

L'Enterprise Selling" nella Sanità

Il modello della "Vendita di Impresa" l'Enterprise Selling

Il modello fa riferimento al recente libro di Neil Rackham, "Rethinking the Sales Force" nel quale si fa riferimento a tre livelli fondamentali di rapporto con il cliente che vengono costruiti utilizzando due dimensioni:

1. Il **livello di importanza strategica** che il fornitore può rappresentare per il Cliente

a. *Basso Livello*, facilmente sostituibile, l'oggetto prevalente dello scambio è una "commodity", tipicamente acquistata con procedure basate quasi esclusivamente sul prezzo (lettera A) o dove, comunque la parte qualità gioca un peso estremamente limitato. Il Dialogo Competitivo non risulta utile perché svolto da personale tipicamente amministrativo da Direzione Acquisti

b. *Medio Livello*, la sostituzione del fornitore è piuttosto complessa in parte perché l'oggetto che viene scambiato è un prodotto complesso, che ha al suo interno una forma di servizio e soprattutto perché la sua fornitura presuppone un fondamentale apporto del fornitore. In definitiva ciò che viene acquistato si può chiamare "valore aggiunto" evidenziato attraverso gare d'appalto in cui la qualità conta molto di più e dove, attraverso il Dialogo Competitivo, si è giunti ad influenzare i criteri di selezione

c. *Alto Livello*, la linea di demarcazione tra fornitore e Cliente è poco nitida e la sua sostituzione presupporrebbe il venire a mancare un "pezzo" della struttura stessa messa in piedi dal Cliente per rispondere alle esigenze di gestione dell'area terapeutica. Il Cliente confida nella capacità del fornitore di "creazione di valore" reciproco nel tempo.

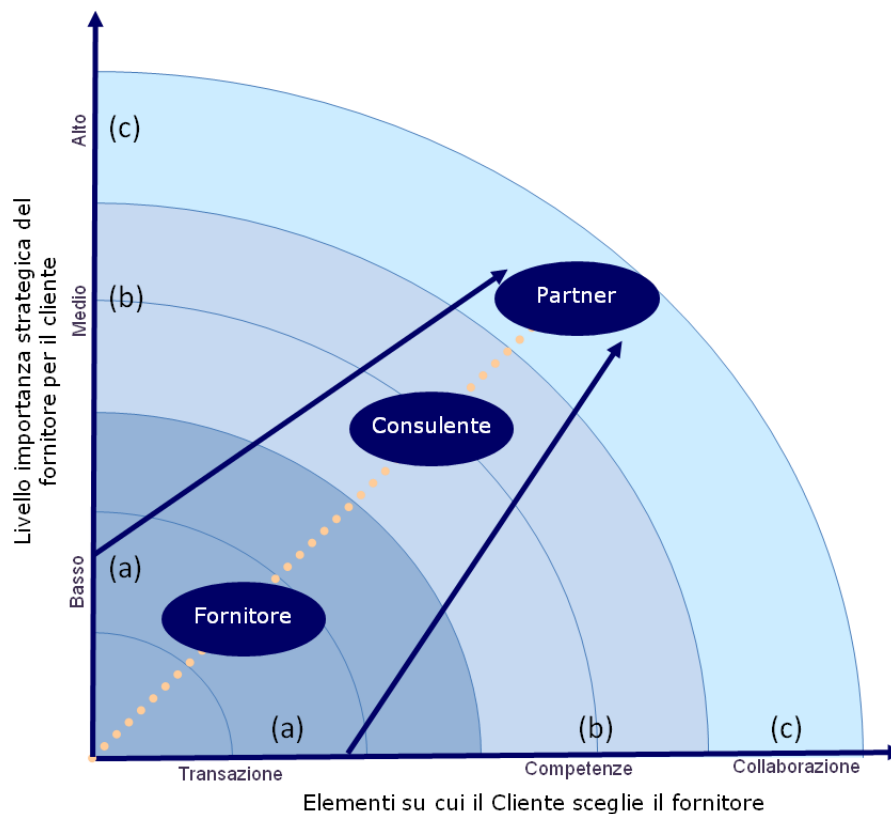
2. Gli **elementi fondamentali per effettuare la scelta** di servirsi del suddetto fornitore che vengono presi in considerazione da parte del Cliente

a. **Transazione**, gli elementi fondamentali che vengono presi in considerazione sono relativi al prodotto, alle sue caratteristiche di base, al prezzo e alla disponibilità, tipici elementi utili per l'acquisto di una "commodity" con le modalità già menzionate prima

b. Competenze, gli elementi fondamentali hanno soprattutto a che fare con la capacità del fornitore di rendere il prodotto o servizio, calzante sulla situazione specifica ed in grado di generare un valore aggiunto

c. Collaborazione, gli elementi fondamentali sono relativi soprattutto alla capacità di supportare il Cliente nelle scelte strategiche di gestione e di linee guida business e nell'offrire una parte fondamentale di capacità organizzativa che manca al Cliente

Provando a combinare i medesimi livelli di interpretazione delle due dimensioni, "a" con "a", "b" con "b", "c" con "c", possiamo definire in sintesi un livello di relazione che mette d'accordo entrambe le controparti:



- **Livello 1, FORNITORE.**

Il rapporto è prevalentemente basato sullo scambio di un prodotto o di un servizio. Non appare un sostanziale contributo di valore che il Cliente è disponibile a riconoscere, attraverso, ad esempio, un livello alto di fidelizzazione o la richiesta di altri livelli di fornitura verso soluzioni più sofisticate. Anzi, il rischio è quello di vedersi

“portare via” delle opportunità da concorrenti posizionati ad un livello più alto di relazione.

