



AT LOMBARDIA

B BRAUN S.p.A.

Innovazione digitale e tecnologica, di prodotto e di processo

DIVENTARE PARTNER DEL CLIENTE

COMPONENTI TEAM DI MONITORAGGIO	Dott. Alessandro De Rosa
PIANO FORMATIVO	EXCELLENCE Codice identificativo 203128

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.5 Considerazioni riepilogative	8
IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazione riepilogative	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	14
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	14
CONCLUSIONI	16
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	16
4.3 Conclusioni	17
SCHEDA DI SINTESI	18
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA.....	19

INTRODUZIONE

“Excellence” è un piano formativo aziendale presentato dall’azienda B. Braun Milano S.p.A. alla fine del 2017 e concluso poco prima della pandemia da Covid-19.

La scelta dell’azienda per l’indagine è legata al cambiamento che il piano è riuscito ad attivare nell’approccio alla vendita e alla relazione con il cliente. Il tema è risultato molto interessante perché il tema “vendita” è sempre di interesse da parte delle aziende per potenziare il proprio mercato. Si è ritenuto quindi interessante esaminare l’efficacia formativa delle azioni per identificare aspetti replicabili in altre aziende, tanto del settore quanto di altri settori.

Interessante era anche il prodotto aziendale, di tipo sanitario, e la storia del gruppo B. Braun che negli ultimi anni ha rafforzato la sua presenza in Italia e sta investendo in ricerca e nuove tecnologie.

La complessità del prodotto e dei processi aziendali, la dimensione aziendale della B. Braun Milano e del gruppo di appartenenza, il settore di riferimento, sono stati i fattori che hanno guidato l’interesse verso l’azienda ed il piano formativo messo in atto.

La presente relazione è stata possibile grazie alle interviste condotte al dott. Oliviero Pelosini, Managing Director, alla dott.ssa Marta Andreozzi, Referente aziendale per la formazione, al dott. Lorenzo Sovera Direttore della Divisione Aesculap in qualità di responsabile diretto dei lavoratori partecipanti alla formazione, e alla dott.ssa Romina Caracciolo, capo area della divisione Hospital care in qualità di partecipante alla formazione.

A tutti loro le mie più vive congratulazioni per il lavoro svolto e per la disponibilità mostrata verso Fondimpresa.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

B. Braun è una delle maggiori aziende al mondo nello sviluppo e nella produzione di dispositivi medici, farmaci e soluzioni per la Sanità. In ogni aspetto della propria attività B. Braun incorpora la profonda conoscenza delle esigenze del settore e le esperienze sviluppate in numerosi ambiti terapeutici nei suoi oltre 180 anni al servizio della salute.

Ha origine nell'anno 1839 come farmacia a Melsungen, dove iniziò a vendere erbe medicinali tramite posta a clienti in tutto il Paese.

Successivamente fu costruito uno stabilimento nel quale iniziò una grande produzione di prodotti medicali. Grazie soprattutto a suture chirurgiche, B. Braun iniziò ad assistere gli ospedali, aggiungendo nei successivi decenni altre linee di prodotti, come soluzioni intravenose, apparati di monitoraggio e altri apparecchi medici. Negli anni 60, B. Braun si specializzò in plastica per uso farmaceutico e produsse il primo contenitore plastico per soluzioni intravenose, oltre ad altri numerosi prodotti per la cura del paziente.

Mentre l'azienda cresceva, i mercati mondiali accolsero i suoi prodotti, consentendo la costruzione o l'acquisizione di stabilimenti in vari Paesi, quali Francia, Italia, Spagna, Svizzera, Slovacchia, Repubblica Ceca, Usa, Brasile e Malesia. B. Braun acquisì altre compagnie sanitarie, come Aesculap AG in Germania, una delle aziende leader nel campo degli strumenti chirurgici.

Il gruppo B. Braun, che ha sede centrale in Germania, è presente in Italia dal 1922 e comprende oggi 4 aziende: **B. Braun Milano S.p.A.**, dedicata a prodotti e servizi per l'anestesia, medicina intensiva, nutrizione artificiale, terapia infusionale, chirurgia, cardiologia, medicina generale, assistenza domiciliare, medicina dentale nonché veterinaria; **B. Braun Avitum Italy S.p.A.**, con servizi e impianti produttivi nel distretto di Mirandola focalizzati sulla dialisi e plasmaferesi; **ATS Italia**, che offre servizi avanzati di manutenzione per la chirurgia; **B-Pack S.p.A.**, storico produttore di film e pellicole per imballaggi nel settore medico-farmaceutico, acquisito nel 2020. Grazie a queste operazioni B. Braun punta a creare maggiori efficienze e a sviluppare appieno le opportunità di mercato. Si tratta di un'operazione che nasce da una lunga e proficua collaborazione tra le due società, sfociata in una integrazione verticale a beneficio di entrambe le aziende. B. Braun, infatti, potrà contare su una maggiore efficienza operativa, logistica ed economica nella supply chain di diversi materiali e componenti per le proprie produzioni. B-Pack vedrà aumentare le opportunità di sviluppo e commerciali, potendo contare sul network globale di B. Braun, nel quale si potrà integrare come partner di filiera.

