

Tullio Miscoria, Vincenzo Patti

# VENDERE IN VIDEO VISITA

Avvicinare e conquistare i clienti  
risultando autorevoli,  
coinvolgenti e convincenti



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.

**Tullio Miscoria, Vincenzo Patti**

# **VENDERE IN VIDEO VISITA**

**Avvicinare e conquistare i clienti  
risultando autorevoli,  
coinvolgenti e convincenti**

**FrancoAngeli**

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2021 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

Prefazione, di <i>Sergio Vaireto</i>	pag.	7
Invito alla lettura	»	11
1. Da esigenza a opportunità	»	15
2. Affrontare le nuove sfide con il giusto mindset	»	19
3. Anche in video non rinunciamo ad avviare un rapporto empatico	»	23
4. Quanto è grande il gap tra incontro in video e in presenza?	»	29
5. Diverso modo di comunicare o di vendere?	»	37
6. Perché scegliere noi? In che cosa siamo migliori?	»	41
7. L'avvicinamento con il potenziale cliente	»	47
8. “Buongiorno, dottor Rossi...”	»	53
9. I tempi e i ritmi dell'online	»	59
10. Progettare e preparare il video incontro	»	65
11. L'utilizzo dei materiali	»	69
12. È tutta questione di fiducia	»	73

13. Le presentazioni: una noia mortale, a meno che...	pag.	79
14. “Il tecnico le spiegherà tutto...”	»	87
15. Perché il confronto non diventi scontro	»	91
16. Dove vai se il feedback non ce l’hai?	»	97
17. Gestire bene la contrattazione: tips & tricks	»	101
18. ... E non dimenticare il follow-up!	»	105
19. Meeting & training online... efficaci quasi come in presenza	»	109
20. Ultimi accorgimenti, si inizia!	»	115
I 10 key point per essere efficaci e convincenti	»	117
Bibliografia	»	123
Gli Autori	»	127



---

# Prefazione

Scrivere una Prefazione di un libro non è mai semplice, ancora meno se il testo è stato scritto da due persone che si conoscono da anni e alle quali si è legati, come in questo caso, da un rapporto di stima e fiducia reciproca.

Quando Vincenzo e Tullio mi hanno presentato in anteprima il volume e mi hanno chiesto di dare il mio contributo al nuovo progetto editoriale, non ho avuto un attimo di esitazione nell'accettare, perché il tema del "valore", e di come riuscire a trasferirlo ai clienti, mi sta particolarmente a cuore.

Quando, nel 2008, sono entrato nel mondo del packaging e della cartotecnica, in particolare nel settore della progettazione e della realizzazione di packaging ed espositori, ho capito da subito che questi prodotti erano percepiti dai clienti come delle commodity, e che le condizioni economiche aggressive e l'affidabilità nella produzione e nelle consegne sembravano essere i due unici parametri di riferimento nella valutazione del fornitore.

Ero assolutamente certo che, se avessimo lavorato per differenziare la nostra offerta commerciale, oltre che concentrarci sul rendere ancora più competitivo il nostro sistema di produzione, avremmo potuto sia slegare la comparazione delle nostre soluzioni dalle condizioni economiche, migliorando la nostra marginalità, sia, elemento ancor più importante, modificare la

percezione della nostra organizzazione agli occhi dei clienti attivi quanto di quelli potenziali.

Attraverso Fag Lab, il nostro centro di ricerca e sviluppo, abbiamo avviato in quest'ultimo decennio una serie di iniziative importanti, sempre con la finalità di accrescere il valore del nostro contributo nel facilitare il raggiungimento degli obiettivi di marketing e di vendite dei prodotti dei nostri clienti sul punto vendita. Nel 2019 abbiamo realizzato la prima Academy nel settore della cartotecnica, per condividere conoscenze ed esperienze con i nostri clienti. Recentemente, in un'ottica di design thinking, abbiamo concluso lo sviluppo di un tool che consente di misurare e comparare, in modo scientifico, l'impatto ambientale delle nostre soluzioni. E molte altre ancora.

