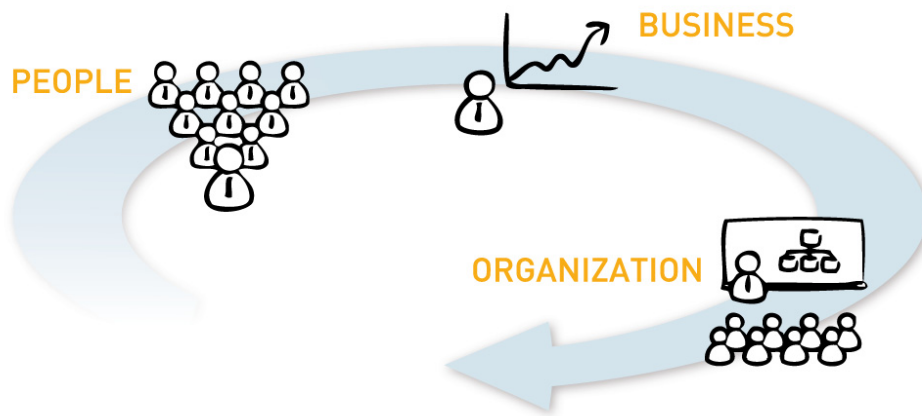


## **EXECUTIVE SUMMARY**

### **LE SALES BEST PRACTICE NEL BUSINESS DELL'HEALTH**



### **DALL'IDEA AL RISULTATO**



## Le Sales Best Practice, per continuare a crescere

Da un recente studio del Korn/Ferry Institute viene confermata, in tutto il mondo, la tendenza delle crescenti sfide delle aziende che offrono prodotti e servizi al settore Health Care.

Tra queste:

- La riduzione generalizzata della spesa pubblica e la conseguente diminuzione dei profitti
- Il processo decisionale che, sempre più spesso, si sposta dagli interlocutori "clinici" a quelli "amministrativi"

*"Il segreto per continuare a crescere in un mercato in forte evoluzione*

*è anticipare i cambiamenti e adattare il modello organizzativo per meglio rispondere alle esigenze del cliente"*

Laura Piccinini - Presidente Europe Stryker

In estrema sintesi, la sfida consiste nell'individuare strategie di mercato che offrano soluzioni per il miglioramento della salute dei pazienti, ma che siano anche in grado di ridurre i costi complessivi dell'Health Care.

Da un mondo storicamente orientato alla stabilità dei rapporti ed in cui l'attenzione all'innovazione era orientata esclusivamente ai prodotti, che da soli "facevano la differenza", ci si sposta, quindi, verso un ambiente che compete anche nelle modalità con cui l'offerta si pone nei confronti della domanda.

La fucina di nuove idee per sviluppare un'offerta che vada oltre le semplici caratteristiche ed il prezzo dei prodotti risiede, più che in altri processi, in quello del Sales Management. Oggi i "Sales Executive" devono essere in grado di indi-

rizzare il "cost-of-care", i miglioramenti di efficienza, i servizi a valore aggiunto e le soluzioni omnicomprensive. Per fare questo, devono essere attenti a soddisfare il più possibile le esigenze di più "attori": i clinici, l'ufficio acquisti, i manager ospedalieri o di istituti di ricerca e gli opinion leader locali. Un "mestiere" a volte da rinforzare e, soprattutto, che non si esplica in solitudine: è infatti l'organizzazione, con i suoi processi aziendali, che deve coordinare le interazioni con un cliente complesso come l'Health Care.

A dar voce al "cliente", un articolo del numero di Settembre 2011 dell'Harvard Business Review, firmato da due guru della gestione aziendale: Robert Kaplan e Michael Porter, che si sono dedicati ad osservare il mondo dell'Health Care, chiedendosi il perché del continuo aumento della spesa.

In estrema sintesi, la risposta è piuttosto semplice: non vengono misurate le "giuste" variabili. Raramente infatti, il paziente e le sue condizioni vengono poste come fondamenta delle analisi.

Invece, da entrambe i versanti di domanda ed offerta, al centro della relazione e della composizione dei costi appare soprattutto il "rimborso", molto spesso basato su assunti inaccurati riguardanti le terapie e la gestione complessiva della patologia. Kaplan e Porter offrono risposte che sono perseguibili dagli enti che intendano farlo e, con l'aiuto di professionisti che si trovano nel mondo dell'offerta, potrebbero nascere, grazie a queste risposte, intese veramente produttive, in un'ottica di relazione "win-win".

