



Lorenzo Cavalieri

# BUSINESS DEVELOPMENT

**Come trovare nuovi clienti  
nei mercati B2B**

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet:  
[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Lorenzo Cavalieri

# **BUSINESS DEVELOPMENT**

**Come trovare nuovi clienti  
nei mercati B2B**

FrancoAngeli

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

Introduzione	pag.	7
1. Principi generali	»	9
2. Chi deve fare Business Development	»	17
3. Autopercezione e autorevolezza	»	23
4. Chi è la tua “preda”?	»	27
5. Cosa sai di lui e della sua azienda?	»	33
6. Come e perché puoi essergli utile?	»	37
7. Cosa gli chiedi di fare?	»	41
8. Come potete entrare in contatto?	»	45
9. Il canale fisico	»	47
10. Il canale telefonico	»	55
11. Il canale mail/social	»	65
12. <i>Do ut des</i>	»	79
13. Serendipity	»	85
14. LinkedIn	»	89
15. I caffè di approfondimento	»	95

16. Come comportarsi durante gli eventi di settore	pag. 99
17. La manutenzione dei lead	» 105
18. Pianificazione e monitoraggio	» 107
19. La selezione dei Business Developer	» 113
20. La formazione dei Business Developer	» 119
Conclusioni	» 123
Bibliografia essenziale	» 125



---

# Introduzione

In questo volume parleremo di come si trovano nuovi clienti nel mercato B2B (Business to Business). Non parleremo di strategie di marketing, ma di azioni commerciali mirate, poste in essere da chi ha la missione di andarsi a prendere i clienti, uno per uno, muovendosi in prima persona e **bussando a delle porte per il momento chiuse**.

Nel corso del libro useremo l'espressione "Business Developer", "Business Development Manager" o "cacciatore". Con queste espressioni faremo riferimento a tutte le figure commerciali e per estensione anche al mondo dei liberi professionisti (avvocati, commercialisti, notai, architetti, ecc.) che sempre più spesso sono chiamati a promuovere i propri servizi presso le aziende.

Per identificare il potenziale cliente useremo l'espressione "referente-target" o "preda". La metafora della preda rischia di essere fuorviante perché nell'accezione comune la preda è una vittima. Al contrario questo libro è pensato per chi è orgoglioso del proprio prodotto/servizio e dunque sa che **la "preda" non è uno sprovveduto che si lascia manipolare, ma qualcuno a cui l'acquisto del nostro prodotto/servizio migliorerà la vita**.

Considereremo soltanto i clienti Business, cioè manager di aziende o liberi professionisti, clienti con partita IVA. Per i clienti privati le logiche sono diverse, anche se molto di ciò che diremo per lo sviluppo commerciale nel B2B (Business to Business) potrà essere applicato, *mutatis mutandis*, anche nel B2C (Business to Consumer).

Ci concentreremo sugli aspetti più pratici e operativi che costituiscono la preoccupazione quotidiana dei commerciali e dei professionisti alle prese con la “caccia al cliente”.

**Al contrario di quanto accade nei classici “manuali di vendita”, in queste pagine non parleremo di come comportarsi durante trattative e colloqui commerciali, ma di come comportarsi per ottenere trattative e colloqui commerciali.** Per chi vende una trattativa è paragonabile ad un calcio di rigore. Non parleremo di come si batte un calcio di rigore (il 90% dei venditori è convinto di saperlo fare benissimo), **ma ci concentreremo solo su come ci si procura il rigore.** Nel B2B non esiste l’acquisto di impulso e gli investimenti vengono attentamente e spesso lungamente ponderati. Tutto parte da un appuntamento commerciale, evento sempre più difficile da organizzare in un mercato ipercompetitivo, in cui i compratori sono quotidianamente bersagliati da mille stimoli e mille incombenze. Molte delle riflessioni che condivideremo aspirano ad essere quindi **la risposta alla domanda “Come faccio a ottenere appuntamenti commerciali?”.**

L’augurio per tutti è quello di sentirsi dire sempre più spesso “Molto interessante. Domani chiamami che ne parliamo meglio!”.

