

Aprecieri critice

„Nu m-am gândit vreodată că aş putea citi o carte care nu numai că arată cât de plin de nuanțe poate fi domeniul dezvoltării afacerii, însă totodată oferă efectiv ceea ce este necesar pentru ca echipele mici și mari să își dezvolte afacerile prin parteneriat. Impresionant și plăcut ca lectură.”

– Paul Murphy, CEO la Dots și partener la Betaworks

„*Pitch de mare succes* este o carte care trebuie citită nu doar de cei din domeniul dezvoltării afacerii, ci și de membri fondatori, directori generali sau oricine interacționează cu posibili clienți ori parteneri. Voi da mai multe citate din această carte decât mi-aș dori să recunosc.”

– Walker Williams, CEO la Teespring

„Din experiența mea, dezvoltarea afacerii reprezintă o serie de deprinderi esențiale, indiferent dacă deschizi o firmă, candidezi pentru o funcție publică sau închei o vânzare. *Pitch de mare succes* este un ghid fundamental pentru tot ceea ce vrei să afli despre cum poți să construiești parteneriate importante.”

– Reshma Saujani, fondatoare a organizației Girls Who Code

„Dezvoltarea afacerii seamănă puțin cu motoarele cu reacție: toată lumea știe că sunt importante pentru zbor, însă cei mai mulți nu știu exact cum funcționează. Alex și Ellen ne-au făcut tuturor un incredibil serviciu prin acest ghid concis și practic pentru o dezvoltare fructuoasă a afacerii. O lectură obligatorie pentru toți cei care activează în domeniu.”

– Kathryn Minshew, CEO la The Muse

„Această carte trebuie citită de oricine activează în domeniul transformării relațiilor profesionale în parteneriate strategice solide.”

– Adam Bain, președinte pentru venituri globale la Twitter

„*Pitch de mare succes* face o treabă fenomenală în a-ți oferi o perspectivă din culisele câtorva dintre cele mai mari acorduri încheiate în domeniul dezvoltării afacerii în ultima vreme. Taub și DaSilva se folosesc de experți pentru a oferi contexte suplimentare conceptelor lor și fac acest lucru obținând un efect extraordinar. Oricine va citi această carte va rămâne cu o înțelegere profundă asupra dezvoltării afacerii în lumea *start-up*-urilor.”

– Dylan Smith, director financiar la Box

„*Pitch de mare succes* este ghidul suprem al parteneriatelor pentru următoarea generație de antreprenori și lideri în domeniul afacerilor. N-ai nevoie decât de această carte ca să te ajute să stăpânești aptitudinile necesare pentru a reuși să faci un pitch al ideilor tale.”

– Adam Braun, fondator și CEO la Pencils of Promise

„Taub și DaSilva oferă o hartă cu îndrumări pentru succesul în dezvoltarea afacerii. De la dezvoltarea unor relații autentice prin networking și până la prezentarea unor oferte de afaceri printr-o mentalitate a câștigului reciproc, *Pitch de mare succes* oferă un model progresiv pentru construirea unor parteneriate valoroase, crearea unei viziuni de durată și dezvoltarea companiei.

Această carte oferă o perspectivă sinceră și aprofundată asupra gestionării delicate și complexe a dezvoltării afacerii și îi îndrumă pe cititori cum să transforme idei bune în parteneriate durabile.”

– Kyle Kelly, Dezvoltarea Afacerii & Analiză la Zappos.com

„Alex Taub și Ellen DaSilva au scris cartea fundamentală a dezvoltării afacerii pe tărâmul *start-up*-urilor – o expunere bine documentată și ușor accesibilă a celor mai bune practici și ponturi în domeniu, de la oameni care sunt lideri în demararea și încheierea unor acorduri ce definesc câteva dintre cele mai antrenante companii noi din peisaj.”

– Laurie Racine, membră a consiliului director, Creative Commons

Alexander Taub
Ellen DaSilva

PITCH DE MARE SUCCES

**TOT CE TREBUIE SĂ ȘTII DESPRE DEZVOLTAREA
AFACERII, PARTENERIATE ȘI ÎNCHEIEREA
ACORDURILOR CARE CONTEAZĂ**

Traducere din limba engleză:
CĂTĂLINA ȘTEFAN

 ACT și Politon

2015

Alex: Pentru minunata mea soție, Liz. Ți mulțumesc că ai fost înțeleghătoare în această perioadă febrilă, cât am scris cartea. Fără dragostea și sprijinul tău, această carte nu ar fi existat.
Te iubesc.

Pentru părinții mei, Hindy și Ruby Taub: vă mulțumesc că ați avut răbdare cu mine și că mi-ați oferit suficientă libertate încât să-mi urmez pasiunile.

Ellen: Pentru familia mea, care m-a încurajat și m-a iubit: Russell, Peggy, Emily și Nancy. Entuziasmul vostru a fost lumina care m-a călăuzit în tot acest proiect. Pentru David, fiindcă mi-a deschis ochii spre lumea tehnologiei.
Sunt foarte recunoscătoare pentru toată dragostea și încurajările voastre.

CUPRINS

<i>Mulțumiri</i>	13
<i>Introducere</i>	15

PARTEA I DEZVOLTAREA AFACERII

CAPITOLUL 1	Ce este dezvoltarea afacerii?	21
CAPITOLUL 2	Tipuri de dezvoltare a afacerii	27
CAPITOLUL 3	Structura echipei de dezvoltare a afacerii	37
CAPITOLUL 4	Dezvoltarea afacerii versus vânzări	45
CAPITOLUL 5	Networking	51
CAPITOLUL 6	BD în plan internațional	63
CAPITOLUL 7	Cum îți găsești mentorul în dezvoltarea afacerii	67
CAPITOLUL 8	API și BD	71
CAPITOLUL 9	O carieră în dezvoltarea afacerii	79
CAPITOLUL 10	Identitatea digitală	89

PARTEA A II-A INTRODUCERE ÎN PARTENERIATE

CAPITOLUL 11	Cum să înțelegi alte companii	95
CAPITOLUL 12	Patru reguli de aur ale parteneriatelor	99
CAPITOLUL 13	Trei tipuri de parteneriate	109
CAPITOLUL 14	Identificarea persoanei potrivite de la compania parteneră	117
CAPITOLUL 15	Feedback-ul partenerilor	125
CAPITOLUL 16	A încheia un acord versus a încheia cel mai bun acord	131
CAPITOLUL 17	Vânzări sincere	135
CAPITOLUL 18	Vânzări iluzorii	139

PARTEA A III-A CUM SĂ FACI UN PITCH DE MARE SUCCES ȘI SĂ ÎNCHEI AFACEREA

CAPITOLUL 19	Liste de oportunități și execuții pre-pitch	147
CAPITOLUL 20	Cum faci pitch-ul și închei afacerea	157

CAPITOLUL 21	Caracterul legal al încheierii acordurilor: contracte și altele	175
CAPITOLUL 22	Lansarea acordurilor și efectele compuse	189
CAPITOLUL 23	Cum menții acordul în vigoare	195

PARTEA A IV-A
CELE MAI BUNE PRACTICI:
PREGĂTIREA ȘI EXECUTAREA

CAPITOLUL 24	Prezentările: cele mai bune practici	203
CAPITOLUL 25	Cum să stabilești contactul și să corespunzi	209
CAPITOLUL 26	Reluarea discuțiilor și alte bune practici de corespondență	217
CAPITOLUL 27	Perseverența	225
CAPITOLUL 28	Respingerea	229
CAPITOLUL 29	Cum să te faci util și să aduci valoare	235
CAPITOLUL 30	Cum simți pulsul pieței	237
CAPITOLUL 31	Boala „lucrurilor sclipitoare”	239
CAPITOLUL 32	Comunicarea pe plan intern	243
CAPITOLUL 33	Colaborarea cu firme mari	249
CAPITOLUL 34	Colaborarea cu presa	253
CAPITOLUL 35	Strategia „partenerului de lansare”	257
CAPITOLUL 36	Transformarea unei dorințe de a avea într-o nevoie de a avea	263

PARTEA A V-A
POVEȘTI DE RĂZBOI

CAPITOLUL 37	Introducere în poveștile de război	269
CAPITOLUL 38	Dezvoltarea afacerii într-o companie mare: Kristal Bergfield	271
CAPITOLUL 39	Antreprenoriat și dezvoltarea afacerii: Scott Britton	277
CAPITOLUL 40	Cel mai bun interconector: Charlie O'Donnell	283
CAPITOLUL 41	Dezvoltarea afacerii și lumea juridică: Richard Bloom	289
CAPITOLUL 42	Pionierat în parteneriate: Gary Vaynerchuk	295

CAPITOLUL 43 De la profesionist în dezvoltarea afacerii la fondator: Tristan Walker	299
CAPITOLUL 44 Antreprenor din prima zi: Shaival Shah	303
CAPITOLUL 45 Antreprenor din camera de cămin: Andrew N. Ferenci	311
CAPITOLUL 46 Sport, avioane private și filantropie: Jesse Itzler	315
CAPITOLUL 47 Dezvoltarea afacerii în muzică și relații internaționale: Zeeshan Zaidi	321
CAPITOLUL 48 De la sistemul bancar la dezvoltarea afacerii: Nicole Cook	329
CAPITOLUL 49 BD și vânzări: Eric Friedman	335
CAPITOLUL 50 De la stagiar la vicepreședinte: Erin Pettigrew	339
<i>Surse</i>	344
<i>Despre autori</i>	351

MULȚUMIRI

Alex: Sunt câțiva oameni din domeniul tehnologiei fără de care această carte nu ar fi fost scrisă. Le mulțumesc lui Sam Rosen și lui Michael Galpert, pentru că amândoi au influențat foarte mult lansarea blogului meu, ceea ce a dus la toate acestea. Le mulțumesc lui J.J. Colao și lui Tom Post, pentru că le-a plăcut blogul meu îndeajuns încât să mă desemneze colaborator la *Forbes*. Le mulțumesc foștilor mei angajatori, Paul Murphy, Michael Galpert și Avi Muchnick de la Aviary, precum și lui Ben Milne și lui Charise Flynn de la Dwolla. Cu toții m-ați învățat atât de multe! Îi mulțumesc lui Michael Schonfeld, partenerul și complicele meu în afaceri și cofondator SocialRank. Îi mulțumesc lui Ron Rofe, pentru că a mizat pe mine și pe Michael încă de la început și că ne-a ajutat la fiecare pas. Îi mulțumesc mamei, pentru că a citit fiecare articol înainte de a fi făcut public, ca să se asigure că nu sunt erori de ortografie. Numai de-ar ști lumea ce rău stau la capitolul gramatică și ortografie! Le mulțumesc lui Lisa, Jean și Henry, precum și echipei de la Writer's House, care au pus lucrurile în mișcare și care ne-au susținut pe mine și pe Ellen tot timpul. Îi mulțumesc lui Donya Dickerson, de la McGraw-Hill, pentru că mi-a răspuns la e-mail în aprilie 2013 – sunt foarte bucuros că am reușit să colaborăm! Îi mulțumesc lui Adam Levin pentru că mi-a făcut cunoștință cu Ellen acum multă vreme. Acesta este rezultatul faptului că mi-a prezentat-o. Și, în cele din urmă, îi mulțumesc lui Ellen, pentru că a făcut ca această carte să existe. Aceasta s-a realizat prin organizarea și perseverența ta. A fost cea mai bună decizie a mea să te cooptez în această aventură.

Ellen: Vreau să-mi exprim recunoștința față de toți mentorii incredibili de pe ambele coaste ale Americii care m-au învățat, pe plan profesional și personal, tot ce trebuie să știu despre lumea *start-up*-urilor, a antreprenoriatului și a leadershipului. Le mulțumesc, lui Lisa, Jean și Henry, precum și echipei de la Writer's House, care au lucrat necontenit la finisarea manuscrisului. Mulțumesc echipei McGraw-Hill pentru încredere și meticulozitate. Îi mulțumesc lui Hindy Taub, pentru că a fost o forță din culise. Mă alătur și eu lui Alex în a-mi exprima recunoștința față de Adam Levin, care ne-a făcut întâmplător cunoștință și care a continuat să ne îndrume cu înțelepciune. În fine, îi mulțumesc în mod special lui Alex, pentru că m-a ajutat să îmi croiesc drum prin lumea tehnologiei, cu mult înainte de a părăsi sistemul bancar, precum și pentru că m-a învățat bazele parteneriatelor și pentru că și-a asumat un risc acum mult timp cu o absolventă

de Litere, interesată de tehnologie. Dorim să le mulțumim următoarelor persoane pentru că ne-au ajutat să ne imbarcăm în acest proiect. Fără contribuția, experiența și dorința lor de a împărtăși, această carte nu ar fi fost scrisă.

Mulțumim Lisa DiMona, Jean Garnett, Henry Ginna, Donya Dickerson, Dannelie Diaz, Pattie Amoroso și echipa McGraw-Hill, Alex Guttler, Andrew Ferenci, Andy Ellwood, Brian Kil, Charlie O'Donnell, Eli Portnoy, Eric Batscha, Eric Friedman, Erin Pettigrew, Gary Vaynerchuk, Itai Ram, Jared Cohen, Jared Hecht, Jeremy Lermite, Jeremy Schwartz, Jesse Itzler, Julie Vaughn Ruef, Kristal Bergfield, Lars Fjeldsoe-Nielsen, Laurie Racine, Matt Van Horn, Maxine Friedman, Mike Ghaffary, Nam Nguyen, Nicole Cook, Phillip Eubanks, Phil Toronto, Richard Bloom, Rick Armbrust, Rob Weiss, Scott Britton, Shaival Shah, Tanuj Parikh, Tirath Kamdar, Tristan Walker și Zeeshan Zaidi.

INTRODUCERE

Fii atât de bun încât să nu te poată ignora.

– STEVE MARTIN

SUNT PUȚINE experiențe mai satisfăcătoare decât să identifici o problemă și să găsești o soluție convingând pe cineva să facă un lucru pe care nu intenționa să-l facă. Indiferent de domeniu, dimensiunea companiei sau stadiul afacerii tale, energia provenită prin crearea valorii dintr-o viziune, relații și cercetare – crearea unui parteneriat – este exaltantă. Și este aproape de la sine înțeles că a ști să închei cu succes un acord se aplică tuturor mediilor profesionale: de la *start-up*-uri tehnologice și până la domeniul juridic, de la medicină și servicii financiare până la sectorul public. Această carte este un ghid pentru cele mai bune metode de a ajunge la acea stare de exaltare prin realizarea unor acorduri care să conteze.