B. Braun Milano è stata la prima filiale estera del gruppo B. Braun, dedicata alla **commercializzazione di prodotti e soluzioni per la salute**. Grazie agli elevati standard di qualità, ai prodotti innovativi ed ai servizi fortemente orientati al cliente, B. Braun in Italia offre un'ampia gamma di risposte alle esigenze del mondo sanitario, in ospedale e sul territorio. Con un'organizzazione strutturata in tre divisioni commerciali altamente specializzate (Hospital Care, Aesculap e OPM), B. Braun commercializza prodotti che si rivolgono a diverse aree chirurgiche e terapeutiche che abbracciano buona parte del mercato sanitario. La forza di B. Braun risiede nella conoscenza all'interno della propria organizzazione; per questo ogni divisione commerciale opera con una cultura d'impresa che si fonda sull'esperienza, sulla condivisione delle conoscenze e sullo scambio delle informazioni.

B. Braun Milano offre soluzioni e prodotti per ogni reparto clinico o ambito terapeutico - come anestesia, medicina intensiva, nutrizione artificiale, terapia infusionale, chirurgia, cardiologia, medicina generale - e per il settore dell'assistenza domiciliare. Garantisce una presenza capillare su tutto il territorio nazionale e, con un'offerta di oltre 5.000 categorie di prodotti e soluzioni in continua evoluzione, B. Braun dà un sostanziale contributo alla prevenzione e al miglioramento della salute delle persone in tutto il mondo.

A livello mondiale il gruppo **B. Braun** è fra le prime quindici società nel mondo nel settore. La grande offerta di prodotti, unica nel suo genere, rappresenta tanto un punto di forza quanto di debolezza. Di forza perché un **portfolio di prodotti ricco** permette di compensare oscillazioni della domanda di prodotti, garantendo una certa stabilità economica all'azienda. Ciò è avvenuto, ad esempio, nel 2020, dove l'andamento economico dell'azienda ha registrato un +5% (al momento, nel 2021, la crescita si attesta sul 4%) grazie alle divisioni prodotto che hanno visto una crescita anche del 10%, ed altre che (soprattutto per i prodotti riguardanti l'area chirurgica) hanno registrato un decremento pesante, anche del 20%.

Da un altro punto di vista, invece, l'alto numero di prodotti fa perdere all'azienda di efficienza rispetto alla concorrenza, motivo per cui, nei nuovi indirizzi aziendali vi è maggiore attenzione alla selezione dei prodotti.

Il posizionamento del mercato varia a seconda dei prodotti, in alcuni mercati, come ad esempio quello di prodotti fisiologici, la quota di mercato è del 2/3%, mentre in altri B. Braun raggiunge quote del mercato del 20/30% (es. prodotti per la chirurgia, le suture, il nutrizionale, pompe infusionali.....), contendendosi la leadership con altri 2/3 players (soprattutto americani) del mercato.

L'innovazione di prodotto è sempre stata importante per la B. Braun con **investimenti in ricerca per il 5% delle vendite, percentuale che negli ultimi anni è passata al 15%** per poter accompagnare la *digital transformation* in atto e per la ricerca di prodotti e **soluzioni a più alta tecnologia** (cosiddetta "*progressive technology*"), più difficilmente imitabili, quindi un mercato meno concorrenziale.

L'80-90% dei prodotti commercializzati da B. Braun Milano arriva da fabbriche del gruppo, tutte specializzate ed integrate.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici della B. Braun non possono non prescindere dai **valori identitari ed etici societari legati alla salute delle persone**.

La cultura aziendale si basa sull'integrità, sulla fiducia, sul rispetto e sull'adesione alle regole e alle leggi, nella convinzione che questa sia anche la chiave del successo, presente e futuro.

Il rispetto di leggi, regole e procedure è parte integrante della strategia del gruppo. B. Braun considera la *Compliance* un prerequisito di sostenibilità e un fattore di successo di lungo periodo.

Il sistema di gestione della *Compliance* significa per ogni dipendente disporre di una chiara e concisa direzione da seguire nelle attività quotidiane ed in casi di dubbi fornisce un veloce e confidenziale supporto. Per avere un approccio globale è stato adottato dal Gruppo B. Braun un sistema di gestione della *Compliance* il cui elemento centrale è il Codice di Condotta che stabilisce 10 principi fondamentali del gruppo:

- conflitto di interessi
- protezione dei beni aziendali
- protezione delle informazioni
- pari opportunità
- protezione dell'ambiente
- sicurezza dei lavoratori
- divieto di corruzione
- libera concorrenza
- sicurezza e qualità dei prodotti
- Sharing Expertise

Sharing Expertise è diventato il motto della società, la filosofia che unisce e guida il personale nel raggiungimento degli obiettivi e nella relazione con la comunità. Chiunque sia impegnato nel migliorare la salute delle persone deve esaminare a fondo le sfide e trovare nuove soluzioni. E' importante cercare costantemente di identificare nuove opportunità e impegnarsi con passione e determinazione per trovare soluzioni più efficaci.

La politica aziendale è volta a migliorare la salute delle persone in tutto il mondo, attraverso la **ricerca di trattamenti più efficaci, prodotti e sistemi di prodotto di facile utilizzo e procedure più sicure, con processi efficienti, soluzioni che offrono un ottimo rapporto costo / qualità e migliori opportunità per il mercato, riducendo i rischi, con trattamenti migliori e più brevi degenze nelle cliniche.**

Ciò vuol dire superare le aspettative con soluzioni per prodotti, sistemi di prodotto e processi. Soluzioni che evolvono e progrediscono.