Artax Consulting e Miller Heiman desiderano raccogliere e divulgare le best practice che si muovano in questa direzione, in un'ottica di Health<sup>2</sup> (Health al quadrato - ossia per entrambe le controparti, quella Business e quella Care).

Miller Heiman Inc., leader mondiale nella ricerca, sistematizzazione e divulgazione delle Sales Best Practice, rinnova ogni anno la sua ricerca isolando quelle che vengono definite Winning Sales Organization, le società, cioè, che hanno dimostrato con i risultati di possedere le migliori organizzazioni commerciali.

A queste come alla media di tutti i rispondenti alla survey ci rivolgeremo per trovare stimoli al miglioramento continuo.

Buona lettura e buon lavoro!

Ennio Favarato

Managing Partner Artax Consulting -

Miller Heiman Distribution Partner

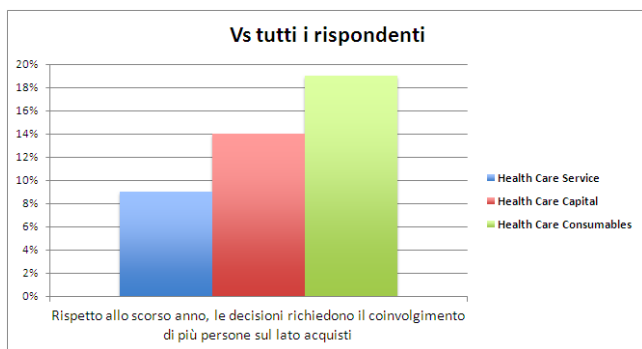
## IL BUSINESS HEALTH CARE RISPETTO AGLI ALTRI SETTORI

Per cominciare si rende necessario distinguere, all'interno dell'industria che offre il proprio valore al settore della Salute, soprattutto la salute pubblica, tra tre diversi "domini":

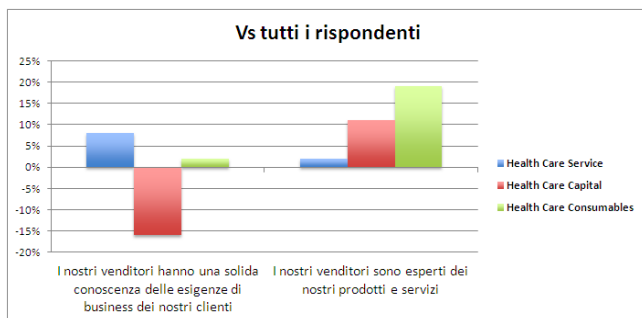
- Services - IT, Consulenza, HR e Lavoro Temporaneo, Noleggi,...
- Capital - Apparecchiature, Facility,...
- Consumables - Reagenti, Prodotti Farmaceutici,...

In molte delle aree osservate i tre ambiti di settore non si differenziano molto, ma in alcune è opportuno distinguerli per ovvi motivi di "contenuto" di ciò che viene offerto, che modifica in modo sensibile, a volte, le modalità con le quali il cliente "Sanità" acquista il prodotto/servizio.

Tra i principali divari esistenti tra il settore Health Care, in generale, e tutti gli altri, possiamo evidenziare, ad esempio, l'aumento degli attori chiave che, lato cliente, sono coinvolti nella decisione finale.



Il comparto può vantare una forza vendita mediamente più consapevole delle esigenze dei suoi clienti relativamente al loro "business" ed una solida conoscenza dei propri prodotti. Da notare una certa differenza per il Capital.



Usando le parole di una responsabile vendite "Applied Science" di azienda leader del settore: "I nostri commerciali

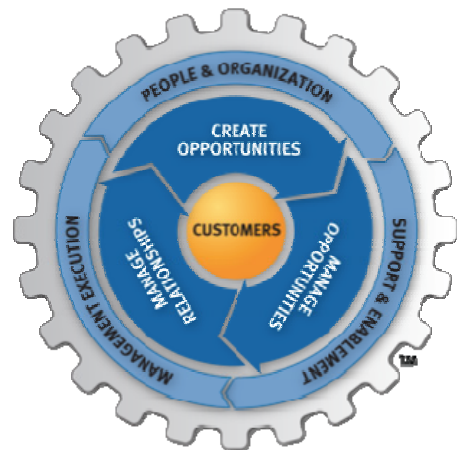
hanno un background solido di ricerca alle loro spalle e sanno parlare il "linguaggio" dei nostri interlocutori, che come loro, si appassionano alle esigenze dettate dal progetto di ricerca, nei quali i nostri prodotti vengono utilizzati".