# Principi generali

Business Development è un'espressione molto generica. Sviluppare il business.

Secondo questa traduzione tutti in azienda si occupano di sviluppare il business: l'ingegnere che progetta il prodotto, il marketing con le sue campagne, il commerciale coccolando i clienti per ottenere nuovi ordini/incarichi, gli addetti all'assistenza risolvendo i problemi.

Nella prassi del mondo del lavoro però quando si parla di Business Development si intende il procacciamento **interattivo e personalizzato** di **nuovi** clienti. Nell'espressione **interattivo e personalizzato** c'è tutta la distinzione tra Business Development e marketing. Le azioni di marketing, infatti, sono segnali di comunicazione che solitamente non prevedono interazione (un'inserzione pubblicitaria, un post sui social, una mail generica/newsletter, l'invito ad un evento) con il destinatario o che non prevedono una personalizzazione del messaggio (è riferito tanto a me quanto ad altri potenziali clienti).

Le azioni di Business Development, al contrario, prevedono sempre interazione (non un post quindi, ma una mail indirizzata proprio a te) e personalizzazione del mes-

saggio (ciò che scrivi o dici a quel determinato cliente non potresti dirlo a nessun altro).

Riassumendo, il concetto di Business Development presuppone un'azione che ha tre caratteristiche:

**Personale:** non scrivi o parli ad un pubblico indistinto, ma ad una persona specifica.

**Forzata:** non attendi un invito o un input, ma ti fai avanti a prescindere dal comportamento della tua “preda” e dai segnali che ti invia in quel momento.

**Motivata/informata:** ti avvicini perché sai qualcosa di quel potenziale cliente che ti fa pensare che lui possa avere una motivazione specifica per approfondire con interesse il tuo prodotto/servizio. Un conto è dire “Buongiorno signore, lei per caso ha già investito in previdenza integrativa?”, tutt'altro è dire “Buongiorno signore, **so che lei è nato nel 1977**, un anno molto particolare per chi dovrà andare in pensione con il sistema contributivo. Lei per caso...”.

Un'altra caratteristica del Business Development è la sua vocazione alla individuazione di nuovi clienti. In linea teorica si potrebbe immaginare un Business Development fatto tutto di *upselling* e *cross selling* (vendo qualcosa di più o qualcosa d'altro ai miei clienti attuali), ma alle aziende tendenzialmente non basta, perché *upselling* e *cross selling* sono considerate una componente strutturale e in qualche modo fisiologica della normale relazione con un cliente soddisfatto.

Per inquadrare concretamente il concetto di Business Development è utile fare riferimento alla metafora del bussare ad una porta. I nuovi clienti arrivano sempre e soltanto in due modi: qualche volta bussano loro alla tua porta e qualche volta devi bussare tu alla loro. Qualche volta sono loro che provano a entrare spontaneamente nella tua vita

entrando nel tuo negozio, o scrivendoti una mail, o compilando un form. **Qualche volta sei tu che senza alcun invito provi ad entrare nella loro vita, mentre stanno facendo altro o pensando ad altro.**

Se facessimo un sondaggio coinvolgendo migliaia di imprenditori, manager, professionisti e artigiani/artisti chiedendo “Preferisci essere bersagliato dalle telefonate di potenziali clienti che ti chiedono un ordine o un preventivo oppure preferisci telefonare tu proponendo i tuoi prodotti/servizi?” la risposta sarebbe la medesima nel 99,99% dei casi. Bussare alla porta di un potenziale cliente, infatti, è faticoso e frustrante, fa perdere tempo, distrugge l’autostima di chi è candidato a sentirsi dire continuamente di no e ad essere bollato come un molestatore.

