



SURVIVING THE BOARDROOM – STUDIU DE CAZ

În timp ce mă pregăteam pentru prima mea întâlnire “oficială” cu membrii Board-ului RxTech, am realizat că au trecut deja două săptămâni de când preluasem poziția de HR Director și că erau multe informații pe care îmi doream să le aflu. “Ce știam deja despre RxTech?”

RxTech a fost fondată acum 20 de ani de către doi directori executivi ai IBM, care au văzut potențial în 2 industrii convergente: tehnologia informației și sănătate. Dezvoltându-se în acest domeniu, compania a devenit un jucător important pe plan regional ajutând medicii, farmaciștii, spitalele și centrele de îngrijire să-și livreze serviciile. Misiunea lor era să-și ajute clienții “să-și îmbunătățească calitatea serviciilor, să-și crească veniturile, să reducă costurile și să lucreze mai eficient, oferindu-le sisteme de operare internă cu acces rapid și securizat la informații importante.” RxTech se poate lăuda acum cu un număr mare de angajați (peste 4000) și cu o cifră de afaceri de aproximativ 1 miliard de dolari.

Creșterea de două cifre pe care compania a avut-o în drumul său către dominarea pieței locale, a scăzut semnificativ în ultimii 3 ani. Competitorii naționali câștigau “teren” oferind sisteme ieftine cu aplicații mai vaste. Tehnologia scumpă, dar sofisticată și de înaltă calitate oferită de RxTech nu reușea să convingă factorii de decizie, supuși unei intense presiuni pentru a menține costurile cât mai mici și pentru a-și asuma cât mai puține riscuri pe partea de tehnologie, să cumpere.

În plus, aveam sentimentul ca RxTech era victima propriului succes. Pentru că s-a lansat pe o piață emergentă, compania s-a axat pe dezvoltarea produselor de care aveau nevoie atât clienții cât și prospecții, într-o perioadă în care erau forțați să se automatizeze. Golurile din linia lor de produse erau acoperite prin cumpărarea unor companii mici, de nișă, și introducerea acestora pe piață sub numele de RxTech. Strategia a avut succes datorită politicii de a se adresa categoriilor de piață cu nevoi evidente, dar neexplorate.

RxTech nu simțise nevoia de a crește clienții, în mod strategic, sau de a se preocupa de altceva în afară de a implementa în companie o cultură de vânzări energică.



Perceptia mea despre șansele de creștere ale companiei a fost repede susținută și în timpul întâlnirii.

Sorin Popescu, Vicepreședintele de Vânzări pe toate diviziile, a vorbit despre diferențele dintre vremurile bune de la începutul anilor '90 și acum. În acea perioadă, RxTech se diferenția pe piață prin tehnologia de vârf și echipele de vânzări și customer service formate din oameni cu experiență bogată și foarte bine pregătiți. Acest avantaj tehnologic a fost umbrat de incapacitatea clienților de a ține pasul cu tehnologia – astăzi nu se simt competenți pentru a lua o astfel de decizie. Prin urmare, clienții angajează consultanți care îi ajută în luarea deciziilor de cumpărare.

Acest lucru distanțează și mai mult oamenii de vânzări din RxTech de principalul factor de decizie și face vânzarea consultativă mult mai dificilă. Sorin a spus că atât RxTech cât și competitorii săi au contribuit la această situație, concentrându-se în trecut pe vânzarea de produse fără a oferi clienților consultanță pentru a-i ajuta să ia decizii bune. Va fi greu să le recâștigăm încrederea, spunea el, chiar dacă putem stabili un contact direct cu ei.

Sorin a subliniat importanța poziționării oamenilor de vânzări ca și consilieri de afaceri, decât vânzători de produse. El și-a exprimat îngrijorarea cu privire la oportunitatea pierdută de a vinde servicii de consultanță. Deși clienții spuneau de acum 2 ani că au nevoie de ajutorul RxTech, compania s-a concentrat foarte puțin pe vânzarea consultativă, concentrându-și majoritatea energiei în vânzarea unui nou program de internări în spitale. Sorin considera că acest lucru se datorează faptului că echipa de vânzări este formată din oameni promovați din echipa tehnică, care preferă să vorbească cu clienți care sunt tot oameni tehnici. Astfel, pierde încrederea echipei de management a clientului. Întotdeauna a crezut că din punctul ăsta de vedere concurența a fost mai bine poziționată pentru a profita de creșterea cererii de produse și servicii de consultanță, pentru că în acea perioadă ei ofereau sisteme cu aplicații vaste/diversificate, dacă nu mai avansate.

Toți membrii Board-ului au vorbit cu entuziasm de ceea ce au numit “Proiectul Tech-center”, și strategia care urma să diferențieze compania pe piață, în următorul an. RxTech investește milioane de dolari într-un nou centru de operațiuni, care va găzdui echipamente de ultimă generație ce pot ajuta furnizorii de servicii medicale să stocheze și să acceseze informații în rețea acum și în viitorul apropiat. În principiu, va permite spitalelor, farmaciștilor, medicilor și altor organizații din domeniu să-și externalizeze sistemele informatice către RxTech. Aceasta va elimina problemele de upgrade și întreținere la echipamentele scumpe și nevoia de personal tehnic specializat la fiecare locație.



Factorul esențial în relația dintre RxTech și clienții săi ar fi contractul de servicii pe termen lung. Aceasta era o capabilitate unică pe piață.