Când vorbim despre „realizarea acordurilor”, ne referim de fapt la forjarea parteneriatelor între companii, organizații, echipe sau infrastructuri – oricare două entități a căror asociere ar putea aduce beneficii substanțiale ambelor părți. Ai nevoie de ajutor să-ți extinzi portofoliul de clienți? Să finalizezi un obiectiv din planul tău? Să simplifici un proces pentru a economisi o sumă substanțială de bani? Toate acestea sunt ocazii însemnate pentru parteneriate și este important să recunoști asemenea ocazii. Un parteneriat potrivit îți poate propulsa afacerea așa cum poate nici nu ți-ai fi imaginat. Însă acordurile care consolidează parteneriate productive pot să apară numai ca rezultat al celor două principii fundamentale ale dezvoltării afacerii: să faci un pitch* bun și să închei acordul. Ambele sunt părți la fel de importante ale experienței profesionale, iar a le stăpâni pe amândouă este modalitatea esențială de a adăuga rapid valoare companiei tale.

Când este reușit, pitch-ul se realizează în persoană și presupune ca prima impresie să fie puternică, să fii profesionist și să vorbești clar și convingător – toate aptitudinile cruciale pentru obținerea succesului în orice demers profesional. În forma lor cea mai pură, pitch-urile sunt prezentări pe care o echipă le

* Prezentare ținută în fața unor persoane interesate de afacerea sau de produsul tău, în cadrul căreia faci o ofertă, pentru a atrage investiții sau a încheia un parteneriat. (n.red.)

face altelea, propunând o idee de colaborare, însă necesită și o anumită persuasiune de ambele părți.

Încheierea, arta finalizării termenilor unui acord și a semnării acestuia, reprezintă acel punct culminant când ai convins cealaltă parte să spună „da”. Lăsând deoparte aspectele legale, acesta este apogeul realizării acordurilor, când cele două părți sunt de acord să se asocieze pentru a-și dezvolta produsul, compania sau afacerea.

Între pitch și strângerea de mână sau semnătura dorită, trebuie urmați mulți pași și trebuie luate multe decizii, iar în vreme ce nu există o singură cale perfectă de a finaliza un acord, există totuși anumite repere și strategii esențiale pe care profesioniștii în dezvoltarea afacerii le folosesc pe calea încheierii cu succes a acordurilor. Noi suntem aici pentru a te ajuta să urmezi această cale.

De ce să îți faci atâtea griji cu privire la cum trebuie făcut un pitch de mare succes, cum să închei un acord și de ce acum? Din capul locului, mediul *start-up*-urilor este în fierbere. În contextul succesului fulminant al unor companii ca Google, Facebook și Twitter, mulți își încearcă norocul în a inventa ceva care va schimba comportamentul oamenilor sau care va îmbunătăți felul în care aceștia interacționează cu lumea, zi de zi. Sunt multe cărți care te învață cum să pornești o afacere, însă acum vom presupune că ai deja ceva experiență antreprenorială și că ai nevoie doar de puțină îndrumare pentru perfecționarea strategiilor tale partenariale. Este adevărat, indiferent câtă noutate ar aduce produsul sau planul tău de afaceri, tot trebuie să înveți principiile de bază ale unui pitch de mare succes și ale încheierii acordurilor și poate să înțelegi câte ceva despre asocierea cu alte companii pe parcurs. Până la urmă, în vreme ce peisajul *start-up*-urilor din tehnologie este plin de ingineri, proiectanți și executanți, nu putem să-i trecem cu vederea pe omologii lor, profesioniștii în dezvoltarea afacerii, a căror responsabilitate este să conducă și să extindă partea antreprenorială a operațiunii.

Locurile de muncă în acest spațiu nedefinit al dezvoltării afacerii sunt foarte căutate, însă mulți profesioniști tehnologi cu viziune antreprenorială nu știu de fapt ce semnifică această sintagmă. La cel mai înalt nivel, dezvoltarea afacerii se compune din trei părți. Prima o constituie procesul de marketing, vânzări și dezvoltarea strategiilor pentru compania ta. A doua presupune să îți consolidezi relațiile cu partenerii existenți și să creezi altele noi. Ultima, și cea mai importantă, este să ajungi în punctul în care aceste tranzacții să aibă loc în mod regulat (ceea ce se concretizează în vânzări). Suntem de părere că este important să reliefați câteva dintre aptitudinile-cheie necesare și să îți dăm exemple edificatoare de dezvoltare a afacerii realizată remarcabil, pentru a te face să devii un profesionist multilateral în peisajul *start-up*-urilor.

Pentru a face din tine un expert în încheierea de acorduri și parteneriate strategice, am împărțit cartea în cinci părți: „Dezvoltarea afacerii”, „Introducere

în parteneriate”, „Cum să faci un pitch de mare succes și să închei afacerea”, „Cele mai bune practici: pregătirea și executarea” și „Povești de război”.

Partea I, „Dezvoltarea afacerii”, cuprinde elementele de bază ale dezvoltării afacerii, una dintre cele mai râvnite poziții de pe piața locurilor de muncă a *start-up*-urilor și una dintre puținele funcții non-tehnice din cadrul companiilor aflate la început de drum. Dar ce înseamnă să *lucrezi în dezvoltarea afacerii*? Care este diferența dintre dezvoltarea afacerii și vânzări? Ce face ca un angajat să fie eficient în funcția sa din domeniul dezvoltării afacerii și cum ajungi să obții un astfel de post?

Partea a II-a, „Introducere în parteneriate”, se concentrează pe asocierea companiei tale cu alte companii, spre beneficiul ambelor părți. Vei învăța cum să găsești companii pentru parteneriate strategice, să le înțelegi modelul de afacere, să folosești motivațiile celeilalte părți în beneficiul tău și să te poziționezi spre succes. Este o sarcină care incită, dar și sperie, să știi că încheierea unui acord cu partenerul potrivit poate duce compania ta la următorul nivel, iar această secțiune cuprinde elementele esențiale și ajută la depășirea situațiilor care pot provoca anxietate celor care caută să obțină un acord.

Partea a III-a, „Cum să faci un pitch de mare succes și să închei afacerea”, te ajută să îți dai seama cum să identifici cele mai bune alianțe strategice pentru afacerea ta și te îndrumă să le concretizezi. Secțiunile anterioare au furnizat aptitudinile necesare și schema de organizare; acum ești pregătit pentru executarea lor: cum să pui la punct cel mai incitant și mai potrivit pitch, iar apoi să închei acel acord care să conteze într-adevăr.

Fie că este vorba despre bani de încasat, servicii pe care trebuie să le oferi, vizualizări ale paginilor web sau descărcări de pe acestea, acordurile care contează sunt acele acorduri care ajută ca parametrii importanți pentru tine să crească. În definitiv, companiile trebuie să facă bani la un moment dat, dacă vor să desfășoare afaceri durabile. Dacă închei acorduri, însă acestea nu te ajută să-ți crești parametrii esențiali, trebuie să reduci timpul acordat acestora. Este posibil chiar să fie nevoie să faci un pas înapoi și să analizezi cum te vor ajuta parteneriatele externe să îndeplinești obiectivele companiei tale. Acestea sunt singurele acorduri care contează.

Aprofundăm, de asemenea, aspectele legale pentru redactarea contractelor și, în final, vorbim despre cum să menții un acord, odată ce acesta a fost încheiat.

Partea a IV-a, „Cele mai bune practici: pregătirea și executarea”, dezvăluie ponturi și trucuri pe care le folosesc profesioniștii. Îți vom arăta cum să prezinți pe cineva în mod adecvat și profesionist, cum să abordezi o persoană pe care nu o cunoști (și cum să o faci chiar să-ți răspundă!), dar și cum să faci față respingerii. Această secțiune se bazează foarte mult pe experiența noastră și pe aceea a oamenilor de afaceri de succes, cu experiență în dezvoltarea afacerii și în parteneriate. Unele dintre aceste practici de top au fost învățate pe pielea noastră; altele sunt ponturi și trucuri transmise de mentori, colegi și prieteni.

Partea a V-a, „Povești de război”, reproduce discuții și profiluri ale profesioniștilor în dezvoltarea afacerii și parteneriate, ale fondatorilor de companii și ale investitorilor de capital de risc pentru a atesta procesul multifacțat al încheierii acordurilor (deopotrivă foarte cunoscute, cât și mai puțin cunoscute) care au contat într-o mare măsură. Aici prind viață toate cunoștințele teoretice dobândite în primele patru secțiuni. Noi am realizat cercetări amănunțite asupra exemplelor individuale și am strâns aprecieri autentice de la directorii de dezvoltare și diverși CEO implicați, pentru a afla povestea din culise, despre cum s-a desfășurat fiecare acord. Am inclus detalii cu privire la părțile implicate, de ce contractele au fost finalizate cu succes sau au eșuat și cum a realizat pitch-ul și a negociat termenii inițiatorul acordului. Ne concentrăm pe momentul în care pitching-ul a avut succes, și cealaltă parte a fost de acord.

Scopul nostru privind această carte este să te ajutăm să înțelegi cum să te poziționezi în așa fel încât să obții acea semnătură atât de importantă pe contract (și chiar să te ajutăm să parcurgi aspectele legale din spatele ei). Explicăm de ce oamenii spun „da” și de ce spun „nu”. Îți relatăm niște povești, mai mult sau mai puțin faimoase, în care oamenii au spus „da” sau „nu”. Îți oferim armura și sabia metaforice pentru a face un pitch de mare succes și pentru a încheia acorduri, în orice aspect din viața ta. Când vei termina această carte, vei fi pregătit să mergi la luptă. Vei fi atât de pregătit, încât oamenilor le va fi foarte greu să te refuze. Și dacă te refuză, vei identifica imediat strategiile potrivite învățate aici și vei putea să revii și să-i convingi să spună „da”.

Vei învăța despre dezvoltarea afacerii și parteneriate, prin relatări, anecdotă și cele mai bune practici de la oameni care lucrează sau au lucrat în organizații precum Google, Facebook, Apple, Amazon, Twitter, Dropbox, PayPal, AOL, Uber, Yelp, Yahoo!, Spotify, Kickstarter, Dell, eBay, Waze, Salesforce, Disney, MTV Networks, Sony BMG, American Express, Foursquare, Constant Contact, Dwolla, GroupMe, Lyft, Tumblr, Path, Aviary, AppNexus, Hunch, Fab.com, SinglePlatform, Contently, StellaService, Digg, Estimote, MessageMe, Squarespace, NetJets, Andreessen Horowitz, Union Square Ventures, First Round Capital și altele.

După ce ai terminat de citit această carte, vei continua să înveți. *Pitch de mare succes* este punctul de plecare, însă aptitudinile tale pentru a face pitch-uri de mare succes și pentru a încheia afaceri pot fi mereu perfecționate. Vom continua să interacționăm cu tine pe adresa de site PitchingandClosing.com, precum și pe contul de Twitter, @PandC. Vom distribui articolele noastre preferate de pe Internet, vom oferi noi ponturi pe măsură ce le descoperim și îți vom prezenta orice altceva considerăm că ar continua să îți îmbogățească educația privind pitching-ul și încheierea afacerilor. Sperăm să te bucuri de această carte, însă, nu uita, acesta este doar începutul.

Și acum să încheiem niște acorduri.

PARTEA I

DEZVOLTAREA AFACERII

VOM ÎNCEPE PRIN a-ți prezenta elementele de bază ale dezvoltării afacerii – ce presupune și cine o realizează – ca fundament pentru a înțelege cum funcționează, de fapt, pitching-ul și încheierea acordurilor.

CAPITOLUL 1

CE ESTE DEZVOLTAREA AFACERII?

ÎN PEISAJUL *start-up*-urilor din domeniul tehnologiei, sintagma *dezvoltarea afacerii* este în vogă. Persoanele din afara lumii tehnologiei, dar interesate de aceasta, adesea ciulesc urechile când aud sintagma. Însă ce înseamnă ea, de fapt? Există trei aspecte esențiale ale definiției dezvoltării afacerii (business development – BD), iar noi le vom detalia și ne vom concentra pe principiile de bază ale dezvoltării afacerii în prima secțiune a acestei cărți.

1. *Dezvoltarea afacerii este procesul de marketing, vânzări și dezvoltarea de strategii pentru compania ta.*
2. *Profesioniștii în dezvoltarea afacerii lucrează la consolidarea legăturilor cu partenerii existenți și la crearea altora noi.*
3. *Dezvoltarea afacerii precedă vânzările.* Obiectivul unui profesionist în dezvoltarea afacerii este să identifice oportunitățile de extindere a afacerii tale, să le testeze și să le implementeze, să reproducă acordurile și apoi să dezvolte un proces standard (care în final va duce la formarea unei echipe de vânzări).

Să analizăm fiecare dintre aspectele esențiale ale dezvoltării afacerii și așteptările pentru fiecare în parte.

Dezvoltarea afacerii este procesul de marketing, vânzări și dezvoltarea de strategii pentru compania ta

BD este o funcție care necesită asumarea mai multor roluri. Căutarea parteneriatelor strategice cu alte companii înseamnă să vinzi ideea unui parteneriat, să faci publicitate companiei și să dezvolți inițiative de extindere. Acesta este un mod mai elegant de a spune că profesioniștii în dezvoltarea afacerii din cadrul unor companii mai mici se străduiesc în permanență să facă tot ce este necesar pentru a ajuta la gestionarea părții antreprenoriale a companiei lor.

Marketingul și cercetarea de piață se desfășoară adesea pentru produsul sau platforma pe care le oferă compania. Cel mai adesea, sarcina unei echipe de marketing este să sprijine echipa de dezvoltare a afacerii în orice ține de lansarea unui produs sau a unui parteneriat. Un exemplu obișnuit îl reprezintă crearea de materiale publicitare și promoționale pentru lansarea unui produs. Uneori, la începutul dezvoltării unei companii, un angajat din domeniul dezvoltării afacerii preia unele dintre atribuțiile unui profesionist în marketing și pregătește terenul pentru a aduce echipei un membru cu normă întreagă în marketing. Un exemplu extraordinar este cel al lui Kristal Bergfield, specialist în marketing care a trecut la dezvoltarea afacerii, fost șef al departamentului de dezvoltare la StellaService. Înainte de experiența ei cea mai recentă, a lucrat în dezvoltarea afacerii la American Express. Bergfield și-a folosit experiența anterioară în marketing (în special privind consolidarea relațiilor și management) la Waggener Edstrom, când solicita și lucra cu parteneri.

