CEIPIEMONTE S.C.P.A. | PIEMONTE AGENCY FOR INVESTMENT AND EXPORT

CAMERA DI COMMERCIO CUNEO

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism

Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

UNIONCAMERE Progetto SEI Sostegno all'Export dell'Italia

SPAZIO l'impresa al centro IMPRESA

MODULO 7:

COME GESTIRE EFFICACEMENTE B2B E INCONTRI D'AFFARI

12 Maggio 2026

Esperto: **Gianfranco Lai**

Chi Sono

Consulente di Marketing Internazionale e Export Management, in oltre 25 anni di attività professionale ho effettuato numerosi interventi presso imprese industriali e di servizi, in Italia ed all'estero.
Sono specializzato nella pianificazione strategica e commerciale, nella conduzione di attività commerciali e promozionali internazionali, nell'organizzazione aziendale per l'export, sia in prima persona che come coordinatore di gruppi di lavoro.
Dal 2008 sono amministratore della M&T Italia Srl di Torino, società di consulenza marketing con oltre quaranta anni di attività. Oltre all'attività di consulenza, dal 1997 mi occupo di formazione manageriale nel settore del marketing e commercio internazionale.
Collaboro stabilmente CeiPiemonte, numerose Camere di Commercio, Ice, Associazioni di Categoria, Banche, Scuole di Management.

© Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

CHE COSA VEDREMO IN QUESTO INCONTRO

PROGRAMMA:

- La preparazione dell'incontro: studio del profilo del buyer e definizione degli obiettivi e della strategia di approccio;
- Modalità per avviare la fase di apertura efficace del contatto con i buyers e gli operatori esteri;
- La fase dell'incontro con il buyer: regole di comportamento, suggerimenti utili ed errori da evitare;
- Come gestire in modo ottimale i collegamenti video, audio e le presentazioni nelle videocall e B2B on line;

© Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE *Agency for Investments, Export and Tourism*
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

L'incontro col buyer e la gestione dei B2B

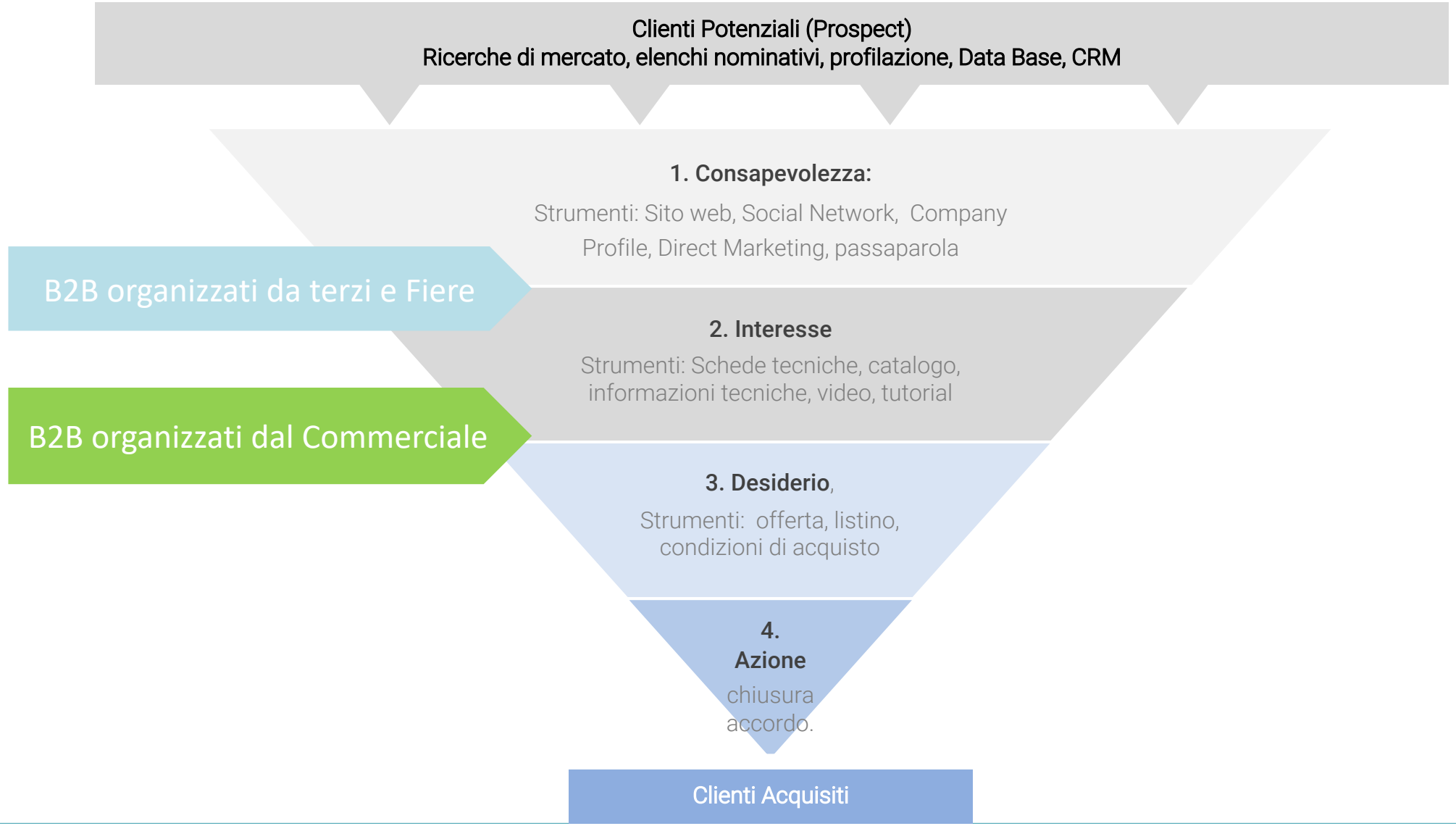
Migliorare la conduzione delle riunioni con I buyers in presenza e negli incontri in videoconferenza

© Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

IL SALES FUNNEL

Metodo in 4 fasi che permette l'attivazione di contatti vergini e la trasformazione in clienti acquisiti



© Dott. Gianfranco Lai

CHE COSA CERCANO I BUYERS?

- Novità
- Efficienza
- Risparmi
- Alternative
- Soluzioni

- Capire perché sei il fornitore giusto (in che cosa ti differenzi dalla concorrenza);
- Affidabilità (Non devi dirlo, devi dimostrarlo);
- Supporto (tecnico, commerciale, amministrativo, promozionale) in tutte le fasi del rapporto;
- Capacità di prevenire e risolvere problemi
- Reperibilità e comunicazioni in linea con le sue abitudini (lingua e mezzi)
- Tempi di risposta veloci
- Condizioni economiche sostenibili e con margini adeguati
- Flessibilità e semplicità

© Dott. Gianfranco Lai

Che cosa cercano i buyers?

B2B: Stessa logica per intermediari e utilizzatori

I clienti non cercano prodotti ma fornitori, capaci di produrre, consegnare e fornire assistenza in modo più veloce, affidabile e preciso.

Cercano fornitori capaci di risolvere problemi e di dare vantaggi competitivi (al di la del prezzo)

Persone	Azienda	Prodotti
Serietà	Serietà	Fattori Distintivi
Professionalità	Affidabilità	Vantaggi
Affidabilità	Puntualità	Soluz. Problemi
Presenza	Esperienza	Redditività
Disponibilità	Autorevolezza	Esclusività
…..	….	….

© Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

Che cosa cercano i buyers?

B2C: Logica diversa per intermediari e clienti/utilizzatori

I distributori non cercano solo prodotti di qualità, ma BRAND facili da posizionare sul loro mercato in sinergia con la loro gamma.

Cercano fornitori capaci di risolvere problemi e di dare vantaggi competitivi (al di la del prezzo)

Brand	Azienda	Prodotti	Persone
Riconoscibilità	Serietà	Fattori Distintivi	Serietà
Prestigio	Affidabilità	Vantaggi	Professionalità
Innovazione	Puntualità	Soluz. Problemi	Affidabilità
Sinergia	Esperienza	Redditività	Presenza
Redditività	Autorevolezza	Esclusività	Disponibilità
	….	….	….

© Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

Le 3 Fasi di un incontro B2B

1 Preparazione

Informazioni
Strategia
Domande
Materiali di comunicazione
Supporto linguistico

2. Conduzione

Agenda
Gestione del tempo
Contenuti
Comunicazione
Uso delle lingue
Chiusura

4. Follow Up

Scheda incontro
Esecuzione azioni concordate
Mantenimento contatto
Reiterare richieste

© Dott. Gianfranco Lai

FASE 1: Preparazione del B2B

- Prendere informazioni sull'azienda e sulla persona da incontrare (web, social, informazioni commerciali, organizzatore)
- Definire una strategia di approccio: Quali bisogni pensiamo avrà l'interlocutore? Quali obiettivi vogliamo ottenere dal colloquio? Quali concetti vogliamo far emergere?
- Preparare una lista di domande da porre durante il colloquio
- Predisporre i materiali di comunicazione (Company Profile, Video, Catalogo…) da utilizzare per presentare al meglio se stessi, l'azienda e il prodotto
- Organizzare il supporto linguistico se necessario

© Dott. Gianfranco Lai

FASE 2: Conduzione del B2B

Non c'è una seconda occasione per fare un buona prima impressione.
Per condurre efficacemente un B2B occorre considerare 8 aspetti:

2.1 Comprendere l'articolazione dell'incontro e saper gestire l'agenda

2.2 Saper gestire il tempo

2.3 Fare uso sapiente dei contenuti

2.4 Saper creare interesse

2.5 Utilizzare un linguaggio appropriato

2.6 Usare correttamente le lingue straniere e gli interpreti

2.7 Controllare la comunicazione verbale e non verbale

2.8 Attenzione allo stile utilizzato e alla Business Etiquette

© Dott. Gianfranco Lai

2.1 Articolazione dell'incontro e agenda

Negli incontri B2B il tempo è limitato, la maggior parte dura da 20 a 60 minuti circa.