A testimonianza di ciò, i commenti lasciati a margine di un incontro tra il fornitore ed il Direttore Sanitario di una delle più importanti fondazioni per la ricerca contro il cancro: "Ho potuto parlare liberamente dei miei progetti strategici per lo sviluppo delle ricerche dei miei laboratori, entrando nei dettagli di ordine scientifico e ottenendo un valido contributo dalla discussione".

## COSA OSSERVARE RISPETTO, INVECE, ALLE WINNING SALES ORGANIZATION?

Prendiamo come riferimento il modello offerto da Miller Heiman che suddivide il processo commerciale in tre macro aree:

- **Create Opportunity** - La capacità di generare nuove trattative, da clienti nuovi o esistenti stimolando gli interlocutori verso il cambiamento.
- **Manage Opportunity** - La capacità di gestire le opportunità fino alla loro conclusione positiva, sia a livello di singola trattativa, sia all'interno del "Sales Funnel" in grado di garantire il flusso costante di vendite necessario a raggiungere i risultati auspicati.
- **Manage Relationship** - La capacità di fare in modo che il flusso delle trattative non sia casuale ma determinato dal livello di relazione che si è stati in grado di raggiungere con i clienti e con le terze parti chiave nel perseguire i risultati auspicati.



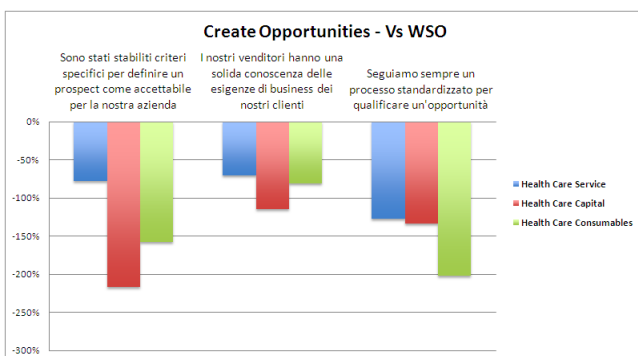
Questi Macro-Processi in una organizzazione sono portati avanti in primis dalle persone (People & Organization), sono supportati dai processi strutturati e dai sistemi (Support & Enablement) e fortemente sponsorizzati dai "capi" (Management Execution).

## Il “clinico” non basta più

Forse non è più una novità, ma vale comunque la pena ribadirlo: nel processo di vendita, o per meglio dire in quello d’acquisto, agli ospedali, pubblici e privati all’interno degli istituti di ricerca, così come sul territorio nelle prescrizioni e nei rimborsi, il numero degli attori è aumentato ed i relativi “pesi” decisionali è cambiato, in alcuni casi in modo molto determinante. Risulta raramente sufficiente il solo prodotto, a meno di essere in possesso di una soluzione veramente unica e comunque valorizzata agli occhi del “clinico” al punto tale da spingerlo a “combattere” per il fornitore una battaglia “a spada tratta” nei confronti degli amministrativi o dei sanitari. Questi ultimi pongono vincoli e criteri di definizione delle gare basati su elementi a volte contraddittori, ma conformi alle migliori interpretazioni delle leggi e comunque applicati “in buona fede” per meglio orientare la spesa pubblica a fronte del beneficio.

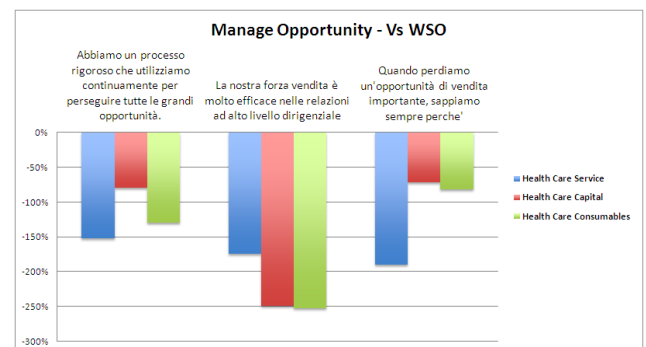
Il confronto con le Winning Sale Organization offre un quadro piuttosto chiaro delle aree di miglioramento del comparto in ambito di **Create Opportunity**. Anche l’area relativa alla conoscenza delle esigenze di business dei clienti, risulta tra le migliori, se comparata con tutti i rispondenti, nei confronti delle WSO, offre comunque spazi di miglioramento che assieme ad altri elementi fondamentali, tracciano la via per intervenire sulle organizzazioni.