- **Livello 2, CONSULENTE.**

Il rapporto è costruito attorno al prodotto o servizio, attraverso il riconoscimento di valore da parte del Cliente disposto a pagare la parte relativa alla consulenza applicativa del prodotto o servizio, oppure riconoscendo al fornitore un “premium price” ed una fidelizzazione molto più elevata.

- **Livello 3, PARTNER.**

Il significato vero di “partnership” pensiamo sia rappresentato da questo tipo di rapporto. Due entità hanno deciso di avviare un percorso strategico in cui è palese la profonda interdipendenza dalle reciproche capacità di generazione di valore. L’oggetto della relazione è rappresentato da più ambiti che a volte appaiono lontani dal prodotto o servizio che comunque resta il “core” del rapporto.

Il livello FORNITORE

Nell’esperienza degli autori è il livello che viene più volte riconosciuto da commerciali di ogni ordine e grado, che si vedono “ingabbiati” in questo rapporto in cui il Cliente appare colui che detiene il maggiore potere, in cui non si è stati in grado di valorizzare i propri differenziatori e i referenti non se lo dimenticano quando chiedono continuamente sconti minacciando di passare alla concorrenza.

I referenti sono tipicamente autonomi nel prendere la decisione sul tipo di prodotto o servizio da acquistare e pare non sentano il bisogno di supporto sulla loro applicazione all’interno della propria organizzazione. Non sono disposti, quindi, a riconoscere il supporto dato dal fornitore con le sue competenze ed esperienza. Tali interlocutori sono catalogabili come di tipo “What”, cioè orientati al cosa, soprattutto all’oggetto della fornitura e molto poco al suo contorno, anche perché, a volte, non ne sono affatto consapevoli. Vivendo all’interno di un ruolo tipicamente “tecnico”, non hanno avuto modo di “vivere” il prodotto che acquistano per conto di quegli “utilizzatori” che, se fossero interpellati, potrebbero aggiungere la loro competenza nel valutare il supporto di valore dato dal fornitore, al di là del prodotto.

Definiremo l’approccio commerciale scelto verso questo obiettivo di relazione TRANSACTIONAL SELLING.

Il livello CONSULENTE

Nei presupposti di questo rapporto vi è fondamentalmente la competenza che il fornitore è in grado di mettere in atto nell'esecuzione del mandato, prodotto, servizio o soluzione che sia. La difficoltà sta nel comunicarne la consistenza ed il valore. Dando per scontato il fatto che la competenza sia realmente allineata ai più elevati standard dell'area specifica, ricordando però che scontato non è, resta ancor più complesso dimostrare di possedere competenze applicative parlando il linguaggio che il Cliente vuole sentire.

Per fare questo è necessario, il più delle volte, aver studiato il Cliente, le sue sfide sul territorio, le tipiche aree di intervento a cui mirare, gli indicatori di performance a cui il Cliente è abituato a fare riferimento, un benchmark, se disponibile, e una garanzia di risultato. Si tratta di una competenza organizzativa non facile da costruire e rendere credibile, al di là dei proclami e delle presentazioni istituzionali.

E anche quando si fosse riusciti a costruirla, farne percepire il valore è un'altra questione. Si tratta di dover entrare in contatto con referenti che siano in grado di percepire questo valore, denominati, in sintesi, "How", in grado cioè, di poter apprezzare il "come" i prodotti o servizi producano valore all'interno dei processi dei quali sono, nella maggioranza dei casi, "utilizzatori" primari. Si tratta di funzioni di responsabilità sia "clinici" sia "amministrativi" che "gestionali", non facili da contattare e da catturarne l'attenzione. La sfida dei commerciali sta proprio nell'avvicinare questa tipologia di referenti, orientarne l'attenzione e fare percepire loro l'importanza di mettere a contorno del prodotto e del servizio, la competenza di cui è portatore il fornitore e che quella competenza sia la migliore a disposizione, che valga più di quella che potrebbe mettere in piedi il Cliente stesso al suo interno.

Definiremo l'approccio commerciale scelto verso questo obiettivo di relazione CONSULTATIVE SELLING.

Il livello PARTNER

Abbiamo già definito questo livello come la "vera partnership". La parola è spesso abusata ed utilizzata per descrivere quasi più un'intenzione che un dato di fatto. In effetti, la partnership presuppone una condivisione del rischio o quantomeno l'investimento a "quattro mani" su di un risultato di medio-lungo periodo per il quale è fondamentale la reciproca collaborazione. Il livello PARTNER esige, comunque, una scelta strategica sia da parte del Cliente, sia da parte del fornitore. Entrambe le

controparti sono chiamate, infatti, a “collaborare” nella costruzione della relazione avendo quale obiettivo la reciproca ricerca di valore, nel tempo. Si tratta di scelte effettuate sui tavoli direttivi in cui convergono le visioni dei tre pilastri gestionali tipici: la Direzione Generale, la Direzione Sanitaria e il Provveditorato. In sintesi si tratti di referenti che potremmo definire di tipo “Why”, che si pongono quindi la domanda più strategica possibile, relativa al “perché” è necessario o utile collaborare con quel dato fornitore. La risposta che viene data non può che venire da una consapevolezza della propria e altrui strategia e da una profonda conoscenza reciproca, oltre che, naturalmente, dalla fiducia, guadagnata nel tempo, che sta alla base di tutti i rapporti che quando nascono, almeno nelle intenzioni, sono fatti per durare a lungo.

Definiremo l’approccio commerciale scelto verso questo obiettivo di relazione, ENTERPRISE SELLING.