Un B2B è di solito strutturato in tre parti:

1) Presentazione del buyer e del fornitore
2) Domande e risposte e approfondimento dell'interesse fra le parti
3) Conclusione e programmazione di eventuali attività future

Ciascuna di queste tre parti ha tempi e modalità di conduzione diverse. E' necessario riconoscere in che parte ci troviamo, così da adottare le modalltà opportune.

© Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE *Agency for Investments, Export and Tourism*
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

Agenda di un B2B di 30 minuti

1 Presentazione delle Parti

2 – 3 minuti a testa

Utilizzo supporti se necessario (Company Profile)

2. Approfondimento dell' Interesse

15-20 minuti

Domande e risposte
Richieste
Proposte

3. Conclusione

5 minuti

Riepilogo
Azioni concordate
Saluti

© Dott. Gianfranco Lai

2.2 Gestione del tempo e strategia di presenza

Nella prima fase del B2B, la nostra prima presentazione dovrebbe essere contenuta in 3-5 minuti al massimo. Per incontri programmati più lunghi ci si può dilungare un po' di più, ma mai oltre i 10 minuti.

Per quanto è possibile, si consiglia di fare una presentazione a braccio, guardando l'interlocutore, senza leggere documenti o slides.

Durante l'esposizione della controparte si consiglia di prendere degli appunti e di ascoltare con attenzione.

Si consiglia di redigere una lista di domande da porre alla controparte nella seconda fase del B2B nel caso i temi di nostro interesse non siano stati toccati nella sua presentazione.

© Dott. Gianfranco Lai

2.3 Gestione sapiente dei contenuti

- Presenta te stesso: chi sei, che ruolo hai in azienda, che esperienza hai;
- Parla della tua azienda e fai emergere i suoi punti di forza che possono portare dei vantaggi al cliente;
- Per quanto è possibile, parla delle tue leve Push e di come la tua azienda opera nei punti di interesse del cliente;
- Nel parlare della tua azienda esponi sinteticamente gli anni di attività, come è organizzata, i mercati in cui opera e i programmi per il futuro, in particolare quelli che coinvolgono il cliente con cui si parla;
- Presenta la gamma dei prodotti ma non eccedere con le spiegazioni tecniche (ci sarà tempo in altre occasioni in caso di interesse).

© Dott. Gianfranco Lai

2.4 Uso del Linguaggio

- Semplice
- Chiaro e Diretto
- Consequenziale e logico
- Schematico
- No frasi autocelebrative
- No sigle e acronimi senza spiegare a cosa si riferiscano
- No uso di termini tecnici se non necessario
- No a ridondanze, avverbi, frasi ipotetiche.

© Dott. Gianfranco Lai

2.5 Saper Creare Interesse

Per quale motivo, un cliente potenziale che probabilmente non ha bisogno del mio prodotto, dovrebbe acquistare proprio da me?

Ogni azienda dovrebbe avere la risposta chiara a questa domanda e possedere uno o più fattori distintivi da spingere nella comunicazione col buyer prima e durante il B2B.

Se i fattori distintivi comunicati generano nel buyer la percezione che noi possiamo dargli più valore rispetto ad altri fornitori concorrenti, allora nasce l'interesse.

4 Leve PUSH: meccanismi psicologici "meccanici", agiscono in modo automatico e spingono le persone ad agire

Tornaconto

Guadagno, Risparmio,

Sicurezza/Paura

Evitare danni e problemi di vario genere; Pains

Ambizione/Ego

Riconoscimento sociale, Prestigio, Considerazione

Ideali/Valori

Associazione coi propri ideali e principi universali

© Dott. Gianfranco Lai

2.6 Uso lingua straniera e interpreti

- Adeguate il livello della lingua da voi parlata alla capacità di comprensione della controparte.
- Se necessario, ricorrete all'interprete
- Parlare con l'interprete alcuni giorni prima del meeting e indicare ciò di cui parlerete, in modo che si prepari anche su termini tecnici;
- Esponete i vostri contenuti con frasi brevi, di modo che l'interprete possa tradurli fedelmente; nel caso di frasi lunghe e articolate, fermatevi di frequente per far tradurre.
- Mentre parlate, guardate verso il cliente e non verso l'interprete (anche nel caso di B2B on line)