Verificare la possibilità che una opportunità si tramuti in una trattativa vera e propria comporta applicare un processo strutturato. Non è più sufficiente accontentarsi di avere avuto un buon accoglimento da parte di un nostro interlocutore preferenziale. E’ necessario chiedersi il percorso che questo interlocutore dovrà fare al suo interno e come sia possibile aiutarlo, per valutare correttamente l’opportunità che si ha di fronte.



## La “comfort zone”

Agire su ciò che conosciamo è l’istinto naturale che caratterizza tutti noi. Cambiare costa, anche solo per il modo che abbiamo di intrecciare le mani o di mettere le braccia conserte. Figuriamoci vedersi costretti ad andare a parlare con referenti che non apprezzano direttamente il prodotto, con le sue fantastiche caratteristiche “uniche” e che con tanta fatica premi Nobel hanno contribuito ad ideare e realizzare. Nell’ambito del **Manage Opportunity** questa reticenza viene messa particolarmente in risalto nei confronti delle WSO.

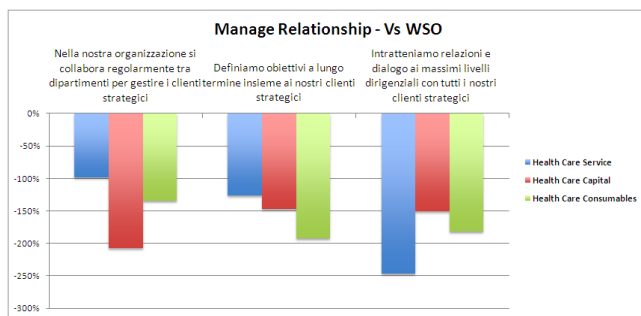


E’ importante saper spostare la relazione ad un livello più elevato, in cui i discorsi legati al prodotto lasciano il posto a temi di ordine più prosaico, ma non meno importante. Sono temi di ordine gestionale, di farmaco-economia o di “disease management” e che, se ben gestiti, sono fonte di “affiliazione”, poiché il referente vede nella relazione una fonte di valore che prescinde il prodotto. Per dirla con la voce di moltissimi partecipanti ai seminari di vendita: “Il cliente deve chiamare per porci domande sulle sue problematiche, ci deve percepire come un “Consulente”.

Molto spesso compiere questo passaggio comporta uno sforzo non indifferente da parte della forza di vendita. Essa deve dotarsi di una conoscenza più sistemica, deve uscire dalla zona di “comfort” nella quale parla dei suoi prodotti, che nessuno conosce meglio ma che, a volte, rappresentano una trappola nella relazione con alcune tipologie di interlocutori.

## Strategia? Che cosa vuol dire?

Nell'ambito della gestione della relazione con i clienti si sente parlare spesso di Clienti Strategici o Key Account o ancora Top Client. Il vero significato del termine cambia profondamente in ogni organizzazione, ma il senso rimane comune: i clienti sono un asset strategico, comunque li si chiami, e quindi, per definizione, sono da trattare come un vero investimento visibile anche nel conto economico dell'azienda. E come investimento, questo deve fruttare. Il frutto di una buona relazione con i clienti è tipicamente maggiore business, meglio remunerato e con una visione di medio-lungo termine. **Manage Relationship** osserva quest'ambito e dal confronto con le WSO, il comparto può davvero imparare molto. La visione di cliente come tutt'uno da parte di aziende molto specialistiche come quelle che operano nel settore Health Care, è molto rara. Quando, però, viene raggiunta, la gestione, ad esempio, delle gare di area vasta o delle aggregazioni territoriali che continuano a trovare forma come risposta alla sempre maggiore complessità dei processi di acquisto, sono "mappate" molto più in fretta e molto più in fretta si trovano le risposte corrette per la gestione di una offerta complessa ed articolata. Ciò è tanto più vero se si è stati in grado di impostare l'organizzazione in modo tale da avere, nel processo di creazione dell'offerta, l'apporto di tutti i "player", sia esterni all'organizzazione si interni ad essa (specialisti, ricercatori,...).