Il 2020 rappresenta un anno di grande cambiamento organizzativo per la B.Braun Milano che segue un piano di riorganizzazione del gruppo avviato nel 2019 quando il nuovo CEO di B. Braun Melsungen AG diventa Anna Maria Braun. Un cambiamento importante per il gruppo che nasce come impresa familiare, caratterizzato da grandi valori, prodotti affidabili e di qualità, forte fidelizzazione del cliente. Caratteristiche queste che il gruppo deve mantenere aprendosi però ad un mercato che richiede un approccio più innovativo. Con il cambiamento nei vertici del gruppo, la B.Braun Milano, dal 2020, ha un nuovo leadership team, composto da Francesco Benatti, presidente e managing director con delega alla produzione & operations, Klaus D. Pannes, managing director con delega al sales & marketing, Oliviero Pelosini, managing director con delega al finance & servizi centrali.

Grazie alla nuova struttura di leadership, tutte le aziende del Gruppo B.Braun in Italia sono guidate da un unico management: i leader infatti ricoprono i medesimi ruoli e responsabilità in ciascuna società del Gruppo, rafforzando così la collaborazione tra i diversi siti e adottando una logica integrata in tutti i campi di attività. Questo approccio consentirà di ottimizzare le sinergie tra le varie aziende con l'obiettivo di **consolidare la presenza di B.Braun nel mercato italiano.**

L'Azienda è in un momento di forte cambiamento, si stanno introducendo innovazioni tecnologiche di processo e organizzative. Un esempio tra tanti è il potenziamento del sistema CRM che sta integrando il sistema delle gare, il servizio di assistenza tecnica integrata e il sistema di gestione del personale (People Strategy).

Anche il magazzino è all'interno di questo processo di automazione.

La B.Braun sta introducendo innovazioni tecnologiche di processo ed organizzative. In particolare il sistema ERP sta subendo un importante potenziamento attraverso un potenziamento del sistema CRM, con l'integrazione del sistema gare, il servizio di assistenza tecnica integrata ed il sistema di gestione del personale (People Strategy).

A livello industriale, l'internet of things collega macchine, software e sistemi di sensori, migliorando l'efficienza produttiva e il sistema di manutenzione predittiva.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Dalla nascita dell'azienda e fino al momento di progettazione del piano, il gruppo B.Braun era cresciuto in maniera importante, conservando però le radici di un'impresa familiare, caratterizzato da un grande senso di appartenenza dei propri collaboratori (dimostrato da uno scarso turnover che, se da un lato è un indice di capacità di job retention, dall'altro rischia di rallentare il cambiamento) e una ridotta connessione con

l'estero. I rapporti con i clienti erano consolidati e la fidelizzazione ed il successo erano basati su prodotti di qualità ed affidabili.

Al contempo, la concorrenza, per lo più dei grandi player americani, stava cambiando le modalità di vendita, passando da un approccio "*milk man*" ad un ruolo di advisory/consulente.

I vertici del gruppo aziendali di allora decisero quindi di cambiare il processo commerciale con l'obiettivo di diventare un partner per il proprio cliente, con cui condividere i problemi e cercare di fornire soluzione congrue con il fabbisogno. Insomma, creare una maggiore empatia grazie ad una maggiore consapevolezza dei processi di lavoro del cliente.

Si dava così attuazione alla linea politica aziendale "*sharing expertise*" con la quale, a livello di gruppo e non solo italiano, si avviava un processo di rinnovo culturale nell'approccio ai clienti, conformemente alle nuove tendenze del mercato ed in linea con le politiche seguite dai più importanti competitor dell'azienda.

Per B.Braun Milano, occupandosi della commercializzazione dei prodotti, il progetto Excellence è stato particolarmente importante ed è stata dedicata molta attenzione alla fase di progettazione (si veda paragrafi successivi). Oltre alla diffusione di un processo di vendita efficace, il focus del progetto è stato sulle competenze di processo e promozione di tecniche di vendita con un approccio **insight-sales accountability**, inteso anche come perseveranza nel farsi carico dei propri obiettivi di vendita e gestione dell'iniziale rifiuto.

Si è trattato di fatto di un'esperienza che è stata poi ripetuta negli anni, anche durante il periodo covid, e che è "cultura" alla base del processo commerciale e di relazione con il cliente.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Il piano formativo Excellence è terminato prima dell'emergenza sanitaria da Covid-19. Preme però evidenziare come nel periodo pandemico, che ha particolarmente interessato la Lombardia, la B.Braun Milano non ha smesso di erogare formazione interna ed ha continuato l'aggiornamento del proprio personale sul tema dell'insight sales accountability. Attraverso case study, scambi di esperienze fra colleghi ma anche formazione al personale junior, il tema formativo è stato ripresentato. Addirittura è stato realizzato anche del materiale video interno ad uso didattico.