© Dott. Gianfranco Lai

2.7 Comunicazione verbale e non verbale

- Fare attenzione alla comunicazione non verbale
- Cercate di adeguare il Tono, il volume della voce e il ritmo della comunicazione a quello del vostro interlocutore (tecnica del ricalco)
- Attenzione allo sguardo: in vari paesi non è considerato educato guardare dritto negli occhi
- Non eccedete con la gestualità: non sempre è ben considerata
- Mantenere una postura eretta e aperta (anche in videoconferenza)
- Evitare cenni ed espressioni di disappunto o disapprovazione

© Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

FASE 3: Follow up del B2B

- Cercate di concludere ogni B2B con una o più attività concordate per il periodo successivo (es: invio campionature, invio informazioni tecniche, visite in azienda…)
- Appena possibile dopo il B2B, create una scheda dell'incontro
- Date seguito puntualmente a tutte le attività concordate
- Anche nel caso in cui il B2B non abbia portato a risultati concreti, proseguite nel follow up del contatto anche successivamente, in modo da mantenere vivo il rapporto
- Abbiate pazienza e perseveranza, a volte da un primo incontro passano molti mesi prima di un risultato.

© Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE *Agency for Investments, Export and Tourism*
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

B2B: COSE DA NON FARE

- Presentarsi all'incontro senza informazioni sulla controparte
- Presentarsi all'incontro senza obiettivi e proposte chiari
- Presentarsi all'incontro con una scarsa preparazione linguistica
- Limitarsi a presentare l'azienda e i prodotti, senza chiedere informazioni e fare domande
- Presentarsi all'incontro senza biglietto da visita o con il materiale di comunicazione poco curato
- Avere un atteggiamento scettico o poco convinto sulle possibilità di successo dell'incontro.
- Avere un atteggiamento commerciale aggressivo e spingere verso una rapida finalizzazione dell'incontro

© Dott. Gianfranco Lai

NEGOZIARE CON CULTURE DIVERSE

Andate a una fiera a Colonia, in Germania. Avete allestito uno stand elegante, avete un bel prodotto, magari del food trasformato, vino, un impianto.
Arriva un buyer tedesco: si presenta, vi ascolta per qualche minuto. Voi lo coinvolgete, siete calorosi, parlate con entusiasmo, magari gli raccontate anche che l'azienda è di famiglia, con passione.
Lui vi ascolta, poi chiede: "Avete una scheda tecnica dettagliata? I certificati? Il listino aggiornato?"
Voi rispondete: "Certo, abbiamo tutto in ufficio, poi glieli farò avere, ma intanto le spiego bene il prodotto…"

Dopo 5 minuti vi ringrazia e vi saluta, con cortesia. Non si farà più sentire.

Cos'è successo?

In Germania, nella cultura negoziale, la chiarezza, la precisione e la documentazione vengono prima della simpatia e del prodotto.

© Dott. Gianfranco Lai

I 4 ASSI CULTURALI PER OPERARE CON BUYERS ESTERI

1. Comunicazione: Diretta vs Indiretta

Negli Stati Uniti, in Germania o nei Paesi Bassi, la comunicazione è diretta: se non gli interessa il prodotto, ve lo dicono. Se il prezzo non va bene, lo comunicano subito. Preferiscono messaggi chiari, sintetici, ben strutturati.

In Giappone, India, Emirati o Cina, la comunicazione è indiretta: per rispetto, per armonia, per evitare il confronto diretto. Non vi diranno "non mi interessa", ma magari "valuteremo", oppure "sentiamoci più avanti", anche se in realtà hanno già deciso di no.

Esempio: Una PMI italiana che lavorava nel vino, una volta mi disse: "Il buyer giapponese è stato gentilissimo, mi ha fatto mille complimenti, ho pensato che era fatta. Poi... è sparito". Era solo cortesia."

Suggerimento: In un contesto di comunicazione indiretta, non aspettarti un "no" esplicito. Impara a leggere tra le righe. Se ti dicono "le faremo sapere", probabilmente è già un no.

© Dott. Gianfranco Lai

I 4 ASSI CULTURALI PER OPERARE CON BUYERS ESTERI

2. Relazione: Contrattuale vs Relazionale

In alcuni paesi il contratto è tutto: se c'è un accordo scritto, si va avanti. Se non c'è, non si fidano. Questo vale per Stati Uniti, Nord Europa.
In altri paesi – per esempio Sud America, Africa, Medio Oriente – prima di parlare di contratto vogliono conoscervi come persone. Se non si fidano di voi umanamente, non vi danno l'ordine.

Esempio: Un produttore di conserve piemontese una volta mi disse: "Con il buyer brasiliano ho parlato tre volte. Nelle prime due telefonate mi ha chiesto della mia famiglia, della mia azienda, dei valori. Solo alla terza abbiamo parlato di prezzi."

Suggerimento: Quando trattate con buyer di culture relazionali, non abbiate fretta di parlare di numeri. Investite qualche minuto per costruire rapporto e fiducia.

