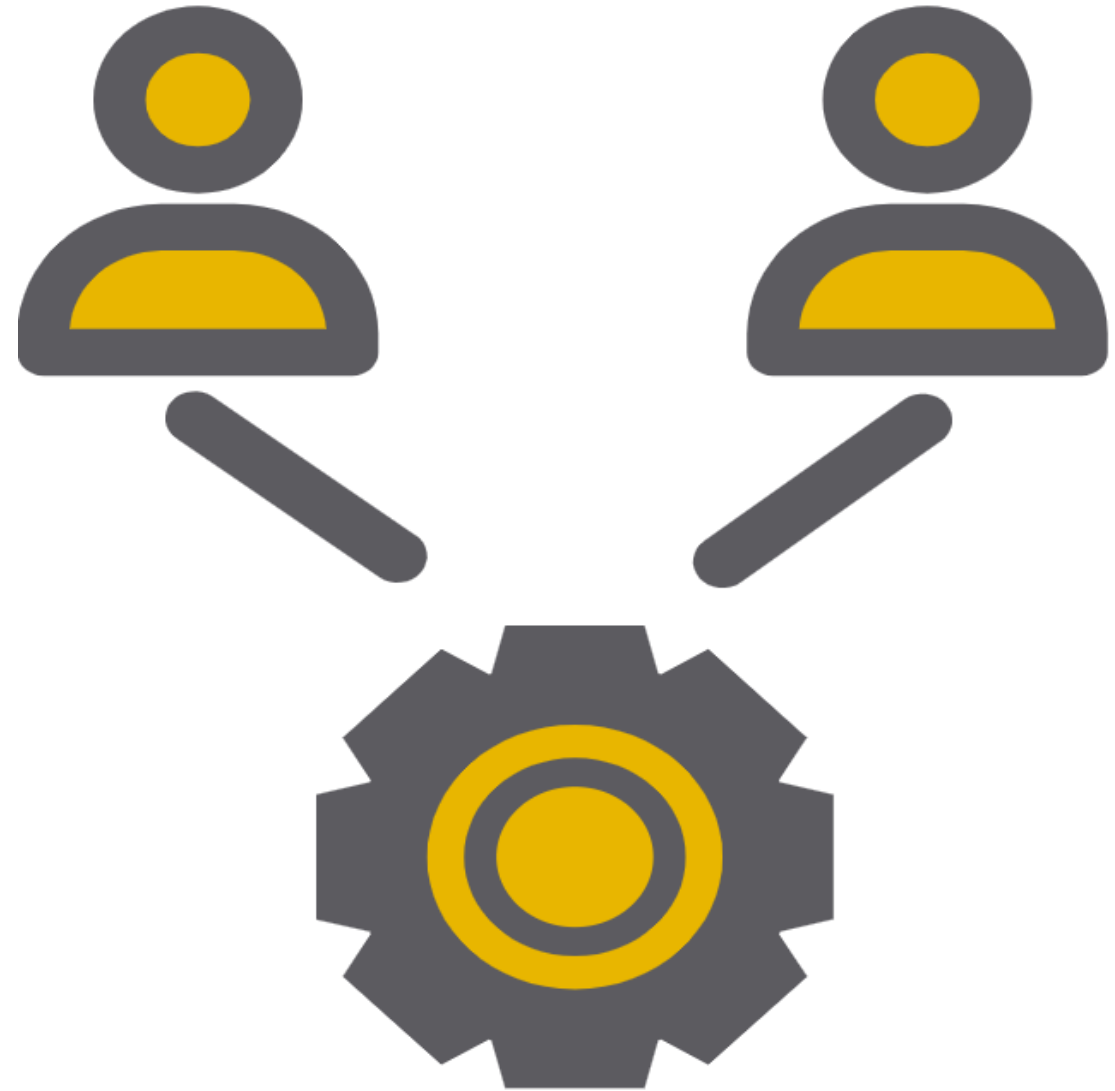
În definirea activităților cheie, următoarele întrebări pot fi utile:

- Care sunt cele mai importante acțiuni necesare pentru a construi un produs/serviciu?
- Care este cel mai important element pentru distribuirea unui produs/serviciu?
- Ce activități ar putea sprijini menținerea relației cu clienții (servicii, experiență, etc.)?
- Ce activități sunt fundamentale pentru fluxurile de clienți? (încredere, limită de credit, plată rapidă).



