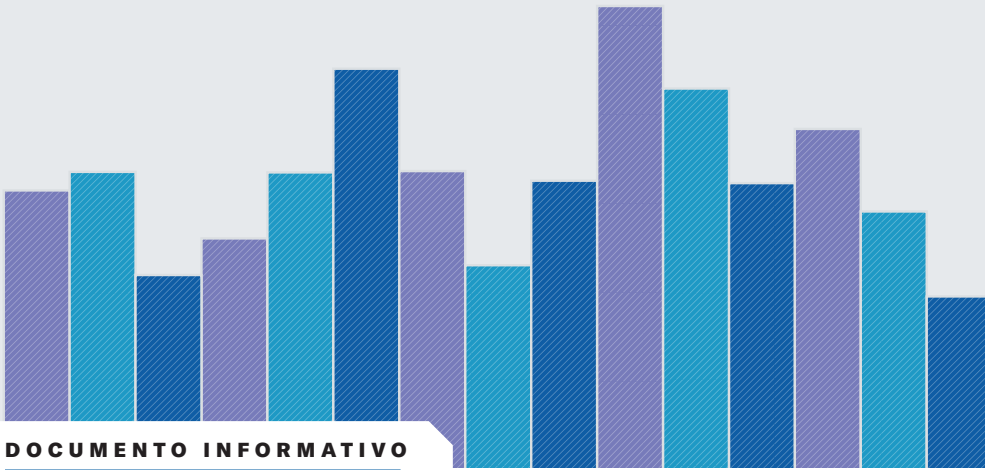




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



Promuovere l'innovazione nel settore sanitario attraverso partnership strategiche



Sponsored by

PHILIPS

PROSPETTIVA DELLO SPONSOR

In che modo le partnership strategiche possono aiutare i leader del settore sanitario a raggiungere i loro obiettivi, dato l'attuale scenario del Covid-19 e la conseguente accelerazione nella trasformazione del settore sanitario? Abbiamo chiesto ad Harvard Business Review Analytic Services di aiutarci a esplorare ulteriormente questo tema identificando il valore di - e le potenziali barriere per - sviluppare partnership di successo.

Secondo il report [Future Health Index 2021](#), che si basa su una ricerca globale commissionata da Philips, il 41% dei leader sanitari afferma che il proprio ospedale o struttura sanitaria deve dare priorità alle partnership e alle collaborazioni strategiche per implementare con successo le tecnologie sanitarie digitali.

Penso che tale percentuale aumenterà rapidamente con la ricerca da parte dei leader del settore di partner che possano aiutarli a trasformare l'assistenza sanitaria, sia all'interno che all'esterno degli ospedali.

Le partnership strategiche introducono un nuovo modello di business per aiutare i leader del settore sanitario a gestire meglio i costi e la complessità dei loro investimenti tecnologici, allargando al contempo l'accesso a cure mediche avanzate per migliorare gli outcome per i pazienti.

Grazie a partnership di questo tipo, i leader del settore sanitario possono fare leva su una guida strategica ed un approccio collaborativo verso le nuove sfide, con opportunità di co-innovazione e co-creazione di soluzioni. Possono appoggiarsi a un partner che si impegna a migliorarne continuamente le performance e a condividere rischi e responsabilità sui risultati. Ma non fidatevi solo della mia parola.

Questo report di Harvard Business Review Analytic Services fornisce esempi di leader del settore sanitario che tra i primi hanno sfruttato il modello della partnership per raggiungere i loro obiettivi. Questi leader, che rappresentano diversi Paesi e sistemi sanitari in tutto il mondo, delineano il valore clinico, operativo e finanziario delle partnership strategiche per le loro organizzazioni.

Il documento esplora anche il ruolo svolto dai partner nell'assistere i leader nella trasformazione digitale dell'assistenza sanitaria. Infine, fornisce insegnamenti tratti dall'esperienza, su cui altri leader sanitari possono fare leva, come ad esempio le risorse e i processi necessari per stringere partnership di successo.


Il Covid-19 ha sottolineato la necessità urgente di rafforzare i sistemi sanitari e affrontare problemi di lunga data per migliorare l'erogazione dei servizi clinici. I leader sono alla ricerca di un percorso chiaro, in cui il futuro dell'assistenza sanitaria si basi sulla co-creazione, in modo che ne possano beneficiare insieme sia i sistemi sanitari, che le strutture sanitarie, e i pazienti.

Spero che questo documento sia stimolante e utile mentre guidate la vostra organizzazione verso un successo duraturo.



