

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

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	Antreprenariat 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

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-