2.5 Considerazioni riepilogative

La filosofia aziendale di B.Braun Milano si basa su valori etici importanti, dettati tanto dal settore (medicale) che è soggetto ad una compliance molto importante, quanto dai valori familiari alla base della sua storia. Al contempo il mercato di riferimento vede grandi player, soprattutto americani, che impongono al gruppo un continuo rinnovamento per poter essere competitivi. Se al momento del piano Excellence la strategia aziendale era quella di potenziare e rivedere il processo commerciale attraverso un nuovo approccio ed una nuova relazione con il cliente, la nuova sfida ora è data dalla *digital transformation*. Gli investimenti in ricerca sono triplicati e vanno nella direzione sia di nuove soluzioni medicali, quindi sul prodotto, come la teleassistenza, sia ad innovazioni di processo che riguardano tanto l'area produttiva, quanto l'area commerciale gestita dalla B.Braun Milano (CRM integrato ad ERP).

L'innovazione di prodotto rimane fondamentale per la competitività. La B.Braun sta investendo su prodotti a più alto contenuto tecnologico (*progressive technology*) cercando di guadagnare spazi in mercati dove la concorrenza è più limitata. Seppure le *commodities* siano beni importanti per offrire risposte complete al cliente, è sui prodotti a più alto contenuto tecnologico che si basa il vantaggio competitivo. Nel prossimo futuro la sfida sarà cercare di rendere i processi più efficienti, perfezionando la scelta dei prodotti (attualmente la vasta quantità di prodotti non ha permesso di investire in efficientamento dei processi).

Per l'azienda la formazione è strategica: accompagna tanto il cambiamento derivante da nuove politiche aziendali (come nel caso del piano Excellence), quanto il cambiamento tecnologico.

Il piano formativo Excellence ha generato un nuovo approccio al cliente ed ora la nuova sfida è sfruttare le nuove tecnologie per condividere informazioni come studi clinici, progettare prodotti digitali. La teleassistenza, infatti, sta diventando un tema importante su cui investire e lo sviluppo di prodotti digitali (*digital health*) è strategico.

L'insight sales accountability è diventato il metodo aziendale di relazione con il cliente e nella sua evoluzione dovrà essere implementato con la *digital transformation*.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il piano Excellence nasce dal nuovo orientamento che la casa madre voleva apportare alla relazione e gestione del cliente. Non è quindi frutto di un fabbisogno aziendale nato da un processo bottom-up come avviene solitamente nell'azienda, ma come **strumento per migliorare il processo di vendita**, secondo le nuove metodologie di scuola americana.

Quando si applica l'insight alle vendite, si usano dati, analisi delle tendenze, ricerche di mercato ed esperienza per aiutare i clienti a vagliare tutte le informazioni rilevanti, diagnosticare i problemi, determinare i loro bisogni e, infine, prendere decisioni di acquisto informate.

In altre parole, il venditore, specialmente negli ambienti B2B, deve diventare un consulente di strategia o un **allenatore di business che aiuta il cliente a navigare nella decisione di acquisto**.

L'approccio è radicalmente diverso da quello adottato dai commerciali della B.Braun, più focalizzato sul prodotto anziché sulla soluzione, più sulle caratteristiche tecniche e prestazionali anziché sui problemi del cliente.

Il piano Excellence è figlio di un piano formativo precedente, del 2017, il cui tema era l'accountability su cui stava investendo l'azienda.

Chiariti gli obiettivi aziendali, il piano è stato progettato sul modello organizzativo dell'area sales& marketing della B.Braun Milano. In particolare uno dei punti critici era proprio quello di **avvicinare la parte più commerciale dell'azienda a quella del marketing**, facilitando lo scambio bidirezionale di informazioni e creando un'omogeneità nella logica di relazione con il cliente ed una comunione di intenti negli obiettivi aziendali. In altri termini, vi doveva essere una coerenza fra strategie di marketing, azioni del piano di marketing, lo studio delle vendite, la comunicazione e la relazione con il cliente. Allo stesso tempo, il sistema doveva registrare e gestire le informazioni che arrivavano dal cliente e che avrebbero generato la riprogettazione delle azioni di marketing.

Per raggiungere questo obiettivo, **B.Braun ha strutturato il piano per linea di vendita e per divisione**:

- **Divisione Aesculap**, focalizzata sui prodotti e servizi a supporto dei processi chiave della chirurgia.
- **Divisione Hospital Care**, mette a disposizione di medici ed infermieri un ampio catalogo di prodotti e servizi destinati alla terapia intensiva, rianimazione, anestesia ma anche un vasto listino di farmaci e soluzioni infusionali e materiali monouso.
- **Divisione OPM**, rivolta agli operatori sanitari presso strutture ospedaliere ed ambulatoriali. La sua offerta è ampia ed integrata e costituisce la base per un concetto di fornitura di prodotti e servizi per la salute. Rientrano in questa divisione prodotti per medicazioni avanzate (piaghe da decubito, cateteri, prodotti per pazienti stomizzati ecc..).

Seguendo questa logica è stato possibile **progettare i percorsi tenendo conto dei diversi target di riferimento** a cui si rivolgevano le tre divisioni: medici, caposala per la prima divisione, medici, infermieri, farmacia, caposala per la seconda divisione, ospedali e ambulatori medici per la terza divisione.