© Dott. Gianfranco Lai

I 4 ASSI CULTURALI PER OPERARE CON BUYERS ESTERI:

3. Tempo: Puntuale vs Flessibile

In Germania, se avete un incontro alle 10:00, si aspettano che alle 10:00 iniziate a parlare.
In Svizzera ancora di più.
In Egitto o in India, può darsi che iniziate alle 10:45, dopo un tè o dopo che l'interlocutore ha finito altre tre riunioni.

Esempio: Durante un B2B a Dubai, il buyer è arrivato con due ore di ritardo.
L'imprenditore si è arrabbiato al punto da affermare che dato il pessimo inizio, non aveva più alcun interesse a lavorare con lui." Peccato, perchè era un comportamento normale, non un'offesa.
La nostra gestione del tempo è culturale. Non è universale."

Suggerimento: Se trattate con buyer che vengono da culture "flessibili", non interpretate ritardi o cambi di orario come mancanza di rispetto. È un altro modo di gestire il tempo, spesso basato sulla relazione e sull'adattamento.

© Dott. Gianfranco Lai

I 4 ASSI CULTURALI PER OPERARE CON BUYERS ESTERI

4. Gerarchia: Orizzontale vs Verticale

Nelle culture orizzontali, chi ha davanti ha potere decisionale.
In Svezia, se parlate con un buyer, può firmare. In Australia, pure.

Nelle culture verticali, come Cina, Emirati, Russia, India, chi avete davanti deve riferire a un capo o a un comitato. Anche se lo fa sembrare autonomo, in realtà non decide da solo.

Esempio: Una volta un'azienda vinicola italiana era in trattativa con un buyer cinese. Dopo giorni di trattativa, alla fine ha detto: "Ora dobbiamo sentire il direttore."
L'imprenditore ha sbottato: "E tutto questo tempo a parlare con lei per cosa?"
Ha perso la trattativa per mancanza di rispetto della gerarchia."

Suggerimento: Se trattate con culture verticali, non forzate la chiusura. Chiedete con rispetto: "Con chi altro verrà condivisa la proposta?" oppure "C'è qualcuno che può supportare la decisione finale?"

.

© Dott. Gianfranco Lai

I 4 ASSI CULTURALI PER OPERARE CON BUYERS ESTERI

Ecco una tabella comparativa dei 4 parametri in diversi paesi

Paese	Comunicazione	Relazione	Tempo	Gerarchia
Germania	Diretta	Contrattuale	Puntuale	Orizzontale
USA	Diretta	Contrattuale	Puntuale	Orizzontale
Cina	Indiretta	Relazionale	Flessibile	Verticale
Emirati Arabi	Indiretta	Relazionale	Flessibile	Verticale
Francia	Mista	Mista	Puntuale	Verticale
Messico	Indiretta	Relazionale	Flessibile	Verticale
Paesi Bassi	Diretta	Contrattuale	Puntuale	Orizzontale

© Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE *Agency for Investments, Export and Tourism*
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

I B2B in videoconferenza

Migliorare l'efficacia delle riunioni in videoconferenza con i buyers

© Dott. Gianfranco Lai

LOCATION

Scegliere una stanza in azienda (o a casa) silenziosa e riservata. L'inquadratura deve mostrare all'interlocutore un ambiente ordinato e pulito.

Evitare i luoghi con passaggi di persone (colleghi, operai…) e con rumori di fondo (macchinari, attrezzature, automobili, clacson….)

Se possibile, lo sfondo dovrebbe essere chiaro. In caso di necessità si può ricorrere all'uso degli sfondi virtuali (green screen).