Cuprins

- Introducere
 - Scop
 - Rezultatele învățării
 - Cuvinte cheie
- **Aspecte teoretice**
- Exemple și bune practici
- Referințe



În diagrama modelului de business (BMC), activitățile cheie pe care le desfășoară o companie pot fi exprimate în domeniile: operațiuni, marketing, producție, rezolvarea problemelor, rețele, financiar (sau administrativ).

| Diagrama Modelului de Business | | Creat pentru: | Creat de: | Data: | Versione: |
|--|--|---|---|--|-----------|
| <p>Parteneri cheie</p> <p>Cine sunt partenerii cheie? Cine sunt furnizorii? Ce Resurse cheie sunt necesare de la partenerii? Ce Activități cheie asigură partenerii?</p> <p>MOTIVAȚIE PENTRU PARTENERIAT Optimizare și economie Reducerea riscului și a incertitudinii Achiziția de resurse și activități</p> | <p>Activități cheie</p> <p>Ce Activități cheie necesită Propunerea de valoare? Dar Canalele de distribuție? Relațiile cu clienții? Fluxul de venituri?</p> <p>CATEGORII Producție Rezolvare de probleme Platformă/Rețea</p> | <p>Propunere de valoare</p> <p>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?</p> <p>CARACTERISTICI Noutate Performanță Personalizare "Touché line făcută" Proiectare Marcă/Statut Preț Reducerea costului Reducerea riscului Accesibilitate Cămătoate/Utilizare</p> | <p>Relațiile cu clientul</p> <p>Ce tip de relație se așteaptă să stabilem și să menținem fiecare Segment de clienți? Ce relații am stabili? Cum sunt relațiile cu clienții integrate cu restul modelului nostru de business? Cât de costisitoare sunt relații cu clientul?</p> <p>EXEMPLE Asistență personală Asistență personală dedicată Autoservire Serviciu automat Comunități Co-creație</p> | <p>Segmentul clienți</p> <p>Pentru cine creăm valoarea? Cine sunt cei mai importanți clienți ai noștri?</p> <p>Plata generală Plata de nisă Segmentat Diversificat Platforma adaptivă</p> | |
| | <p>Resurse cheie</p> <p>Ce Resurse cheie sunt necesare pentru a Propunere de valoare? Dar Canalele de distribuție? Relații cu clienții? Fluxul de venituri?</p> <p>TIPURI DE RESURSE Fizice Intelectuale (patente, copyright, date) Umane Financiare</p> | | | | |
| <p>Structura de costuri</p> <p>Care sunt cele mai importante costuri inerente modelului de business? Care sunt cele mai scumpe Resurse cheie? Care sunt cele mai scumpe Activități cheie?</p> <p>ACTIVITATEA COMPANIEI ESTE DIRECȚIONATĂ SPRE Costuri (cea mai slabă structură de cost, propunere de preț scăzut, automatizare maximă, externalizare extinsă) Valoare (cost pe crearea de valoare, propunere de valoare premium)</p> <p>EXEMPLE CARACTERISTICE Costuri fixe (salarii, chiri, utilități) Costuri variabile Economie la nivelul companiei Economie în funcție de scop</p> | | | | | |
| | | | <p>Fluxuri de venituri</p> <p>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?</p> <p>TIPURI Vânzare activă Taxă de utilizare Abonament Licență Taxe de brokeraj Publicitate Împrumut / închiriere / leasing</p> <p>PREȚ FIX Preț de listă Dependent de produs Dependent de clienți Dependent de volum</p> <p>PREȚ FLEXIBIL Negociere Gestionarea randamentului Plata în timp real</p> | | |



Descrierea activităților cheie

- **OPERAȚII:** procesul intern de lucru al companiei.
- **MARKETING:** promoții, campanii, publicitate, canale pentru promovarea propunerii de valoare.
- **PRODUCȚIE:** legat de operațiunile principale pentru a produce propunerea de valoare, de ex. proiectare, fabricare.
- **REZOLVAREA PROBLEMELOR:** metrice de studiu, instruire.
- **REȚELE:** unde compania ar putea consolida un contact mai strâns cu clienții, de ex. utilizarea TIC și a rețelelor sociale.
- **FINANCIAR:** conturi bancare, magazine de comerț electronic.



