

# L'UOMO GIUSTO AL POSTO GIUSTO

SECONDO GLI HEAD HUNTERS, NUOVE FIGURE PROFESSIONALI  
E VECCHI PROFILI CON NUOVE CAPACITÀ

*Lo scenario in divenire in cui operano le aziende farmaceutiche richiede sempre più candidati con seniority elevata, spiccata conoscenza del tessuto istituzionale di riferimento, propensione all'aggiornamento professionale e familiarità con i nuovi mezzi di comunicazione tecnologica. Specializzazione spinta è la chiave di lettura.*

Il comparto farmaceutico è stato recentemente interessato da significativi mutamenti dettati da un nuovo modo di affrontare mercato e competitor e per fronteggiare la crisi economica internazionale. Non ultimo, la sempre maggior rilevanza della *secondary care* a scapito della *primary* e la spasmodica ricerca di innovazione necessaria a immettere nuova linfa nelle *pipeline* ormai in esaurimento. Un quadro in profonda evoluzione che sta cercando un nuovo equilibrio e che allo stesso tempo deve fare i conti con la necessità di rivedere i modelli organizzativi che, in ultima analisi, deve contemperare il taglio dell'organico con la necessità di figure professionali sempre più specializzate, *hi-tech* e capaci di lavorare in squadra.

Ma quali sono le figure ricercate dalle aziende tramite le società specializzate



Stefano Giorgetti, Direttore Generale di Kelly Services Italia

nella selezione del personale? E come sono cambiate le caratteristiche desiderate?

## VARIAZIONE DEL MIX RETRIBUTIVO?

"Il particolare momento congiunturale dell'economia italiana e internazionale e i cambiamenti in atto nelle aziende farmaceutiche", spiega **Stefano Giorgetti**, Direttore Generale di **Kelly Services Italia**, "hanno spinto gli attori

del comparto a sviluppare piani di riassetto per adeguare le organizzazioni alla struttura del mercato, a partire dalle stesse reti di Informazione Scientifica. Questa revisione, a livello di singola azienda, si è tradotta non tanto in una modifica dell'elemento retributivo, che negli ultimi anni è rimasto pressoché invariato, quanto in un cambiamento dei profili ricercati. Oggi, infatti, le aziende tendono, molto più che in passato, ad assumere professionalità già formate e con una *seniority* elevata, in grado di fornire all'impresa che le inserisce nell'organico un immediato valore aggiunto in termini di *know-how* acquisito". Concorda **Nicola Mantovanelli**, Partner di **Pharmapoint**, secondo cui "il *mix* retributivo è rimasto sostanzialmente invariato rispetto gli ultimi anni. In quasi tutte le funzioni aziendali è prevista una parte fissa ed una varia-

bile, che dipende da parametri qualitativi rispetto alle *performance* dei dipendenti. Per contro è stata riscontrata una minore articolazione del "pacchetto" di *benefit* assegnati ai dipendenti, nell'ottica di un generale indirizzo al contenimento dei costi". "Maggior cautela nell'inquadramento retributivo, con una maggiore aper-



Nicola Mantovanelli, Partner di Pharmapoint

tura del settore pharma rispetto ad altri" contraddistinguono il momento attuale secondo **Simonetta Saprio**, Manager di **Hays Pharma**. Non manca inoltre "la possibilità di negoziare per il buon esito dell'operazione di *hiring* specie a fronte di un titolo accademico adeguato, se parliamo dell'area Medico Scientifica: non più solo laureati in discipline scientifiche; il medico *strictu sensu* ha grande visibilità". Aggiunge **Cristiano Pechy de Pechujfalu**, Manager Healthcare & Life Sciences di **Michael Page International**: "Evidenziamo come il nuovo millennio abbia aggiunto peso sul piatto della bilancia appartenente alla componente variabile del pacchetto retributivo, sebbene la componente fissa resti ancora predominante. Il variabile si differenzia a seconda della professionalità. Ruoli commerciali presentano variabili che oscillano tra il 30% ed il 50% della componente fissa. Molte società

hanno introdotto una componente variabile anche per professionalità prive di obiettivi commerciali. In questi casi la componente variabile, oscillante tra il 10% ed il 30% della RAL, ha spesso dipendenza da obiettivi qualitativi; ne è risultata l'introduzione di criteri di valutazione della qualità del lavoro più elevati rispetto al passato ed una conseguente maggiore attenzione nell'organizzazione delle attività per ogni dipartimento. La crisi ha inoltre accentuato rispetto al passato recente la "forchetta" del variabile sull'intero pacchetto retributivo".

### NON (PIÙ) SOLO ISF

Elemento vitale della rete vendite delle aziende di un tempo l'Informatore medico scientifico ha subito un duro colpo negli ultimi anni in tutto il mondo, a seguito della poderosa opera di ridimensionamento – oggi è di moda chiamarla ristrutturazione – delle aziende del farmaco. Ricordano gli esperti che ad oggi il numero di Isf operanti sul territorio nazionale è diminuito di circa 5.000 unità. Tuttavia, evidenzia **Mantovanelli**, "l'informatore medico è a tutt'oggi la figura maggiormente rilevante dal punto di vista numerico rispetto alla totalità degli addetti del settore farmaceutico. L'elevato numero di Isf con esperienza in situazione di mobilità, cassa integrazione o inoccupazione ha reso più semplice per le aziende farmaceutiche la ricerca in autonomia. Il ricorso alle società di selezione per la ricerca di informatori è pertanto diminuito notevolmente rispetto al passato. La novità è lo spostamento delle ricerche verso figure di *Product Specialist* rispetto a quelle di Isf "Regular". Per contro negli

ultimi anni le mutate dinamiche del settore hanno fatto aumentare notevolmente la richiesta, da parte delle aziende farmaceutiche, di candidati laureati in Medicina e Chirurgia e di figure che operino in ambito Health Economics e Rapporti Istituzionali". Dello stesso avviso anche **Pechy de Pechujfalu**, che evidenzia "uno spostamento della ricerca di Informatori verso l'area specialistica – obiettivo, questo, condiviso sia dai candidati che dalle società farmaceutiche – e segnala la Direzione Medica come area in maggior crescita negli ultimi due anni, con un raddoppio delle ricerche in tale area nell'ultimo trimestre". E aggiunge: "La figura di Medical Manager ha assunto un ruolo sempre più di rilievo nella struttura delle imprese farma-