.....
Frans van Houten
CEO
Philips

Promuovere l'innovazione nel settore sanitario attraverso partnership strategiche



I responsabili decisionali del settore sanitario sono sottoposti a un'enorme pressione per rafforzare i processi clinici e operativi, e accelerare la trasformazione digitale, al fine di soddisfare una domanda crescente di servizi sanitari migliori, più personalizzati e incentrati sul paziente. Da parte loro, i leader del settore sanitario ritengono che la maggior parte degli ospedali e delle strutture cliniche non disponga delle risorse e delle conoscenze finanziarie e tecniche necessarie per implementare i nuovi processi e delle competenze digitali che incarnano questa nuova realtà. Gli ospedali e le strutture sanitarie si stanno gradualmente rendendo conto della necessità di integrare le proprie risorse tecniche e finanziarie, se vogliono portare avanti l'erogazione di servizi clinici innovativi. La pressione del Covid-19 ha solo rafforzato la loro inclinazione a cercare maggiore innovazione e collaborazione in futuro.

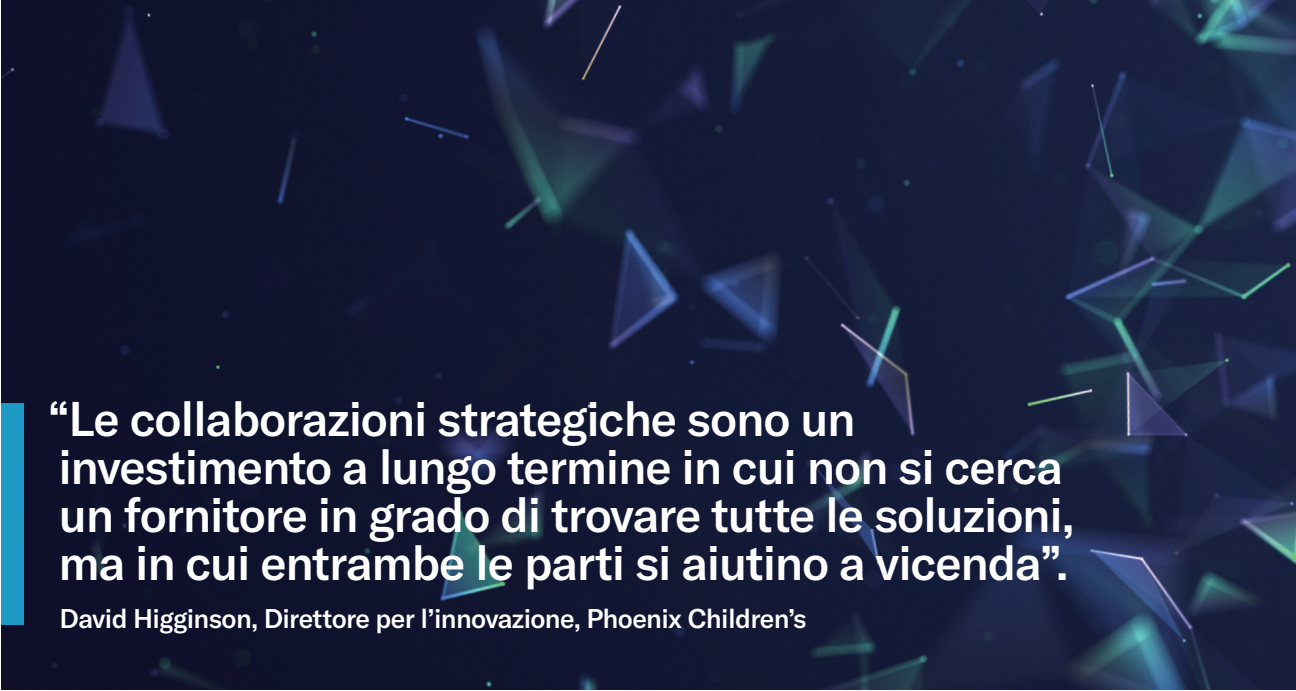
I dirigenti del settore sanitario sono in gran parte consapevoli di tale esigenza, e riconoscono la loro difficoltà nel far progredire la trasformazione digitale da soli. Secondo il report Future Health Index 2021, una ricerca di Philips, il 41% dei 2.800 leader sanitari intervistati in 14 Paesi afferma che è necessario dare priorità alle partnership e alle partnership strategiche per implementare con successo le tecnologie sanitarie digitali. Tuttavia, al momento solo l'8% degli intervistati del Future Health Index 2021 considera l'investimento in partnership strategiche come una priorità assoluta per essere preparati per il futuro. È possibile confrontare questo risultato con il modo in cui gli intervistati ritengono che la situazione sarà tra tre anni: il 24% considera gli investimenti in partnership strategiche come la priorità principale. Ma anche così,

PUNTI SALIENTI

La creazione di **partnership strategiche** rappresenta ora un requisito essenziale, se le strutture sanitarie intendono essere pronte per il futuro.