Activități cheie și subcategorii

Aceste domenii sunt foarte importante deoarece asigură creșterea companiei. Prin urmare, este necesar să vă asigurați că acestea rulează și sunt difuzate în întreaga organizație.

În funcție de activitatea unei companii, anumite activități prevalează asupra altora, de exemplu, companiile financiare vor fi mai implicate în activități de rezolvare a problemelor decât în producție.

Prin urmare, activitățile cheie pot fi împărțite în **4 subcategorii**:

| | |
|--------------------------|--|
| Activități de bază | În primul rând legate de generarea rezultatului. |
| Activități suport | Sunt legate de producție (de exemplu, păstrarea evidenței). |
| Activități de coordonare | Asigură integrarea între activitățile de bază și cele de suport (de exemplu, gestionarea contului). |
| Activități strategice | Evaluează alinierea și nevoia de modificări, fiind legate de mediul exterior (de exemplu, canalele de distribuție, relația cu clienții, etc.). |



Activități cheie pentru diagrama modelului de business

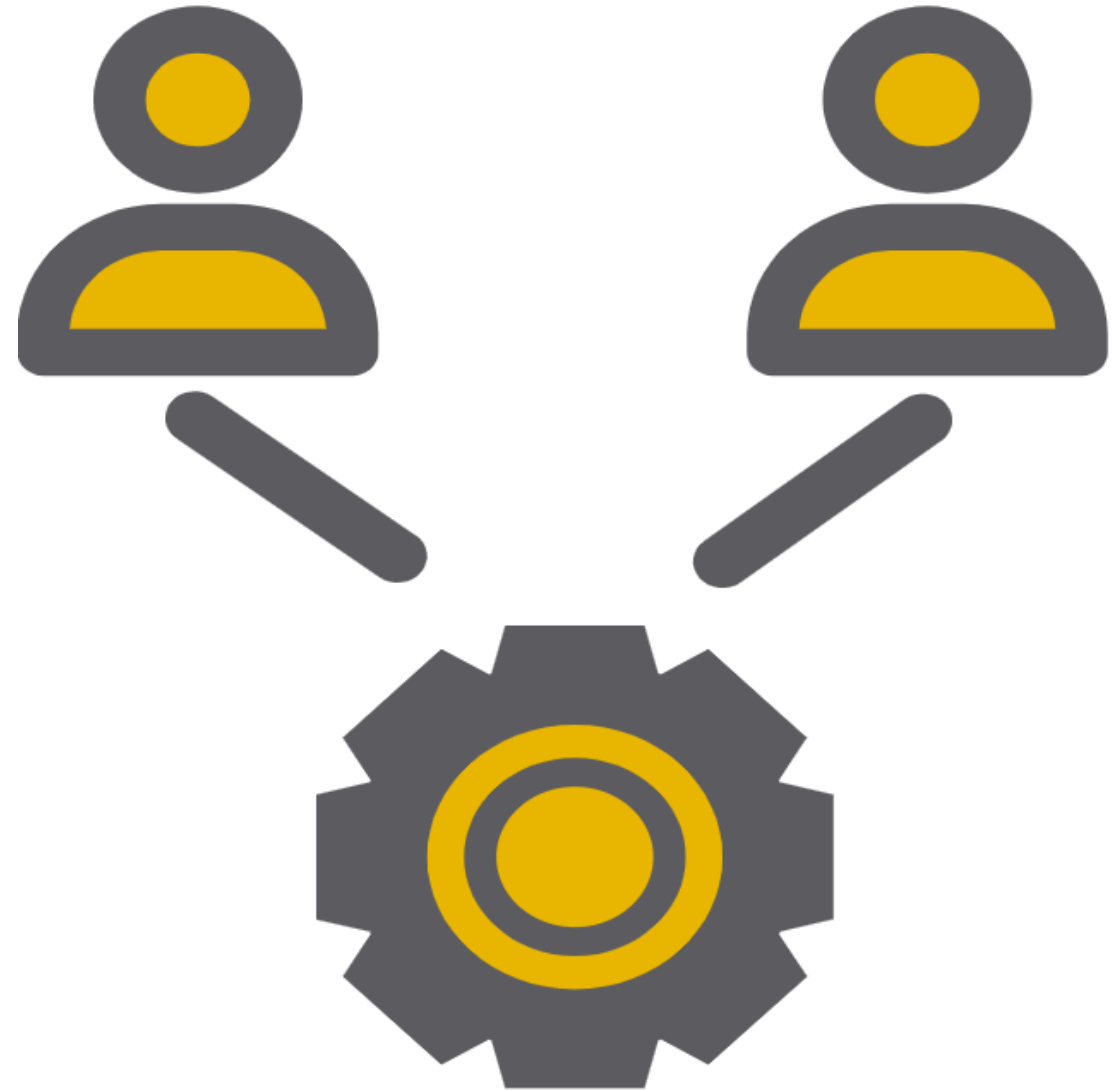
După luarea în considerare a categoriilor anterioare, două activități cheie majore ar trebui să aibă importanță atunci când se lucrează pe diagrama modelului de business:

- **Managementul lanțului de aprovizionare** - identifică partenerii cheie și resursele cheie. Managementul lanțului de aprovizionare ar trebui să devină esențial în organizație, pentru a vă asigura că lucrați cu partenerii dvs. cheie pentru a produce cea mai bună propunere de valoare.
- **Dezvoltare software** - procesele software au digitalizat sistemele multor companii. Software-ul ajută la gestionarea tuturor activităților unei companii. Ar trebui să se acorde o atenție sporită stabilirii tipurilor de procese, interne sau externe și stabilirii parteneriatelor.



Cuprins

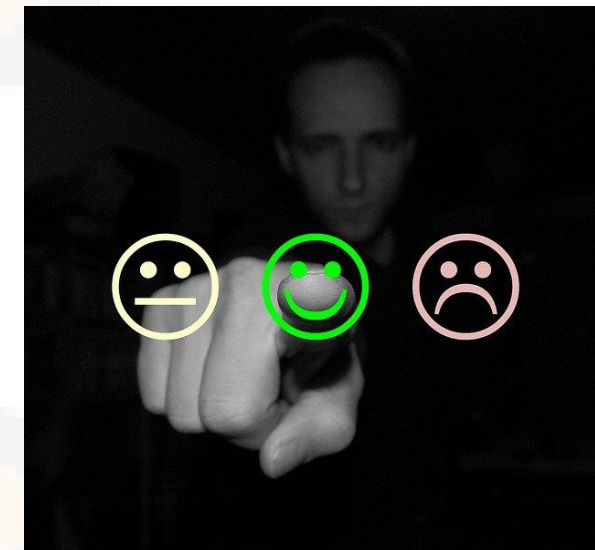
- Introducere
 - Scop
 - Rezultatele învățării
 - Cuvinte cheie
- Aspecte teoretice
- Exemple și bune practici
- Referințe



Exemplu – cafenea

Dacă deschideți o cafenea, trebuie să vă asigurați că dezvoltați activitățile cheie necesare. Acestea includ:

- Crearea meniului;
- Promovarea noii cafenele, designul reclamelor și produselor de promovare;
- Observarea satisfacției clientului;
- Păstrarea clienților obișnuiți (în cazul în care aveți deja clienți de încredere);
- O măsură a satisfacției utilizatorilor.



Considerații importante

Analiza mijloacelor de producție, rezolvarea problemelor și platformele sau rețelele sunt considerate importante pentru a defini activitățile cheie.

Atunci când definiți activitățile cheie, obiectivul final este de a descoperi ce activități trebuie să abordați pentru a diferenția propunerea sau serviciul dvs. de cel al concurenței. Acest lucru este important pentru a promova în mod adecvat propunerea de valoare. Atunci când luați în considerare activitățile cheie, trebuie să luați în considerare și resursele și partenerii cheie întrucât toate sunt dependente.

De exemplu, activitățile cheie sunt pe diagrama modelului de business puntea dintre propunerea de valoare și segmentele de clienți.