Ca profesionist în dezvoltarea afacerii, vei fi responsabil cu prezentarea, vânzarea sau pitch-ul (indiferent cum vrei să-i spui) companiei și produselor sale. Pentru un profesionist în dezvoltarea afacerii, planificarea strategică a afacerii înseamnă să gândești analitic cu privire la potențialul de extindere a afacerii și să încerci să desfășori activități care să o conducă în direcția potrivită. Acest lucru poate să însemne deseori să efectuezi o analiză privind cele mai bune căi de a crește cifrele importante pentru

echipa ta (atragera utilizatorilor, creșterea veniturilor, precum și alți parametri) sau să îți dai seama pur și simplu care sunt cele mai bune piețe de vizat. De exemplu, echipa pentru dezvoltarea afacerii va decide dacă firma ar trebui să-și concentreze eforturile asupra conceperii unui anumit model de afacere sau să caute parteneriate într-o industrie anume. Echipa va solicita și feedback din partea potențialilor parteneri, cu privire la o posibilă idee de produs sau o strategie de piață, pentru evaluarea interesului și a viabilității, înainte chiar de a construi produsul.

Profioniștii în dezvoltarea afacerii lucrează la consolidarea legăturilor cu partenerii existenți și la crearea altora noi

Dezvoltarea afacerii este clădită pe o bază de relații puternice cu o serie de alți profesioniști din diverse companii și din diverse domenii. În consecință, o parte esențială a funcției presupune să fii priceput să construiești, să extinzi și să apelezi la rețeaua ta profesională pentru a genera afaceri. Profesioniștii în dezvoltarea afacerii se străduiesc să fie doar la un pas de orice altă firmă din industrie, fie ea mică sau mare. Aceste relații pot face diferența dintre a rezolva o problemă în câteva ore sau zile, în loc să fie nevoie de săptămâni sau luni! Dacă ai acces la servicii și suport pentru utilizatori, oferite de întreprinderi orientate spre consumator (de exemplu, dacă știi pe cineva la Facebook care să te poată ajuta să rezolvi o problemă legată de un produs sau să ajungi la un produs nou), acest lucru maximizează eficiența și ajută la rezolvarea lucrurilor.

Dezvoltarea afacerii precedă vânzările

Obiectivul unui profesionist în dezvoltarea afacerii este să identifice oportunitățile de extindere a afacerii, să le testeze și să le implementeze, să multiplice acordurile și apoi să dezvolte un proces standard (care în final va duce la construirea unei echipe

de vânzări). Acest principiu reprezintă esența dezvoltării afacerii și este ceea ce îi diferențiază pe amatori de legende, în privința încheierii de acorduri.

Dezvoltarea afacerii precedă vânzările, iar o persoană de succes în dezvoltarea afacerii va realiza, de obicei, un acord similar de trei sau patru ori înainte să elaboreze o practică standard și să formeze o echipă de vânzări în acest scop. Ca profesionist în dezvoltarea afacerii, va trebui să încheie acorduri cu alte companii, concentrându-te de obicei pe un anumit sector sau segment vertical, apoi vei stabili o procedură standardizată de încheiere de acorduri, cu o politică privind frecvența și clauzele, și poate vei forma o echipă de vânzări pentru a extinde afacerea în acel sector. Odată ce începi să ai randament într-un anumit sector vertical (și ai și o echipă de vânzări bine încheată), este momentul să treci la următorul nivel. Ca profesionist în dezvoltarea afacerii, vei trece la identificarea unor noi oportunități pentru afacerea ta și vei continua să „vinzi” direcția companiei și produse noi pe un teritoriu încă necartografiat, în timp ce cauți următorul produs sau următorul segment vertical care să aibă succes și să necesite formarea unei echipe de vânzări în acest scop. Cei mai buni angajați în dezvoltarea afacerii concretizează în cele din urmă munca lor în vânzări, iar ciclul continuă.

Viziune în BD

Combinatia dintre perspicacitatea în identificarea parteneriatului potrivit și receptivitatea în permanență la posibile parteneriate este esențială pentru a pune la punct acorduri reușite. Am denumit această anticipare și acest fel de a gândi *viziune în BD*, pe care o vom defini dialectal drept abilitatea de a anticipa și de a identifica oportunități în orice aspect al vieții. A avea viziune în BD înseamnă să fii extrem de conștient cu privire la posibile asocieri, să știi că dacă vorbești cu o persoană care are o idee extraordinară și îi faci legătura cu altcineva care ar putea beneficia de pe urma acelei idei, se va realiza un parteneriat de succes. Oamenii cu viziune în BD sunt în general persoane foarte altruiste,

care par mereu să pună în legătură oamenii potriviți, la momentul potrivit.

Cum „obține” cineva viziune în BD? Unii cred că este o abilitate înnăscută; alții cred că este nevoie de timp și exercițiu pentru dezvoltarea acestei mentalități. Cei care au viziune în BD fac adesea un pas înapoi în orice situație și evaluează potențialele consecințe ale prezentărilor, ale sugestiilor de parteneriate sau ale altor posibilități de asociere. Acest mod de a gândi nu se limitează la reuniuni sau evenimente speciale, ci are loc în interacțiuni obișnuite, la dozatorul de apă, la ieșiri cu prietenii sau la prânzuri în interes de serviciu.

Viziunea în BD se folosește pentru a te ajuta pe tine, însă este esențial să înțelegi mai întâi cum îi poți ajuta cel mai bine pe alții. Dispozițiile și obiectivele companiilor sunt diferite, așa încât trebuie să faci cercetări dacă este să înțelegi cu adevărat ce fel de oportunități sunt cele mai utile prietenilor tăi, partenerilor și cunoștințelor. Unii oameni au nevoie de relații cu partenerii potriviți pentru distribuție; alții au nevoie de un investitor potrivit să le finanțeze afacerea. Altcineva și-ar putea dori ajutor pentru a intra în legătură cu o persoană de excepție, care să scrie pe blog prezentând un nou produs. Totul depinde de situație. Și este responsabilitatea profesionistului în dezvoltarea afacerii să devină creativ din punct de vedere strategic.

Să ai viziune în BD presupune, în mare parte, să faci tot ceea ce este necesar: tot ceea ce este rezonabil pentru ca un lucru să fie rezolvat. Aceasta ar putea însemna să te hotărăști brusc să iei avionul spre altă țară doar pentru a avea o întrevedere față în față cu un posibil partener, ca să faci un efort în vederea încheierii unui acord foarte important. De exemplu, un angajat în dezvoltarea afacerii s-ar putea da peste cap ca să ajute un posibil partener (în persoană) cu o conferință de presă sau cu un pitch în fața unui investitor, pentru a demonstra că se implică, înainte ca acesta să fie de acord să se asocieze cu tine. Viziunea în BD ține de dăruire și de îndeplinirea unor sarcini majore în același timp, în multe moduri creative.

CAPITOLUL 2

TIPURI DE DEZVOLTARE A AFACERII

DEZVOLTAREA UNEI AFACERI prin parteneriate strategice este un proces care poate lua multe forme. Mobilizarea echipei, tipurile de parteneriate implicate, experiența și aptitudinile care sunt necesare, toate depind de interesul și atenția companiei și de modelul ei de afacere. În consecință, există câteva tipuri diferite de dezvoltare a afacerii, însă toate pornesc de la principiul conform căruia parteneriatele măresc afacerile și numărul de clienți.

Este o diferență majoră între a lucra în dezvoltarea afacerii la o companie care se concentrează pe atragerea de noi utilizatori, la una care caută noi clienți pentru afacere și la una care caută noi clienți pentru afacere care să le furnizeze utilizatorilor lor un produs. Sunt trei tipuri diferite de dezvoltare a afacerii: afacere-pentru-consumator (business-to-consumer – B2C), afacere-pentru-afacere (business-to-business – B2B) și afacere-pentru-dezvoltator (business-to-developer – B2D), cunoscută și ca afacere-pentru-afacere-pentru-consumator (business-to-business-to-consumer – B2B2C).

Afacere-pentru-consumator

B2C se referă la companiile orientate spre consumator, acele companii care tratează direct cu cei care cumpără produse sau folosesc servicii. Companii precum Facebook, Twitter, Foursquare, Instagram

și Tumblr, pe lângă companiile de vânzări cu amănuntul ca Amazon și Wayfair, funcționează în spațiul afacere-pentru-consumator. Pentru aceste companii, cheia și fundamentul succesului reprezintă o bază largă de utilizatori, iar compania își dezvoltă produsele pentru a-și satisface consumatorii.

Există câteva modele de venituri pentru companiile cu orientare afacere-pentru-consumator. Cele mai populare dintre ele sunt publicitatea și vânzarea de bunuri și servicii către consumatori. Publicitatea este cel mai cunoscut model pentru companii ca Twitter, Facebook și Google, de vreme ce utilizatorul individual, și nu o firmă, reprezintă clientul pentru produs. Compania folosește datele clienților pentru a-i ajuta pe agenții de publicitate să le furnizeze reclame mai bine țintite. De cealaltă parte a ecuației se află companii precum Amazon, Birchbox și Warby Parker, care vând produse efective direct către consumatori. Sunt companii ca Netflix, care au un model de abonare prin care utilizatorului i se percepe o taxă periodică (zilnică, lunară sau anuală), pentru a se abona la un serviciu.

Alteori, consumatorii dictează monetizarea unei afaceri. Acest lucru se întâmplă de obicei în companii care deserveșc comunități de consumatori și este posibil numai dacă ai o bază de utilizatori fideli și entuziaști. Cel mai bun exemplu de companie care deservește o comunitate de consumatori este Reddit, un site de socializare, de știri și divertisment, pe care utilizatorii înregistrați adaugă materiale fie sub formă de link, fie sub formă de postări. Când utilizatorii petrec mult timp pe un site, pun multă pasiune în interacțiunile lor. Companii ca Reddit câștigă venituri în mai multe feluri, inclusiv prin vânzarea de produse și servicii, prin abonările la oferte speciale, prin donații și, în ultimii ani, chiar și prin publicitate.

Un alt exemplu de model de venituri prin B2C îl reprezintă compania Pinterest. Pinterest este un site disponibil și prin aplicație pe telefonul mobil, pe care îl vizitezi pentru a descoperi lucruri noi și pentru a colecta obiecte virtuale. Este versiunea de secol XXI a unui album sau a unui avizier. Se face foarte mult comerț pe Pinterest, iar site-ul a experimentat monetizarea prin obținerea

unui procent din vânzarea oricărui produs pe care se face click sau care este cumpărat, atunci când utilizatorul trece de pe pagina Pinterest pe site-ul unui comerciant. Acestea sunt cunoscute drept modele clasice de cost-per-click (CPC) și cost-per-achiziție (CPA).

Pentru o companie B2C, obiectivul este acela de a extinde afacerea cât mai repede cu putință. Companiile care sunt capabile să avanseze și să deblocheze componentele virale ale aplicațiilor lor web sau mobile, prin atragerea celui mai mare număr de utilizatori, ajung, de obicei, favorite în spațiul lor, în pofida avantajului celui care a făcut primul pas. Acest lucru înseamnă că acele companii B2C și fondatorii lor au nevoie să se concentreze simultan pe formarea celui mai bun produs, a celei mai bune echipe și a celei mai bune viziuni. Când aceste companii dau randament, de obicei, modelul de afacere evoluează de la sine. De exemplu, Google a devenit un motor principal de căutare înainte să-și definească modelul de afacere sau strategia de monetizare, ceea ce în final a luat forma publicității. Compania, fondată la sfârșitul anilor 1990, și-a lansat produsul de căutare, așa cum îl știm astăzi, în 1998. Pe de altă parte, subdiviziunile de monetizare, AdSense și AdWords, au fost lansate abia în 2003. În cazul Google, accentul s-a pus pe dezvoltarea și îmbunătățirea produsului de bază, în scopul de a da randament pentru un portofoliu de consumatori în continuă expansiune, iar apoi compania și-a îndreptat atenția spre monetizare, odată ce a căpătat încredere în produsul ei.

Atunci când companiile nu vând un produs, cel mai adesea, consumatorul este produsul. Companiile B2C pot fi libere, însă acea libertate vine cu un preț. În timp ce companii ca Facebook, Tumblr și Twitter sunt libere, calea principală de a monetiza afacerea este aceea de a le oferi agenților de publicitate informații cu privire la utilizatori. De celalaltă parte a spectrului B2C, companii ca Warby Parker vând bunuri efective sau servicii care sunt consumate imediat de indivizi.

Un exemplu excelent de monetizare tip B2C este Facebook. Site-ul de socializare a strâns sute de milioane de utilizatori înainte

de a încerca serios să monetizeze. Asemănător multor altor companii tehnologice care se concentrează pe un produs de consum, în anii de început, Facebook a lucrat la dezvoltarea și perfecționarea produsului său, cultivând în același timp o puternică bază de utilizatori principali. Pe de altă parte, monetizarea a intrat relativ târziu în ecuație, iar Facebook a comunicat primele venituri în 2006, la doi ani după ce site-ul a început să se dezvolte.

Josh Elman, partener la Greylock Partners, important investitor de capital de risc în Silicon Valley și fost director de produs la companii ca Facebook, Twitter, Zazzle și LinkedIn, respinge ideea de a te concentra imediat pe potențialul de monetizare al unei companii. Este adevărat, Elman a lucrat la companii cotate la milioane și chiar miliarde de dolari, care încă nu au câștigat niciun ban. Elman menționează că sunt patru întrebări de bază care îl vor ajuta pe anchetator să ajungă la o evaluare premonetizare:

1. Există aici un comportament nou care poate angrena cel puțin 100 de milioane de oameni?
2. Produsul evoluează în așa fel încât să asigure sporirea fidelității oamenilor?
3. Dezvoltarea va fi de durată?
4. Dacă produsul dă randament, se pot monetiza aceste comportamente-cheie?

Adesea, monetizarea nu este problema cea mai dificilă; dezvoltarea și menținerea unei baze mari de utilizatori prin schimbarea comportamentului standard al utilizatorului este cea mai mare provocare pentru o companie cu orientare B2C.