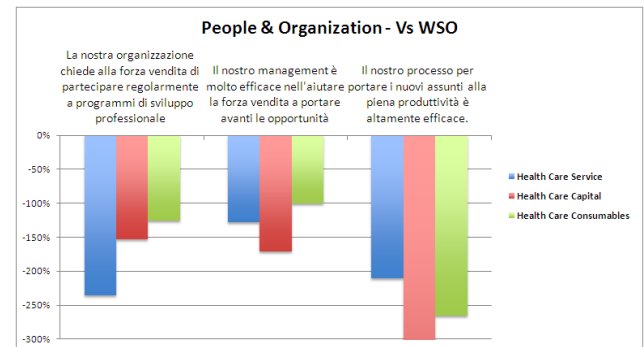


Definire obiettivi a lungo termine dovrebbe essere, complici le gare periodiche e pluriennali, una pratica comune, ma così non sembra. In modo quasi contraddittorio si mettono in atto processi di affiliazione "cliente-fornitore" di lunga durata come l'aggiudicazione di una gara, guardando, molto spesso, solamente ad aspetti transazionali (prezzo e disponibilità).

## E' tutta "colpa" del commerciale?

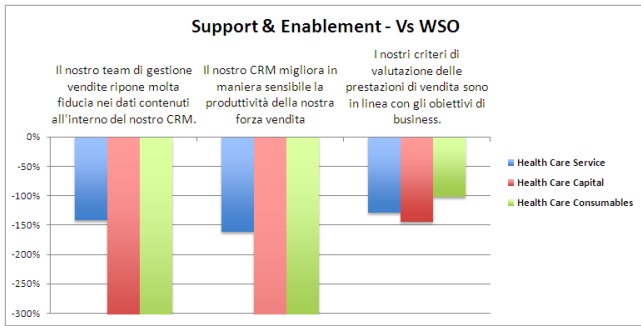
### I fattori di contorno

Il modello Miller Heiman suggerisce di guardare anche "attorno" allo specifico ambito commerciale per trovare altri spunti per il miglioramento. E gli spunti non mancano. Le aziende del comparto, ad esempio, sembrano essere parecchio più lente rispetto alle WSO, nel mandare a regime le persone portate a bordo.



Sicuramente questo dipende, tra le altre cose, dalla forte componente scientifica di cui devono "impossessarsi" i nuovi assunti, ma forse anche dalla debole attenzione al processo con il quale questo avviene. Quest'ultimo probabilmente non dovrebbe essere caratterizzato solamente dall'apprendimento cognitivo di nozioni, ma anche da aspetti più generali, gestionali e comportamentali.

"Attorno" al commerciale esiste anche un'importante area legata ai sistemi informativi, il CRM, pena e dolori - e tipicamente nessuna gioia - della maggior parte delle organizzazioni di vendita. E anche il comparto si adegua alla comune debolezza lasciando intravedere, nei confronti delle WSO una differenza veramente notevole. Il tema è particolarmente controverso per diversi motivi. Da una parte le organizzazioni centralizzate delle multinazionali non aiutano ad individuare soluzioni che risultino particolarmente attrattive per gli addetti ai lavori, vista la necessità di soddisfare esigenze di paesi a volte molto diversi, all'interno dell'area tipicamente definita come "uniforme" EMEA. (Sarebbe sufficiente soffermarsi sul significato della sigla per chiedersi sulla base di quali elementi siano stati messi assieme Europe, Middle East & Africa!).

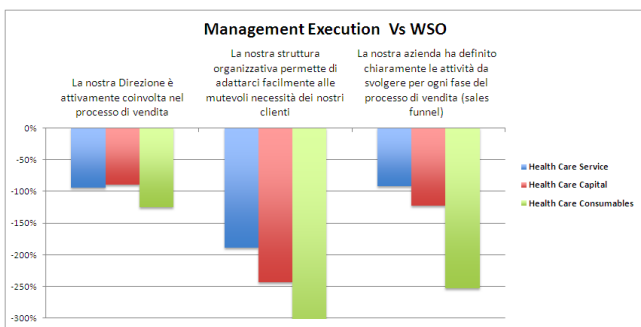


Il confronto con le Winning Sales Organization è qui impietoso. La necessità di flessibilità organizzativa e la struttura chiara di che cosa deve essere fatto di “giusto” per perseguire il processo commerciale può sembrare un ossimoro, ma l’insieme delle due cose, con il corretto equilibrio soprattutto nella fase realizzativa supportata dai “capi”, è la “ricetta” che sembra abbiano trovato le WSO.

Dall’altra parte abbiamo una naturale resistenza dei commerciali, a tutti i livelli, a razionalizzare informazioni già presenti sottoforma di quella competenza che Nonaka<sup>1</sup> definisce “Tacita”. E, in effetti, risulta difficile confutare l’obiezione quando si presenta al commerciale un CRM piatto e vuoto o troppo pieno di dati, e non di informazioni che, in assenza di modelli, non aggiungono alcuna conoscenza al commerciale e, soprattutto, non aiutano a prendere migliori decisioni. Il nome originale di questi sistemi era, ed è tutt’ora, in realtà: DSS, ovvero Decision Support System.