Activitățile cheie ar trebui revizuite frecvent. Dacă luați exemplul Netflix, compania și-a început activitatea cu distribuția de DVD-uri. De atunci, compania a avansat mult schimbându-și activitățile cheie către crearea de conținut. **NETFLIX**



Întrebări ajutătoare

- Cum puteți identifica activitățile cheie? Concentrați-vă pe lista sugerată.
- Definiți activitățile strategice. Compania dvs. se va angaja într-o serie de procese și activități pentru a funcționa corect, cu toate acestea, nu toate sunt strategice.
- Gândiți diagrama modelului de business concentrându-vă pe resursele cheie și pe partenerii cheie. Identificați elementele care le leagă de ideea de afaceri, deoarece acestea vor evidenția care sunt activitățile cheie.
- Păstrați diagrama simplă. Stabiliți propunerea de valoare și gândiți-vă la domeniul dvs. de competență. Care este zona dvs. cea mai proeminentă dintre următoarele: operațiuni, marketing, producție, rezolvarea problemelor, rețele, financiar?



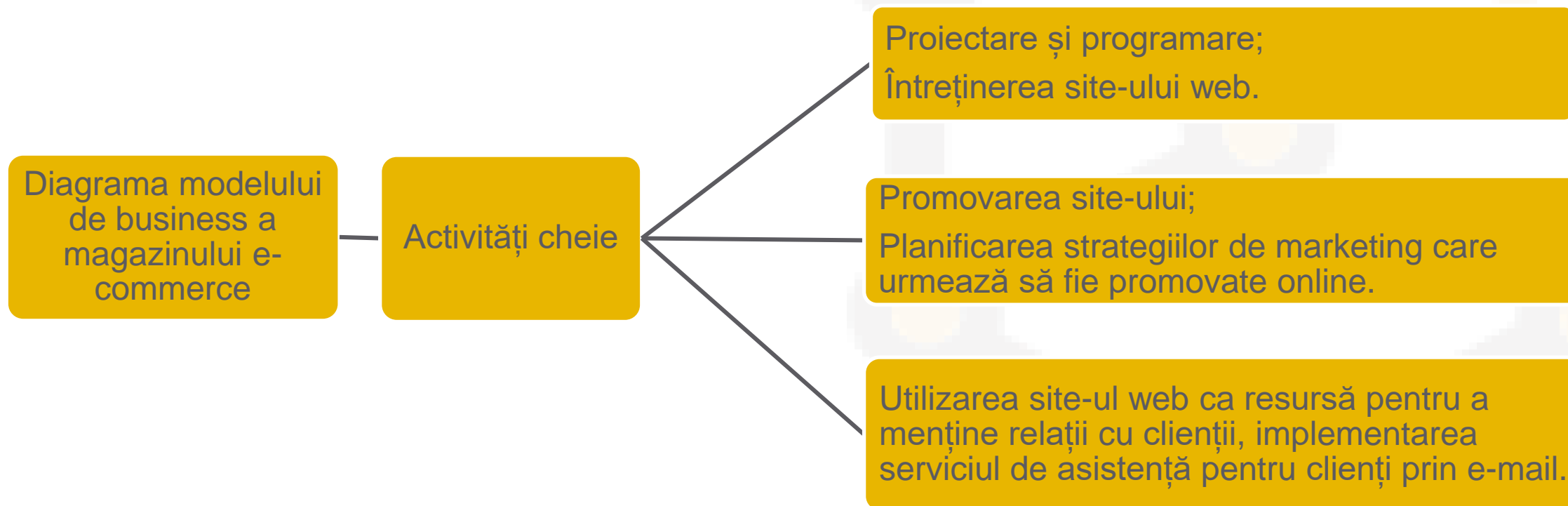
Exemplu – Activități cheie Amazon

- Acesta este un exemplu al celor cinci activități cheie implementate de Amazon, sinergia dintre acești factori contribuie la poziționarea puternică pe piețele globale.
- Există șase activități cheie în modelul de business. Cu toate acestea, producția nu este o activitate esențială în cazul Amazon.