© Dott. Gianfranco Lai

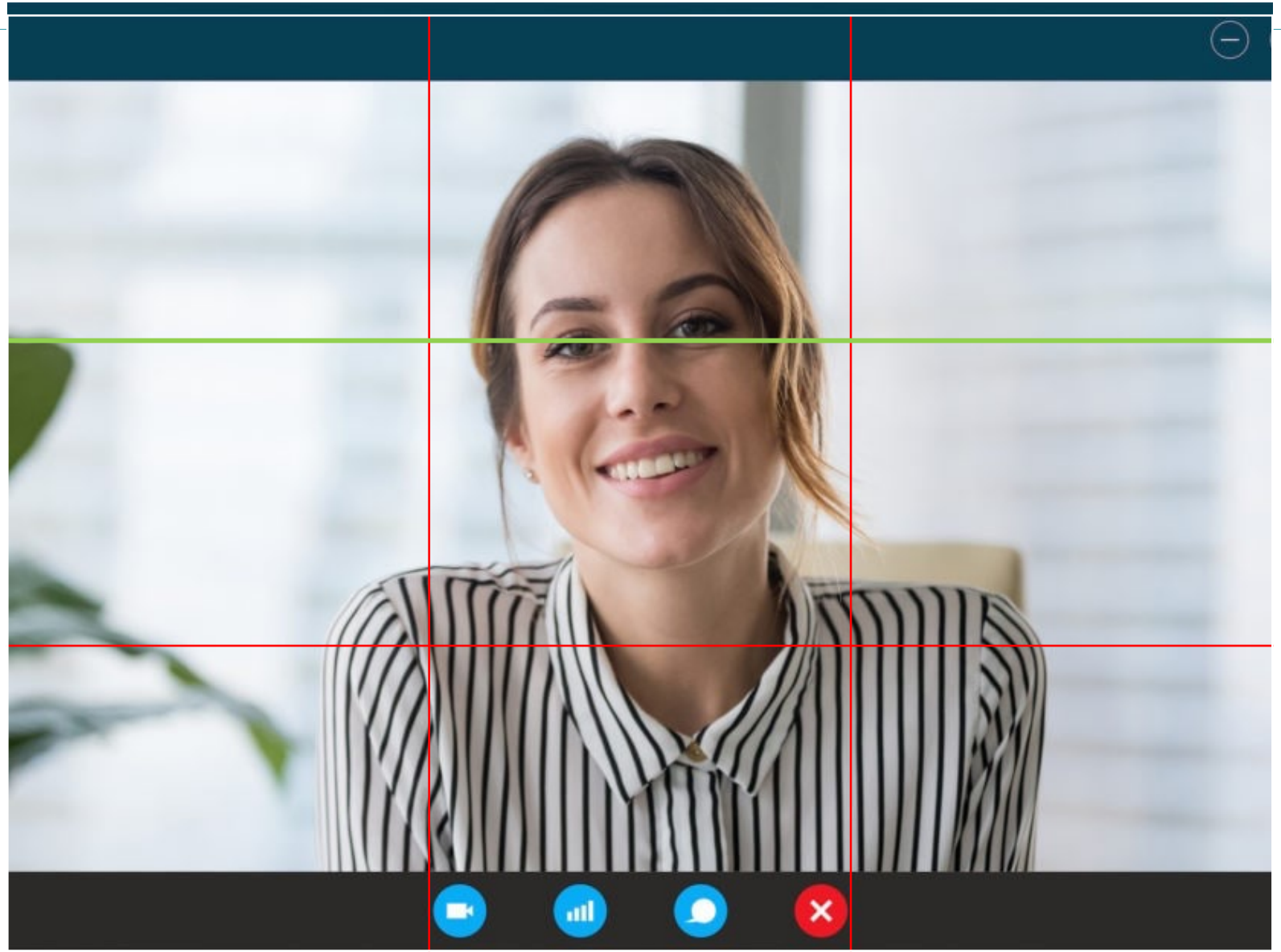
INQUADRATURA

- La telecamera va posizionata all'altezza degli occhi.
- Sollevare il portatile dal piano della scrivania (ad esempio con libri o un paio di dox) o posizionato su una mensola.
- Regola dei 9 quadranti: suddivisione dello spazio di inquadratura con tre fasce verticali e tre fasce orizzontali
- Il soggetto deve posizionarsi al centro orizzontale dell'inquadratura, con spazio ben ripartito sia sopra che di lato
- Evitare le inquadrature dal basso verso l'alto e viceversa; l'angolo dello schermo deve essere circa di 90°.
- Inquadrare l'intero viso e una parte del busto

