2023-07-31

**譯者**．**陳如月**

新醫藥行銷人員在不斷發展的商業模式中的崛起

我們都有過這樣的經歷：我們在網上，我們需要快速找到一些東西。在搜尋時，系統會在正確的時間彈出正確的廣告，其中包含我們正在尋找的產品或資訊。

在我們的日常生活中，我們都是顧客。我們擁有比以往更多的資訊，也有更多的方法在需要時快速獲得所需要的東西。我們的體驗是由行銷人員在幕後精心策劃的，他們使用各種工具來引導積極的客戶體驗，從告訴我們會喜歡什麼產品的推薦引擎到透過聊天機器人的即時客戶支援。這些精心安排的客戶體驗是靈活和適應性的，滿足我們所處的位置以及我們當時的需求。

 但是，當其他行業達到這些進步時，藥業卻落後了。當藥業的數據比許多其他行業更豐富時，為什麼它會落後？原因很複雜。部分問題是結構性的。製藥組織在創造高度功能性孤島的模式中成長起來，其中許多孤島涉及端到端行銷流程的較小部分。因此，行銷團隊只能專注於兩件事：銷售資訊和直接面對消費者的計劃。行銷的許多其他方面，例如潛在客戶開發或直接銷售，都不在他們的控制範圍之內。

問題的另一部分是，藥業行銷的目標是簡單性，設計它認為傳統銷售代表可以處理的客製化程度和規模水準。實際上，這意味著創造一些客製化的區隔，而不是真正的個人化。最終，這限制了製藥公司對個人客戶的總體看法。

最後，也許也是最重要的一點，藥業商業模式的中心一直是銷售代表。雖然到目前為止，以銷售為主導的模式已經帶來了正的投資回報，但它正在達到價值上限，並限制了在可用渠道為每個人創造最佳體驗的機會。

### 現實檢查：為什麼新的藥業行銷模式姍姍來遲

來自外部力量的現實檢查正在進行中，需要藥業做出改變。當72%的病人希望制度更專注於預防時，照護體驗正在促使他們進一步遠離在正確的時間進行治療，或者根本不進行任何治療。事實上，美國44%的醫療保健消費者只有在生病時才會參與到醫療保健系統。消費者缺乏參與會產生未來的成本。藥業需要幫助縮小這一差距。在許多範疇中，這意味著更複雜的病人和客戶策略。

同時，科學的需求迫使我們改變行銷人員當今所依賴的流程和活動。根據ZS的分析，在不久的將來，到2026年，85%以上的產品預計將是奈米和微型上市（銷售額低於5億美元），而不是重磅藥。藥業之前所做的一切在這種模式下是行不通的。

隨著時間的推移，藥業調整其面對客戶的模式，補充並建立銷售代表的角色，以推動內部和與客戶一起的變革。全渠道是一個開始，但僅靠數位渠道不足以滿足我們在日益複雜的醫療保健生態系統中需要服務的所有客戶需求和所有類型的客戶。事實上，所有類型的客戶都需要比藥業目前能夠提供的更高水準的客製化和個人化服務。藥業需要快速重塑其行銷模式，以適應未來的內部和外部變化，並滿足客戶的需求。

### 為了真正的改變，從打破基本的假設開始

藥業如何改變和重塑行銷？為了創造真正的改變，藥業首先需要打破一些基本的、甚至是不言而喻的假設。如今，典型的以銷售代表為中心的營運通常假設「銷售擁有客戶」。這意味著大多數面對客戶的活動都是透過銷售代表提供的，而不考慮客戶的活動或背景（需求、應用裝置、病人組合等）。銷售代表還為每個客戶收集有限的數據，並主要關注基於產品使用的活動。所有的客戶情報都掌握在銷售代表的個人手中，這意味著組織缺乏整體的視野，無法將各個部分整合到市場上，以更有效地銷售。

如果我們有一個新模式，其中與客戶的關係由組織負責，結果會怎樣？也就是說，組織從包括代表在內的所有接觸點得到客戶的豐富知識，以詳細計畫獨特的體驗，並從中心指導最有價值的互動。在此模式中，組織（職能、人員、數據和分析引擎）支援客戶參與和品牌意識。組織將依靠分析和預測性人工智慧提供更加個人化的客戶體驗，並開始收集個人客戶行為情報，以獲得競爭優勢。