La distinzione sopra descritto, a parità di corso, ha permesso di identificare gli allievi di ogni edizione, omogenizzando il gruppo di riferimento tanto dei commerciali quanto del personale dell'area marketing, in maniera che **l'attività formativa fosse il più possibile personalizzata ai reali casi vissuti** dal personale e si potesse migliorare la collaborazione fra area sales e area marketing, considerando che entrambe hanno a che fare con gli stessi prodotti e gli stessi clienti.

In termini di obiettivi formativi, le azioni formative dovevano migliorare l'interazione con i clienti attraverso la piena comprensione del loro processo di acquisto. I venditori devono diventare profondamente esperti dei processi di acquisto dei loro clienti, essere veri risolutori di problemi.

Il processo formativo si basa su quattro fasi:

Fase I – Quando i prodotti considerati commodity tendono a generare un comportamento opportunistico del cliente, riuscire ad essere considerati e proporre **un vantaggio distintivo è l'unica strategia per vendere e difendere la marginalità**.

Fase II – Quando il cliente avverte invece di avere un problema (più che il fabbisogno di una specifica fornitura), occorre sforzarsi di **produrre una soluzione integrata di prodotto–servizio** che risponda in modo affidabile alle attese.

Fase III – Quando l'azienda cliente si aspetta dal fornitore un valore aggiunto significativo per il funzionamento del suo business, solo un venditore capace di **affiancarsi alla organizzazione e di fare consulenza è in grado di cogliere grandi opportunità di fidelizzare e ampliare le proprie vendite**.

Fase IV – Quando, infine, il cliente percepisce che il fornitore può essere una fonte di vantaggi competitivi importanti sul suo mercato, ispirare, **guidare il cliente verso l'innovazione** è il cuore di una consulenza di alto profilo che l'intero team di vendita deve generare.

Il ruolo del “venditore” doveva cambiare quindi in maniera sostanziale e **diventare un partner per l'azienda cliente**:

- dal focus sul prodotto si doveva passare al problem solving del prodotto
- da informare a relazionarsi;
- dalla promozione di caratteristiche tecniche a processi più sicuri ed efficaci nel loro complesso;
- dal conoscere il prodotto a conoscere terapie, processi medicali ecc..

Solo attraverso una maggiore consapevolezza ed una visione a 360 gradi dei processi e dei problemi del cliente era possibile cambiare la percezione del cliente verso il venditore e verso la B.Braun. La stessa figura commerciale sarebbe stata in grado di rispondere al cliente con maggiore sicurezza di fronte alle obiezioni poste dal cliente e gestire il tipico “no, grazie” superato il quale possono aprirsi nuove interessanti opportunità.

Non solo: la quantità e la qualità di dati ed informazioni raccolte rappresentano un ritorno importante per l'azienda, ed in particolare per l'area marketing, per sviluppare nuove strategie ed anche per le altre divisioni vendite. Quest'ultimo aspetto si lega allo sviluppo della piattaforma CRM messo in atto recentemente dalla B.Braun.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Se gli obiettivi formativi ed aziendali del piano Excellence erano chiari in quanto definiti dalla casa madre, la fase di progettazione doveva invece affrontare due problemi:

1. La tipologia di destinatari. Il personale dell'area commerciale e dell'area marketing aveva diversi anni di esperienza (l'anzianità media elevata, in termini di anni di lavoro in B.Braun) per cui un corso nell'ambito delle vendite poteva essere percepito come superfluo e scarsamente attrattivo, con un rischio concreto di barriere all'apprendimento. La sfida era far percepire il corso come qualcosa di diverso dai precedenti corsi sulle tecniche di vendita.
2. Far percepire il cambiamento che il gruppo intendeva attuare, non banalizzando quindi il corso, bensì contestualizzandolo in un nuovo orientamento aziendale.

La progettazione è stata supportata dall'ente formativo che ha erogato la formazione, fornitore qualificato di B.Braun Milano che nel 2017 aveva erogato attività formative nell'ambito dell'accountability e che aveva avuto modo di conoscere i processi e prodotti aziendali, nonché il personale. Un grande vantaggio per la progettazione delle metodologie didattiche e per la personalizzazione della formazione con casi di studio che potessero rispondere il più possibile al vissuto aziendale, quindi essere stimolanti per i partecipanti.

La progettazione ha visto dei workshop di lavoro a febbraio 2019 con i direttori delle tre aree divisioni commerciali di B.Braun per la definizione dei contenuti e dello story board, nonché nella definizione dei destinatori per ogni edizione, divisi fra area sales e area marketing. La formazione doveva prevedere un approccio attivo dei partecipanti in modo da valorizzare le proprie esperienze pregresse, rendendoli protagonisti attraverso la condivisione e riflessione congiunta di casi reali. Il progetto doveva essere percepito come una serie di processi e strumenti utili a raggiungere obiettivi commerciali attraverso l'erogazione di concetti concreti e facilmente riscontrabili nella realtà. Dovevano essere trasferite le competenze e best practices anche tra i partecipanti. Al contempo lo scambio di punti di vista e problematiche fra le due aree (marketing e sales) avrebbe esplicitato le criticità e facilitato il miglioramento nel flusso informativo fra le due aree, favorendo una performance più efficace.