Companiile cu orientare afacere-pentru-consumator se dezvoltă adesea mai greu decât companiile cu orientare afacere-pentru-afacere, deoarece au nevoie de o masă critică de utilizatori, astfel că dezvoltarea afacerii și parteneriatele sunt de cele mai multe ori realizate inițial de un fondator. Fondatorul își știe compania mai bine decât un angajat din exterior, iar deseori au loc 10 sau

20 de angajări la inginerie, producție și proiectare, înainte ca firma să mai angajeze o persoană care să se concentreze pe afacere.

Comaniile care se concentrează pe consumatorii lor au echipe pentru dezvoltarea afacerii care se ocupă de extinderea bazei de utilizatori. Astfel, echipa pentru dezvoltarea afacerii caută activ să obțină acorduri de distribuție. Aceasta înseamnă că încerci să adaugi utilizatori valoroși, prin asocierea cu alte companii care funcționează în același segment demografic și/sau geografic. Aceste acorduri de distribuție constau fie într-o înțelegere legală între două părți pentru gestionarea distribuției unui produs, *fie* într-o înțelegere între două companii care se învoiesc să se promoveze reciproc în cadrul bazelor lor de utilizatori. Obiectivul final este să atragi noi utilizatori, iar produsul tău să fie folosit.

Un exemplu extraordinar de parteneriat B2C ni-l oferă Facebook și Spotify. Când s-a lansat Spotify în Statele Unite, Facebook și-a încurajat sutele de milioane de utilizatori (de la acea vreme) să folosească acel serviciu. Spotify avea un produs grozav și încerca să dea randament, iar Facebook avea randament și încerca să le ofere utilizatorilor săi un serviciu grozav de muzică. În prezent, Spotify are zeci de milioane de utilizatori activi în fiecare lună, ceea ce se datorează în mare măsură parteneriatului cu Facebook.

Acordurile de distribuție nu sunt exclusiv de natură digitală. Există câteva acorduri de distribuție de mare succes și foarte inovatoare, care țin de bunuri efective. Un astfel de exemplu este cel dintre Warby Parker și Standard Hotel. Warby Parker este o companie cu sediul în New York, care realizează ochelari de vedere pe bază de prescripție medicală, cu rame *vintage*, iar Standard Hotel este un grup de hoteluri de tip *boutique*, funcționând ca parte a lanțului hotelier Andre Balazs Properties. Standard Hotel a adăugat puncte comerciale Warby Parker în Miami și Los Angeles, pentru vânzarea de ochelari. Warby Parker a creat chiar o ediție limitată de ochelari de soare, care se pot cumpăra doar din aceste locuri.

În plus, companiile B2C concep de obicei o interfață de programare a aplicației (API) de care să beneficieze și alte companii. Își cunosc baza de utilizatori și publicul datorită informațiilor

strânse prin tranzacțiile cu acei utilizatori; deseori, alte companii doresc să profite de datele și de informațiile colectate de acea companie, pentru a-și concepe propriile produse terțe.

API și BD

Să ai o interfață care le permite programatorilor să dezvolte platforma unei companii cu orientare B2C nu înlocuiește complet nevoia de posturi în dezvoltarea afacerii. Însă elimină nevoia de a avea o echipă mare pentru parteneriate care să colaboreze cu orice dezvoltator dornic să folosească API-ul pentru a crea un site terț. Acești utilizatori terți, în plus față de consumatorii obișnuiți, influențează de multe ori direcția de dezvoltare a produsului de bază. Aceste aspecte se vor discuta pe larg în Capitolul 8, „API și BD”.

Afacere-pentru-afacere

Companiile B2B sunt acelea care își oferă serviciile altor companii, mai degrabă decât consumatorilor individuali. De exemplu, Salesforce, Box și Atlassian sunt companii care concep produse pentru alte antreprize.

Funcțiile în dezvoltarea afacerii sunt puține în companiile de tip B2B, deoarece aceste instituții s-au concentrat deja pe vânzarea directă către alte firme. În cazul companiilor B2B, funcțiile obișnuite ale profesioniștilor în dezvoltarea afacerii pot fi adesea îndeplinite de șeful departamentului de vânzări sau de responsabilul cu monetizarea. De cele mai multe ori, postul de șef al departamentului de vânzări presupune mai multe sarcini: să se asigure că reprezentanții de vânzări promovează produsul, să verifice mereu gradul de utilizare a produsului și să se mențină informat cu privire la schimbările care ar putea fi necesare pentru a atrage și reține clienți. Șeful departamentului de vânzări poate avea și responsabilitatea de a identifica colaborări sau parteneriate de afaceri esențiale, răspunzând și acestei nevoi specifice dezvoltării afacerii. Dezvoltarea afacerii și parteneriatele strate-

gice sunt necesare până când ajungi la un nivel de tranzacționare la care să fie nevoie de reprezentanți de vânzări. Odată ce produsul sau oferta devin vandabile, dezvoltarea afacerii face trecerea la următorul produs.

În timp ce responsabilul cu monetizarea al unei companii B2B poate adesea să țină locul unei echipe pentru dezvoltarea afacerii, în cadrul companiilor B2B pot exista funcții care țin oarecum de dezvoltarea afacerii, dacă postul devine solicitant pentru cineva din vânzări. Acești profesioniști în dezvoltarea afacerii, în loc să încerce să concretizeze acorduri sau să încheie parteneriate strategice, se concentrează pe gestionarea relațiilor cu clienții. Când o companie B2B are un portofoliu mare de clienți strategici, angajați în inițiative importante cu departamentul de conducere sau cu produsul companiei, uneori este nevoie de persoane care să gestioneze relațiile cu acești clienți. Profesioniștii aceștia acordă în mod constant atenție clientului sau partenerului de afaceri, informează apoi profesioniștii companiei care se ocupă de produs și prezintă un produs îmbunătățit, care să încorporeze feedback-ul clientului, atunci când acest lucru este posibil. Acești profesioniști sunt și extrem de conștienți de faptul că dacă nu reușesc să încorporeze feedback-ul clientului în produsul lor, atunci este posibil ca o companie concurentă să o facă.

O antrepriză cunoscută pentru implicarea în dezvoltarea afacerii alături de alte companii mai mici este Salesforce. Dacă parteneriatul este de succes pentru ambele părți, Salesforce fie va continua să mențină relația, fie va achiziționa compania. De exemplu, Heroku, platforma ca serviciu de tip *cloud* („nor informațional”), s-a asociat inițial cu firma specializată în sisteme de gestionare a relațiilor cu clienții (CRM*), iar în cele din urmă a fost achiziționată de Salesforce în 2010. Heroku le permite dezvoltatorilor să-și creeze și să-și gestioneze aplicațiile fără să fie nevoie să se mai gândească la servere sau la administrarea sistemelor, peste un milion de aplicații fiind concepute prin Heroku. Achiziționând Heroku, Salesforce a putut continua să ofere suport

* Acronim pentru Customer Relationship Management (n.red.)

tehnic pentru (și să aibă acces la) generația următoare de dezvoltatori de aplicații.

Un alt exemplu de companie B2B este Box, compania de stocare de date de tip *cloud*. Compania Box vizează piața antreprenorială, încurajând firmele să cumpere licențe pentru serviciul care le permite angajaților acestora să încarce materiale pe site, să împărtășească fișiere și să colaboreze folosind site-ul și serverele sale. În loc de consumatori, aceasta lucrează direct cu firme, iar multe dintre parteneriatele ei implică asocierea cu alte companii. Una dintre cele mai recente asocieri este cu o companie numită MobileIron, un sistem de gestionare a dispozitivelor mobile care permite ștergerea de la distanță a informațiilor de pe un dispozitiv mobil. În cazul companiei Box, adăugarea unui astfel de serviciu platformei sale îmbunătățește oferta companiei de securitate a datelor, devenind o alegere viabilă pentru firmele care își fac griji că angajații și-ar putea rătăci dispozitivele conținând posibile informații sensibile.

Afacere-pentru-afacere-pentru-consumator sau afacere-pentru-dezvoltator

Firmele de tip afacere-pentru-afacere-pentru-consumator, cunoscute și ca firme de tip afacere-pentru-dezvoltator, sunt cele care furnizează o anumită caracteristică unui produs neafiliat. B2B2C este un concept pretențios, însă aceste companii ajung indirect la consumatori, care beneficiază în cele din urmă de serviciu. Alte afaceri funcționează ca intermediari necesari. Ce sunt aceste companii, mai exact? SendGrid (un serviciu de asigurare a trimiterii e-mailurilor), Stripe (plăți online și prin dispozitive mobile, concepute pentru dezvoltatori), Aviary (API online și disponibilă pe dispozitive mobile pentru editare de imagini) și Twilio (aplicații pentru voce, Telefonie Internet și serviciu mesaje scurte [SMS] printr-o API online) sunt exemple de companii cu orientare afacere-pentru-dezvoltator, care își concentrează atenția pe furnizarea instrumentelor necesare către dezvoltatori, pentru ca aceștia să-și simplifice propriile procese.

Se construiește o echipă pentru dezvoltarea afacerii în etapele inițiale de existență a unor astfel de companii, din nevoia de a vinde către o echipă de produs sau către un dezvoltator. Unii o numesc soluția „cu sprijinul oferit de”. Secretul pentru B2B2C/B2D este să construiești un produs care să dea randament și un portal al dezvoltatorului, așa încât părțile interesate să obțină ușor ceea ce au nevoie și să-și integreze produsul cât mai repede cu putință.

Ceea ce este unic în legătură cu B2B2C/B2D este că cele mai bune oferte sunt ușor de integrat și dau randament. Este un lucru extraordinar pentru aceste tipuri de companii, de vreme ce parteneriatele lor necesită doar câțiva angajați-cheie care să încerce să obțină și să mențină dezvoltatori aliați și se pot administra unele dintre cele mai de succes contracte.

Twilio, o companie pe care am menționat-o anterior, este o companie de comunicații care, potrivit site-ului său, „permite telefoanelor, Telefoniei Internet și serviciilor de mesagerie să fie integrate în programe software online, pe calculator sau pe dispozitive mobile”. Companii precum Airbnb, Intuit și Hulu folosesc Twilio pentru a-și extinde ofertele și pentru a avea legătură directă cu consumatorii. Airbnb, de exemplu, folosește Twilio pentru a permite gazdelor și utilizatorilor să comunice telefonic fără a-și dezvălui unii altora numerele de telefon. Intuit, o companie de programe software pentru salarizare care procesează state de plată pentru milioane de afaceri, folosește funcția de securitate pentru SMS de la Twilio, ca să adăuge o măsură suplimentară de securitate site-ului. Site-ul de *streaming* Hulu și-a format primul centru premium de suport tehnic prin telefon, via Twilio. Toate acestea sunt exemple excelente de companii de succes cu orientare afacere-pentru-afacere-pentru-consumator.

Când vinzi către alte firme, mai ales dacă echipa tehnică trebuie să integreze o soluție tehnologică ce va fi văzută de utilizatori, cel mai bine este să ai un tehnolog în echipa pentru dezvoltarea afacerii. Multe companii o numesc funcția de „promotor pentru dezvoltare”. Această funcție este esențială pentru succesul oricărei oferte B2B2C, deoarece această persoană este singura

responsabilă de tot ce ține de tehnologie, în ceea ce privește orice integrare.

Procesul de constituire a unei echipe pentru dezvoltarea afacerii în cadrul unei companii cu orientare B2D este unul unic, prin aceea că dacă îți găsești primul angajat potrivit, poți parcurge multe etape fără a fi nevoie să formezi o echipă mare. Adevărul este că primul sau primii doi angajați vor trebui să aibă atribuții care țin oarecum de produs. Obiectivul tău este de a discuta cu cât mai mulți potențiali parteneri. Trebuie să îi întrebi ce părere au despre oferta ta actuală, de ce ar avea nevoie ca să funcționeze în cazul lor și care sunt șansele ca ei să o integreze dacă le furnizezi ce le trebuie.

Uitându-ne la toate aceste tipuri de dezvoltare a afacerii în diferite companii, ar trebui să capeți o înțelegere temeinică asupra așteptărilor unei funcții în dezvoltarea afacerii la o companie *start-up*. În continuare vom vorbi despre cum arată formarea unei echipe de dezvoltarea afacerii la un *start-up* și despre cum să te programezi pentru succes.

CAPITOLUL 3

STRUCTURA ECHIPEI DE DEZVOLTARE A AFACERII

NEVOIA COMPANIILOR de a intra în parteneriate depinde de tipul companiei implicate, iar în consecință, echipele pentru dezvoltarea afacerii din diverse companii pot avea diverse alcătuirii. În timp ce există o nevoie generală pentru anumite aptitudini, fiecare companie individuală își va crea o echipă pentru dezvoltarea afacerii care să se potrivească cel mai bine nevoilor sale pentru posibile parteneriate. Acestea fiind spuse, există anumite elemente-cheie care sunt de obicei necesare atunci când formezi echipa perfectă pentru dezvoltarea afacerii în cadrul unei companii aflate la început de drum.

Membrii fondatori și alcătuirea inițială a echipei

Primul jucător-cheie dintr-o echipă pentru dezvoltarea afacerii este adesea un instructor sau un supervisor general, de obicei un membru senior sau fondator al companiei și deseori un director executiv de la vârful ierarhiei. O echipă pentru dezvoltarea afacerii cu un singur membru va merge mai departe până când persoana inițială atinge capacitatea maximă. Odată ce ajunge în punctul în care are nevoie de o mână de ajutor, compania angajează de obicei o persoană cu mai puțină experiență în dezvoltarea afacerii, care să lucreze cu fondatorul axat pe afacere. Dacă fondatorul sau fondatorii sunt toți tehnologi, atunci acest angajat mai puțin experimentat va lucra împreună cu fondatorul care

are cea mai mare experiență în axarea asupra afacerii. În acele cazuri rare în care niciunul dintre angajații inițiali nu se axează pe afacere, este nevoie să fie angajat un director în dezvoltarea afacerii sau un director general.

Care sunt recomandările necesare pentru o astfel de funcție? Ideal ar fi ca acest candidat să aibă experiență în domeniu, o rețea deja formată și idei pentru extinderea părții antreprenoriale a operațiunii. Acest angajat trebuie să fie eficient în 30 de zile de la angajare. Ceea ce înseamnă ca el să vină cu o viziune clară asupra tipurilor de parteneriate necesare și cu o rețea concretă de parteneri, care să poată fi inclusă pentru a crea o strategie. Dacă firma are deja un produs care atrage utilizatori sau companii, un profesionist cu experiență în dezvoltarea afacerii ar trebui să fie capabil să încheie mai multe acorduri și să implementeze parteneriatele într-un interval de timp rezonabil.