Tutte queste iniziative hanno avuto il riscontro atteso? Sarebbe troppo bello per essere vero. La parte sfidante, infatti, nella maggioranza dei casi è stata proprio quella di riuscire a coinvolgere i nostri clienti e valorizzare nel miglior modo possibile quelle che per noi erano iniziative interessanti e pensate in relazione ai continui e costanti mutamenti del mercato: a volte siamo stati forse troppo avanti con i tempi, altre volte ritengo che non siamo stati adeguatamente efficaci nel presentare e trasferire questi elementi, che, in qualche modo, sono gli aspetti differenzianti della nostra impresa.

Oggi, si aggiunge un ulteriore elemento di complicazione: il fatto che da quasi un anno ormai i nostri account non riescano a incontrare personalmente i loro interlocutori, gestendo la relazione e lo sviluppo del business in modalità virtuale.

Dal mio punto di vista, questa nuova modalità di interazione, che verrà utilizzata sempre più di frequente in futuro, sicuramente dalle grandi imprese nazionali e multinazionali, presenta opportunità e minacce al tempo stesso.

Da un lato, infatti, le video visite permetteranno di contenere e ottimizzare i costi legati alle trasferte, che hanno un impatto anche in termini di tempo e organizzazione della giornata dei venditori, e di accelerare i processi decisionali, perché sarà più semplice coinvolgere tutti gli interlocutori. Di contro, sarà più complesso qualificare il cliente, scalare l'organizzazione e

costruire quelle relazioni interne con sponsor e influenzatori, per riuscire a essere proattivi e realizzare progetti che sappiano conciliare le aspettative di tutti gli attori in gioco.

In quest'ultimo anno, stiamo lavorando con il team commerciale per rivedere il nostro modello di business e le linee guida per fare sviluppo commerciale e mantenere elevato il livello di competitività della nostra organizzazione.

Questo breve testo ci ha dato spunti di riflessione interessanti e indicazioni di metodo concrete e facilmente applicabili, per riuscire a ridurre l'oggettivo divario che c'è tra un incontro in presenza e uno virtuale.

Inoltre, la modalità di scrittura sintetica e incisiva, tipica dello stile dei due autori, permette di andare dritti al cuore della questione, senza perdersi in "divagazioni teoriche" che spesso funzionano nei libri, ma raramente nella realtà.

La sfida che attende tutti coloro che oggi sono a capo di un'organizzazione, me compreso, è delicata e impegnativa. Dovremo abituarci sempre di più ad apprendere velocemente dagli errori, a rivedere tempestivamente i nostri approcci in funzione di un mercato troppo spesso imprevedibile e a spingere tutte le persone dell'organizzazione a prendersi dei rischi ed essere portatrici di innovazione.

Un libro come questo non fornisce sicuramente la soluzione al problema, ma è un ottimo strumento da cui partire.

Buona lettura

*Sergio Vairetto*  
Amministratore Delegato  
Fag Artigrafiche



---

# Invito alla lettura

Il processo di digitalizzazione ha subito dall'inizio del 2020 una formidabile accelerata. È sotto gli occhi di tutti infatti che, a causa della pandemia, abbiamo fatto in pochi mesi un salto in avanti di parecchi anni. Con l'inizio del lockdown, tutti ci siamo trovati di fronte a una piattaforma digitale per aiutare i nostri figli nelle lezioni scolastiche, per mantenere il contatto con gli amici più cari organizzando “aperitivi virtuali” e per gestire la relazione con clienti, fornitori, colleghi e collaboratori in ambito professionale.