Sono state previste 8 edizioni del corso denominato "IBSE- insight based selling excellence" di 12 ore ciascuna. Ogni edizione ha previsto 12/13 partecipanti per un totale di 96 persone coinvolte.

Per rendere attrattivo il corso e fare percepire la sua importanza per l'azienda, sono state messe in atto due strategie:

- identificazione di un **contesto capace di dare rilevanza alla formazione**. Fu identificato la Convention annuale del sales&marketing come momento propizio, un momento ufficiale in cui tutto il personale delle due aree era riunito con i vertici aziendali, in un luogo diverso dal contesto aziendale, quindi lontano da distrazioni, che univa momenti formali ad altri informali. **Un clima, insomma, adatto per richiamare l'attenzione e condividere una nuova progettualità.**

- **organizzazione della formazione**: le 8 edizioni furono realizzate in un giorno e mezzo (4 ore il primo giorno, 8 ore il secondo) ed hanno interessato tutto il personale. **Tutte e 100 le persone coinvolte nel piano sono state messe in formazione contemporaneamente**, un'operazione unica che esplicitava in maniera forte il messaggio che l'azienda voleva dare circa l'importanza del corso.

Realizzare 8 classi contemporaneamente ha richiesto un grande lavoro da parte dell'ente formativo per omogenizzare contenuti e metodologie didattiche in maniera che la percezione e l'esito formativo fosse il più possibile omogeneo. Vi è stata quindi un'importante operazione di raccordo fra i docenti e i direttori delle tre divisioni.

I risultati della formazione sono stati monitorati attraverso una survey post convention sul gradimento. **Sono stati valutati fattori quali i materiali didattici, la docenza, l'efficacia formativa in termini di obiettivi, acquisizione di nuove tecniche e sull'applicabilità di quanto appreso nel lavoro.** I risultati della survey sono molto positivi con il 95% dei giudizi che sono stati almeno "buono": 22% buono, 55% ottimo, 18% eccellente.

La formazione non ha previsto la verifica degli apprendimenti, un po' per la brevità del corso, un po' per tipologia della sua impostazione caratterizzata da simulazioni su casi reali.

L'attività formativa è stata registrata nella scheda personale del dipendente.

La valutazione dell'efficacia formativa è demandata alla valutazione delle performance e dei comportamenti sul lavoro da parte dei responsabili che sia informalmente, sia durante il processo di valutazione annuale degli obiettivi.

Dal 2020, a seguito del processo di rafforzamento del sistema ERP (si veda par. 2.2) con l'integrazione della piattaforma People strategy, la B.Braun sta reingegnerizzando il processo di sviluppo delle risorse umane anche per quanto riguarda l'attività di valutazione degli apprendimenti.

3.3 Considerazione riepilogative

Il piano Excellence ha chiaramente rappresentato uno strumento indispensabile per l'attuazione della strategia aziendale di voler rafforzare la relazione con i clienti ed essere più competitivi. La B.Braun nel 2017 ha saputo cogliere il cambiamento nelle modalità di approccio al cliente. Diventare un partner dell'azienda cliente anziché un mero fornitore, consentiva una stabilità ed un flusso di dati ed informazioni indispensabili per l'innovazione dei prodotti e per la pianificazione di strategie di marketing più efficaci. Nel rispetto del complesso sistema di *compliance* aziendale e seguendo gli ideali di "sharing expertise", il piano è risultato uno strumento estremamente efficace per attuare il cambiamento culturale aziendale.

I risultati ottenuti sono tangibili in termini di soddisfazione e di ricaduta sui comportamenti aziendali tanto che i temi dei corsi sono ripetutamente insegnati in azienda ed è stato individuato un "Ambassador" che, attraverso un video, è in grado di riassumere i concetti chiave del corso ai nuovi assunti.

La riuscita del piano è stata resa particolarmente efficace per le strategie operative che sono state messe in atto nell'erogazione del corso, grazie all'importante contesto in cui è avvenuta la formazione (Convention annuale del sales&marketing), all'aver erogato le otto edizioni del corso tutte insieme, in maniera tale che fosse portato avanti il nuovo approccio da tutti contemporaneamente.

La qualità delle azioni, rilevata attraverso una survey a conclusione della convention, è stata in linea con la qualità progettata. Risultato ottenuto grazie ad un'attenta progettazione dei contenuti, alla corretta selezione dei partecipanti per ogni edizione, alla conoscenza dell'ente formativo dei processi, prodotti ma anche del personale della B.Braun che ha permesso una didattica personalizzata.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto delle attività formative reputato più importante è stato quello di **aver dato un metodo al processo di vendita e relazione con cliente** e di aver acquisito **maggiore consapevolezza dei processi di applicazione dei prodotti e dei problemi del cliente** nella gestione degli stessi. Consapevolezza quindi di un ruolo che deve essere percepito dall'interlocutore come di supporto ed aiuto allo studio del problema e di risoluzione dello stesso e non più di mera fornitura di prodotti. Il commerciale è in grado di creare quell'empatia che facilita il dialogo, lo scambio di informazioni e di dati, che crea una vera e propria partnership con soddisfazione da entrambe le parti. Per la B. Braun il miglioramento di fatturato e di immagine è l'indicatore migliore per valutare il lavoro del commerciale.