Per avere successo, le partnership strategiche richiedono che le parti coinvolte **mettano a disposizione risorse dedicate**, una cosa che molte strutture sanitarie e fornitori sono ancora incapaci o riluttanti a fare.

Con l'affermarsi dei vantaggi delle partnership strategiche iniziali, i dirigenti sanitari affermano che vi è un buon motivo per aspettarsi che tali **collaborazioni tra strutture sanitarie e imprese commerciali aumenteranno** sia in termini di numero che di ambito di applicazione.



“Le collaborazioni strategiche sono un investimento a lungo termine in cui non si cerca un fornitore in grado di trovare tutte le soluzioni, ma in cui entrambe le parti si aiutino a vicenda”.

David Higginson, Direttore per l'innovazione, Phoenix Children's

la percentuale rimane bassa, in quanto circa un quarto degli intervistati ritiene che le partnership strategiche dovranno avere priorità in vista delle necessità future

“Il concetto di partnership strategiche non fa parte della tradizione nel settore sanitario”, spiega John Glaser, Executive-in-Residence dell'Harvard Medical School Executive Education Program. “Nel complesso, l'assistenza sanitaria tende a essere più conservativa. È in corso una digitalizzazione progressiva dell'assistenza sanitaria che finora è stata lenta e faticosa”.

La mancata prioritizzazione e promozione delle partnership strategiche da parte dei leader sanitari dimostra che essi potrebbero non comprendere o riconoscere appieno il valore che tali partnership possono apportare in termini di accelerazione della trasformazione digitale. Tuttavia, l'opportunità di collaborare per consentire a questi leader di portare avanti i loro obiettivi sussiste ancora. La creazione di partnership strategiche rappresenta ora un requisito essenziale, se le strutture sanitarie intendono essere pronte per il futuro. I leader del settore sanitario affermano che tali collaborazioni possono aiutare a ridurre i costi e a creare modelli di business flessibili di condivisione dei rischi, che, a loro volta, possono contribuire ad aumentare i profitti.

Le tecnologie digitali che spaziano dai dispositivi medici indossabili all'intelligenza artificiale (IA) e all'analisi predittiva, stanno consentendo di migliorare l'efficienza operativa e gli outcome clinici in un'era in cui la cura è sempre più orientata verso la prevenzione. La sfida più grande è ora l'implementazione e l'integrazione di queste varie tecnologie digitali, e la condivisione dei volumi enormi di dati da esse generati, per consentire la disponibilità diffusa e continua di servizi e cure personalizzati per i pazienti in tutto l'ecosistema sanitario. L'assistenza sanitaria sta cambiando in modo costante e le

strutture devono disporre delle risorse digitali sufficienti per evolversi e crescere attraverso questa continua evoluzione.

Questo report esamina le organizzazioni sanitarie in prima linea nello stringere partnership strategiche, e il valore che esse restituiscono su più fronti - clinicamente, operativamente e finanziariamente. Fornisce inoltre gli insegnamenti tratti dalle stesse organizzazioni sanitarie, in merito a quali risorse e processi devono mettere in atto per assicurare il successo di una partnership e usufruire dei benefici che un'alleanza di questo tipo può offrire.

Ripensare i ruoli

A differenza dei tradizionali rapporti transazionali con i fornitori, i partner strategici hanno una visione condivisa e collaborano a stretto contatto per promuovere l'innovazione e il valore, secondo The Health Management Academy, un'organizzazione per lo sviluppo della leadership e della formazione peer-to-peer che coinvolge dirigenti dei sistemi sanitari. Ma le definizioni possono variare. Presso il Phoenix Children's (PC), un centro sanitario pediatrico con sede a Phoenix, Arizona, il Direttore per l'innovazione David Higginson afferma che “Il concetto di partnership strategica equivale a quanto avviene tra i grandi acquisti. Le partnership strategiche sono un investimento a lungo termine in cui non si cerca un fornitore in grado di trovare tutte le soluzioni, ma in cui entrambe le parti si aiutano a vicenda. Cerchiamo partner strategici con un'esperienza ampia e profonda e un impegno verso la salute pediatrica. La nostra collaborazione non si basa su una singola iniziativa, ma continua nel lungo termine, così che quando arriverà la prossima grande occasione, avremo già sviluppato la conoscenza e la fiducia necessarie a renderci più veloci

e innovativi”. “Le partnership strategiche sono fondamentali, ma occorre essere selettivi e pensare a ciò che è cruciale per voi [in qualità di ospedale o struttura sanitaria]”.