企業應該以客戶需要的不同方式引導策略方向、大規模個人化和參與計劃。重新構想的行銷職能將最適合承擔這一任務。

許多企業都處於領先地位，例如通用電氣，它在二十一世纪前十年對其醫療部門進行重組。其改造的一部分包括將其產品重點轉變為以客戶為中心，並在此過程中擴大行銷作為跨孤島工作的關鍵職能的角色，使客戶洞察對整個組織具有相關性和意義，以幫助推動創新。

藥業需要做什麼才能實現這一目標？以下是組織必須建立的三大基石，以便藥業行銷可以提升到一個新的水準。

1. **重組，將行銷人員置於客戶參與的中心**

藥業長期以來一直在談論客戶體驗，但這次轉變的意義遠不止於此。它正在改變組織的人才能力和結構，並將真正的客戶行銷置於公司如何根據其投資組合、公司和客戶關係的大局制定策略、計劃和配置的中心。

這意味著以一種持續為產品提供服務的方式組織行銷，但也允許為客戶進行設計，同時鼓勵擁有這種關係所帶來的責任和問責制。

產品策略所需的技能與客戶參與設計所需的技能不同。我們預計，組織將開始圍繞這兩個任務分配角色和職責：

* **產品策略師 (Product strategist)** 將繼續專注於深入了解和塑造其產品為市場帶來的超越競爭對手的價值，以及如何在整個市場的總體層面上與客戶需求聯繫起來。
* **客戶參與設計師 (Customer engagement designers)** 將擔任新角色，專注於設計個人化的客戶互動。他們將基於對客戶的多樣性、興趣和參與途徑（例如，他們將參加的會議或參與的臨床試驗）的深刻理解，創造精明的、預測和靈活的客戶旅程。該角色站在客戶的角度，並涵蓋該特定客戶的完整產品組合。

如今，藥品行銷組織中已經存在產品策略人才，但參與設計角色將需要一種在渠道和內容專業知識方面更加精明的新型人才，這種人才會帶來以人為本的設計思維，並在n=1水平上了解客戶。

1. **推動客戶體驗**

這種新型的行銷人員將擁有與當今不同的思維方式，以及幫助他們發揮關鍵作用的技能 — 撤銷規劃和制定策略的過程，以提供更個人化的體驗的設計和開發。

此基石包括三個部分：

* 轉換年度劃流程並建立參與計劃流程
* 改變製藥公司與廣告代理商合作開發客製化溝通的方式
* 開始從中心計劃參與

**重新思考客戶參與規劃流程。**如今，製藥企業往往在規劃過程和戰術設計方面停滯不前。品牌策略往往止於制定策略要務和關鍵成功因素。然後將這些交給廣告代理商，由他們為銷售團隊開發一套有限的資訊和工具**，**以及幾封電子郵件。然後，數位團隊或行銷營運部門只能處理這套有限的資訊，試圖透過將兩到三封電子郵件分成幾個部分以推動個人化，這些部分的方向有限，無法將其與策略或客戶層面所需的行為變化聯繫起來。品牌團隊在數位團隊的孤島中運作，領導層最終會質疑他們從全渠道計劃中獲得的價值。所有這些都不是製藥公司以它可以或應該用的方式指導客戶體驗。

這種模式被打破了，因為在有利於客戶的策略和戰術執行之間沒有連結。這就是需要一個新的客戶參與計劃流程的地方，也是客戶參與設計師的發揮作用的地方。客戶參與設計師將推動一個新流程，在該流程中，他們定義與客戶契合的路線。他們將針對這些路線制定溝通策略，並將定義引起反應的事和偏好分析，以指導為不同的客戶提供什麼以及何時提供服務。這一過程將得到開發更多模組化內容的支援。它將為行銷營運和數位團隊提供藍圖，以有效地部署參與旅程的所有部分。

**與廣告代理商以不同的方式工作。**這種新模式還將打破製藥企業購買創意工作的方式，打破傳統的代理商記錄模式，轉向更加模組化的購買模式。法遵和核准流程需要進行調整，以支援更短的審查時間、在總體層面上獲得更多核准，並加快或消除對獨立資產級審查的需求。

