2014-10-13

**陳如月**

**聚焦顧客是銷售的關鍵**

許多藥品公司承認，必須從傳統的產品聚焦模式轉變為更加以顧客為中心的模式，不過，很少能對應這一轉化。受邀在東京舉行的Sales Excellence Japan 2014擔任講員之一的日本Shire公司内科領域和罕見疾病事業部岡田裕部長最近接受專訪，重申不論一般醫療或是專科醫療，理解客戶都至關重要。岡田先生在一般醫療市場有豐富的經驗，今年在日本率先推出兩個新產品。關於顧客聚焦如何影響銷售和行銷，他的說法如下。

在日本，藥品公司有不一樣的經營模式，有的是一般醫療市場的巨人，擁有超過2,000位業務代表，與此相反的是，專科醫療的藥品公司可能僅有百個業務代表或更少。在日本，有幾個關鍵趨勢影響藥品公司的銷售，包括和醫師關係的改變、法規遵從性，以及區別個別產品差異性的挑戰等。岡田先生解釋「這整個趨勢迫使藥品公司要更以顧客為中心。」

因此，當擺脫完全以產品為中心的接觸方法時，更瞭解顧客越來越是銷售的關鍵。但到底誰是顧客？據岡田先生，它取決於治療領域和目標病人：有時候更重視醫師；有時候更聚焦病人以及醫師；在兒科領域，照護者﹙雙親﹚也可以是很重要的。

當問及為什麼藥品公司需要知道他們的顧客，岡田回答：「這很大程度上是因為我們需要對怎樣教導疾病和治療負責。要做到這一點，我們需要瞭解客戶的當前行為以及驅動這種行為的動機。瞭解自己的客戶讓我們可以更好地據以訂製個人化接觸的方法。」

最重要的是，幾個趨勢鼓勵藥品公司更以顧客為重點。這些措施包括：

1. **圍繞藥品公司不斷變化的環境**，包括更多的法規遵從性監管、拜訪的限制和預約的要求，以及醫師獲得更多的資訊。後果是MR間越來越多的選擇性取決於醫師倚賴個別MR提供的價值。「其結果是，傳統以產品為中心的方法不再像以前管用。」
2. 特別是在**一般醫療市場**，醫師治療的是醫療需求更少未滿足的、相對較常見的疾病。藥品公司由數千位MR，高頻率拜訪以傳遞產品資訊來銷售相對簡單的產品。因此，醫師對於品牌和訊息有高度意識，但是已經厭倦了無休止的產品聚焦，以及看到更少的品牌差異。其結果是，銷售人員需要比之前更關注客戶:醫師和MR之間的互動使藥品公司瞭解客戶的想法和需求，要推動差異化的程度以驅動新處方，這種互動變得更重要。
3. 與此相反的是，在**專科醫療市場**中，醫師治療的是醫療需求更得不到滿足的罕見或特定疾病。藥品公司用人數少很多的MR，以更少的拜訪頻率提供一種疾病和藥物的詳細資訊給為數有限的專家，來銷售相對複雜的產品。岡田先生也表明，這比一般醫療市場需要更以客戶為重點。更複雜的疾病和產品需要更有針對性的方法，這取決於醫師的治療原則或個別病人的病情。

岡田先生也強調，「藥品公司需要更加理解客戶，不管我們面對的是一般醫療或是專科醫療。」

根據岡田先生，走向以顧客為中心的作法有一些重要意義。其中潛在的問題是：

1. **市場行銷和銷售的理念脫節**，戰術仍然專注於產品，並且可能不配合客戶導向的模式。為了對付這種情況，他建議進行公司內跨行銷、營業、醫學事務和其他功能單位的工作坊，討論客戶的見解。他還建議品牌策劃時要追求關鍵客戶見解，和一貫地反映在市場行銷和銷售策略。
2. 以顧客為關注焦點的時候，**MR可能會有錯誤的心態**，尤其是如果他們以為顧客為中心的模式是不用做品牌推廣。為了解決這個問題，無論市場是一般醫療或專科醫療，即使採取顧客為中心的做法，必須教育MR根據產品定位，包括差異化以進行品牌推廣。
3. **不適當的KPI設定**，太側重拜訪頻率。銷售經理應著重平衡活動的品質與數量的KPI。例如，醫師可以評價MR瞭解特殊治療領域的品質。
4. **MR可能缺乏理解和回應客戶需求的能力**。岡田先生建議，提供培訓給MR以提高他們的溝通技巧，例如雙向溝通的有效提問，以及培訓以提高他們對於圍繞一種疾病的知識，方法有:提供機會聽聽實際病人的故事，與真正的醫師進行角色扮演。

在洞察力方面，岡田借鑒了冰山的比喻來說明客戶洞察的重要性：在水面上的如同是我們有大量的事實和數據的區域；但水面下更大的區域才是背後的事實和數據的東西所在。「我們應該去想很多關於看不見的區域」他宣稱。

岡田先生建議將客戶洞察力有效地納入銷售、行銷策略和日常現場活動發展的幾種方法。他強調需要教育銷售與行銷人員的客戶洞察力，關於如何獲得它以及什麼時候要將它應用於策略。尤其是在罕見疾病領域，透過MR接近客戶獲得洞察是非常重要的，因為初級資料和次級資料是非常有限的，不容易取得。銷售和行銷之間的討論，推動客戶洞察的理解。

「好的洞察力驅動與客戶的溝通以及產品差異化」。他強調，在該公司營業現場活動的最佳實務，包括MR基於總公司的醫學行銷團隊對客戶的深刻理解，在區域計畫挑戰會議簡報，並且和關鍵客戶與醫師討論他們的計畫。

同時，區域的接觸方面，更專注於顧客也變得更重要。岡田先生說「因為我們必須透過了解病人在某一特定醫療區域的旅程，以便提供必要的資訊給醫師或病人。」

總之，岡田先生認為願景 - 如何幫助並服務客戶，以及追求業務 - 是至關重要的。 「每個業務代表的願景必須是一致的，但並不完全相同。」

通常藥品公司對於特定產品設立激勵方案，鼓勵MR衝業績，這使得更難改變傳統以產品為中心的營業模式。不過，隨著法規遵從性監管趨嚴，許多公司編制醫藥學術專員，在面對相同的對象醫師，做好銷售、行銷與醫學事務等跨部門溝通並有良好的客戶洞察的藥品公司必定能產出好業績。

– End –