Dato che un numero sempre crescente di strutture sanitarie collabora con aziende health tech, Higginson ritiene che il ruolo di direttore informatico (Chief Information Officer, CIO) per una struttura sanitaria sia in continua espansione. Oltre a implementare una tecnologia che migliori l’efficienza operativa, i CIO devono adattare le loro competenze, in modo da poter ricavare ulteriore valore clinico e finanziario da tale tecnologia. “I sistemi software sono installati. Ora, la domanda è: cosa stanno facendo questi sistemi per l’ospedale e come renderanno migliore l’outcome clinico per il paziente?” afferma Higginson. “Il ruolo del CIO è promuovere l’innovazione”.

Ma il CIO non opera da solo. Non ci si può aspettare che gli altri rappresentanti del management sanitario che non comprendono il valore delle partnership strategiche possano promuoverle come modello. Per Higginson, educare il resto della C-suite, nonché i medici e il personale, su ciò che è possibile fare con la tecnologia digitale e sul potenziale valore che partnership finanziarie, cliniche e operative possono apportare, fa parte del ruolo che un CIO deve svolgere.

Esistono anche barriere culturali tra strutture sanitarie e aziende health tech che possono ostacolare lo sviluppo di partnership. Glaser dell’Università di Harvard fa notare che le strutture sanitarie e le imprese commerciali siano spesso come l’olio e l’acqua. Un esempio è il numero di produttori di apparecchiature medicali e fornitori di servizi che hanno adottato il mantra “fail fast, fail forward” dell’Era Digitale, riferendosi alla pratica dello sviluppo iterativo di nuovi prodotti e servizi. La norma per le strutture sanitarie consiste invece nel testare ampiamente tutte le nuove idee.

Inoltre, molte di esse sono troppo piccole per essere prese in considerazione da potenziali partner, sottolinea Glaser. “Molte strutture sanitarie sono piccoli ospedali e ambulatori medici”, afferma. Tuttavia, ci sono aziende di tecnologie sanitarie che hanno fatto la scelta strategica di instaurare partnership con strutture sanitarie di tutte le dimensioni, concentrandosi principalmente sui potenziali benefici, piuttosto che sulle dimensioni dell’organizzazione.

Perché una partnership funzioni bene, i fornitori devono conoscere i processi operativi dei loro clienti sia all’interno che all’esterno. McKinsey & Co. sottolinea che alcune aziende medtech vantano una forte competenza tecnica e sono in grado di comprendere le esigenze cliniche delle strutture sanitarie. In un sondaggio condotto da McKinsey su 157 dirigenti ospedalieri negli Stati Uniti e in Europa, meno del 20% degli intervistati ha affermato che i produttori di apparecchiature sanitarie e i fornitori di dispositivi e materiali di consumo comprendevano l’attività dei loro ospedali. Il 30% dei dirigenti sanitari ha affermato che i produttori di apparecchiature sanitarie e i fornitori di dispositivi e materiali di consumo non comprendevano la cultura organizzativa. Per colmare questo divario, McKinsey raccomanda ai partner commerciali, ad esempio, di osservare il personale sanitario al fine di comprendere meglio come interagisce con i dispositivi di monitoraggio, e/o elabora i dati per

prendere decisioni cliniche. Alcune società health tech lo stanno già facendo.


Le partnership strategiche di maggior successo intervengono sulla struttura e sui processi per migliorare l’accesso alle risorse mediche, i flussi di lavoro e i sistemi. Un’infrastruttura di questo genere consente ai partner commerciali di accedere prontamente alle informazioni di cui hanno bisogno per comprendere meglio i processi operativi e la cultura della struttura sanitaria. **FIGURA 1**

FIGURA 1

Partnership strategiche di successo

Punti chiave per i leader sanitari da prendere in considerazione





**La mancata
prioritizzazione e
promozione delle
partnership strategiche
da parte dei leader
sanitari dimostra
che essi potrebbero
non comprendere o
riconoscere appieno
il valore che tali
partnership possono
apportare in termini
di accelerazione della
trasformazione digitale.**



In Cina, dove la domanda di radiologi supera l'offerta, Ping An Healthcare Diagnostics Center ha stipulato una partnership strategica con la medesima società health tech per sviluppare congiuntamente prodotti basati sull'intelligenza artificiale che migliorino le capacità delle apparecchiature di imaging di fornire una diagnosi accurata.