Cosa è cambiato nel processo di vendita e nella relazione con cliente? Se prima il commerciale andava diritto all'obiettivo, ora diventa importante **capire il bisogno dell'interlocutore attraverso un ascolto attivo**. Vi è una **preparazione a monte del cliente, dell'azienda, dei processi in cui l'interlocutore opera** che permette alla persona di costruire un discorso a più ampio raggio. Ad esempio, se l'interlocutore è un medico, il commerciale deve aver individuato il reparto ed i dipartimenti con cui il medico si relaziona ed in cui viene espletata la sua professione. Ciò permette da una parte di trovare un canale di dialogo molto empatico grazie alla comprensione dei problemi del cliente e del contesto in cui opera ed in cui nascono i bisogni, dall'altra permette di far emergere dei bisogni che magari l'interlocutore non aveva esplicitato o a cui non aveva pensato. Senza considerare la maggiore soddisfazione del commerciale stesso per un ruolo riconosciuto a più alto valore aggiunto.

Il corso ha fornito gli strumenti affinché il commerciale possa **progettare uno storyboard** con il quale classificare l'interlocutore, ipotizzare i suoi bisogni, ipotizzare gli ostacoli e le eccezioni che possono essere eccepiti durante l'approccio al cliente per progettare obiezioni pertinenti ed efficaci (saper gestire il classico "no, grazie"). In altri termini, il commerciale progetta quella che può essere definita una **"strategia di colloquio"**.

Anche **la fase di reporting è cambiata ed il CRM a supporto è stato ampliato con informazioni sulle potenzialità di vendita anche di prodotti di altre divisioni**. La **condivisione di informazioni** (esempio di "sharing expertise" alla base dei valori aziendali) diventa un asset strategico importante per le politiche aziendali e di marketing e, grazie ad un ampio catalogo di prodotti (punto di forza per l'azienda), è possibile riuscire a dare una risposta efficace all'impresa cliente, riconoscendo la B. Braun come un partner per il cliente.

4.2 Considerazioni riepilogative

Dalle interviste tanto al Direttore vendite della linea Aesculap, quanto al lavoratore coinvolto nel percorso formativo, emerge una grande e tangibile soddisfazione. La ricaduta del piano è effettiva e duratura nel tempo. L'insight for value è diventato prassi consolidata (è "entrata nel DNA aziendale"), è parte della cultura aziendale e viene insegnato a tutte le nuove leve aziendali. È stato addirittura individuato un Ambassador come riferimento per il trasferimento dei principi dell'insight for value.

La ricaduta può essere anche misurata dal ritorno economico: i risultati dei KPI delle vendite medie per addetto sono migliorati.

È particolarmente interessante valutare il cambiamento culturale a cui il piano Excellence ha contribuito in maniera significativa. Se generalmente è relativamente facile trasferire competenze tecniche, agire sulla

cultura richiede sicuramente tempi più lunghi ed una continuo rinforzo dei nuovi concetti attraverso evidenze, simboli che avvalorano l'importanza del metodo.

Per cui rinforzi tipo la ripetizione del corso ai neo assunti, il video dell'Ambassador, la condivisione di esperienze fra colleghi per la costruzione di story board, sono occasioni molto utili per comunicare la direzione che l'impresa intende seguire.

Dalle interviste emerge una forte attenzione prestata al piano formativo che si discosta in maniera sostanziale dalle esperienze formative pregresse nella vendita, per lo più legate al potenziamento di *soft skills* tipo *public speaking*. L'attenzione dimostrata dal coinvolgimento dell'alta direzione ha evidenziato la forte motivazione aziendale verso l'iniziativa, richiamando l'attenzione di tutti i dipendenti verso il cambiamento in atto. Anche la scelta del luogo di svolgimento della formazione ha rappresentato un segno distintivo che ha permesso di percepire l'attività formativa come diversa dai corsi "standard" di formazione continua.

CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Un punto di forza della riuscita del piano Excellence è rappresentato dalla coerenza e linearità con la quale è stato costruito. La **chiarezza delle linee strategiche** della casa madre sul nuovo volto che l'area sales doveva assumere e la nuova relazione che doveva essere instaurata con il cliente, nel rispetto dei valori e politiche aziendali, ha reso espliciti gli obiettivi aziendali. I risultati attesi erano chiari e la sfida per la B. Braun Milano era quella di sviluppare un piano in grado di soddisfare le aspettative della direzione centrale, quello cioè di un *Hospital Project Management* in grado di creare un rapporto di partnership con cliente.

La gestione del piano ha previsto un grande lavoro delle tre direzioni prodotte della B. Braun insieme all'ente formativo selezionato accuratamente che, grazie alla conoscenza dei processi e prodotti aziendali ma anche delle dinamiche interne aziendali (conoscenze derivanti da una precedente esperienza formativa sempre sul tema dell'accountability), sono riusciti a personalizzare contenuti e metodologie didattiche per una didattica attiva durante il corso. Le simulazioni infatti avvenivano creando story board su casi aziendali.

Funzionali sono state le azioni messe in atto nell'erogazione della formazione, relative ai **tempi e luogo scelto per la formazione**. Aver svolto le otto edizioni del corso "IBSE- insight based selling excellence" in contemporanea a tutte e 100 le persone coinvolte ed in occasione dell'evento principe dell'area Sales&Marketing (la Convention annuale), ha permesso di **evitare distrazioni del personale** che ha potuto concentrarsi sul corso. Ha generato anche un senso di importanza ed attenzione maggiore.