Pe de altă parte, dacă produsul nu este finalizat sau nu este într-un stadiu în care utilizatorii să se poată bucura de el, un profesionist în dezvoltarea afacerii cu mai multă experiență poate să se pună rapid pe treabă și să demareze o cercetare de piață pentru a descoperi ce trebuie adăugat sau schimbat cu privire la produs. El va realiza acest lucru vorbind cu membrii rețelei sale care au cunoștințe în domeniu și cu un eșantion din baza generală de utilizatori pentru a obține feedback, apoi va trimite informațiile către echipa de produs și către echipa tehnică, pentru ca modificările să poată fi aduse.

Al doilea angajat, persoana cu mai puțină experiență, ar trebui să fie un candidat cu potențial înalt, care nu are neapărat nevoie de experiență anterioară în dezvoltarea afacerii. Sarcina acestei persoane este să-i asiste pe acei membri ai echipei care caută în mod activ să obțină acorduri, face pitch-ul pentru produs, structurează parteneriatele și, în final, încheie acordurile. Acest sprijin ia forma gestiunii parteneriatelor, a sarcinilor administrative și a organizării echipei. Atribuțiile acestui membru debutant nu sunt mai puțin importante sau semnificative decât acelea ale celorlalți protagoniști, deoarece această persoană

funcționează drept coloana vertebrală a echipei, ajutând la conceperea suporturilor de prezentare, la păstrarea unei agende organizate privind acordurile și la menținerea relațiilor externe. Această funcție devine o piatră de temelie pentru avansarea în carieră sau în ierarhia conducerii, dacă lucrurile merg bine.

Funcția membrului debutant din echipa pentru dezvoltarea afacerii este una interesantă, deoarece candidatul nu trebuie să aibă neapărat experiență efectivă. Angajații debutanți pot veni aproape din orice alt domeniu profesional și pot beneficia de pe urma diverselor aptitudini pe care le au. Mai important este că membrul debutant din echipa pentru dezvoltarea afacerii și fondatorul sau șeful echipei pentru dezvoltarea afacerii au o relație profesională strânsă. De obicei, membrul echipei cu mai multă experiență îl ia sub aripa sa pe angajatul debutant, ca să deprindă cunoștințele necesare pentru a conduce în cele din urmă o parte din afacere.

Există trei aptitudini majore care îi permit unui specialist debutant în dezvoltarea afacerii să exceleze. Prima este să învețe repede. Dacă cineva îți spune ceva o dată, trebuie să fii în stare să îți amintești apoi rapid acea informație. Însă dacă faci o greșală omenească o dată, aceasta nu se va mai repeta. A doua este să iei inițiativa. În cea mai mare parte a timpului, vei fi ca un burete care absoarbe informații. Ți se vor da sarcini, însă în același timp trebuie să știi ce lucruri trebuie rezolvate. În dezvoltarea afacerii, nu există un angajat debutant mai bun decât acela care își realizează sarcinile cu instrucțiuni cât mai puține. A treia aptitudine este să găsești soluții la probleme. Un rol important al specialistului debutant în dezvoltarea afacerii este că trebuie să anticipezi problemele și să le rezolvi chiar înainte ca acestea să apară. Aceasta este o aptitudine greu de obținut. Se dobândește în timp. Însă este foarte important să ai o abilitate înăscută de a prevedea problemele și de a le rezolva.

Angajatul debutant în dezvoltarea afacerii va începe prin a învăța de la liderul echipei, însă cu cât învață mai repede să se

descurce fără ajutor, cu atât mai mari sunt șansele sale de succes. Acest angajat are acces din interior la toată echipa, iar în contextul în care *start-up*-urile sunt meritocrații (sau cel puțin încearcă să fie), debutanții în dezvoltarea afacerii pot ajunge repede la conducerea departamentului. Dacă reușești să te afirmi introducând și încheind acorduri, poți ajunge departe.

Jared Hecht a învățat despre dezvoltarea afacerii cât a lucrat la Tumblr și, în calitate de cofondator, s-a ocupat de partea de acorduri la începutul existenței aplicației GroupMe. El spune că nu există o cale anume prin care un debutant să studieze dezvoltarea afacerii. Hecht susține că a fi extraordinar în dezvoltarea afacerii înseamnă să înțelegi cum să rezolvi problemele în mod strategic. „Cred că cel mai important lucru pentru cei care își fac debutul în dezvoltarea afacerii, în operațiuni, strategie și marketing este să își dezvolte abilitatea de a învăța cum se potrivește piesele de puzzle pentru a face lucrurile să meargă. Obiectivul unei persoane care deține o funcție în dezvoltarea afacerii și vrea să înființeze o companie ar trebui să fie acela de a reuși să-și înțeleagă cât mai bine carențele și să le transforme în abilități înainte de a se aventura.”

În continuare, poate fi angajată o persoană cu nivel mediu de experiență, între funcția directorului și cea a debutantului. Acest al treilea membru al echipei pentru dezvoltarea afacerii poate fi cineva care să aibă deja o rețea de profesioniști din aria de activitate a companiei și destule cunoștințe în domeniu încât să se apuce rapid de treabă și să relaționeze cu directorii executivi de la vârf, atât din companie, cât și din organizațiile partenere. De asemenea, această persoană trebuie să aibă și abilitățile de prezentare pentru această poziție. Angajarea se realizează numai dacă parametrii tăi importanți se îndreaptă în direcția potrivită.

Directorii executivi de la vârful ierarhiei și echipa pentru BD

Direcția echipei pentru dezvoltarea afacerii trebuie stabilită de directorul de operațiuni, de directorul general sau de un vicepreședinte în dezvoltarea afacerii. Gândește-te la directorul de operațiuni ca la un antrenor al unei echipe care ia deciziile executive pentru planurile de acțiune și stabilește strategia mai amplă a echipei. Șeful departamentului pentru dezvoltarea afacerii este, ca în baseball, un aruncător-vedetă, înconjurat de o echipă de jucători experimentați. Este sarcina aruncătorului să arunce efectiv mingea corect, după cum este sarcina unui profesionist în dezvoltarea afacerii cu experiență să încheie acordul, însă antrenorul ghidează obiectivele echipei, indică momentele de oportunitate și, în cele din urmă, poartă echipa spre victorie.

În general, cei mai mulți profesioniști în dezvoltarea afacerii se bucură de autonomie când vine vorba de a gestiona parteneriatele și de a menține relațiile existente. Ca director executiv care nu se află la vârful ierarhiei, inițiativele tale noi trebuie să fie aprobate de un CEO sau de un fondator doar dacă îți ocupă cea mai mare parte din timpul de lucru și nu îți mai permit să-ți duci la bun sfârșit celelalte sarcini.

Formule alternative de alcătuire a echipei

După cum am descris anterior, al doilea membru al echipei pentru dezvoltarea afacerii este adesea un angajat debutant în domeniu, care îl ajută pe șef să încheie mai multe contracte. Alternativ, unele companii urmează strategia de a angaja un al doilea membru pentru echipă, care are rolul de omolog al șefului echipei pentru dezvoltarea afacerii, concentrându-se pe un segment vertical sau tip de parteneriat separat. De exemplu, companiile care se ocupă de plăți ar putea avea nevoie la început să se asocieze cu alte companii de comerț online, dar și o dorință secundară de

a se alinia companiilor de jocuri de noroc. Cele două domenii necesită arii de expertiză diferite și rețele diferite, fiind astfel, poate, nevoie de doi angajați cu experiență în echipa pentru dezvoltarea afacerii.

Angajări secundare și extinderea echipei

Când se conturează și restul echipei pentru dezvoltarea afacerii, pe lângă primii doi angajați-cheie, trebuie luați în considerare mai mulți factori. Primul este acela că membrii echipei trebuie să se afle toți în același loc. Cu un membru în San Francisco, altul în New York și încă unul în Seattle, se poate ajunge la un dezastru de proporții și poate fi nevoie de o cantitate mare de cheltuieli inutile. Echipele trebuie să fie în același birou, zi de zi. Acest lucru ar putea părea absurd, de vreme ce diversitatea geografică poate însemna și diversitatea rețelelor profesionale și a agendelor telefonice. Însă poate și diviza o echipă ai cărei membri trebuie să colaboreze îndeaproape, atât ca parteneri interni, cât și externi.

Dacă firma este într-o etapă în care intră într-un număr mare de parteneriate de afaceri, în cele din urmă va fi nevoie să segmenteze echipa pentru dezvoltarea afacerii pe verticală. De exemplu, la Aviary, echipa pentru dezvoltarea afacerii încerca să se asocieze cu rețele de socializare, site-uri de matrimoniale, platforme pentru bloguri, piețe online și altele. Până la urmă, oamenilor le-a devenit greu să gestioneze parteneriatele cu diferite tipuri de companii, așa încât era logic să se reorganizeze echipa pe verticală, fiecare membru al echipei concentrându-se pe un anumit sector sau grup de firme. Atunci când membrii echipei se concentrează pe sectoare individuale, cunoscute și ca fiind verticalizate, este crucial să ai un lider central, de obicei, coordonatorul echipei pentru dezvoltarea afacerii sau directorul de operațiuni. Pe lângă șeful echipei și experții pe verticală, există și un promotor pentru dezvoltare.

În funcție de tipul de parteneriat pe care compania încearcă să îl dezvolte, într-o echipă pentru dezvoltarea afacerii mai poate fi nevoie și de un inginer sau de o persoană cu mai multe cunoș-

tiințe tehnice, pentru a prelua rolul de promotor pentru dezvoltare. Acest rol mai poate fi asumat și de o persoană care se axează pe integrarea produselor.

Itai Ram, care a lucrat ca manager pentru programul de integrare a produselor noi la Apple și ca director de gestiune a produselor la Vidyo, pune accent pe integrarea produselor. El afirmă: „Dezvoltarea afacerii și produsul au o relație importantă prin aceea că permit dezvoltarea strategică și pe termen lung a companiei. În timp ce dezvoltarea afacerii asigură direcția generală a afacerii și obiectivele strategice, echipa de produs trebuie să facă recomandări cu privire la un parteneriat care să fie just din perspectiva ofertei de produs, a experienței utilizatorilor și a planului general pentru produs. De multe ori, vor fi cazuri în care sunt în joc sume mari de bani, însă beneficiul pentru utilizator este, până la urmă, neglijabil.”

Promotorul pentru dezvoltare

Sarcina promotorului pentru dezvoltare în cadrul echipei de dezvoltare a afacerii este să facă legătura cu partenerii și cu alți posibili colaboratori la nivelul integrării tehnice, ca să ofere indicații practice pentru folosirea platformei companiei, accesând interfața pentru programarea aplicației (API) sau dezvoltând programe ajutătoare pentru a grăbi integrarea. Această persoană poate fi de mare ajutor la pitching-ul pentru potențialele parteneriate (sau chiar când acestea sunt încheiate), având în vedere că poate oferi cunoștințele de specialitate legate de felul în care poate fi structurat parteneriatul la nivel logistic. Această persoană știe ce este posibil din punct de vedere tehnic și ce se cere de la diverși parteneri.

Comaniile care au nevoie de un promotor pentru dezvoltare au de obicei un produs tehnic de integrat. De exemplu, companii ca Facebook, Google și Twitter se bazează toate foarte mult pe parteneriate tehnice cu alte companii ce aduc îmbunătățiri platformelor pe care le furnizează. În lipsa unui promotor pentru dezvoltare, nu ar avea cine să traducă nevoile tehnice ale companiilor partenere.

Un promotor pentru dezvoltare asigură o combinație de suport tehnic (ajutor pentru companiile care integrează oferta) și pitch-ul și vânzările în domeniul tehnologiei. Promotorii pentru dezvoltare susțin prezentări la conferințe și evenimente IT de tip *hackathon**. Experiența lor trebuie să fie în inginerie, așa încât să poată concepe și dezvolta aplicații (web și/sau mobile), dar să știe și cum să spună o poveste. Vom discuta mai amănunțit această funcție în Capitolul 8, „API și BD”.

* Eveniment în cadrul căruia specialiștii în IT se reunesc timp de câteva zile și se întrec, pe echipe, producând prototipuri pentru aplicații. (n.red.)

CAPITOLUL 4

DEZVOLTAREA AFACERII VERSUS VÂNZĂRI

DEZVOLTAREA AFACERII ESTE O FUNCȚIE râvnită de mulți dintre cei interesați de partea antreprenorială a spațiului tehnologiei. Unii oameni, în special cei care au ocupat funcții în departamentele financiare sau de consultanță pentru gestiune, consideră că dezvoltarea afacerii înseamnă operațiuni strategice sau de afacere. Oamenii care vin din funcții de marketing sau de vânzări pot confunda uneori dezvoltarea afacerii cu vânzările.

Deși aceste diferențieri nu sunt chiar incorecte, nu furnizează imaginea de ansamblu. Dezvoltarea afacerii se confundă adesea cu vânzările, deoarece implică pitch-ul pentru un produs sau o ofertă și câștigarea unui client pentru beneficii de ambele părți. Seamănă puțin cu vânzările, nu-i așa?

Diferența dintre BD și vânzări

Cea mai mare diferență dintre dezvoltarea afacerii și vânzări este aceea că BD precedă vânzările în procesul de extindere a unei companii și a unei afaceri. Rolul principal al unui profesionist în dezvoltarea afacerii este să identifice o posibilă tranzacție sau o relație și să repete acest proces de cât mai multe ori posibil în diferite contexte. Odată ce un anumit tip de contract a fost încheiat de câteva ori, sarcina unui profesionist în dezvoltarea afacerii este să standardizeze procesul și să-l transforme în ceva

care să poată fi transmis unei echipe de vânzări (fie că profesionistul în dezvoltarea afacerii ajută la formarea echipei de vânzări, fie că nu). Profesioniștii în vânzări, prin contrast, sunt angajați abia după ce se identifică o sursă stabilă de venituri, raportată la clienți în masă. Când ai deja formată o echipă de vânzări, apar obiective privind câte e-mailuri se așteaptă să trimită și câte telefoane să dea, privind concretizarea pitch-urilor în acorduri încheiate și norme de lucru (un număr specific pe care trebuie să îl atingi pentru a avea o performanță bună). Profesioniștii în vânzări nu identifică oportunități creative în afara domeniului lor de expertiză. Mai curând, în limitele atribuțiilor lor, profesioniștii în vânzări se ocupă de adaptarea pitch-urilor de vânzări și ajustarea lor în funcție de publicul-țintă.

