

Competenze di Account Management

La conoscenza delle modalità di acquisto, della legislazione vigente, dei propri prodotti e di quelli della concorrenza sono elementi non più sufficienti per vincere le sfide che un Account Manager deve saper vincere in un settore complesso come quello della Sanità.

Al di là di cambiamenti a volte strutturali, diversi Regione per Regione e, molto spesso, ASL per ASL, legati all'ambito terapeutico su cui convergono i diversi prodotti, l'insieme delle competenze di un Account Manager che chiameremo d'ora in poi Strategic Account Manager, per sottolineare l'aspetto fondamentale per le moderne organizzazioni commerciali, deve tenere conto di questi cambiamenti di paradigma dei propri clienti, verificando caso per caso, il livello di aderenza di quelli del singolo Cliente.

In tabella, quale spunto di riflessione, possiamo osservare alcuni tipici cambiamenti possibili rilevati da diverse realtà gestite con modalità e "colori" di diverso genere.

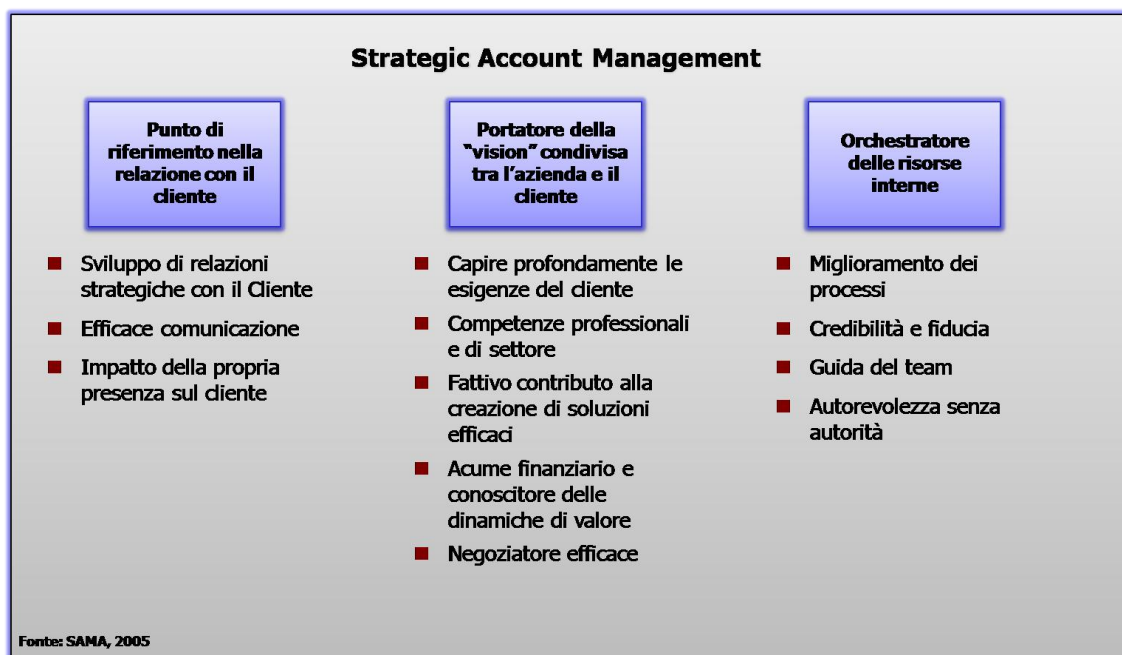
Modello Clinico	Modello Manageriale
Mentalità e approccio all'"utente"	Mentalità e approccio al "paziente-Cliente"
Cambiamenti attivati sulla base di reazioni a stimoli ricevuti	Cambiamenti attivati con logiche proattive sulla base di un piano sanitario
Prevalenza di risoluzioni mirate al problema della singola area terapeutica cercando soluzioni all'interno dell'area ristretta degli attori interni al sistema	Prevalenza di un approccio sistemico alle diverse aree terapeutiche affrontato con la logica del "network" e della specializzazione delle singole competenze utili alla migliore gestione complessiva dell'equilibrio efficacia/costi
Gestione degli acquisti su richieste di singole entità	Gestione centralizzata degli acquisti con logiche di integrazione tra costi interni e successivi le dimissioni dirette del paziente
Creazione del "valore" fortemente incentrata alle singole entità	Logiche di creazione di valore utilizzando maggiormente processi trasversali e di servizio al paziente-Cliente
Attività prevalentemente definita dal personale medico e paramedico (i "clinici")	Presenza di processi di acquisto e servizio formalizzati che coinvolgono maggiormente Direzione Generale e Provveditorato (gli "amministrativi")=

Ciò comporta in molti casi una coerente diversa conformazione del processo di acquisto, elemento fondamentale da conoscere per poterlo influenzare attraverso la maggiore "vicinanza" ai singoli attori coinvolti.