La metafora della porta fotografa la dinamica di potere che si cela in ogni scambio economico. Chi chiede o propone (“Me lo compri?”, “Mi voti?”, “Mi ingaggi?”) è la parte debole che “manca di qualcosa”, che “ha bisogno di strappare un sì”. Chi invece riceve la richiesta/proposta è la parte forte che può dire di no o può “concedere” il suo sì.

Non a caso ancora oggi in un mondo ipercompetitivo **la maggior parte delle aziende non “bussa”**. I clienti arrivano lo stesso, per mille possibili ragioni: hai una licenza o un brevetto particolare, oppure hai un prodotto fantastico, oppure sei l’unico geologo della zona. I clienti potrebbero averti contattato perché passavano di là e hanno visto la targa del tuo studio, o il tuo video su YouTube o la pubblicità in Tv, oppure perché sono entrati nel tuo gruppo Facebook. Qualcosa ha attirato la loro attenzione, hanno capito di aver bisogno di te e hanno comprato o chiesto un preventivo.

Eppure, **per ogni cliente che ha deciso di contattarti spontaneamente ce n’è almeno un altro che potrebbe**

**effettivamente aver bisogno di te, ma che alla fine per un motivo o per un altro decide di non farsi avanti.**

Da questa consapevolezza nasce per la maggior parte delle aziende e dei professionisti il desiderio di avere le risorse per bussare in modo intelligente alla porta di nuovi clienti. In particolare, sono quattro i fattori che generano questo bisogno:

1. in qualsiasi attività c'è un fisiologico tasso di abbandono (*churn* nel gergo aziendale) da parte dei clienti consolidati, e nasce quindi l'esigenza di sostituirli;
2. se non si allarga la base clienti con nuovi ingressi aumenta pericolosamente la "dipendenza" dai clienti esistenti e di conseguenza il loro potere negoziale;
3. per qualsiasi prodotto o servizio, il fatto che qualcuno te lo metta sotto il naso e ne voglia parlare con te aumenta statisticamente la possibilità che si accenda il tuo interesse. Immagina un personaggio politico. Potrebbe spendere milioni di euro per alimentare la sua presenza sui social o alla Tv, ma se avesse bisogno del voto del Ragionier Brambilla e dei suoi 1.000 dipendenti dovrebbe trovare il modo di chiamarlo e dirgli "Vediamoci cinque minuti, ti devo parlare assolutamente". **La verità è che molte persone maturano le proprie decisioni in autonomia, ma spesso si fermano un attimo prima di cliccare, firmare, schiacciare il pulsante, per pigrizia o per paura. Se c'è qualcuno nei paraggi che si presenta al momento giusto nel posto giusto per dare una spallata finale la scelta si compie;**
4. in un mondo in cui tutti sono esposti ad una quantità esorbitante di informazioni e stimoli all'acquisto, le campagne di marketing sono sempre più costose e l'attenzione del target sempre più evanescente. Le

newsletter vengono cestinate, la pubblicità in Tv elusa guardando il tablet, quella sui social sommersa dal prossimo video, ecc.

Per tutte queste ragioni le attività di Business Development sono destinate a diventare sempre più strategiche. Le aziende avranno un bisogno crescente di abili Business Developer e tutto il mondo delle libere professioni vedrà un maggiore riconoscimento del Business Development come componente essenziale del bagaglio professionale.

Esiste un paradosso. I soggetti meno convinti dell'efficacia di un'azione ben congegnata di Business Development sono proprio i diretti interessati: commerciali, consulenti, professionisti. In quindici anni di esperienza nel mondo delle organizzazioni commerciali ho ascoltato centinaia di volte un discorso che a prescindere dai settori solitamente si struttura sempre nello stesso modo: "È inutile che l'azienda mi mandi allo sbaraglio, a lavorare liste di clienti non qualificati, a molestare chiunque e poi non investe sul prodotto, costringendomi a proporre qualcosa che è palesemente fuori mercato".