Una partnership solida richiede inoltre che le parti coinvolte forniscano risorse dedicate, e utilizzino un processo di governance condiviso. Presso il Centre Hospitalier Universitaire de Rennes (CHU Rennes) con sede in Francia, Frederic Rimattei, vicedirettore generale responsabile delle partnership, sottolinea che i potenziali partner commerciali devono essere preparati a mettere a disposizione della partnership risorse dedicate, oltre che ad aderire a un processo di governance prestabilito. “Si tratta di un fattore chiave per il successo”, afferma Rimattei. “La gestione continua della partnership è molto importante e deve essere concordata fin dall’inizio”.

Ad esempio, CHU Rennes ritiene che una responsabilità congiunta per la sostenibilità sia un aspetto fondamentale delle partnership strategiche con i produttori di apparecchiature e gli altri partner. La pianificazione include la definizione di obiettivi chiari e misurabili, come la riduzione al minimo dell’impatto ambientale, e/o la riduzione del consumo energetico di apparecchiature e archiviazione dei dati. Secondo Rimattei, “l’idea alla base della sostenibilità di queste partnership è andare oltre la pratica tradizionale considerando l’intero ciclo di vita del prodotto”.

Vantaggi dell’innovazione

Tuttavia, una volta concordati gli aspetti delle partnership strategiche, ne possono risultare innovazione o altri vantaggi, tra cui collaborazione e condivisione dei dati. Ad esempio, un partner strategico può aiutare una struttura sanitaria a massimizzare il valore dei grandi investimenti

in apparecchiature all’avanguardia. Con un tasso di crescita annuo del 10% dal 2006, l’innovazione e la velocità sono di primaria importanza per PC. La richiesta di esami di risonanza magnetica (RM) è un esempio di quanto siano importanti innovazione e velocità. “Abbiamo un’enorme domanda di RM, e disponiamo solo di un certo numero di macchine. Abbiamo inoltre compreso che non possiamo continuare ad acquistare altre macchine”, ha affermato Higginson.

Oggi, in partnership strategica con un’azienda health tech, PC sta lavorando congiuntamente alla standardizzazione delle apparecchiature e dei processi RM, e allo sviluppo di algoritmi software atti ad accelerare i tempi di elaborazione degli esami di RM. Ciò ha permesso al PC di ottenere un rendimento quasi doppio dalle macchine per RM. Il partner di Phoenix Children ha inoltre ricavato valore, ottenendo accesso a importanti dati per l’ultima fase di ricerca e sviluppo delle apparecchiature che stanno per essere lanciate sul mercato. “Siamo stati in grado di trovare un punto di collaborazione in cui possiamo offrire al fornitore le nostre conoscenze e dati, perché vengano integrati nei loro prodotti”, spiega Higginson.

In Cina, dove la domanda di radiologi supera l’offerta, Ping An Healthcare Diagnostics Center, una parte importante dell’ecosistema sanitario di Ping An Insurance (Group) Company of China Ltd., ha stipulato una partnership strategica con la medesima società health tech per sviluppare congiuntamente prodotti basati sull’intelligenza artificiale che migliorino le capacità delle apparecchiature di imaging di fornire una diagnosi accurata. Ping An Healthcare and Technology Co., un’altra parte fondamentale dell’ecosistema sanitario di Ping An Insurance, è una delle principali piattaforme di servizi sanitari



L'implementazione dell'IA per l'analisi dei big data, specialmente nell'area dell'imaging, e per lo sviluppo di nuovi algoritmi per il trattamento medico è al centro di molte partnership strategiche emergenti.

cinesi. È composta da 373 milioni di utenti registrati e ha accumulato dati di consultazione da oltre un miliardo di visite. La leadership di Ping An Healthcare and Technology ritiene che l'analisi di tali dati per sviluppare nuovi algoritmi possa aiutare notevolmente i team di medici interni riducendo il lavoro nel corso della diagnosi e del trattamento. La leadership ritiene infatti che tale riduzione del lavoro migliori a sua volta l'efficienza operativa e consenta ai medici di accettare più consultati.