Exemplu – activități cheie pentru e-commerce

Într-un magazin de comerț electronic, activitățile cheie se vor concentra în principal pe întreținerea site-ului web:



Activități cheie în cercetare și dezvoltare

Activitățile cheie depind de activitatea primară a companiei.

Cercetarea și dezvoltarea este o activitate cheie care este adesea ignorată, dar devine de o importanță capitală pentru companiile de produse cosmetice sau companiile TIC, deoarece este în legătură cu activitățile legate de proiectare, producție și vânzări.

Din acest motiv, aceste companii ar trebui să se concentreze pe următoarele activități cheie:

- **Producție:** proiectarea, dezvoltarea și lansarea de noi produse sau platforme/servicii. Aceasta este principala activitate cheie a acestor companii.
- **Marketing:** sponsorizarea și promovarea reînnoirii produselor/serviciilor.
- **Financiar:** legate de servicii de comerț electronic și contabilitate.



Producție și activități de bază în cercetare și dezvoltare

Prin conectarea producției la cercetare și dezvoltare, analiza activităților cheie poate fi dezvoltată în următoarele activități de bază:

- **Cercetarea produselor:** Înainte de producerea unui nou produs, acesta trebuie să treacă mai întâi prin departamentul de cercetare și dezvoltare, care va evalua la ce se așteaptă clienții de la acesta, costurile de producție etc.
- **Produs nou:** Acesta stă la baza producției unui produs complet nou.
- **Modernizare produs:** Cercetarea și dezvoltarea trebuie să ia în considerare modernizarea produselor, în funcție de nevoile consumatorilor sau de noile propuneri de valoare ale participanților pe piață. Actualizările vizează rezolvarea erorilor legate de produs.
- **Verificarea calității:** Companiile efectuează controale de calitate sau solicită echipei lor de asigurare a calității să evalueze dacă toate produsele respectă standardele de calitate stabilite.
- **Inovarea:** Departamentul de cercetare și dezvoltare este responsabil cu noile tendințe și inovarea produselor, pentru a se asigura că produsele sunt la curent cu tendințele actuale.



Exemplu – Activități cheie LinkedIn

LinkedIn este cea mai cunoscută rețea profesională pentru căutarea unui loc de muncă și activități conexe. De-a lungul anilor, a creat o propunere de valoare orientată către consumatori, cu un accent deosebit pe partajarea/furnizarea de oportunități, atât pentru angajatori, cât și pentru angajați.