La soluzione? Probabilmente non esiste, ma sicuramente le esperienze di successo - poche per la verità - suggeriscono di partire dalle specifiche esigenze della forza di vendita, iniziare l’implementazione di una metodologia ed un linguaggio comune prima, per passare solo dopo al sistema informativo vero e proprio.

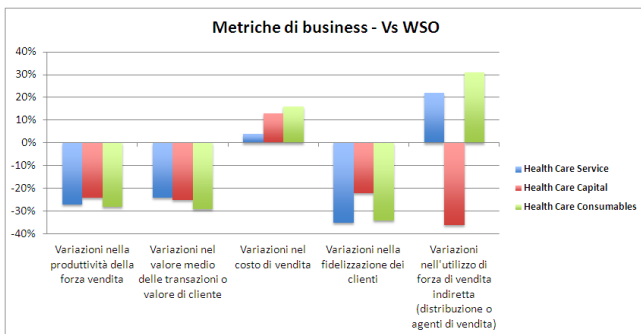
Parlando di metodologie e aggiungendo, diciamo noi, processi, la parte che riguarda il supporto manageriale alla riuscita dell’efficacia commerciale, è sicuramente un altro tassello importante. Un manager deve sapere dare feedback strutturati, portare a regime le risorse, motivarle e guidarle nella complessità. Come potrebbe fare questo “mestiere” senza un processo condiviso ed una metodologia sposata dalla maggior parte delle persone, se non da tutte?



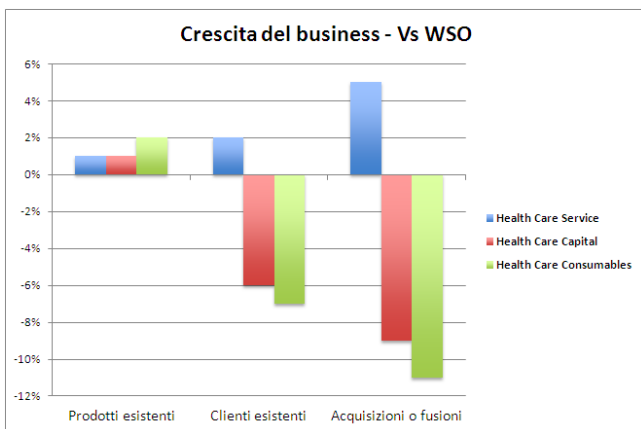
<sup>1</sup> Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi - The Knowledge-Creating Company - Guerini & Associati Editore

Che cosa resta quindi da fare? O da non fare?

La survey ha confrontato alcune metriche di business che danno il senso dell' "ambiente" all'interno del quale le organizzazioni del comparto devono muoversi. Tra diminuzione della produttività della forza di vendita e del valore medio delle transazioni e dei clienti e l'incremento maggiore dei costi di vendita, non c'è di che stare allegri. In questo contesto sembra sia cresciuto l'utilizzo di terze parti per la gestione commerciale, a parte per il segmento Capital che sembra in controtendenza, e diminuita, come conseguenza (?), la fidelizzazione dei clienti.

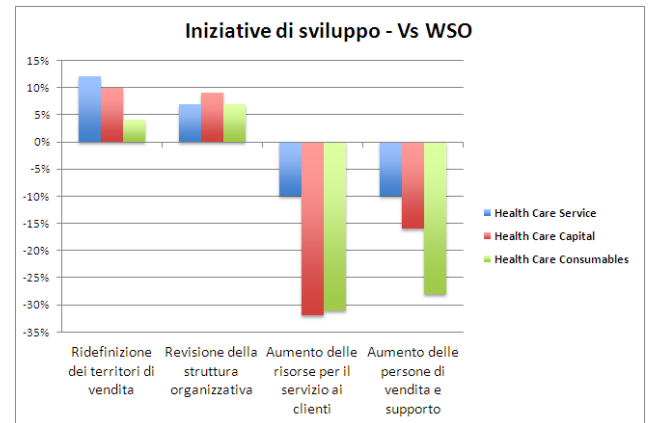


Per ciò che riguarda il segmento Service, alla domanda relativa alle modalità scelte per la crescita del business per il prossimo futuro, è stato risposto che sarà concentrato sulla vendita di prodotti esistenti, clienti esistenti e verrà perseguita anche grazie a fusioni ed acquisizioni. Per gli altri due segmenti la strategia sembra essere soprattutto quella di acquisire clienti nuovi seppur con prodotti esistenti. A maggior ragione è fondamentale, per il successo della strategia e per vincere la sfida competitiva, puntare su altro rispetto al solo prodotto.