Molti di noi non erano preparati al cambiamento e solo alcuni utilizzavano in modo ricorrente sistemi di Virtual Conference per le riunioni di team internazionali. Con rinnovata sorpresa abbiamo scoperto che la necessità porta l'essere umano a fare cose a cui non pensava di essere incline e ad acquisire competenze non ritenute precedentemente utili. In poco tempo, abbiamo sperimentato come padroneggiare una nuova tecnologia per non restare esclusi, o semplicemente indietro.

In questo nuovo contesto abbiamo preso velocemente consapevolezza che il problema non era solo lo strumento, ma che l'interazione, con una o più persone, attraverso il video, era ben più complessa e diversa rispetto a un incontro in presenza.

È stato facile capire fin da subito che non bastava accendere la telecamera e iniziare a parlare: ci sono regole, tempi e modalità diverse.

Molti dei webinar a cui ci siamo iscritti nelle prime settimane di lockdown, per non restare inattivi, si sono rivelati una noia mortale, anche quando i temi trattati erano potenzialmente per noi di grande interesse.

Le riunioni aziendali organizzate, nelle giornate di smart-working, sono risultate lunghe e complesse per problemi di connessione, di idoneità degli hardware (**“Quanti hanno scoperto solo in quei giorni di non avere una webcam incorporata nel notebook?”**) e di difficoltà nel confronto per l’elevato numero dei colleghi presenti e per la loro “indisciplina virtuale”!

Persino gli incontri su Zoom con gli amici generavano un coinvolgimento diverso dal solito: la conversazione appariva impacciata, perché ci si sovrapponeva per poi stare tutti zitti, nel tentativo di capire chi dovesse parlare. Soprattutto, era complesso arginare l’amico esuberante che teneva troppo il centro della scena, rendendo poco coinvolgente l’incontro.

Mantenere l’attenzione per più di 10 minuti, senza cedere alla tentazione di guardare le mail o vagare su internet (**“Tanto chi se ne può accorgere?”**), risultava stancante e difficile.

Insomma: non c’era quella naturalezza e quella fluidità a cui eravamo abituati negli incontri in presenza.

Anche noi, autori di questo testo, abbiamo dovuto adeguarci rapidamente al mutato contesto. Le aule virtuali rappresentavano nel 2019 meno del 15% del totale e venivano utilizzate prevalentemente per i follow-up di attività svolte in presenza o per sessioni di coaching individuale. Nel 2020 le proporzioni si sono invertite: l’85% della formazione è stata svolta a distanza e il 100% degli incontri di progettazione è stato gestito esclusivamente online.

Che impatto ha avuto tutto questo in ambito commerciale? E come cambierà l’attività di vendita, finalizzata sia all’acquisizione di nuovi clienti, sia allo sviluppo del business con quelli attivi, in una professione in cui relazione e incontri personali sono da sempre uno degli asset più rilevanti?

Difficile fare previsioni, ma chi ricopre un ruolo commerciale è consapevole delle difficoltà oggettive che la modalità virtuale sta imponendo nell’immediato e che un’eccezione pro-

tratta per molto tempo diventa prima o poi abitudine, portando a una “nuova normalità”.

Ecco, quindi, che riuscire a rivedere velocemente la propria modalità operativa e ad affinare quelle competenze e abilità necessarie nel contesto digitale permetterà di acquisire vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti e rafforzerà la professionalità, che si fonda sul principio del miglioramento continuo.

L’esperienza maturata negli anni ci ha indotto a divulgare e a condividere quelle linee guida e quegli approcci di metodo e di stile che riducono il gap tra un meeting in presenza e in video. Sono gli stessi temi che trattiamo in aula con i partecipanti ai nostri “Virtual Training”, che, per risultare efficaci e apprezzabili, devono essere coinvolgenti, interattivi, contestualizzati, esperienziali e soprattutto motivanti per stimolare le persone ad applicare, in modo facile e veloce, nell’impegno di tutti i giorni, quanto condiviso.