Queste parole sono il frutto di tre fattori. Vediamoli.

1. Molte aziende concepiscono il Business Development come una forma di bombardamento da condurre con gli strumenti e l'approccio del Ventesimo secolo, fondato sulla legge dei grandi numeri: telefona a tutti, ferma tutti, scrivi a tutti, qualcuno in qualche modo finirà impigliato nella rete. Diventa sempre più evidente che il Business Development, così come lo faceva l'eroico commesso viaggiatore degli anni '50 o la grintosa telemarketer dei primi anni Duemila, non funziona più per mille motivi. Questo però non significa che non

esistano strategie più efficaci. **Nell'epoca dei big data è molto più facile avere informazioni di base e canali di contatto con potenziali clienti sconosciuti. Sono "sconosciuti un po' meno sconosciuti" e diventa dunque più facile avvicinarli senza sparare nel mucchio**, scegliendo in modo sempre più preciso il pretesto giusto e il momento giusto per dire "Visto che so che tu sei in questa situazione, anche se non ci conosciamo personalmente mi permetto di dirti che...". Un venditore del secolo scorso (o che lavora come nel secolo scorso) non aveva questa possibilità e doveva "citofonare a tutto il condominio", sopportando fatica, perdita di tempo e soprattutto improperi vari.

2. Il Business Development logora. Logora non solo perché prevede intrinsecamente un consistente tasso di fallimento dei nostri "assalti", ma perché questi fallimenti si sostanziano in due tipologie di feedback molto "dolorose": o un rifiuto, qualche volta spazientito e sgradevole, o un silenzio che può essere equivocato e interpretato come un segno di indifferenza, come un messaggio del tipo "Quello che dici per me è inutile", che diventa facilmente "Fai un lavoro inutile", e per estensione addirittura "Sei inutile".
3. Il Business Developer è un "promettitore" seriale. Per suscitare attenzione e interesse deve fare delle "promesse di valore" ai suoi potenziali clienti: "Dammi 5 minuti, ti parlerò di qualcosa che ti cambierà la vita". **Promettere significa indurre una speranza, significa scommettere su un evento per definizione incerto, significa impegnarsi a non deludere. Tutto questo genera ansia.** Una delle frasi che sento più spesso nelle organizzazioni commerciali è "Io ci metto la faccia", un innocente sfogo di chi denuncia la propria ansia, di chi è terrorizzato dalla prospettiva di



ritrovarsi di fronte alle accuse del cliente: “Mi avevi detto che era interessante ma non lo è, e in più mi hai fatto perdere del tempo”.

Riassumendo si può affermare, senza tema di smentita, che **ansia e paura del rifiuto giocano un ruolo molto rilevante nelle attività di Business Development.**

Il metodo di cui ti parlerò nei prossimi capitoli ti servirà a gestire anche queste sfide emotive.



# Chi deve fare Business Development

Utilizzare un processo di Business Development non è efficace allo stesso modo per tutti i soggetti economici. Personalmente quando cammino da turista per le strade di una città e trovo all'ingresso di un ristorante un cameriere che mi invita ad entrare mi faccio una pessima opinione di quel locale. Se anche avessi la mezza idea di entrare, per il solo fatto di essere stato "abbordato" me ne andrei a gambe levate. Lo stesso probabilmente succederebbe se ti chiamasse un medico per dirti "Buongiorno, sono il Dott. Rossi, non ci conosciamo, ma se hai problemi alla schiena mi raccomando, io ci sono, a soli 300 metri da casa tua".

Nei due casi appena descritti azioni di Business Development non sono consigliabili perché, per motivi culturali, il potenziale cliente percepirebbe questa insolita comunicazione come un segnale negativo. Per entrambe le attività sarebbe molto più indicato un investimento di marketing classico (una campagna social o di Google Ads per esempio).