Con quali attività o scelte operative si pensa di mettere in piedi la strategia? Sembra essere la riorganizzazione e una diversa impostazione territoriale la chiave delle soluzioni,

non potendo intervenire sulla quantità di risorse da mettere in campo.



In bocca al lupo quindi ai manager di queste imprese che dovranno mettere assieme le sempre più scarse risorse in un ambiente di business che sembra aver perso molto della sua originaria attrattività e "ricchezza" ma che, proprio per questo, sarà in grado di apprezzare maggiormente chi porterà innovazione e concretezza.

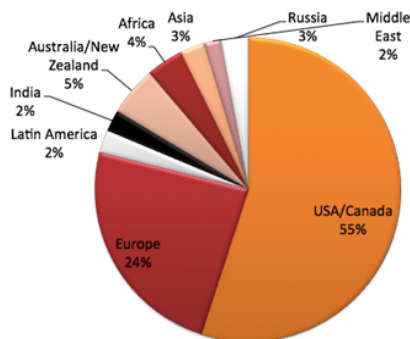
## La survey sulle Sales Best Practice

L'annuale ricerca-studio sulle Sales Best Practice, con le sue metriche e le "Winning Sales Organization", è riconosciuta come il progetto più ampio e duraturo dedicato alle "Sales Performance" tra quelli presenti al momento in tutto il mondo. I "Sales Leader" beneficiano enormemente dei risultati, suggerimenti e "best practice" provenienti dai risultati della ricerca. Ancor più importante, essa costituisce un "benchmark" di riferimento con cui ogni organizzazione può misurarsi continuamente attraverso la condivisione tra colleghi per evidenziare le aree di miglioramento scaturite di comune intesa.

Dal momento in cui lo studio è stato lanciato, oltre 25.000 professionisti della vendita hanno partecipato. Specifici progetti e l'esperienza di consulenti esperti in tutto il mondo, continuano a validare i risultati e pensare agli impatti sul "mondo reale".

La presente survey ha ottenuto 1699 risposte complesse, quasi il 50% dei rispondenti è un manager, circa un quarto "C-level" ed il resto personale commerciale ai vari livelli.

La distribuzione geografica e settore industriale rappresentati sono visibili nelle figure.



### Metodo di Ricerca:

La survey è stata disegnata come ricerca esplorativa per recepire dati grezzi utilizzando una struttura di base appositamente studiata. Sono state utilizzate procedure statistiche formali per l'analisi dei dati, incluso "exploratory factor analysis", "reliability analysis", "regression analysis" e analisi di frequenza. Questo è l'ottavo anno consecutivo di svolgimento della survey.

### Strumento della ricerca

Dopo la discussione e revisione con i referenti chiave, lo strumento è stato assoggettato ad un test. Lo strumento finale ha sei sezioni relative alle attività di vendita ed una relativa all'ambiente di business del cliente con un totale di 56

domande chiuse su una scala a 7-punti Likert: Fortemente in Disaccordo, Disaccordo, Abbastanza in disaccordo, Neutrale, Abbastanza d'accordo, Molto d'accordo. Sono state aggiunte, inoltre, sedici domande sulle metriche di business. Al termine sono state aggiunte 6 domande di ordine demografico.

### Participation by Industry

<b>Technology</b>	<b>18.40%</b>
Technology - Hardware	33.01%
Technology - Services	26.47%
Technology - Software	40.52%
<b>Healthcare</b>	<b>13.23%</b>
Healthcare - Capital	29.09%
Healthcare - Consumables	46.36%
Healthcare - Services	24.55%
Consulting & Professional Services	11.55%
Manufacturing	9.20%
Business Services	7.22%
Finance, Insurance & Banking	6.19%
Telecommunications	5.47%
Energy & Oil/Gas	4.63%
Industrial & Chemical	4.39%
Other	3.55%
Construction	2.65%
Pharmaceuticals	2.41%
Aerospace and Defense	2.22%
Transportation	2.04%
Consumer Products	1.86%
Government	1.74%
Education	1.68%
Wholesale	1.56%