La collaborazione e l'innovazione sulla ricerca di reciproco interesse sono stati un fattore primario alla base di una particolare partnership strategica che CHU Rennes ha avviato negli ultimi anni. CHU Rennes è stata la prima struttura sanitaria in Europa a digitalizzare tutti i processi e le operazioni per le analisi di patologia clinica. Tale impegno ha reso necessarie la fornitura di tecnologie da parte di un partner strategico che consentissero all'ospedale di digitalizzare fino a 200.000 esami di patologia clinica di routine all'anno. In precedenza, tutti gli esami venivano condotti manualmente: i ricercatori osservavano sezioni trasversali di tessuto organico al microscopio. Ora che il processo è stato digitalizzato, i ricercatori sono in grado di sfruttare l'intelligenza artificiale per ottenere risultati che non potevano avere in precedenza, e possono combinare tali informazioni con altri dati per eseguire procedure di predictive modeling, e possono sviluppare un nuovo codice software che migliora la qualità nella cura dei pazienti.

Secondo la Direttrice generale Veronique Anatole-Touzet, CHU Rennes non avrebbe potuto riuscirci da solo. "Avevamo bisogno di un partner strategico commerciale che ci fornisse la tecnologia digitale dall'esterno", spiega. Ma ora che l'ospedale dispone della tecnologia necessaria, i team di ricerca specializzati si sono uniti nello studio di vari singoli organi, come il seno e la prostata. Sono in grado di condividere dati che prima non potevano condividere, così da migliorare le diagnosi e i trattamenti.

Tale capacità di condivisione è anche un esempio di come una singola partnership strategica abbia generato un ecosistema in crescita di partner strategici, afferma Rimattei, dipendente di Anatole-Touzet presso CHU Rennes. "Grazie alla partnership originaria [per la digitalizzazione dei processi operativi], ora contiamo anche partnership con diverse start-up che utilizzano i nostri big data per sviluppare nuovi algoritmi per diversi trattamenti", afferma. Un altro potenziale partner strategico, una grande azienda farmaceutica, ha contattato CHU Rennes in merito all'uso dei suoi dati, al fine di studiare l'impatto dei farmaci dell'azienda sui tumori nel corso di esami biotecnologici digitali progressivi.

Secondo i funzionari ospedalieri, un ulteriore vantaggio che CHU Rennes ha ottenuto grazie alle sue partnership è un significativo

aumento della visibilità internazionale e, di conseguenza, della capacità di reclutare i migliori ricercatori e professionisti sanitari.

"Le partnership strategiche ci hanno reso più attraenti per i patologi e gli anatomisti. Siamo in concorrenza con aziende private in questi settori", afferma Anatole-Touzet. "Adesso tutti gli ospedali universitari in Francia vogliono fare quello che abbiamo fatto noi. È una vera e propria rivoluzione. La tecnologia digitale ha cambiato tutte le nostre procedure e tutti i loro processi".


Impatto clinico e finanziario positivo

L'implementazione dell'IA per l'analisi dei big data, specialmente nell'area dell'imaging, e per lo sviluppo di nuovi algoritmi per il trattamento medico è al centro di molte partnership strategiche emergenti. Secondo Glaser, questi trattamenti nuovi e innovativi, causeranno probabilmente a loro volta un aumento della collaborazione strategica. "Vedremo crescere le partnership perché hanno una visione e sono orientate al futuro. Ci saranno partnership di ogni tipo, con aziende tecnologiche o organizzazioni che si prendono cura della comunità", prevede.

Inoltre, la collaborazione strategica può avere un impatto positivo significativo sulla situazione finanziaria complessiva dei partner. Per gli operatori sanitari statunitensi, questo beneficio è particolarmente importante a seguito dell'impatto finanziario negativo causato dalla pandemia di Covid-19. Secondo un'analisi preparata per l'American Hospital Association, con l'evolversi del secondo anno della pandemia, si prevede che quasi quattro su 10 degli oltre 6.000 ospedali della nazione opereranno in perdita nel 2021.

Secondo l'American Hospital Association, tra il 1° marzo 2020 e il 30 giugno 2020, gli ospedali statunitensi hanno perso 202,6 miliardi di dollari. I partner commerciali possono offrire le attrezzature e i fondi necessari alle strutture in difficoltà economiche. Ma i vantaggi maggiori sono a lungo termine e vanno ben oltre il bilanciamento dei conti. Le partnership strategiche offrono alle strutture sanitarie un nuovo modello di business incentrato su risultati di performance, condivisione dei rischi e responsabilità condivisa.