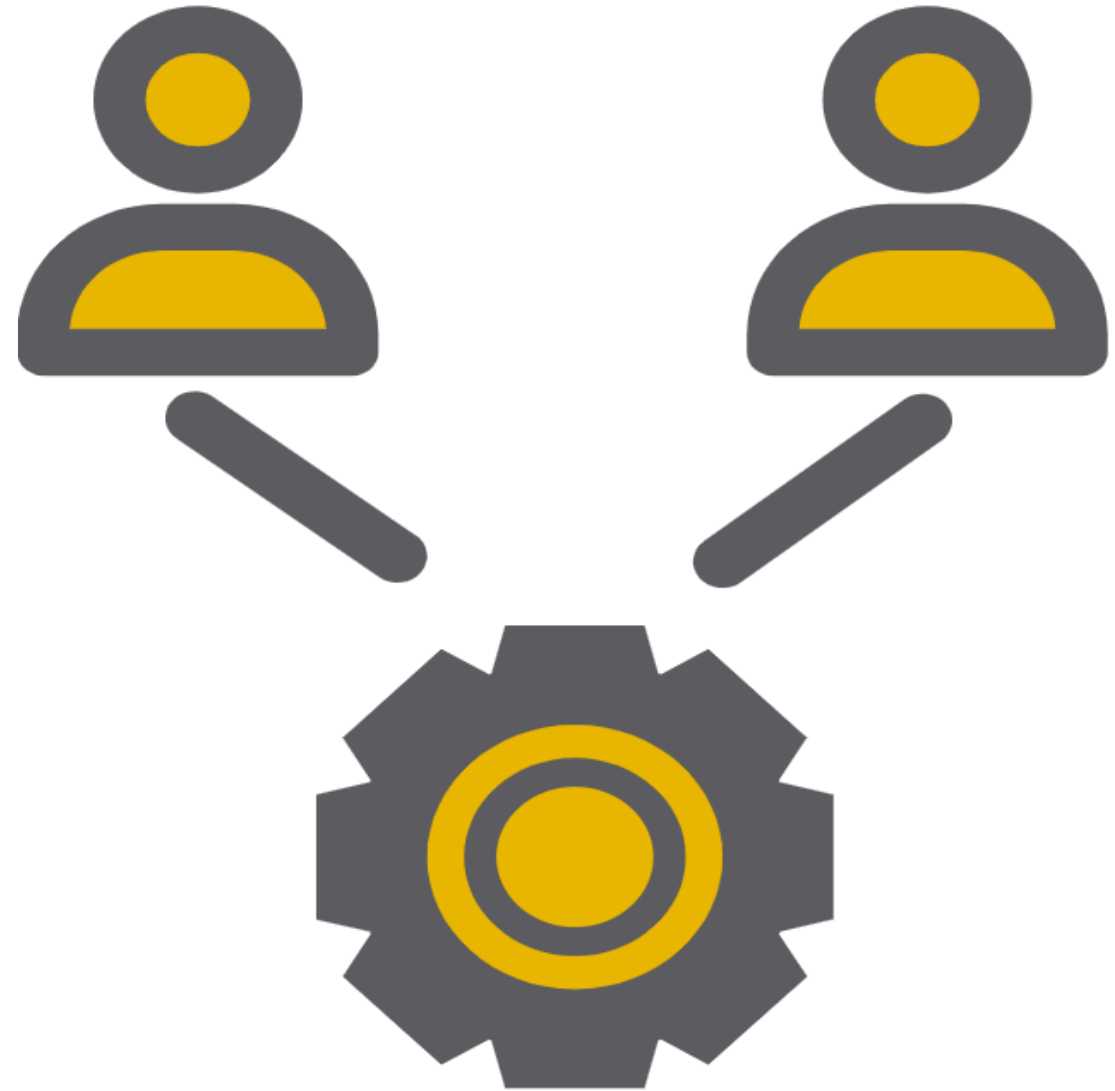
Conform celor șase activități cheie, LinkedIn acordă prioritate **rețelelor**, deoarece este o rețea socială, iar dezvoltarea platformei reprezintă obiectivul său principal de a construi o comunitate profesională.

- Gestionează profiluri și CV-uri profesionale și construiește o rețea profesională robustă;
- Conectează grupuri țintă prin oferta de locuri de muncă pentru a găsi talentul potrivit;
- Comunică publicului potrivit;
- API și Widget-uri (oferă funcționalități precum text, chat live);
- Inovare continuă pentru dezvoltarea platformei.



Cuprins

- **Introducere**
 - Scop
 - Rezultatele învățării
 - Cuvinte cheie
- Aspecte teoretice
- Exemple și bune practici
- **Referințe**



Wealth Builders, Developing Key Activities: Business Model Canvas

<https://wealthbuilders.org/blog/2015/03/30/developing-key-activities-business-model-canvas/>

[consulted 13/07/2020]

Cleverism, Key Activities Block in Business Model Canvas

<https://www.cleverism.com/key-activities-block-business-model-canvas/>

[consulted 13/07/2020]

Business 2 Community, Key Activities and Your Business Model

<https://www.business2community.com/strategy/key-activities-and-your-business-model-02232678>

[consulted 14/07/2020]

Denis Oakley, What is the Amazon Business Model?

<https://www.denis-oakley.com/amazon-business-model-canvas/>

[consulted 14/07/2020]

Heflo, Understand the Key Activities in the Canvas Model

<https://www.heflo.com/blog/business-management/key-activities-business-model/>

[consulted 16/07/2020]



Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.

Strategyzer Support, How do I use the Customer Segments building block of the Business Model Canvas?

<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194379-how-do-i-use-the-customer-segments-building-block>

Shopify, Business Encyclopedia

<https://www.shopify.com/encyclopedia/customer-segmentation>

CrashCourse, Value Proposition and Customer Segments: Crash Course Business - Entrepreneurship #3

<https://www.youtube.com/watch?v=m2IPvT920XM>