

CRESCERE O MORIRE (4) – BUSINESS DEVELOPMENT

In questa serie di articoli stiamo affrontando le problematiche legate alla crescita, fattore necessario a far sì che un'azienda possa garantirsi la sopravvivenza nel lungo termine.



Per un'azienda, crescere significa necessariamente vendere di più. Quindi per crescere basta incrementare la forza vendita? Assolutamente no, anzi potrebbe non essere nemmeno necessario. Dipende.

In ogni caso bisogna sviluppare maggiormente il proprio business e presupposto per questo è operare una distinzione di fatto, ma anche mentale, tra vendita e business development (si

veda a tal proposito anche l'articolo di Hans Peter Bech "*The difference between Business Development and Sales*", 15 Luglio 2015).

Chiariamo quindi che la vendita è il processo per generare ricavi in un settore di mercato identificato, mentre il business development è il processo per far incontrare il proprio prodotto / servizio / soluzione nei settori di mercato in cui tale prodotto è applicabile. Il che può avere tre implicazioni, non esclusive l'una dell'altra:

- Trovare nuovi segmenti di mercato in cui proporre la propria soluzione;
- Espandere il target di clienti nel settore in cui si è presenti (geograficamente, per dimensione, per tipologia...)
- Allargare la copertura funzionale della propria offerta.

Il tutto va visto in un'ottica di continuità del business corrente e soprattutto di rispetto dei vincoli che la situazione aziendale ci può porre, escludendo quindi la prospettiva di investimenti consistenti, in particolare per quanto riguarda la creazione di nuovi prodotti.

Il business development si prospetta come una stretta interazione tra marketing, product management e commerciale per identificare, definire e promuovere:

- La migliore value proposition del prodotto / servizio per il cliente
- i/il più efficace canale/i di comunicazione del prodotto
- la più efficiente strategia di lead generation, in termini di costi / benefici

Tutto ciò va fatto mantenendo una continua interazione con i propri clienti e con quelli potenziali, perché è attraverso il confronto con essi che si possono alimentare nel modo migliore e poi attuare i tre sotto-processi di cui sopra.



L'obiettivo del business development, quindi, non è generare ricavi, bensì trovare il miglior match tra prodotto e mercato.

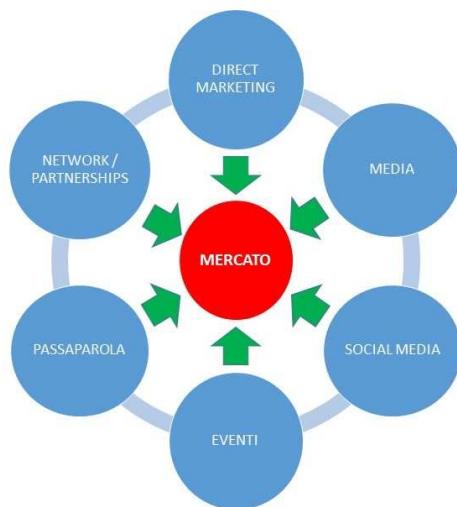
Che ciò sia prioritario rispetto al fattore "vendita" lo affermiamo con ancor più convinzione nel caso in cui ci si muova in un nuovo mercato: il business development è un processo che va fatto in modo compiuto prima ancora di incaricare la forza vendita o quantomeno prima di aggregare nuove risorse in questo settore aziendale. Prima bisogna sapere cosa, come, dove e perché vendere, poi si va a vendere.

Sbagliare nell'identificazione corretta di questo processo e magari nell'identificazione degli skills necessari ad applicarli può portare a conseguenze nocive quali la mancanza di focus sul mercato, un ciclo (processo) di vendita indefinito, risultati difficilmente prevedibili e fluttuanti nel tempo, nonché processi non ripetibili, ottimizzabili e scalabili nel tempo. E questo può comportare il fatto che la vendita vera e propria diventi una specie di scatola nera, nella quale alcuni hanno successo ed altri no, con la contestuale difficoltà di capire il perché di questo andamento e su cosa bisogna intervenire per ottenere l'efficacia desiderata.

Come si fa dunque a fare del buon business development? Non è certo in poche righe che lo si può esprimere compiutamente, ma se ne possono definire alcuni punti essenziali.

Innanzitutto il disegno del proprio modello di business, magari tramite il Canvas che abbiamo illustrato in una precedente puntata di questa serie, può aiutare molto nel capire dove, cosa e come possiamo intervenire per allargare ed ottimizzare l'offerta.

Abbiamo inoltre accennato all'interazione continua che dobbiamo avere con i clienti ed i prospects. Ciò non coinvolge solo la forza vendita, ma chiunque abbia a che fare con le controparti di mercato. In particolare con i clienti acquisiti ed attivi, è necessario che anche il personale tecnico, che spesso è il primo ad avvertire problemi e necessità del cliente, riporti in azienda le informazioni recepite e che queste siano canalizzate correttamente ed analizzate a dovere. Ciò è di notevole aiuto nell'identificare nuove nicchie o funzionalità da aggiungere alla propria soluzione (vedasi punto c in apertura) e spesso questa operazione può essere fatta a costo zero o quasi.



L'interazione, quindi, non sarà solo tra azienda e mercato, ma anche tra settori diversi dell'azienda. Non a caso abbiamo citato proprio in apertura la necessità di interazione tra diversi settori aziendali.

Un altro fattore è la capacità di comunicazione. In un mondo sempre più globalizzato, è essenziale sapersi distinguere dagli altri per attirare l'attenzione su di sé e sulla propria offerta, dopodiché bisogna saper far apprezzare al cliente i vantaggi della propria soluzione rispetto alla concorrenza: ecco perché è così importante l'identificazione e la definizione della Value Proposition. Ma è parimenti importante

identificare il canale (o più d'uno) per inoltrare il proprio messaggio: canali che possono variare da

azienda ad azienda in base alla tipologia di mercato, alla tipologia di prodotto, allo stile aziendale ecc...

Altri sistemi si possono usare, internamente ed esternamente, per attuare una corretta strategia di business development, che ovviamente non possiamo trattare diffusamente in questa sede. Ad ogni modo è importante perseguirla: poi si va a vendere!



Stefano Zonin

Stefano lavora nel software da oltre trent'anni, la gran parte dei quali come imprenditore e manager. La sua esperienza si è sviluppata soprattutto nella Produzione del software, nello Sviluppo dell' Offerta e nell'Organizzazione generale. Si occupa anche di Marketing e della costruzione di Reti di Imprese. E' un fervido sostenitore della motivazione delle persone e dello sviluppo delle risorse umane.

Contattare: stefano@ibdmanagement.com