Il nostro intento è quello di far sì che manager e venditori, che stanno leggendo questo testo, possano trarre spunti pratici e concreti per accrescere la loro capacità di risultare autorevoli, coinvolgenti e convincenti anche attraverso una piattaforma digitale. Sarà una grande palestra per essere ancora più incisivi negli incontri in presenza, in un futuro che tutti ci auguriamo quanto mai prossimo. Un’occasione in più per “mettersi in gioco”.

Un’ultima nota prima di iniziare il nostro percorso insieme.

Alcuni capitoli si aprono con una vignetta che rimanda all’infografica che sintetizza, per punti, i concetti chiave del testo e che trovate in fondo al libro. Abbiamo riservato per tutti i lettori una copia in pdf di questa infografica. Per averla è sufficiente scriverci una mail a [segreteria@harrisitalia.it](mailto:segreteria@harrisitalia.it).

Buona lettura.

*Tullio Miscoria e Vincenzo Patti*





# Da esigenza a opportunità

A partire da febbraio 2020, le video visite sono diventate una diversa modalità di incontro con clienti acquisiti o potenziali, a causa dell'impossibilità di realizzare gli appuntamenti in presenza, per contenere il diffondersi della pandemia.

Durante la Fase 1, molti incontri virtuali sono stati organizzati quasi esclusivamente con i clienti attivi, sia per dare loro un forte segno di presenza e di vicinanza perché, come noi, si sono trovati ad affrontare per la prima volta limitazioni nella loro attività produttiva, sia per portare avanti trattative commerciali con coloro che hanno potuto continuare a operare all'interno di filiere economiche considerate strategiche, quali: agricoltura, trasporti, alimentari, farmaceutico ecc.

Con l'arrivo della Fase 2, nonostante l'eliminazione di molte restrizioni, ci siamo tutti misurati con la grande difficoltà di incontrare di persona i nostri interlocutori, in quanto molte aziende hanno:

- imposto il divieto di accogliere al proprio interno consulenti esterni, per garantire la sicurezza dei dipendenti;
- prolungato lo smartworking e la cassa integrazione;
- limitato gli spostamenti e le trasferte dei propri dipendenti, venditori compresi, se non per rare eccezioni.

Oltre a riscontrare, da parte di molti referenti, un atteggiamento di resistenza nel fissare un appuntamento, vista la criticità del contesto economico.

L'utilizzo dell'incontro via web nasce, quindi, dall'esigenza di conciliare le limitazioni normative con la necessità di garantire comunque continuità allo sviluppo dell'impresa. È facile immaginare che, in una “nuova normalità”, saranno molti i referenti delle imprese clienti che ci proporranno, anche solo in via preliminare, questa modalità di iniziale confronto, dal momento che genera per loro notevoli benefici.

Molti dei nostri interlocutori stanno scoprendo che, se gestito bene, l'incontro virtuale può permettere di:

- ottimizzare il tempo dedicato alla gestione dei fornitori;
- fare marketing d'acquisto e incontrare nuovi potenziali partner, con meno dispersioni e divagazioni rispetto a un primo appuntamento in presenza, andando subito dritto al sodo (“**Dimmi chi sei e in che cosa puoi fare la differenza!**”);
- accrescere il potere negoziale nella contrattazione, perché confrontarsi da remoto dà la sensazione a chi acquista di avere maggior potere contrattuale e di ottenere così migliori condizioni.

Dobbiamo, quindi, essere preparati e ben allenati a utilizzare questo nuovo canale digitale per risultare coinvolgenti e convincenti come nel confronto di persona, non solo perché saranno i clienti a sceglierlo sempre più frequentemente, ma anche perché la video visita ci può aprire delle opportunità che telefono, mail, WhatsApp e incontri personali non ci danno.