Matt Van Horn, fost vicepreședinte pentru afaceri la Path și la Digg, glumește că „BD înseamnă vânzări fără normă de lucru. Eu văd specialistul în dezvoltarea afacerii ca pe o persoană care rezolvă problemele antreprenoriale ale unei organizații, care deseori lucrează la proiecte greu de evaluat, însă și la multe mai ușor de evaluat. Însă, per ansamblu, rezolvă lucrurile; soluționează problemele”.

Pentru a ilustra punctul de vedere al lui Van Horn, imaginează-ți o companie de servicii de plăți care deține un produs grozav, ce funcționează extrem de bine în spațiul educațional, în special în cel al cursurilor de specializare. Odată identificată această piață de nișă, specialistul în dezvoltarea afacerii ar încerca să încheie acorduri cu un număr prestabilit de companii axate pe cursuri de specializare. Odată ce a demonstrat conceptul și potrivirea, compania ar putea lua în calcul să angajeze o echipă de vânzări concentrată pe segmentul vertical al cursurilor de specializare, care să atragă o mulțime de companii. Limbajul și procesul companiei vor fi oficializate, se vor stabili obiectivele și se va instaura remunerația, în funcție de performanță.

Andy Ellwood, fost vicepreședinte de vânzări la Marquis Jet înainte să conducă echipele pentru dezvoltarea afacerii la Gowolla și Waze, este și el de părere că diferența dintre dezvolta-

rea afacerii și vânzări se referă mai degrabă la obiective și la rezultatul final, decât la aptitudinile necesare pentru a îndeplini sarcinile. „Sunt tot mai puțin convins că există o diferență între dezvoltarea afacerii și vânzări, există doar percepții diferite cu privire la ceea ce se consideră a fi o «vânzare». Eforturile pentru dezvoltarea afacerii se încheie de obicei într-o perioadă mai lungă și prezintă mai multe variabile de prelucrat într-o ofertă de produs, pentru a se ajunge la un acord. Eforturile pentru vânzări se pot multiplica mai ușor și pot duce mai repede la o decizie, deoarece „produsul” vine așa cum este. Însă, pe lângă încadrarea în intervalul de timp și «cererea» măsurabilă (venituri sau distribuție), este doar o asumare diferită a aceluiași set de aptitudini. Și ce se întâmplă cu persoana din BD? El sau ea devine pionier într-un alt sector de activitate sau alt tip de parteneriat și reia întregul proces”.

La cel mai elementar nivel, dezvoltarea afacerii necesită puțină creativitate. Vânzările, pe de altă parte, necesită un model deja existent, care s-a dovedit eficient în mai multe acorduri și care să poată fi reprodus rapid de o echipă de angajați.

Cum diferă dezvoltarea afacerii de vânzări, în diferite tipuri de companii

După cum am precizat în Capitolul 2, „Tipuri de dezvoltare a afacerii”, BD și raportul său cu vânzările depind de tipul companiei. Am menționat anterior că sunt puține posturile în dezvoltarea afacerii în cadrul companiilor cu orientare B2B. Pe de altă parte, posturile în vânzări sunt ceva mai multe. Această structură este de înțeles având în vedere natura afacerii: *să vinzi* un produs pe care îl folosesc firmele și pe care trebuie să-l achiziționeze aproape mereu înseamnă că se cere un randament care implică mulți reprezentanți de vânzări.

În schimb, companiile B2C în căutare de parteneriate strategice de distribuție au o nevoie reală de un profesionist în dezvoltarea afacerii înainte de a angaja reprezentanți de vânzări. Este adevărat,

un fondator al companiei preia adesea cârma în privința parteneriatelor strategice, în cazul companiilor B2C aflate la început. Vânzările intră mai târziu în ecuație, mai ales când compania are o platformă de monetizare bazată pe publicitate (Google, Facebook și Twitter, de exemplu). O companie B2C ar putea folosi parteneriatele strategice în scopul de a testa diferite canale de distribuție, înainte să investească timp în asamblarea unei echipe de vânzări și de a ajunge la monetizare sustenabilă.

În companiile B2D sau B2B2C, dezvoltarea afacerii este esențială la începutul afacerii și ciclului de viață al produsului. La fel ca într-o companie B2C, specialistul în BD acționează ca lider în parteneriate, cu axare pe integrarea produsului. În aceste cazuri, parteneriatele strategice sunt axate pe îmbunătățirea și ajustarea produsului. În consecință, membrii echipei pentru dezvoltarea afacerii ciulesc urechile pentru a auzi ce caută partenerii potențiali la un produs, așa încât ei furnizează informații atât echipelor de produs, cât și celor de proiectare.

„Vânzările” în dezvoltarea afacerii și „vânzările” în vânzări

Orice *start-up* vinde întotdeauna ceva. Însă a vinde nu înseamnă neapărat vânzări. În schimb, aceste companii își vând viziunea de dezvoltare a bazelor de utilizatori sau a produselor către diverse tipuri de public, inclusiv investitori, presă, potențiali angajați și alte companii pentru potențiale parteneriate. Însă acest tip de pitch nu implică vânzarea efectivă a unui produs și, astfel, nu constituie „vânzări” în sensul tradițional. Mai exact, cele mai multe astfel de vânzări nici măcar nu aduc venituri directe!

Dimpotrivă, vânzările reprezintă un proces foarte structurat, prin care bunurile sau serviciile vândute au fost testate și se adresează unui public anume. Vânzările tradiționale există numai pentru a genera venituri directe și la nivel înalt și pentru a dezvolta afacerea din perspectiva monetizării.

Cine face pitch-ul?

Cuvântul „vânzare” poate fi interșanjabil cu „pitching”, acțiune realizată de obicei de oricine prezintă sau conduce parteneriatul. Această persoană ar putea fi fondatorul sau liderul în dezvoltarea afacerii, însă este aproape întotdeauna cineva care are o perspectivă holistică asupra companiei și a afacerii. După cum am menționat în capitolul anterior, „Structura echipei de dezvoltare a afacerii”, persoana care face pitch-ul poate fi aproape oricine din echipa de dezvoltare a afacerii.

Marketing

O observație despre marketing, care nu intră de obicei în acest proces. Acesta se realizează mai degrabă împreună cu procesul de vânzări, decât la nivel de pitching sau de parteneriate strategice, cu excepția unor circumstanțe rare.

Dezvoltarea afacerii și marketingul nu se exclud reciproc. În timp ce funcția unui profesionist în dezvoltarea afacerii și cea a unui profesionist în marketing pot fi foarte diferite una de cealaltă, prin natura lor, parteneriatele în sine pot deveni o strategie de marketing pentru un anumit brand.

De exemplu, când a activat în industria muzicală ca director senior de marketing la Arista Records, Zeeshan Zaidi, cofondator al *start-up*-ului Host Committee, a colaborat cu Starbucks pentru a dezvolta parteneriate între cafenele și artiști. Potrivit lui Zaidi:

„O colegă de-a mea de la școala de afaceri lucra la Starbucks și m-a pus în legătură cu un director executiv pe nume Tim Ziegler, de la departamentul de muzică, și am discutat timp de câteva luni despre posibilități. În cele din urmă, am pus la punct un parteneriat extins de marketing, care includea ca Starbucks să vândă noul CD al lui Sarah [McLachlan] în magazinele lor și să-i vândă în format digital melodiile pe site-ul lor, iar Sarah să creeze o listă specială de melodii de tip «Artist's Choice» [Alegerea artistului], care să conțină

câteva dintre principalele ei influențe și care să fie vândută sub formă de CD în cafenelele Starbucks, cu multe afișe publicitare, realizate de Starbucks, pentru a susține promoția. Acest acord a rezolvat o problemă majoră cu care se confrunta compania mea – cum să amplifice campania de marketing având în vedere resursele noastre limitate. A fost un câștig uriaș de ambele părți. Am primit mult sprijin în marketing de la o mare forță în sectorul detailist, acolo unde trăia publicul nostru țintă. Starbucks a obținut conținut exclusiv și asocierea cu un superstar, ceea ce nu numai că a generat un efect de halo, dar a și atras mai mulți consumatori în cafenelele lor. În plus, am creat un parteneriat atât de solid, încât Starbucks l-a transformat într-un program oficial, pe care l-a repetat și cu mulți alți artiști foarte importanți.”

CAPITOLUL 5

NETWORKING*

O COMPONENTĂ MAJORĂ a dezvoltării afacerii este asocierea cu alte persoane, cu alte companii și organizații pentru îmbunătățirea reciprocă a produselor și a serviciilor. În consecință, networking-ul este parte integrantă din BD, mai ales în etapele inițiale ale existenței companiei tale. Networking-ul este atât o artă, cât și o știință, și există anumite tipuri de networking care îi ajută pe profesioniștii în BD altfel decât pe cei din alte domenii.

Networking-ul direct, în persoană, reprezintă baza cunoașterii altor oameni, însă în sfera BD, se trece la networking-ul în universul digital. Spre deosebire de networking-ul din multe alte domenii, networking-ul în BD încurajează atât conectarea online, cât și în persoană, urmând să aprofundăm acest subiect mai departe în capitolul de față.

Există o strategie de networking pentru acei profesioniști care încearcă să pătrundă în spațiul BD și fac networking cu intenția de a găsi un loc de muncă. Acest tip de socializare nu diferă spectaculos de al doilea tip de networking, desfășurat în scopul de a-ți extinde baza de posibile parteneriate și lista ta de contacte, în general. Există o vorbă în domeniul dezvoltării afacerii, potrivit căreia o persoană este atât de valoroasă pe cât este rețeaua ei de contacte și este adevărat că în lipsa unei astfel de rețele, unui profesionist în BD îi va fi greu să procure contracte de mare

* Relaționare, crearea unei rețele profesionale prin stabilirea de contacte cu persoane care au interese de afaceri similare, pentru schimbul de informație și pentru susținere. (n.red.)

valoare și să ajungă în fața oamenilor potriviți. Pentru a combate această deficiență, există câteva tactici și stiluri de networking care pot fi urmate, chiar și fără o pistă de lansare foarte mare.

Evenimente profesionale de networking

Primul pas spre un networking de succes este să determini care sunt evenimentele potrivite la care să iei parte. Pare un aspect evident, însă chiar dacă scopul este să îți găsești un loc de muncă sau să cauți parteneriate, timpul este prețios și nu trebuie să-l irosești cu evenimente nepotrivite. Cea mai bună cale de a identifica evenimentele potrivite pentru BD este să te gândești și să iei în considerare motivațiile: dacă un profesionist dorește să-și extindă rețeaua, este ideal un eveniment care atrage persoane dintr-un anumit domeniu de interes, dintr-o anumită companie sau organizație. Astfel de evenimente profesionale de networking fac parte deseori dintr-o serie de evenimente periodice și oferă multe oportunități pentru a cunoaște persoanele din grupul demografic vizat (gândește-te la o întâlnire sau la un mic dejun care are loc în fiecare lună). Dacă obiectivul este să construiești cea mai mare rețea cu putință, luând parte la două, chiar trei evenimente de acest fel pe săptămână, acest lucru îți va ajuta pe profesioniștii în BD să fie recunoscuți și știuți de cei care le frecventează.

O altă modalitate bună de a stabili dacă merită să participi la un eveniment este să verifici lista cu invitații. Cele mai cunoscute evenimente folosesc sisteme ca Eventbrite pentru răspunsuri la invitații, iar listele cu invitații sunt adesea disponibile publicului. Nu este nimic rău în a verifica cine ar putea să participe la eveniment, iar dacă pe listă se află destule persoane pe care ai vrea să le cunoști, probabil că merită să participi.

În timp ce aceste metodologii dau adesea cele mai eficiente rezultate, cercetarea amănunțită a listelor cu invitații nu este întotdeauna o soluție viabilă. Rețelele de socializare reprezintă o cale incredibil de eficientă pentru a face progrese în networking și, dacă le folosești, procesul va avea două direcții de mers.

Folosind Twitter pentru a urmări activitatea unor persoane influente în spațiul lor, este ușor de aflat când și unde vor participa la un eveniment. Același lucru se poate aplica și pentru o companie de care se ocupă Twitter, care transmite informații despre evenimente. Dacă urmărești companii pe Eventbrite sau Facebook, vei obține aceleași rezultate.

Alegerea, verificarea listelor cu invitați și participarea la evenimente de networking înseamnă o luptă doar pe jumătate câștigată. Înainte ca evenimentul să înceapă, este crucial să te informezi cu privire la ce se întâmplă acolo: ce companii sau sectoare de activitate vor fi reprezentate și ce evenimente actuale au loc în acel spațiu. Aceste informații actuale implică să citești și să-ți amintești de reclame la produse, știri despre finanțări, relații despre tendințe, achiziții, parteneriate și gafe publice. Odată ce te-ai familiarizat cu spațiul, este important să te adresezi anumitor lideri din domeniu pentru a obține perspective stimulative și specifice.

Odată încheiată informarea de dinainte de eveniment, este vremea să te bucuri de rolul efectiv al networking-ului și să folosești la maximum timpul petrecut la eveniment. Iată câțiva factori importanți pentru succesul la un eveniment de networking:

1. Păstrează-ți concentrarea și găsește oamenii pe care i-ai identificat dinainte

Cel mai ușor mod de a face acest lucru este să îi localizezi în mulțime și să te prezinți. Când te prezinți, amintește-ți să nu menționezi că știi cine sunt, înainte ca ei să se prezinte (aceasta este diferența dintre a fi încântător și a fi dubios).

2. Prezentarea să fie incitantă și memorabilă

Încearcă să te prezinți din nou. Oportunitățile de networking pot fi copleșitoare și oamenii își fac multe relații la astfel de evenimente. Dacă te prezinți într-un mod memorabil, nu doar cu numele, asta asigură începutul unei conversații inițiale captivante și pune bazele pentru o continuare. De exemplu, să-ți dai numele,

pe cel al companiei tale sau o altă informație de identificare cu care să poți fi asociat este o temă simplă de început, care duce adesea la conversații fructuoase. În plus, cele două informații pot forma o amintire asociativă în mintea interlocutorului. Iar dacă nu vezi o persoană sau nu vorbești cu ea relativ frecvent, este în regulă să presupui că este nevoie de încă o prezentare.