**從中心規劃客戶參與度。**在退後一步並評估銷售代表以及所有其他角色和溝通方法以在不同環境中可以增加的最高價值之後，客戶參與的規劃看起來非常不同。然後，行銷人員可以自由地思考和利用收集到的關於客戶的見解和數據。他們還可以規劃和部署充分利用每個渠道的參與策略。這個過程減少了對銷售代表的依賴，因為銷售代表在公司與客戶互動方面本質上是孤立的，並且可以更好地滿足客戶的需求。

1. **結合科技，創造更完整的客戶視野，並實現大規模管理**

行銷組織歷來都是從從總體上看待客戶，通常只深入到定義三到四個區隔市場，並針對這些區隔市場進行計劃和執行。隨著製藥公司將客戶所有權從銷售轉移到行銷，以推動更多的個人化，它也需要建立和開發工具來管理大規模的個別客戶。當今的行銷人員無法獨自做到這一點，他們需要利用前所未有的科技。這不僅僅是數位敏銳度的問題，也是創造大規模行銷新流程的挑戰。

我們期望科技以三種方式介入，使客戶參與設計師能夠推動個人化。

**建立資料庫以獲得更完整的客戶視野。**我們希望看到行銷、銷售和醫學事務的職能孤島被打破，以便組織能夠建立更加統一、一致和完整的客戶視野。我們還希望這些客戶資料庫的建立方式使客戶參與設計師能夠透過阻礙他們在目標客戶旅程中前進的關鍵槓桿的視角來看待他們的客戶。這將有助於參與設計師了解誰被困在哪裡，以及應該採取什麼行動再次推動客戶前進。

**在工具中規劃更多的客戶參與旅程。**如今，許多參與計劃仍然以PowerPoint或Excel文件形式進行。為了跨渠道、內容和觸發因素大規模地為客戶進行設計，我們期望看到更多使用與下游行銷營運系統無縫集成的參與設計工具。

**依靠科技來管理和監測客戶參與。**這將包括建立在客戶數據集上的預測引擎，以最佳方式選擇他們將收到的正確策略、渠道、訊息或內容。這些引擎將觸發部署或現場建議，以推動這種參與。僅管理部署是不夠的。客戶參與設計師需要設置成功指標和反饋循環，這對於監測客戶旅程的進度至關重要，使他們能夠優化參與過程。

### 邁向藥業未來商業模式的下一步

當Microsoft更迭時，新上任的執行長Satya Nadella帶來一項新的使命：讓地球上的每個人和每個組織都能達成更大的成就。隨後，Microsoft也採取行動，在整個個人旅程中專注於體驗和吸引客戶。這需要職能、孤島和工作方式的轉變。它創建了一個全球需求中心 (Global Demand Center) ，這是一個集中的、互聯的銷售和行銷引擎，「擁有」Microsoft的客戶。

並非所有人都走上了通用電氣或Microsoft規模的轉型之路。但藥業必須與其他行業的行銷人員已經知道的事實保持同步：個人化不會消失。客戶希望公司能夠找到與他們互動的方法，並在正確的時間為他們提供最有價值的東西。

無論他們處於旅程的哪個階段，公司現在都可以採取以下一些措施以滿足客戶的需求，並在未來的市場中保持競爭力。開始的一些關鍵的第一步包括：

* **開始建立客戶參與規劃流程。**這應包括了解卓越的客戶參與計劃是什麼樣子，並繪製行銷營運和數位功能整合的流程。
* **開始招聘新類型的人才（即使你還沒有改變自己的角色）。**尋找具有以人為本的設計背景、渠道敏銳度和測試與學習能力的人。
* **定義對衡量客戶參與成功與否非常重要的新KPI。**然後開始追蹤它們，例如凈推薦值、客戶滿意度或參與過程中的客戶進展。

重塑行銷不僅僅是行銷本身。它是關於在企業中心進行轉型並創造新功能，以真正利用組織的工具和渠道以及其他行業正在利用的客戶體驗的最新進展。許多轉型改變了面對客戶的模式，但未來的商業模式需要行銷成為客戶聯繫的協調者，在客戶所在的地方滿足他們的需求。透過這樣做，它可以讓製藥公司發揮其客戶將依賴和高度重視的角色。

(資料來源：ZS)