Inoltre, le strutture sanitarie non saranno le uniche a trarre vantaggio dalle partnership. McKinsey cita l'opportunità per le aziende di tecnologie medicali, ad esempio, di lavorare a stretto contatto con le strutture sanitarie, così da fornire non solo apparecchiature, ma anche servizi innovativi, spesso basati su software, che soddisfino le loro esigenze specifiche. Secondo McKinsey, tali collaborazioni che vanno "oltre il prodotto" aiutano i dirigenti ospedalieri a ridurre i costi fissi e a migliorare il servizio, mentre le aziende di tecnologie medicali



“Vedremo crescere le partnership perché hanno una visione e sono orientate al futuro. Ci saranno collaborazioni di ogni tipo, con aziende tecnologiche, organizzazioni che si prendono cura delle comunità”.

John Glaser, Executive-in-Residence dell'Harvard Medical School Executive Education Program

possono attingere a nuovi flussi di ricavi, del valore potenziale di circa 44 miliardi di dollari solo negli Stati Uniti.

Le strutture sanitarie, le aziende health tech e gli esperti del settore concordano sul fatto che questo approccio win-win è essenziale per il successo di qualsiasi partnership strategica. Anche una visione strategica condivisa è fondamentale, così come un impegno a lungo termine verso la partnership, piuttosto che un focus sull'esecuzione di singole iniziative.

Presso PC, un impegno incrollabile verso l'innovazione è stato anche fondamentale per le partnership strategiche che l'ospedale ha intrapreso negli ultimi anni. “Gli ospedali pediatrici devono rinnovarsi perché le cose che funzionano per gli adulti possono non funzionare per i bambini”, afferma Higginson. “Siamo attratti dalle aziende che possono avvicinarci a quella missione”. Per esempio, grazie a una partnership strategica con un fornitore di sistemi di cartelle cliniche elettroniche digitali, i ricercatori di PC sono stati in grado di analizzare enormi volumi di dati e sviluppare nuovi algoritmi che dettano procedure cliniche ottimali per i pazienti pediatrici con l'aumentare dell'età.

Guardare avanti

Con l'affermarsi dei vantaggi delle partnership strategiche iniziali, i dirigenti sanitari intervistati per questo documento affermano che vi è un buon motivo per aspettarsi che tali collaborazioni tra strutture sanitarie e imprese commerciali aumenteranno sia in termini di numero che di ambito di applicazione. Inoltre, subentreranno con ogni probabilità altri legami strategici, poiché molte strutture

sanitarie semplicemente non dispongono delle risorse finanziarie per trasformarsi digitalmente o crescere da sole. “Quando si cresce rapidamente, non si può fare tutto da soli”, afferma Higginson.

Le partnership strategiche hanno inoltre dimostrato di consentire l'innovazione, una priorità universale tra le strutture sanitarie. In un recente rapporto intitolato “Global Top Health Industry Issues 2021”, la società di consulenza PwC ha identificato le partnership strategiche come un tema chiave per gli operatori sanitari, gli assicuratori sanitari, le aziende farmaceutiche e delle scienze della vita, i fornitori di tecnologie sanitarie e altri esponenti dell'ecosistema sanitario in evoluzione. La ricerca è stata condotta nel gennaio 2021 e ha compreso lo svolgimento di sondaggi su oltre 10.000 consumatori, e interviste con i leader del settore sanitario di tutto il mondo. “I governi, le aziende farmaceutiche e le strutture sanitarie hanno collaborato come mai prima d'ora nell'intento di sviluppare e produrre i vaccini anti-Covid”, afferma il report. “In futuro, le organizzazioni sanitarie dovrebbero esplorare collaborazioni che consentano l'innovazione, promuovano la resilienza della supply chain e migliorino la distribuzione dei prodotti. Ad esempio, le partnership e le infrastrutture messe in atto per supportare l'efficiente distribuzione dei vaccini contro il Covid-19 basati sul mRNA potrebbero essere sfruttate per accelerare lo sviluppo di nuove terapie cellulari e geniche o di prodotti a base di mRNA”.

Tuttavia, altri fornitori, tra cui CHU Rennes, prevedono di espandere le partnership in loco a nuove aree di ricerca e trattamento clinico. La ricerca genetica e le osteo-immagini sono due aree target di espansione, afferma Anatole-Touzet dell'ospedale. Grazie alla sua partnership strategica con la società health tech, CHU Rennes ha raccolto e analizzato set di dati molto grandi, e sta cercando di



“Stringere una partnership strategica è come fare una scommessa: entrambe comportano dei rischi. Tuttavia, se si nutre una certa fiducia nel proprio team e si è ben definito l’accordo dall’inizio, possiamo dire che sarà un successo. Vorremmo creare più partnership strategiche”, afferma Frederic Rimattei, vicedirettore generale responsabile delle partnership presso il Centre Hospitalier Universitaire de Rennes.

sviluppare nuovi algoritmi aggiuntivi che potrebbero prevedere gli outcome dei vari trattamenti prima del loro svolgimento.