© Dott. Gianfranco Lai

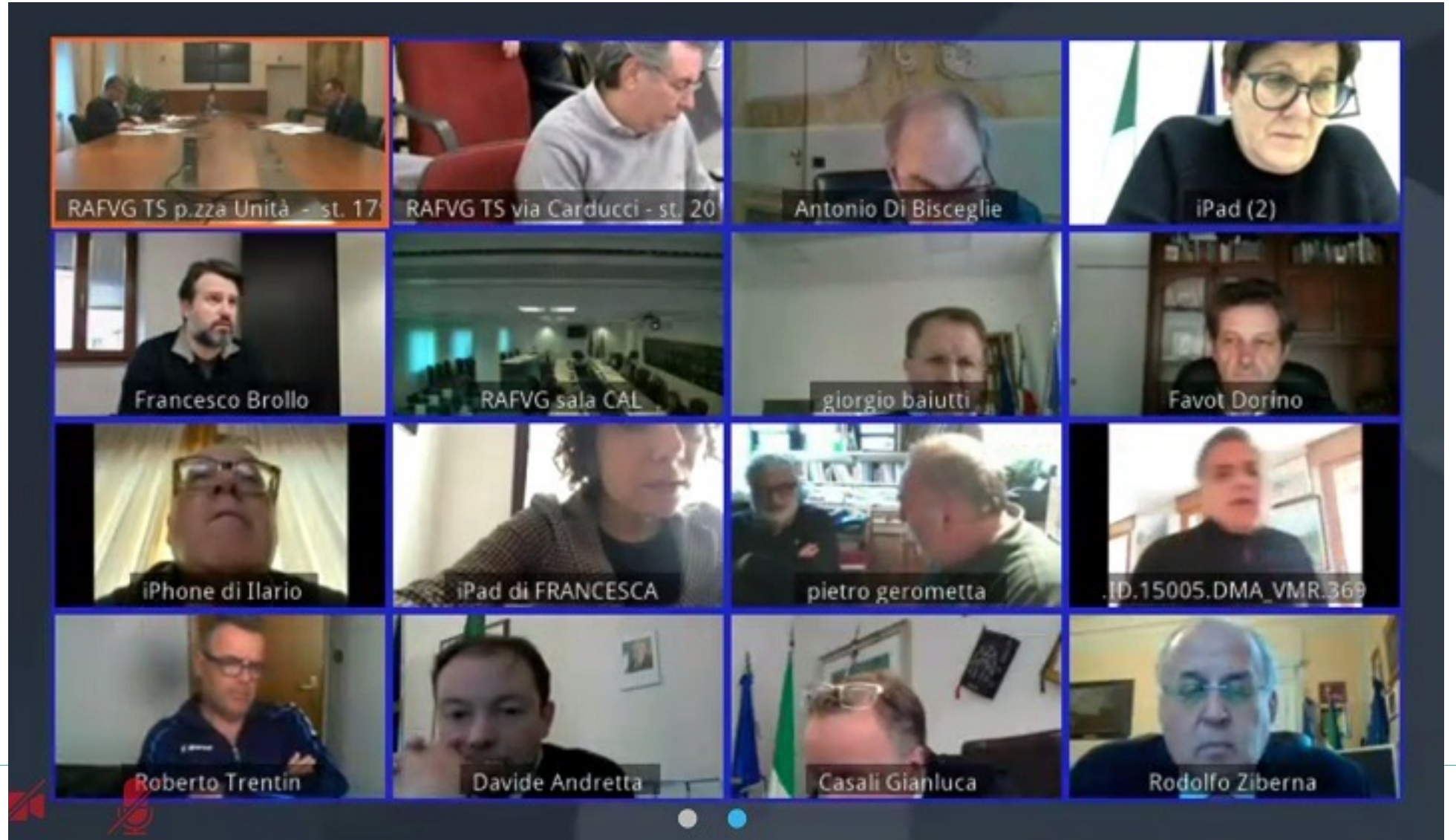
CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE *Agency for Investments, Export and Tourism*
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