Ține minte că o prezentare se poate schimba în funcție de subiect sau de natura evenimentului de networking. Este important să ai grijă să expui faptele corecte când cunoști oameni. De exemplu, dacă un eveniment de networking se învâрте în jurul unui anumit subiect sau segment vertical, este important pentru tine să menționezi care este legătura ta cu acel eveniment sau segment.

3. Lasă-te purtat de val și cunoaște oameni noi, mai ales figuri noi, neașteptate, pe care nu le recunoști

Este foarte important să cunoști figuri noi la evenimente, indiferent dacă ai făcut sau nu cercetări în privința lor. Relațiile esențiale se pot forma în cele mai neașteptate locuri și sunt șanse ca la un eveniment de networking, adresat profesioniștilor din tehnologie, să fie și alte persoane care gândesc la fel. Să cunoști oameni noi, mai ales din afara rețelei tale existente, este cea mai bună cale de a-ți extinde rețeaua și de a avea acces la noi grupuri de contacte.

4. Absenții sunt oportunități pentru a recupera offline

Uneori, listele cu invitați te pot induce în eroare, iar dacă o persoană a răspuns invitației, însă nu s-a prezentat la eveniment sau dacă a plecat înainte ca tu să apuci să vorbești cu ea, este perfect admisibil să îi trimiți un e-mail (cauți adresa pe Internet sau o ghicești), cu o scurtă notă introductivă și cu mențiunea că ai vrea să o întâlnești și să îi vorbești după eveniment. Roag-o să vă întâlnești la o cafea și să îi vorbești despre tine sau despre compania ta într-un alt cadru.

5. Să nu întrerupi absolut niciodată

Nu este deloc acceptabil, în nicio situație profesională, să întrerupi două persoane care vorbesc, iar acest lucru este cu atât mai important la un eveniment de networking. Dacă doi oameni sunt angajați într-o conversație, așteaptă respectuos un moment de pauză sau de respiro în conversație înainte să intervii. Poate părea mai degrabă o lecție generală de etichetă, însă este oricum important.

6. Cere cărți de vizită și poartă și tu la tine

Scopul participării la aceste evenimente este să construiești o rețea, prin urmare este esențial să poți avea o modalitate de continuare. Oferind celorlalți cărți de vizită, le oferi un motiv să-și amintească de conversația sau de legătura creată.

În plus, oferă întotdeauna cărți de vizită pe care să apară și e-mailul tău de serviciu. Nu se admite în această manevră cartea personală de vizită. Dacă este posibil, încearcă să ceri o carte de vizită de mărime standard. Prea des, companiile, în special cele din domeniul tehnologiei, le oferă angajaților cărți de vizită în format mai mic sau mai compact, deoarece arată mai îndrăzneț sau sunt mai ușor de ținut, însă, de fapt, aceste cărți de vizită se pierd mult mai ușor când sunt împărțite.

Laurie Racine, cofondatoare la Startl, firmă de consultanță în tehnologia educațională și promotor pentru sprijinirea talenților și a produselor pentru următoarea generație educațională, este expertă în networking:

„Cu toții putem învăța să ne antrenăm diferiții «mușchi sociali» care fac să ne fie ușor să-i adunăm în jurul nostru pe oamenii pe care, în limbajul secolului XXI, îi numim *rețeaua noastră profesională*. Personal, dacă ar trebui să așez în ordinea importanței ce comportamente am considerat a fi mai de ajutor în construirea lumii mele conectate, aș spune următoarele:

1. *Să știi când să vorbești și când să asculți.* Nu contează dacă întâlnești oameni în mediul online, la evenimente, la birou sau pur întâmplător. Este important să descoperi mai întâi cu ce se ocupă cealaltă persoană – care sunt interesele acelei persoane și la ce lucrează –, iar apoi să asociezi acele informații cu propriul tău cadru de referință.
2. *Fii generos și fii colegial.* Este uimitor ce se poate întâmpla când încerci să dai dovadă de generozitate. Nu sugerez că trebuie să fii un preș, dar dacă te oferi să îi prezinți pe unii altora, și alții vor fi mai dispuși să te prezinte pe tine.
3. *Fii curios din punct de vedere intelectual.* A fi priceput la toate nu este întotdeauna un lucru rău. Cu cât știi mai multe despre diverse subiecte, chiar și la nivel superficial, cu atât vei fi mai bun la asocieri mentale. Urmează materia cenușie.
4. *Fii neînfricat.* Afișează-te; intră în situații din afara zonei tale de confort intelectual. Nu încerca să fii cea mai deșteaptă persoană din încăperea. Ce naiba, nu te teme să fii cea mai puțin informată persoană din încăperea. Fii pur și simplu în încăperea.

Reluarea legăturii

După încheierea evenimentului, este esențial să reiei legătura și să îți menții relațiile. Folosind cărțile de vizită pe care le-ai strâns, trimite prompt un e-mail scurt prin care să-i mulțumești persoanei respective pentru că și-a făcut timp să discute cu tine și prin care să stabilești o dată și un subiect concret pentru o posibilă întâlnire următoare. Adăugarea noilor relații pe LinkedIn la scurt timp după eveniment poate, de asemenea, să asigure o relație de durată.

Forme alternative de networking

Orice eveniment, mai mic sau mai mare, trebuie tratat ca o oportunitate de networking, indiferent de colectivitate. Odată cu Internetul, networking-ul a devenit mai ubicuu și, astfel, mai im-

portant. Un mod perfecționat de a te prezenta poate fi de ajutor în cele mai neașteptate locuri (la sală, la o petrecere, la magazin și în multe alte locuri informale). Să ai pregătit pe loc un pitch personal sau în numele companiei poate fi motivul principal pentru încheierea unui parteneriat.

Evenimentele pot fi adesea mult prea scumpe pentru a ți le permite, sau exclusiviste. Brian Kil, angajat în departamentul de dezvoltare a afacerii și parteneriate la Dwolla, sugerează că voluntariatul poate fi o variantă bună de a te înscrie la un eveniment. „La multe dintre cele mai bune evenimente se poate participa doar pe bază de invitație, participarea poate costa mult sau ambele variante. Dacă faci voluntariat, poți avea acces la aceste evenimente semiexclusiviste fără să trebuiască să plătești sau să cunoști pe cineva.”

Alte alternative la evenimentele de networking, în afară de recepțiile stricte, sunt cursurile organizate de Skillshare, Udemy și General Assembly, serii de discursuri tematice și chiar evenimente pentru lansarea de produse. Dacă iei constant pulsul acestor evenimente, ți se vor deschide ușile către alți oameni și alte evenimente de interes, și ți se va cultiva și defini rețeaua perfectă de BD. Urmează alternative la networking-ul standard.

Începe să ții un blog

Menținerea unei prezențe atente în mediul online, prin scris, îi poate permite autorului să intre în contact cu oamenii care citesc blogul. Este ceva obișnuit ca cititorii de bloguri să încerce să comunice cu autorul pe baza articolelor postate pe care le-au citit, iar aceștia sunt oameni cu care merită să creezi relații. De obicei înseamnă că persoana respectivă fie se interesează de tehnologie, de *start-up*-uri sau de dezvoltarea afacerii, fie se implică sau este pasionată în general de subiectul respectiv.

Mulți dintre profesioniștii în BD și fondatorii despre care vom vorbi mai departe în această carte au început prin *blogging*. Eric Friedman, director de operațiuni pentru venituri la Foursquare, și-a primit funcția la Union Square Ventures după ce oamenii de acolo au fost impresionați de prezența lui online, care includea și

blogul său. Și-a folosit blogul ca pe o modalitate de a-și exprima opiniile cu privire la lumea agențiilor media digitale. Scott Britton, fost șef al departamentului de BD la SinglePlatform, își folosește blogul pentru a împărtăși munca sa cu cei interesați și consideră că transmiterea informațiilor este importantă. În fine, Charlie O'Donnell de la Brooklyn Bridge Ventures este cunoscut pentru blogul său, datorită căruia mulți oameni și-au găsit locuri de muncă și multe talente au fost prezentate.

În general, blogurile sunt modalități creative de a-ți exprima opiniile despre lumea din jurul tău, prin care poți deveni expert într-un anumit domeniu și împărtăși înțelepciunea sau face previziuni despre viitor. Nu este neapărat necesar ca blogurile să fie axate pe afaceri sau parteneriate – de fapt, sunt adesea mult mai interesante dacă au aplicații sau povești reale. Ar trebui să ofere o fereastră spre mintea ta.

Pe lângă scrierea pe blogul personal, ar trebui să te implici și pe blogurile altora, rămânând activ în secțiunea de comentarii a blogurilor și site-urilor relevante. Mulți dintre liderii cu viziune, fondatori și investitori de capital de risc din spațiul tehnologiei țin constant bloguri și chiar răspund comentariilor scrise pe site-urile lor. Un răspuns bine argumentat și incitant poate atrage atenția altor lideri și se poate transforma într-o rampă de lansare.

Predă sau mergi la un curs

Sunt câteva tipuri de cursuri postuniversitare pentru dezvoltare profesională. Skillshare, General Assembly și Udemy sunt trei dintre locurile în care se oferă astfel de cursuri, fiind printre cele mai bune locuri pentru networking. Participarea sau chiar predarea unui curs poate oferi posibilități nu numai pentru a învăța sau pentru a-ți forma aptitudini profesionale, dar și pentru a cunoaște persoane interesante, care gândesc la fel ca tine.

Fii activ pe Twitter

Twitter este un spațiu unde scena lumii devine accesibilă oricui, și aproape oricine are un cont pe Twitter devine accesibil pentru

o conversație pe platformă. Având în vedere că Twitter este o rețea de interes cu un model asimetric de urmărire, acesta este un spațiu grozav pentru a te conecta cu persoane care gândesc la fel. Este ușor să urmărești lideri de opinie și persoane inedite într-un spațiu și chiar să comunici cu ei printr-un singur mesaj. Este un loc grozav pentru a purta conversații și a face networking, fără a fi neapărat nevoie să ieși în lume și să faci acest lucru direct.

Implică-te și folosește platforme de comunități nou-adoptate

Dacă adopți de timpuriu, la modul activ, o idee sau o platformă, se poate ajunge la același efect ca atunci când faci networking într-o încăpere mică, plină cu jucători puternici. Aceste platforme fie pot furniza oportunitatea de a intra în legătură cu oameni-cheie (de exemplu, investitori de capital de risc care au investit în idee sau în platformă sau lideri de opinie), fie poți să te remarci și să devii cunoscut drept un profesionist extraordinar pe acea platformă. Acest lucru inițiază deseori dialogul și poate constitui și o bază pentru legături în afara mediului online.

Networking-ul reprezintă piatra de temelie pentru multe dintre lucrurile care se întâmplă în lumea BD. Să stăpânești aceste aptitudini poate să însemne să capeți viziune în BD, să devii expert în parteneriate strategice și chiar să închei acele afaceri care să conteze.

Turntable.fm a fost un site popular din 2010 până în 2013. Permitea oricui să fie DJ virtual sau să asculte mixajele altor DJ. Când a lucrat la Aviary, Alex a folosit Turntable.fm într-o noapte, iar unul dintre oamenii din aceeași cameră a hotărât să înceapă o conversație virtuală cu el. Se pare că acea persoană lucra la o aplicație mobilă de partajare de fotografii și era în căutare de instrumente pentru editare și filtrare, dar nu avea mijloace proprii să le conceapă. Cei doi au vorbit la telefon a doua zi, iar Alex a început să integreze API-ul de la Aviary în produsul său. Adopția timpurie a platformelor poate să însemne crearea unei rețele, chiar și indirecte, care se poate concretiza în contracte de afaceri.

Evenimentele și BD

Mare parte din networking, după cum am precizat anterior, are loc la evenimente. Însă una dintre modalitățile de a-ți extinde rețeaua și de a cunoaște oameni noi este prin a-ți crea și organiza propriile evenimente.

Nu contează dacă îți crezi singur evenimentul sau dacă te implici într-un eveniment deja existent. Simpla prezență în mijlocul evenimentului te ajută să devii mai bun în networking și, prin extensie, în BD. Dacă inițiezi sau faci voluntariat la un eveniment, capeteți acces și expunere către lucruri în care nu ai fi fost altfel implicat.

Organizarea sau implicarea în evenimente

Organizarea unui eveniment este cea mai bună cale pentru un profesionist în BD să pătrundă în comunitatea BD (sau în orice comunitate, de fapt). Să faci acest lucru presupune adeseori să colaborezi cu alți profesioniști în BD și să atragi și alte persoane care gândesc la fel. Organizarea sau chiar participarea la un eveniment mai poate fi o cale ideală de a fuziona două puncte de interes, fie că asta înseamnă suprapunerea unui subiect personal cu unul profesional sau o armonie între două sectoare de activitate fără legătură unul cu celălalt. De exemplu, stăpânii de câini care sunt și profesioniști în tehnologie ar putea avea mai multe în comun decât s-ar crede la prima vedere, iar organizarea unui eveniment cu profesioniști în BD pentru stăpânii de câini ar putea aduce laolaltă oameni cu interese comune. Aceasta este o cale minunată de a extinde o rețea și de a crea relații însemnate.

Organizarea de evenimente ca afacere

Fie că înseamnă organizarea unei conferințe de afaceri pentru un sector de interes (de către o companie anume), fie că este un eveniment în domeniul tehnologiei, de pildă un *hackathon*, organizarea de evenimente ca afacere ar putea aduce multe beneficii companiei care o desfășoară. De exemplu, Aviary, o companie din domeniul editării de imagini, a anunțat în aprilie 2012 că cei de

la Flickr aveau să integreze editorul de imagini de la Aviary în site-ul lor. Acest contract era un parteneriat strategic esențial pentru Aviary, oferindu-i acces la baza imensă de utilizatori a celor de la Flickr și extinzând sfera de influență a produsului său. Iar acest parteneriat s-a realizat printr-un eveniment întâmplător în domeniul tehnologiei.

În august 2011, Aviary a fost gazda unui eveniment numit Photo Hack Day, în care companiile tehnologice din domeniul prelucrării imaginilor digitale au fost încurajate să conceapă sau să îmbunătățească produse. Când Aviary a anunțat că va fi gazda evenimentului, companii mai mici și mai mari din domeniul fotografiei s-au arătat extrem de interesate, inclusiv Flickr.