“Stringere una partnership strategica è come fare una scommessa: entrambe comportano dei rischi”, afferma Rimattei. “Tuttavia, se si nutre una certa fiducia nel proprio team e si è ben definito l’accordo dall’inizio, possiamo dire che sarà un successo. Vorremmo creare più partnership strategiche”.

In Cina, la leadership dell’ecosistema Ping An Healthcare ritiene che l’obiettivo finale della sua partnership strategica con una società health tech sia fornire a medici e pazienti servizi più efficienti e comodi, consentendo al contempo una migliore esperienza del paziente. Ora, l’azienda fornisce formazione e supporto ai medici e al personale tecnico. Potrebbe inoltre collaborare con Ping An Healthcare Diagnostics Center per effettuare diagnosi avanzate di imaging. In futuro, la struttura sanitaria afferma che sfrutterà la piattaforma tecnologica basata sui dati fornita dal partner per approfondire maggiormente il settore della diagnosi di precisione.

Presso PC, Higginson afferma di vedere “un’enorme opportunità per le tecnologie digitali e le partnership strategiche nell’ambito customer-facing”. Ad esempio, grazie alla collaborazione con il suo partner tecnologico e alle sue soluzioni di umanizzazione, PC è ora in grado di fornire un’esperienza significativamente più calma e meno

spaventosa ai giovani pazienti che si sottopongono a RM. Nei primi mesi della pandemia, l’ospedale è stato in grado, con l’assistenza dall’esterno, di configurare sistemi video digitali in modo da poter effettuare visite virtuali. “Abbiamo installato una telecamera in ogni singola stanza dei pazienti e l’abbiamo fatto in due mesi, in modo che le famiglie potessero far visita ai loro cari ogni volta che lo desideravano”, spiega. Guardando al futuro, Higginson immagina avvisi digitali posti all’esterno delle stanze dei pazienti, che allertino medici e altro personale ospedaliero di aggiornare le informazioni sui pazienti prima che entrino.

“Il mio obiettivo numero uno è servire bene i pazienti”, afferma Higginson. “E penso che le partnership strategiche siano fondamentali per farlo. Una partnership può andare ben oltre l’offrire la tecnologia a un prezzo conveniente. I [Partner] possono fornire accesso alla ricerca, fungere da co-sviluppatori e adattare le innovazioni. C’è forza nelle partnership”.

Secondo Rimattei, esiste anche il potenziale per la trasformazione sistemica dell’assistenza sanitaria. “Inizia con due partner, l’ospedale e un partner del settore, per poi indirizzare tutto l’ecosistema sanitario verso le nuove modalità di trattamento e le tecnologie. Le [partnership] hanno un impatto trasformativo”.

Note di chiusura

- 1 Manisha Gulati, Jake Henry, Chris Llewellyn, et al., “Creating ‘beyond the Product’ Partnerships between Providers and Medtech Players,” McKinsey & Co., 19 febbraio 2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/creating-beyond-the-product-partnerships-between-providers-and-medtech-players>.
- 2 Ibid.
- 3 American Hospital Association, “Hospitals and Health Systems Face Unprecedented Financial Pressures Due to Covid-19,” www.aha.org, maggio 2020. <https://www.aha.org/system/files/media/file/2020/05/aha-covid19-financial-impact-0520-FINAL.pdf>.
- 4 Gulati, Henry, Llewellyn, et al., “Creating ‘beyond the Product’ Partnerships,” 2019.
- 5 PwC, “Global Top Health Industry Issues,” aprile 2021. <https://www.pwc.com/gx/en/healthcare/pdf/pwc-global-top-health-industry-issues-2021.pdf>.



Harvard Business Review

ANALYTIC SERVICES

CHI SIAMO

Harvard Business Review Analytic Services è un'unità indipendente per le ricerche commerciali che fa parte di Harvard Business Review Group e che conduce ricerche e analisi comparative su importanti sfide di gestione e opportunità commerciali emergenti. Ogni report viene pubblicato sulla base dei risultati di ricerche e analisi quantitative e/o qualitative originali, cercando di fornire informazioni di business intelligence e sui gruppi di pari grado. I sondaggi quantitativi sono condotti con l'HBR Advisory Council, il comitato di ricerca globale di HBR, mentre le ricerche qualitative sono svolte con dirigenti aziendali senior ed esperti in materia all'interno e all'esterno della comunità degli autori di *Harvard Business Review*. Contattaci via e-mail all'indirizzo hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services