Il mantenimento dell'attenzione alle tematiche dei corsi attraverso la ripetizione dei corsi ai neo assunti, la condivisione di casi fra pari durante incontri aziendali (avvenuti anche a distanza durante il periodo di pandemia), gli sviluppi tecnologici nel potenziamento del CRM, hanno rappresentato **rinforzi sull'importanza del nuovo approccio commerciale**.

In altri termini vi è stato ed è tuttora in corso una sorta di **follow up continuo dei temi del corso** che sono diventati parte del DNA aziendale. Gli obiettivi di uniformare prassi commerciali aziendali più attente al cliente è adesso un tratto della nuova cultura aziendale.

4.2. Le buoni prassi formative aziendali

Le interviste condotte hanno rilevato una soddisfazione sulla gestione e sull'impatto del piano formativo della B. Braun. Si registra una coerenza fra obiettivi strategici a lungo termine, obiettivi aziendali legati alla formazione e performance realizzate. È stata per la B. Braun un'esperienza importante che ha facilitato il cambiamento in atto.

L'aspetto ritenuto interessante nel garantire la risposta ai bisogni, che ha generato risultati adeguati agli obiettivi prestabiliti e agli obiettivi attesi, è stato il processo comunicativo con cui la B. Braun ha realizzato il piano. Tale processo è stato caratterizzato da:

- Chiarezza della visione strategica aziendale e condivisione degli obiettivi strategici e degli investimenti in atto;
- Coinvolgimento delle figure dei responsabili, tanto nello studio del fabbisogno, quanto nella scelta del personale da mettere in formazione;
- Spendibilità immediata delle conoscenze e competenze apprese nelle modalità operative di gestione del cliente;

- Creazione di “simboli” di rinforzo della direzione e del management in grado di motivare il cambiamento e l'utilità della formazione: dalla location in cui è stata svolta, non casuale al coinvolgimento dei responsabili e dirigenti. Strategia che ha chiaramente evidenziato l'importanza data al progetto.

La scelta di far partecipare alle diverse edizioni del corso tanto personale dell'area sales quanto dell'area marketing ha contribuito a rendere più efficace ed efficiente il flusso di comunicazione, omogenizzando comportamenti e attività. Se l'area commerciale è rappresentativa dell'immagine aziendale, diventa fondamentale per l'azienda che il comportamento adottato segua una logica comune di approccio al cliente attraverso linee guida chiare di *Hospital project management*.

La partecipazione in contemporanea di tutte e 100 i dipendenti coinvolti rappresentava un chiaro messaggio di come il post formazione rappresentasse una nuova era, una nuova attesa da parte dell'azienda, un passaggio dal vecchio al nuovo.

Il modello di erogazione della formazione è facilmente riproducibile in tutti i contesti aziendali in cui è previsto un cambiamento di processo aziendali, quando è necessario rompere le prassi di lavoro consolidate in azienda.

4.3 Conclusioni

È stato più volte richiamato nelle interviste l'importanza che la formazione ha rappresentato nel generare e diffondere una nuova cultura aziendale, che pone la B.Braun come partner dei propri clienti nella ricerca di soluzioni efficaci, rafforzando le capacità consulenziali del commerciale per unire al prodotto un servizio che possa dare un maggior valore aggiunto alla vendita. Ciò è fondamentale affinché il prodotto non sia banalizzato e la scelta del cliente non avvenga esclusivamente sul fattore prezzo (cosa piuttosto vera sul lato delle *commodities*). Nell'ottica di potenziare i mercati di prodotti più complessi, a maggiore valore aggiunto e più difficilmente imitabili, è fondamentale una preparazione sui processi e contesti in cui opera l'interlocutore per poter rispondere non con un prodotto ma con una soluzione al problema.

È in atto un miglioramento nei processi di gestione del personale attraverso una piattaforma (People strategy) in cui sarà migliorata la valutazione degli apprendimenti e delle competenze che, al momento del piano formativo, sono risultate poco formalizzate o assenti.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	B. Braun Milano S.p.A.
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	ATECO 2007: 24.41.0 Articoli uso ospedaliero
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	CF ID Piano: 203128 Titolo Piano Formativo: EXCELLENCE
Tematiche formative, principali	Vendita
Modalità didattiche	Lezioni frontali Action learning
Elementi di interesse	Organizzazione dell'erogazione delle attività formative
Elementi di successo della formazione	Approccio partecipativo nella progettazione Luogo della formazione Follow up della formazione
Elementi di miglioramento	Sistema di valutazione delle competenze/apprendimenti: assenza di un giudizio qualitativo del livello di apprendimento.
Buone Prassi Formative	La scelta del contesto di svolgimento della formazione è risultata particolarmente efficace per comunicare l'importanza strategica degli interventi formativi per la direzione aziendale.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

<https://www.aboutpharma.com/blog/2020/12/01/b-braun-si-rafforza-in-italia-con-il-nuovo-leadership-team-e-unacquisizione/>

www.bbraun.it

[https://it.wikipedia.org/wiki/B. Braun](https://it.wikipedia.org/wiki/B._Braun)