Simonetta Saprio, Manager di Hays Pharma

ceutiche: si può paragonare il Medical Manager al ruolo del Regista presente in qualsiasi forma di *team*, dal cinema al calcio; nell'ambito farmaceutico la figura del Medical Manager ha una funzione intrinseca di congiunzione tra i vari dipartimenti, dalla ricerca clinica al marketing, dalla farmacoeconomia all'area commerciale. Solitamente questo ruolo richiede una Laurea in Medicina. Un'esperienza diretta in ambito ospedaliero in aggiunta alla formazione universitaria rende di maggiore aper-

tura lo spettro del ruolo, il cui principale compito è l'interazione con i *key opinion leader* dell'area terapeutica di riferimento". Specializzazione spinta è la chiave di lettura da usarsi anche secondo **Giorgetti**: "tra i profili evidenziamo le figure legate alla Direzione Medica (Cra), alla Direzione Marketing (Product Manager) e alla funzione Produzione. Questo non significa che la ricerca delle figure commerciali si sia arrestata ma, a differenza di quanto accadeva in passato, al giorno d'oggi le imprese, anziché assumere direttamente questi professionisti, sembrano preferire il loro inserimento in qualità di consulenti. Quest'aspetto rivela una tendenza che non riguarda solo il settore scientifico: sempre più spesso, infatti, le società, seguendo una logica di controllo dei costi, tendono ad affidare la gestione della forza vendita a organizzazioni esterne in modo da poter concentrare tutte le risorse aziendali nelle attività di *core business*".

## I REQUISITI RICHIESTI

A fronte di modifiche del contesto in cui operano le aziende e del relativo cambiamento degli interlocutori con cui dialogare per il corretto posizionamento dei propri prodotti, evolvono le figure ricercate. Ma cambiano anche le capacità richieste ai candidati per le diverse posizioni aperte in seno alle società farmaceutiche. "Un cambiamento che *in primis*", afferma **Pechy de Pechujfalu**, "coinvolge le telecomunicazioni. Internet, posta elettronica, *laptop*, *blackberry*, *database* relazionali: sono termini e tecnologie che hanno ormai profondamente rivoluzionato alcune professionalità del mondo farmaceutico. È ormai impossibile pensare

ad un Informatore senza un portatile connesso ad Internet, ad un Medical Director senza *blackberry*. L'attitudine al mondo digitale è divenuta componente fondamentale di qualsiasi ricerca. Secondo appunto: *team working or not working*. Sempre più i nostri clienti esprimono l'esigenza di professionalità che si integrino efficacemente



Cristiano Pechy de Pechujfalu, Manager Healthcare & Life Sciences di Michael Page International

ed in tempi rapidi nella struttura aziendale preesistente condividendone gli obiettivi; questo concetto si traduce in una minuziosa attenzione in fase di colloquio alle componenti comunicative nonché alla propensione alle relazioni del potenziale candidato". "La ricerca di differenti competenze è un aspetto legato all'istituzione presso le aziende di nuove figure professionali – Key Account, Regional Affairs, Farmacoeconomia, Field Medical Adviser – come conseguenza della politica di regionalizzazione", commenta **Mantovanelli**. "Rispetto al passato non vi è invece un sostanziale mutamento nelle capacità desiderate, le caratteristiche che i candidati dovrebbero possedere sono sempre incentrate su preparazione, flessibilità, orientamento al *problem solving*, e al cliente (sia esso interno od esterno all'azienda); la predilezione delle aziende è come sempre legata a figure di candidati giovani e di

potenziale". "Nelle modalità di selezione dei professionisti per il settore scientifico, ma non solo, è opportuno distinguere tra profili junior e senior", evidenzia **Giorgetti**. "Nel secondo caso, trattandosi di figure già formate, il criterio adottato dai *recruiter* è la valutazione delle *skill* e delle esperienze capitalizzate dal professionista. Quando si tratta di ruoli manageriali inoltre, non è detto che la professionalità strategicamente più importante da acquisire debba provenire necessariamente dal settore pharma: ciò che conta è piuttosto la capacità di organizzare le risorse (dalla forza lavoro alla gestione del ciclo di vita del prodotto) in modo da rispondere adeguatamente agli obiettivi indicati dalla dirigenza. Diverso è invece l'approccio del selezionatore per i profili junior: in questo caso le competenze non possono che essere valutate sulla base del curriculum di studio e, a parità di titoli conseguiti, la scelta di un candidato dipenderà dalle sue potenzialità emerse in sede di colloquio. In questo senso, capacità di *problem solving*, flessibilità e propensione all'aggiornamento continuo possono rappresentare inclinazioni caratteriali in grado di facilitare un giovane ad entrare nel mondo del lavoro, anche in un settore come quello scientifico". "Flessibilità e grande capacità relazionale, oltre che expertise, fanno la differenza. La conoscenza dei *key opinion leader* è fondamentale", aggiunge **Saprio**, "le aziende cercano persone che conoscano il tessuto economico/geografico/sociale e che abbiano capacità di penetrazione sugli interlocutori di riferimento".

Carlo M. Buonamico  
AboutPharma