Infatti, è un potente strumento per:

- iniziare ad avviare una relazione con quel cliente potenziale che, in difficoltà reale o pretestuosa a incontrarci a breve termine, propone un rinvio di parecchie settimane per un primo appuntamento. Fissare un incontro virtuale di 20-25 minuti, nella fascia oraria per lui più favorevole, ci consentirà di **“valutare velocemente se ci sono i presupposti per un incontro di persona più strutturato e decisamente più focalizzato”**, garantendo per entrambi un vantaggio in termini di tempo;
- discutere di alcuni dettagli della nostra proposta, troppo complessi da risolvere al telefono ma non tanto da prevedere un incontro di persona. Attraverso una piattaforma digitale

possiamo comunque guardarci in faccia, condividere documenti, confrontarci in modo più dettagliato e specifico, senza muoverci dai rispettivi uffici;

- avvicinare un cliente potenziale, territorialmente lontano dalla nostra sede e con un basso volume d'acquisto, che ci ha fatto intendere che al momento vuole solo capire gli elementi distintivi della nostra offerta e che cosa potremmo fare di più e meglio per lui rispetto ai suoi attuali fornitori. Se non ha opposto resistenza a un appuntamento di persona vedrà, nella nostra proposta di iniziare da un primo contatto virtuale, un grande segno di concretezza, ovvero: **“Il mio tempo vale tanto quanto il tuo. Iniziamo da un confronto in modalità virtuale e, se riteniamo entrambi che ci sono i presupposti, ci incontreremo di persona!”**.

Il contatto online diventa un canale in più a nostra disposizione per fare sviluppo commerciale perché accorcia i tempi sia per verificare se vi sono i presupposti per una collaborazione, in attesa di un primo incontro di approfondimento, sia per sondare, con un cliente attivo, la fattibilità di nuove iniziative in termini di up-selling e cross-selling.

Un confronto preliminare, pragmatico e ben focalizzato, può essere quindi un'ottima opportunità per il cliente che non vuole disperdere tempo in incontri, con nuovi fornitori o con partner consolidati, in cui la presenza non è indispensabile. Allo stesso modo, per chi vende, può risultare proficuo esaminare preliminarmente la concretezza della trattativa, prima di affrontare dispendiose o inconcludenti trasferte, recuperando così efficienza e produttività.

---

## In sintesi

---

- ◆ Le video visite, utilizzate inizialmente per conciliare la necessità di dare continuità ai rapporti commerciali con l'esigenza di contenere il diffondersi della pandemia, diventeranno uno strumento molto utilizzato anche nella "nuova normalità".
  - ◆ Gli incontri digitali permettono a chi compra di fare marketing d'acquisto e di gestire approfondimenti con i partner attivi, evitando appuntamenti in presenza non necessari.
  - ◆ Per chi vende, le video visite rappresentano uno strumento aggiuntivo per avvicinare più facilmente clienti potenziali e per verificare la concretezza della trattativa, prima di impegnarsi in trasferte dispendiose.
-

# Affrontare le nuove sfide con il giusto mindset



Riferimento  
poster punto 1

Per molti venditori non è stato per nulla facile accettare e adattarsi al nuovo contesto. Sono bastate poche settimane per capire che la fase critica non si sarebbe risolta in breve periodo e che quindi bisognava agire. Non era certo possibile arrestare lo sviluppo commerciale attendendo “tempi migliori” e, allo stesso tempo, era chiaro a tutti che l’attività di contatto con clienti potenziali non poteva essere svolta come prima.

Le argomentazioni da sempre utilizzate per creare attenzione e interesse sembravano infatti sgretolarsi davanti ad affermazioni quali: **“In un mercato che si è fermato totalmente e che non si capisce se e quando ripartirà, abbiamo altre priorità da gestire, prima di parlare di acquisti e investimenti! Risentiamoci quando la situazione si sarà normalizzata”**.

Eppure, i venditori e i team leader più lungimiranti avevano capito che quello era il momento giusto per muoversi sia verso clienti potenziali, per conquistare nuove quote di mercato, sia verso i clienti già attivi per dare un concreto supporto non solo emotivo, ma anche di idee e soluzioni, e garantirsi la loro fedeltà.