Prima parte a întâlnirii a fost în principal orientată pe vânzare, ceea ce mi-a convenit, pentru că am realizat că Board-ul aprecia contribuția Academiei de vânzări, proiect dezvoltat de departamentul HR în ultimii doi ani, la micul succes pe care Sorin l-a văzut în dezvoltarea abilităților de vânzare consultativă a forței de vânzări.

Ioana Radulescu, Presedintele si CEO-ul RxTech, a ridicat câteva probleme care au mutat conversația într-o altă zonă.

Din punctul ei de vedere, creșterea explozivă din ultimii 20 de ani a RxTech a fost posibilă și datorită procesului riguros și eficient de achiziție, gândit să atragă și să integreze cele mai promitatoare companii care se potriveau cu cultura antreprenorială modelată de cei 2 fondatori ai RxTech. Politica de a achiziționa companii de nișă, care să suplimenteze linia de produse și servicii, a fost completată de strategia de a crea prezența organizației la nivel național prin cumpărarea altor companii mici cu importanță geografică strategică. Această strategie de a fi recunoscuți ca jucător pe plan național era un element cheie în planurile de creștere a organizației în următorii ani.

Până la sfârșitul anului numărul oamenilor “angajați” prin achiziționarea micilor companii va depăși numărul angajaților RxTech. Ioana considera că acea cultură libertină, creativă care a ajutat în primii ani la dezvoltarea tehnologiei, este pe cale de dispariție. Nu numai că nu exista o abordare unitară a pieței și o viziune comună asupra direcției organizației, dar, în opinia Ioanei, RxTech nu avea nici o cultură organizațională unitară.

Peste toate acestea, cei mai buni angajați plecau într-un număr alarmant, fie pentru a se alătura competiției, fie pentru a-și deschide propria afacere, iar în unele cazuri să devină consultanți pentru clienții lor. Ironia era că RxTech devenise teren de antrenament pentru această industrie și Ioana dorea să mute compania din nou pe poziția de “angajator preferat”.

După părerea Ioanei, un alt lucru demn de remarcat era faptul că managerii erau din ce în ce mai tineri, cu mai puțină experiență, iar conceptul de supervizare managerială de sus în jos nu funcționa cu acești oameni cu calificări înalte, care își puteau găsi un alt loc de muncă peste noapte, dacă vroiau. Miza în această industrie este salariul competitiv și responsabilitățile interesante. Noii manageri și, cu siguranță, mulți alți manageri de top sunt tehnicieni competenți cu abilități interpersonale foarte bune, care se străduiesc să își facă echipa cât mai productivă.



Întâlnirea noastră a inclus și o scurta intervenție a lui **Petre Ionescu, Vicepresedintele de Customer Service**. Petre a subliniat observațiile colegilor săi și a prezentat planul său de a transforma serviciul clienți într-un factor de diferențiere a RxTech pe piață.

El a vorbit despre dorința lui de a transforma divizia de Customer service dintr-o operațiune pasivă care reacționează la problemele care apar, într-un grup de specialiști care identifică problemele înainte ca ele să apară; în loc să se rezume la a rezolva probleme, să identifice oportunități de a crește afacerea. Petre a menționat că a început deja să reorganizeze numeroasele grupuri de angajați care răspundeau la telefon într-un singur call center și se gândește la dezvoltarea echipei de urgență SWAT, care să acționeze și să rezolve problemele de pe teren în câteva ore.

Petre și-a exprimat clar dorința ca furnizorii de servicii să știe mai mult decât complicațiile produselor. Spunea că și-ar dori ca clienții să considere serviciile oferite de RxTech cu mult mai bune decât oricare altele pe care le-au întâlnit. Îngrijorarea lui era că de-a lungul timpului cultura RxTech a minimalizat rolul diviziei de service și că schimbările pe care el le vede necesare, nu ar putea fi făcute fără ajutorul entuziast al angajaților.

Întâlnirea a fost concluzionată cu câteva date demografice:

- 4000 de angajați
- 700 de oameni de vânzări, împărțiți în 5 divizii – spitale, farmacii, medici, servicii medicale pe termen lung și servicii de consultanță
- 100 de manageri de vânzări
- 600 de furnizori de servicii – 300 în call center și 300 de tehnicieni
- 100 de manageri de service
- 1500 în echipa operațională
- 300 de manageri de operațiuni
- 500 echipa administrativă și alte funcțiuni
- 50 de manageri administrativi
- 20 de manageri executivi

Ioana a mai spus că au fost cheltuiți aproximativ 1% din bugetul operațional pe servicii de training, oferite de aproximativ 30 de furnizori, pentru că se pare că fiecare director de department are câte un furnizor favorit.



Developing the 21st
century workforce™



Din punctul ei de vedere această abordare a contribuit la fragmentarea, duplicarea și conflictul abordărilor și al limbajului, una peste alta, la coșmarul administrativ. În opinia ei RxTech ar trebui să caute un unic furnizor de training care să aibe capacitatea de a se adresa tuturor problemelor și împreună să pună la punct un plan care să fie eficient în ceea ce privește costurile.

Întâlnirea s-a încheiat cu cerința Ioanei, “Acum că știi ce ne frământă așteptăm propunerile tale. Ai la dispoziție 6 săptămâni ca să ne spui ce crezi că este de făcut. Dă-ne ce ai tu mai bun!”

A fost o zi lungă. Aveam nevoie de mai mult timp cu managerii de linie, oamenii de vânzări și cei din customer service pentru a afla cât mai multe despre problemele lor de performanță. Dar nu aveam mai mult timp la dispoziție, așa că bazându-mă pe informațiile pe care le aveam, am programat o întâlnire cu echipa mea pentru a desena o propunere pe care s-o prezint Board-ului.