Modello Clinico	Modello Manageriale
Le scelte di acquisto dell'ente ospedaliero non influenzano le dinamiche prescrittive e distributive sul territorio	Le scelte di acquisto dell'ente ospedaliero influenzano le dinamiche prescrittive e distributive sul territorio attraverso modalità di vario genere variabili a seconda della specifica area terapeutica
Gestione degli acquisti su richieste di singole entità	Gestione centralizzata degli acquisti con logiche di integrazione tra costi interni e successivi le dimissioni dirette del paziente
Logiche informali di relazione tra i diversi attori del processo di acquisto	Logiche di relazione tra i diversi attori del processo di acquisto strutturate secondo specifiche responsabilità e competenze
Criteri decisionali prevalenti: <ul style="list-style-type: none"> • Valore scientifico del prodotto • Relazione informale con gli attori decisionali • Costo del prodotto 	Criteri decisionali prevalenti: <ul style="list-style-type: none"> • Valore scientifico del prodotto • Valore del servizio • Costo complessivo della terapia
Influenzatori; Primario, Direzione Sanitaria, Infermieri Specializzati,....	Influenzatori; Provveditore, Farmacista, Direzione Generale

Lo Strategic Account Manager deve sviluppare una competenza sempre più complessa ed in grado di sviluppare un'attività che, osservando i seguenti riferimenti, parrebbe suggerire un ruolo manageriale di altissimo livello.

Nello schema vengono rappresentate tre macro aree di competenza e di responsabilità dello Strategic Account Manager meglio dettagliate nel successivo schema in cui vengono mostrati i pilastri a sostegno del processo di Account Management



Descrizione di dettaglio dei 9 pilastri delle conoscenze dell'Account Manager



1 - Sales Account Strategy – Saper impostare un sistema di relazione configurabile come “partnership” con il Cliente in modo da ottenere una forte fidelizzazione, creazione di valore per l’azienda e vantaggio competitivo per il Cliente. Saper identificare le persone chiave in modo da indurle a giocare un ruolo di sponsor strategico nei propri confronti.

2 - Opportunity Management - Saper definire e portare a compimento le azioni necessarie ad ottimizzare il processo di vendita a partire dalla qualificazione dell’esigenza sino alla realizzazione della soluzione.

3 - Consultative Selling - Saper impostare un colloquio di vendita in modo da sviluppare le esigenze e i criteri decisionali dell’interlocutore, attraverso un approccio commerciale orientato alla vendita delle proprie competenze e di quelle della propria organizzazione.

4 - Interpersonal Skill - Capacità comunicative e di adeguamento allo stile relazionale dell’interlocutore, leadership personale.

5 - Resource planning - Capacità di gestione delle risorse quali il tempo, proprio e delle persone che compongono il team di vendita, i budget promozionali e le azioni di marketing.

6 - Negotiation - Capacità di gestione dei conflitti, di identificare le aree di valore reciproco e le strategie di concessione. Abilità nel definire accordi di tipo win-win con tutti gli “stakeholder”.

7 - Market Knowledge – Conoscenza profonda del mercato e dell'ambito di intervento dei propri clienti. Consapevolezza della filiera del valore, degli attori e delle dinamiche.

8 - Business Acumen - Consapevolezza delle problematiche organizzative delle Aziende Sanitarie ed enti pubblici in generale, e dei loro processi. Capacità nel definire la mappa della catena del valore dei clienti, di identificare i principali stakeholder e le loro necessità

9 - Internal Process Knowledge - Consapevolezza dei meccanismi interni, dei processi organizzativi e delle aree di valore delle persone/funzioni chiave in modo da riuscire a costruire il proprio "ecosistema".