ESEMPIO DI INQUADRATURA OTTIMALE



© Dott. Gianfranco Lai

.... e un' altra piena di errori da evitare



© Dott. Gianfranco Lai

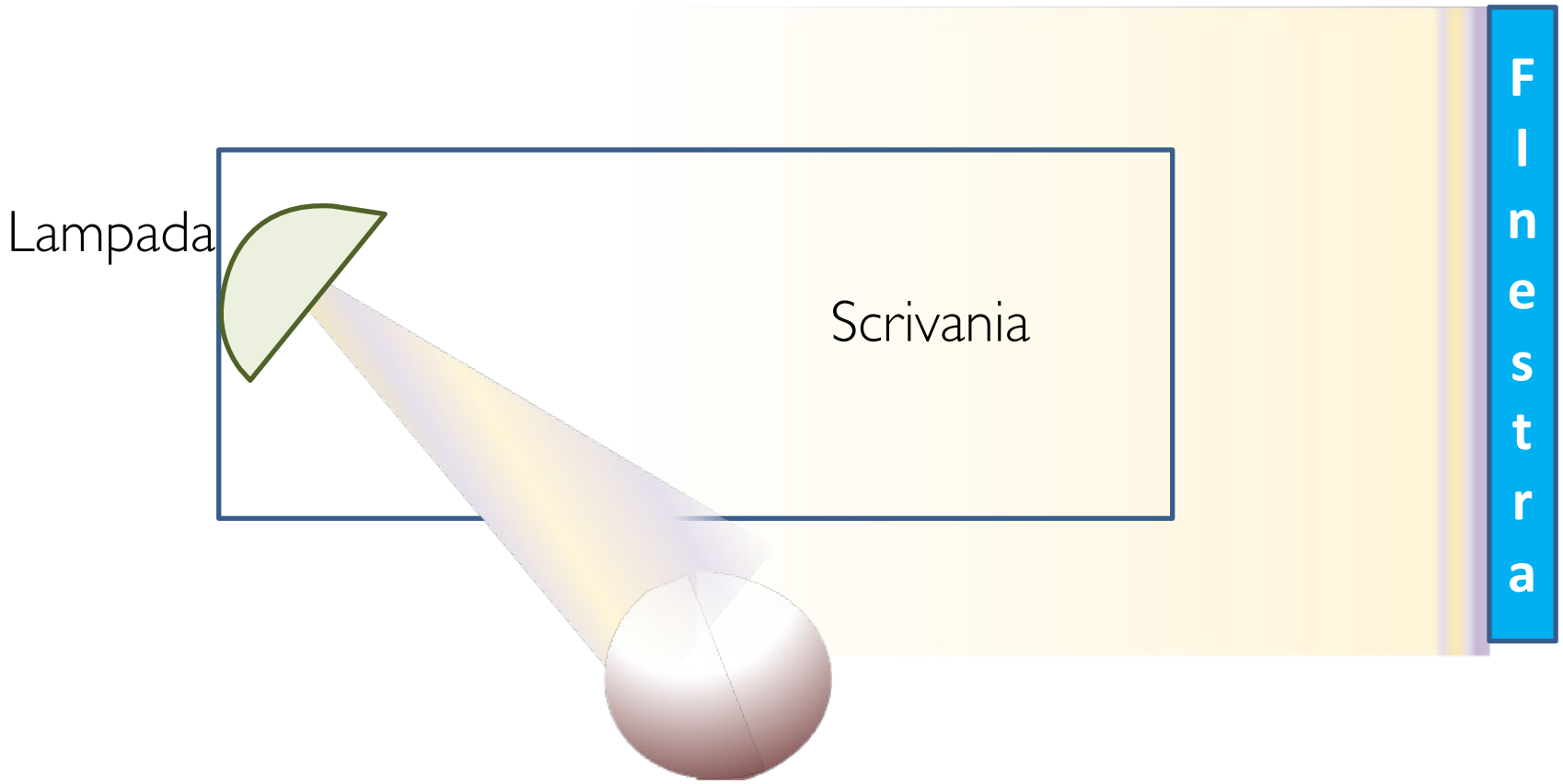
CONFIGURAZIONE DI BASE

- E' necessario avere una buona illuminazione dell'inquadratura.
- Per ottenere un buon risultato, può bastare la luce naturale e una lampada da scrivania.
- Cerchiamo di posizionarci con una angolazione di 45° rispetto alla fonte luminosa.
- Evitiamo di avere la fonte luminosa dritta in faccia o dietro la schiena (in questo caso la luce punta la telecamera con effetto di sovraesposizione.
- Evitiamo anche luci dal basso o dall'alto.

© Dott. Gianfranco Lai

Configurazione di base (fai da te)

Per avere un migliore effetto possiamo schermare la lampada da tavolo con un panno bianco o un foglio di carta.
In questo modo le ombre saranno più morbide e renderanno più gradevole l'immagine del volto



© Dott. Gianfranco Lai

ATTREZZATURA BASE

PC desktop o portatile in dotazione, con videocamera e microfono integrati. Devono essere di buona qualità.

Attenzione: ricordarsi di pulire sempre la videocamera per evitare fastidiose rifrazioni di luce o aloni indesiderati nelle inquadrature.

Si sconsiglia l'uso di cuffie vistose con microfoni integrati. Se non è possibile usare l'audio del pc o casse, meglio gli auricolari.

Si sconsiglia anche l'uso di smartphone o tablet (per via delle limitazioni nella visualizzazione o gestione dei files

© Dott. Gianfranco Lai

CONFIGURAZIONE PROFESSIONALE

La luce

Per illuminarci si possono utilizzare dei diffusori schermati con temperatura colore a 5.500 Kelvin.
Per un. buon effetto ne basta anche solo uno, da posizionare un po' più in alto rispetto al volto del soggetto e un po' di lato.
Permettono una migliore resa cromatica e una maggiore morbidezza dei tratti del viso che enfatizza il soggetto.
Hanno un costo a partire da 150 euro circa

© Dott. Gianfranco Lai

CONFIGURAZIONE PROFESSIONALE

La Videocamera

si possono utilizzare delle compatte o delle Reflex, con un costo a partire da 350 euro circa. Necessitano del cavalletto.

Permettono una migliore resa cromatica, la possibilità di inquadrare meglio il soggetto e di sfocare lo sfondo.

© Dott. Gianfranco Lai

CONFIGURAZIONE PROFESSIONALE

Microfoni Esterni:

Si possono utilizzare dei microfoni a clip del costo di poche decine di Euro o microfoni più professionali (Rhode, Behringer, Shure….).
Valorizzano la voce del soggetto con ampiezza sonora, chiarezza e profondità dei toni.

© Dott. Gianfranco Lai

Copyright dott. Gianfranco Lai

Il presente documento ha finalità esclusivamente didattica.
Non è una consulenza su situazioni specifiche che devono essere esaminate caso per caso.

Tutti i diritti riservati
Non riproducibile o utilizzabile senza il consenso scritto dell'autore
Contattare glai@met-italia.com per informazioni