Ci sono altri casi in cui invece azioni di Business Development potrebbero anche essere percepite positivamente dai potenziali clienti, ma sarebbero totalmente antiecono-

niche. Pensiamo per esempio ad un simpatico commerciale che provi ad abordare chi esce da un concerto dicendo “Buongiorno, le è piaciuto il concerto? Noi abbiamo un negozio di dischi in vinile specializzato in questo tipo di musica, passi a trovarci, tutti i dischi costano meno di 19 euro”. Ovviamente questa sollecitazione avrebbe una scarsa sostenibilità perché dedicare del tempo (e quindi dei soldi) a cercare di parlare con dei passanti, con la prospettiva di arrivare nella migliore delle ipotesi ad un acquisto, peraltro non immediato, da 19 euro (da cui detrarre i costi di produzione/approvvigionamento) è un’operazione in perdita in partenza. Inoltre, per via della tipologia di prodotto molto semplice, quale sarebbe il contributo del venditore all’eventuale decisione di acquisto? Non sarebbe meglio distribuire semplicemente volantini invece che perdere tempo ed energie provando ad interagire? Certo, qualche volta la brillante ragazza che ci ferma per strada parlandoci di progetti umanitari nel terzo mondo riesce a convincerci a fare una donazione. Ma quanto tempo ha impiegato? Quante persone ha fermato in un’ora? L’hanno pagata o è una volontaria? Ha senso pagarla 20 euro all’ora se raccoglie in media 20 euro all’ora?

Esistono dei criteri per capire se il tuo modello di business rende proficuo utilizzare “l’abbordaggio commerciale”. Ne passiamo in rassegna almeno quattro:

1. **La complessità del prodotto.** Se la tua azienda commercializza un prodotto/servizio molto semplice, la capacità dialettica e le competenze tecniche del Business Developer difficilmente potranno fare la differenza. Meglio risparmiare i soldi del suo stipendio e indirizzarli verso altre azioni di marketing. In questa prospettiva un requisito importante per implementare efficacemente un team di “cacciatori” sta nella complessità

tecnica del prodotto/servizio (il venditore deve avere del tempo per spiegare e quindi c'è bisogno di procurarsi degli appuntamenti) e/o nella sua intangibilità (il valore diventa tangibile solo grazie alle parole con cui il Business Developer mi fa “toccare con mano” il beneficio associato ad una polizza o ad una sessione di coaching). **Il presupposto è che il cliente non possa facilmente dire o pensare: “So già tutto, approfondisco da solo, decido da solo, faccio tutto online”.**

2. **La marginalità e il prezzo medio del prodotto/servizio.** Disturbare una persona per proporgli una gestione patrimoniale da 1 milione di euro o un'assicurazione sulla vita da 100 euro sono due operazioni diverse che hanno però lo stesso costo in termini emotivi e di tempo. Il taglio medio dell'acquisto/ordine è decisivo per comprendere l'opportunità di implementare un processo di Business Development. Quante persone devo disturbare per piazzare una scheda sim che mi rende 10 euro? Quante ore di lavoro mi sono costati quei 10 euro? Si tratta di un'affermazione banalissima, da prima elementare, ma è spesso l'errore fatale in cui cadono molti commerciali e addirittura molte organizzazioni commerciali. Accade quando un'azienda ha nel proprio catalogo sia prodotti ad alta marginalità che prodotti a bassa marginalità. Poniamo per esempio il caso di un'azienda che vende software e libri dedicati alla stessa categoria di professionisti. I suoi Business Developer dovrebbero essere focalizzati sulla promozione di software (alta marginalità) e non di libri (bassa marginalità). Che senso avrebbe impiegare una mattinata di telefonate per organizzare appuntamenti in cui parlare di libri su cui si guadagnano pochi euro? Invece accade frequentemente che i commerciali, spesso senza accorgersene, finalizzino i loro sforzi alla promozione