Pe durata evenimentului, Flickr și Aviary au avut fiecare acces nelimitat la echipa celeilalte, de la proiectanți și până la oameni din sectorul antreprenorial. Au început discuții preliminare pentru integrarea celor două tehnologii în timpul aceluia *hackathon* din weekend, iar discuțiile s-au reluat după prezentările de la Photo Hack Day.

În ianuarie 2012, cu o sincronizare neașteptată dar favorabilă, cel mai mare concurent al companiei Aviary, Picnik (companie achiziționată de Google în 2010), s-a închis, deoarece Google căuta să-și consolideze produsele. S-a întâmplat ca Flickr să fie partener al companiei Picnik, iar contractul a devenit realitate când Flickr căuta soluții alternative ca urmare a închiderii companiei Picnik.

Parteneriatul a adus beneficii ambelor părți, de vreme ce Flickr avea o nevoie pe care încerca să o satisfacă, iar Aviary încerca să-și mărească numărul de utilizatori. Când cauți parteneriate într-un anumit domeniu, organizarea de evenimente IT sau specifice altui domeniu, în vederea prezentărilor între profesioniști în BD, poate face minuni în ceea ce privește extinderea unei rețele de afaceri.

Fie că sunt personale, profesionale sau ca afacere, evenimentele și BD merg mână în mână. O persoană care lucrează în dezvoltarea afacerii poate obține recunoaștere sau își poate construi

o reputație prin organizarea de evenimente lună de lună. O firmă poate obține rezultate tangibile prin organizarea de evenimente. Nu există cale mai bună de a fi în centrul atenției în sectorul tău de activitate și de a-ți extinde rețeaua.

CAPITOLUL 6

BD ÎN PLAN INTERNAȚIONAL

PÂNĂ ACUM, am vorbit despre dezvoltarea afacerii îndeosebi în contextul Statelor Unite și al aspectelor sale culturale. Dezvoltarea afacerii este, desigur, și un joc internațional. Odată cu apariția companiilor în domeniul tehnologiei peste tot în lume, devin tot mai obișnuite parteneriatele care trec granițele.

Din capul locului, este esențial să iei pulsul pieței generale a dezvoltării afacerii. Însă așa cum am menționat în secțiunea din Capitolului 1, intitulată „Viziune în BD”, dacă este să fii cât se poate de priceput, este de asemenea important și să stai cu ochii pe tranzacțiile internaționale în BD și pe evenimentele notabile. Anumite sectoare de activitate și segmente subverticale se dezvoltă în ritmuri diferite în țări diferite, fiind cel puțin esențial să înțelegi diferitele interese ale tiparelor antreprenoriale în alte piețe-cheie.

Nenumărate companii s-au lansat la nivel internațional și au constatat că există un număr foarte mare de oameni care așteaptă să le utilizeze produsul. Au existat multe încercări, inclusiv omniprezentele rețele de socializare, care au fost inițial eșecuri în Statele Unite, dar succese pe plan internațional, de vreme ce au rezonat cu aspectele culturale și consumatorii de acolo. Twitter este un exemplu grozav de companie care a explodat în plan internațional. Atitudinile sociale privind partajarea informațiilor diferă dincolo de granițe, iar companiile pot avea mai mult sau mai puțin succes în funcție de cultura locală.

De exemplu, Lars Fjeldsoe-Nielsen, fost șef al departamentului de servicii mobile la Dropbox și actualmente șef de departament

al serviciilor mobile la Uber, consideră că de fiecare dată când încheie acorduri, trebuie să cunoască nuanțele și diferențele culturale pentru a nu jigni pe nimeni. „Cred că este nevoie... să fiu interfața între compania mea și parteneri. Multe dintre diferențele culturale se pierd la traducere.”

Pe de o parte, cheia pentru dezvoltarea afacerii în plan internațional este să ai un produs care poate fi adaptat mai multor piețe. De exemplu, Twitter este capabil să își organizeze și să-și localizeze platforma pentru fiecare țară, datorită modelului asimetric de urmărire și a numărului mare de celebrități locale de pe platformă. Pe de altă parte, chiar și Facebook, în pofida anilor de dominație, întâmpină încă rezistență în țări mari, cum sunt Rusia sau Japonia, din cauza rivalelor, respectiv, VK și Mixi. Companiile locale din țări precum China, care blochează rețele de socializare din SUA, reproduc în esență modelele companiilor americane.

Companiile care se gândesc să pătrundă pe piețe noi, mai ales pe plan internațional, trebuie să ia în calcul și nuanțele culturale. Multe dintre companiile care de abia au început să monetizeze peste ocean și vor să pătrundă pe piețe greu accesibile apelează la parteneri revânzători. Aceste echipe sunt părți terțe afiliate, care ajută compania să-și vândă produsul, adesea având echipe specializate în acest scop, însă rămân entități separate. Acest lucru este obișnuit pe piețele latino-americane, în afară de Brazilia, și pe piețele asiatice, în afară de Japonia, care sunt mai nuanțate. Companiile stabilesc pentru aceste părți obiective privind veniturile și o durată a parteneriatului, iar dacă obiectivele sunt atinse, parteneriatul este unul de succes.

Eric Batscha de la Knewton, o platformă pentru învățământ adaptiv care personalizează conținutul educațional, a avut o experiență vastă cu încheierea de acorduri internaționale. A locuit o vreme în Beijing, când a lucrat ca manager de conturi la Yahoo! și a încheiat multe acorduri internaționale. Batscha descrie cel mai bun sfat pe care l-a primit pentru încheierea acestor tranzacții și sfătuiește de asemenea că, pe lângă înțelegerea nuanțelor culturale, tot trebuie să ai un produs fantastic pentru ambele regiuni:

„Cel mai bun sfat pe care l-am primit când m-am gândit să desfășor inițial afaceri pe plan internațional a fost: «Vino pur și simplu aici.» Aparent o îndrumare destul de banală, a dat rezultate cât am lucrat în China și în regiunea Asia-Pacific. Fie că trebuia să gădesc un loc de muncă, fie că trebuia să închei acorduri, rata succesului meu a crescut spectaculos când eram pe teren. Este întotdeauna mai bine să fii față în față cu un posibil partener, indiferent că vorbești cu un director executiv al unei agenții de presă din New York sau cu un manager de brand de la o companie producătoare de detergenți din Guangzhou, China.

În special în Asia, poate din cauza faptului că ești atât de departe din punct de vedere geografic de «Occident», atât profesioniștii localnici, cât și cei delegați te văd ca pe un «vizitator». Cum să știi ceva despre afacerea lor, când ai petrecut doar câteva săptămâni pe piața lor? Nu le pasă câtă cercetare de piață ai făcut online sau cu terțe părți. De ce ar avea încredere să le administrezi bugetul de milioane de dolari, când poți să te sui pur și simplu într-un avion și să dispari în 14 ore?

În aceeași ordine de idei, dacă te muți în Asia sau faci o investiție pentru a sta șase luni sau mai mult pe o piață, ți se acordă o etichetă de credibilitate: «Probabil că îți pasă de afacerea mea dacă ești dispus să vii tocmai până aici și să rămâi.» Totuși, această credibilitate nu te ajută mai departe. Produsul tău tot trebuie să funcționeze și să ofere valoare.”

CAPITOLUL 7

CUM ÎȚI GĂSEȘTI MENTORUL ÎN DEZVOLTAREA AFACERII

UNUL DINTRE cele mai importante motive pentru a face networking în orice domeniu este să îți găsești un mentor sau un sponsor care să te poată îndruma prin diverse momente de răscruce în carieră și care, la nevoie, să îți poată prezenta oameni-cheie. Profesioniștii în dezvoltarea afacerii, în special, au la dispoziție mai multe căi posibile de a-și urma cariera și progresează construindu-și relațiile cu alții. Datorită acestei combinații, este cu atât mai avantajos să ai un mentor în dezvoltarea afacerii.

Mentori versus sponsori

Prin tradiție, diferența dintre a avea un mentor și a avea un sponsor este că relația cu mentorul este una profesională, în care mentorul furnizează sfaturi și îndrumare cu privire la chestiuni profesionale. Sponsorii, termen introdus de Sylvia Ann Hewlett în cartea ei, *Forget a Mentor, Find a Sponsor (Uită de mentor, găsește un sponsor)*, sunt aceia care merg la luptă pentru o anumită persoană, care îi asigură legături cu oamenii potriviți și care își fac timp să o promoveze sau să îi dezvolte cariera oricând este posibil. În lumea dezvoltării afacerii, cel dintâi poate fi cel care să ofere îndrumare și recomandări generale pentru carieră, privind tipurile de companii la care să lucrezi, echipele cărora să li te alături sau pe care să le formezi și oportunități de dobândire a

aptitudinilor. Sponsorul va asigura o relație care poate fi catalizatorul unor prezentări legate de acorduri, promovări și chiar alte oportunități pentru un loc de muncă.

Cum găsești un mentor sau un sponsor în dezvoltarea afacerii

Cea mai evidentă cale de a găsi un mentor în dezvoltarea afacerii este să apelezi la cineva direct implicat în echipa de dezvoltare a afacerii, la un șef sau un manager. După cum am menționat în Capitolul 3, „Structura echipei de dezvoltare a afacerii”, această persoană poate fi directorul de operațiuni al companiei, șeful echipei de dezvoltare a afacerii sau chiar un șef de departament, în funcție de mărimea companiei.

Când cauți un mentor, cel mai bine este să nu soliciți explicit cuiva să fie mentorul tău, ci să lași acest lucru să vină de la sine. Adesea, o persoană cu mai multă experiență va arăta interes față de un profesionist mai puțin experimentat cu care a lucrat la un proiect sau care a fost numit în aceeași echipă. Este normal ca un mentor să dețină o funcție superioară în companie, de vreme ce mentoratul apare deseori prin interacțiuni profesionale. Pentru profesioniștii în dezvoltarea afacerii, o persoană importantă pe care o pot căuta să le fie mentor este șeful echipei de dezvoltare a afacerii sau directorul de operațiuni al companiei. Aceste persoane cu experiență pot accelera rolul unui membru debutant în cadrul echipei, îi pot asigura direcții în carieră și pot servi drept modele de urmat.

Pentru cei interesați de o carieră de durată în sfera dezvoltării afacerii, este de asemenea important să cultive relațiile cu mentorii sau sponsorii și cu alți membri ai echipei din cadrul companiei, dar și cu profesioniști în dezvoltarea afacerii de la alte companii.

Când cauți mentori care lucrează în alte echipe sau la companii diferite, cel mai bine este să te gândești la ce îți trebuie mai mult din acea relație. Există unii oameni care au nenumărați mentori,

câte unul pentru fiecare sector de activitate: un mentor pentru strângerea de fonduri (un fondator care a mai strâns fonduri înainte și care cunoaște jocul), un mentor pentru angajarea și atragerea celor mai bune talente (cineva care a avut succes într-o funcție din departamentul de resurse umane), un mentor pentru proiectare (un proiectant talentat), un mentor pentru inginerie (cineva care să le ajute afacerea să dea mai mult randament) și alții care să-i îndrume pe parcursul carierei lor.

Pentru dezvoltarea afacerii, vei dori să-ți cultivi și o rețea de mentori. Sarah Friar, director financiar la Square, încurajează oamenii să se gândească la această rețea de mentori ca la un „consiliu director personal”. În opinia noastră, primul care să te ajute în dezvoltarea profesională ar trebui să fie superiorul tău direct. Următorul ar trebui să fie cineva cu ani de experiență în afara companiei tale, așa încât să poți învăța de la această persoană, să îi urmezi sfaturile de carieră pe termen lung și să te încrezi în ea. Dincolo de asta, e alegerea ta. Dacă vrei un mentor pentru încheierea de acorduri, fă rost de unul. Dacă vrei un mentor pentru pitch-uri, cu atât mai bine.

Nu găsești mentori, mentorii te găsesc pe tine. Acest lucru înseamnă că mentorii și discipolii lor se potrivesc pur și simplu. Nu poți forța acest lucru. Poți depune toate eforturile să identifici persoanele potrivite, însă, într-un final, fie vă veți potrivi, fie nu. Cea mai bună cale de a găsi mentorii potriviți este să petreci timp cu acești oameni, în mediul lor natural. Dacă ești în căutarea unui mentor în proiectare, mergi la o întrunire, la un eveniment sau la o conferință pe teme de proiectare. Dacă ești în căutarea unui mentor în managementul comunității, mergi la o reuniune a managerilor de comunitate sau ceva similar. Când ajungi în fața unui număr destul de mare de posibili mentori, fie te vei potrivi din prima cu cineva, fie nu. Nu trebuie să fie ceva prea formal. Un mentor poate fi cineva la care apelezi din când în când pentru un sfat înțelept, sau te poți întâlni cu un mentor o dată la trei luni ca să relaționați. În cele din urmă, de tine depinde să cultivi și să menții aceste relații.

Programe formale de mentorat

Tot mai multe companii renumite derulează programe asociate resurselor umane sau învățării și dezvoltării, care oferă asocieri formale între mentori și discipoli din cadrul aceleiași companii. Aceste programe pot fi foarte avantajoase pentru membrii noi din organizațiile de dezvoltare a afacerii și au semnificativ mai puține bariere de străpuns când vine vorba de găsirea unui mentor.

Programele formale de mentorat nu se concentrează neapărat numai pe activitatea de mentorat (deși destule dintre ele fac acest lucru). Aceste inițiative sponsorizate de mentorat pot să includă incubatoare ca Techstars, Y Combinator sau 500 Startups. Ele funcționează ca niște comunități sau rețele în care membrii pot căuta mentorat fie din partea absolvenților, fie din partea oamenilor din acel spațiu, desemnați ca mentori în cadrul programului.

În cele mai multe cazuri, programele formale de mentorat numesc două părți relevante, un mentor și un discipol, care sunt asociați din anumite motive. Printre aceste motive se pot număra experiența anterioară comună, interese comune sau pur și simplu munca în domenii conexe. În general, cei doi nu au mai lucrat niciodată împreună într-un cadru profesional formal, iar cele mai multe interacțiuni se bazează pe faptul că acești doi oameni au fost puși unul lângă celălalt intenționat. Programele formale de mentorat reprezintă o cale nemaipomenită de a fi prezentat membrilor companiei din alte domenii și de a-ți extinde rețeaua. Dacă sunt cultivate corespunzător, aceste relații pot continua dincolo de perioada programelor formale de mentorat și, la fel ca networking-ul, se pot concretiza, în cele din urmă, pe parcurs, în oportunități pentru locuri de muncă sau parteneriate.