**Periodo della Survey:** i dati sono stati raccolti a partire da Ottobre 2010 fino al 13 novembre 2010.

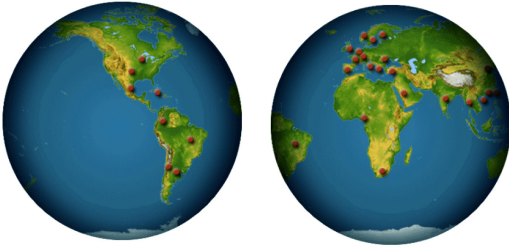
### Popolazione:

Le risposte alla survey sono state sollecitate a professionisti delle vendite che hanno o hanno avuto rapporti con Miller Heiman. Lo studio non era comunque in alcun modo limitato ai soli clienti. E' stata attentamente salvaguardato il mix dei partecipanti tra diversi settori industriali e paesi nel mondo attingendo da database Miller Heiman e dei suoi partner.

Il "campione" denominato "Winning Sales Organization" è rappresentato da 101 rispondenti, il 6% del totale, e appartenenti alle World Class Sales Organization che hanno realizzato i migliori risultati sui seguenti elementi: Produttività dei commerciali, Raggiungimento del target di vendita, Acquisizione di nuovi clienti, Retention dei clienti acquisiti, Crescita del numero delle Sales Lead.

## Chi è Miller Heiman?

Miller Heiman porta precisione all'arte di vendere. I suoi processi e strumenti, semplici ed efficaci aiutano a guidare le performance di vendita. I progetti Miller Heiman sono attivati prendendo in considerazione il mondo reale del cliente utilizzando casi in cui i partecipanti al progetto sono personalmente coinvolti. Questo modo di operare offre un ambiente favorevole all'apprendimento ed un clima che spinge il cambiamento delle abitudini e dei processi interni all'azienda. Grazie alla rete mondiale Miller Heiman, è, inoltre, possibile realizzare i progetti preservando la coerenza dei messaggi, del linguaggio e dei metodi in tutto il mondo e nella lingua delle persone coinvolte nel progetto.



[www.millerheiman.com](http://www.millerheiman.com)

## Chi è Artax Consulting?

Artax Consulting è una società di consulenza direzionale specializzata nel Sales & Marketing e in modo più specifico nella creazione e sviluppo di reti commerciali articolate. Nel tempo si è dotata delle competenze organizzative distintive necessarie nei processi di "Transformation Management" indispensabili per affrontare sfide nella discontinuità e in cui gli elementi di innovazione diventano fondamentali.

**A. Business Enablement:** Out-source di Processi Critici, Sviluppo Canali Indiretti e Networking, allineamento dell'IT con soluzioni "cloud"

**B. Organization Change Focus:** Allineamento organizzativo alla strategica, business coaching ai top manager, supporto al business

**C. Business Change Focus:** Realizzazione di sistemi di governo commerciale, targeting e business planning

**D. People Change Focus:** Sistemi di apprendimento, performance management, formazione alla vendita



Artax Consulting ha sede in Milano ed è "connessa" a tutto il mondo attraverso la rete dei partner Miller Heiman e di altre società che hanno scelto la medesima specializzazione nelle organizzazioni commerciali.

Artax Consulting ha sede in Milano ed è "connessa" a tutto il mondo attraverso la rete dei partner Miller Heiman e di altre società che hanno scelto la medesima specializzazione nelle organizzazioni commerciali.

I principali focus degli interventi di Artax:

**Personale:** Per aiutarle a sentirsi più confidenti e competenti

**Business & Operation:** Per aiutare le imprese a razionalizzare il successo grazie alla realizzazione di processi strutturati in grado di replicare il successo

**Organizzazione & Sistemi:** Per supportare la Direzione nelle scelte fondamentali su come creare le condizioni per il successo della strategia, attraverso i disegni organizzativi e dei sistemi utili ad "abilitare" il business

## Artax Consulting Srl

Via B.Panizza, 12

20144 Milano

[info@artaxconsulting.com](mailto:info@artaxconsulting.com)

+39 0245471148

Un'opportunità unica!  
Artax Consulting e Miller Heiman  
offrono l'opportunità di realizzare  
la propria survey personale.

Potrete rispondere al questionario e ricevere un report che confronta le vostre risposte con il benchmark delle "Winning Sales Organization". Potete, inoltre, chiedere a vostri colleghi e collaboratori di fare lo stesso per ottenere una risposta aggregata utile a condividere la visione delle aree di miglioramento all'interno della vostra organizzazione commerciale.

[www.artaxconsulting.it/survey/mh.html](http://www.artaxconsulting.it/survey/mh.html)