2016-06-20

**陳如月**

**新的重磅炸彈︰客戶服務等於銷售增長**

在生命科學領域，往往很難從包裝區分你的產品。即使不同類別的產品，在患者、處方者和保險付費者心目中都可以全部融合在一起。

產品大同小異，通常可以從已有使用公司藥物的顧客的體驗，和業務代表或客戶經理或是媒體的互動中做出差異化。所有這些經驗歸結為：客戶服務。很多企業不知道如何做好客戶服務的市場優勢，或者如何以客戶為中心會對銷售產生巨大影響。

辨識然後從客戶的角度努力改善發展品牌策略以及與關聯客戶的接觸點，其結果將是卓越的客戶服務、產品差異化、激勵你的團隊，並極有可能增加銷售。

**誰是客戶？**

客戶服務始自以客戶為中心，就是所謂的“以客戶為中心。” 以客戶為中心，你必須了解誰是客戶、他們的觀點以及他們認為有價值的東西是甚麼。只有這樣才能為客戶提供他們認為的優良服務。

誰是我們的客戶？一個顧客不僅僅是一個處方者或病人，還有影響或作出治療決定的任何人或團體。在生命科學市場最大的演變是參與產品選擇決策者的人員增加，因此，發展全面的病人旅程有助於識別整個路徑上的客戶。你可能已經聽說過或以前使用過病人旅程（或治療流程模型）。我們定義病人旅程從症狀到診斷、到治療、到付款、到依從性、到追蹤，以及一路上影響產品的選擇和使用作出決定的所有參與者。

**誰是決策者？**

病人旅程可以幫助我們從描述典型的病人和醫療決策者（例如，診察醫師、處方者、護理師、藥師）識別客戶。根據病人和疾病狀態的不同，還有其他決策者發揮作用，例如照護者和社會工作者等。此外，比以往任何時候都重要的決策者，如保險付費者、醫院財團和大的醫師群體，他們對最終使用的治療可能比處方者有更大的權力。

對於某些疾病狀態，病人旅程中可能只有三四個客戶，而其他疾病狀態，可能會有一打以上的客戶的複雜網絡。無論如何，直到你描繪出病人的旅程，否則很難識別你的客戶。一旦你這樣做了，你可能會發現環境比你想像的更複雜。

**發現每個客戶的想法和需求**

識別客戶後，你必須定義客戶的觀點和需求，以確定你的優勢所在。在此步驟中，病人的旅程揭示沿著路徑可能影響品牌成功的一切。

* 對於患者，這可能是他的感受和疾病對他的生活產生怎樣的影響。讓一個從事耗體力工作有兩個孩子的忙碌父親治療他的慢性膝關節疼痛的動機是什麼？答案會是不同於一位沒有孩子的白領單身女性。
* 在作出治療決定時，醫療服務提供者想的是什麼？他必須心迅速地診察然後轉到下一個病人？這會導致他選擇的是最受歡迎的品牌，但可不能是最適合該患者的品牌嗎？
* 行政主管是否主導病人流程並且基於財務指標主導決定呢？

這些觀點和需求最終決定品牌的選擇，知道上述這些是為每一位客戶提供優質服務的關鍵。滿意和忠誠的客戶感受到他們的需求有被重視認為是有價值的東西。這可能是產品本身，或是協助更方便使用產品，如報銷核退的協助等。了解客戶的觀點和需求，將幫助你確定“服務”對他們意味著什麼。

來自業外的一個例子有助於說明這一點。對多數零售商來說乏善可陳的2015年節日，Amazon.com有了21年來歷史上最大的節日。亞馬遜的產品沒有比競爭對手更好或更便宜。但Amazon.com成功，主要是透過其Prime服務，傾聽客戶想要什麼：他們想要它（各種各樣的產品），他們希望很快（對Prime會員免費兩天內送貨），他們希望能夠輕鬆地（不麻煩地退貨）退貨。亞馬遜的客戶願意付更多，因為亞馬遜照顧他們，這孕育著長期的忠誠度。

我們雖然不是消費者產品行銷人員，但仍然有很多可以從消費領域學習。產品之間的差異可能是微小的，但如果客戶感受到公司傾聽他們，滿足他們的需求，即使東西都一樣，他們將忠於該公司。

**如何滿足客戶的需求**

你已經確定了客戶及其需求。接下來怎麼做？這是定義你的客戶接觸點以滿足這些需求的階段。讓我們再回到你的病人旅程，找出整個過程的槓桿點。在哪裡有你的品牌優勢的機會，還有你的品牌弱點在那裡你將會有問題？你可以通過特殊程序、服務和資訊解決哪些治療上的障礙？你可以減輕或至少抵消任何障礙？

建立一個忠誠的客戶關係的關鍵是要溝通可信的知識、技能、信任和共鳴。製藥和生技行銷有多種管道來完成：銷售代表、社群媒體、消費網站和期刊的廣告等。可信的知識和技能意味著招聘合適的人來代表你的品牌。它還包括培訓面對客護相關人員，打造他們的知識和技能，使他們可信賴和方法與以客戶為中心的心態工作。

業務代表、客戶經理、衛教人員和其他面向客戶的資源，必須了解客戶的觀點，他們必須知道如何適當地向客戶傳達這種移情。再加上提供可靠的資訊，隨著時間的推移建立信任，最終是客戶的忠誠度。

參與其中的所有人而不僅是面對客戶的團隊成員，必須了解客戶對品牌的觀點。比起只知道專案內的片段，大圖像的理解激勵那些參與品牌的人員制定更好的決策。無論團隊成員的角色，大圖像的觀點有助於確保客戶服務是首要目標，持續和有效地執行。

**衡量成功和不斷改善**

衡量單一策略或頻道的效益是複雜的。不過，策略實施前和實施後壓力試驗你的客戶分析，可以讓你成功並找出解決的問題。

施策實施之前，不妨問問幾個問題，包括：

* 我的“客戶”是治療決定實際有影響力的人？
* 是否有我們需要利用的優勢，或我們需要減輕的劣勢呢？
* 強調此施策針對哪些特殊客戶的需求？
* 這個施策適合客戶的整個決策過程的哪個部分？
* 這個施策和我們正在進行的另一個施策相衝突，或重複？
* 與合作夥伴公司或內部有沒有協同效應，應該充分利用使之成為更有意義的解決方案？
* 我們試圖鼓勵的動作或行為是什麼？
* 可能出錯的所有方式是什麼？
* 我們如何衡量效益？

施策實施後，要問一些問題包括詢問（和誠實地回答）︰

* 如果回應一直不佳，為什麼？它是缺乏知識的提供、執行不力或競爭對手做得更好？
* 如果反應一直很好，為什麼？
* 我們有效地滿足我們所設定的需求滿足嗎？如果不是，為什麼不呢？
* 所有團隊成員做事都保持著客戶為中心？如果不是，為什麼？

一旦你確定客戶服務方面的落差，必須把它定為優先事項。經常出現在客戶服務的三個問題是效率低下、不一致以及客戶投訴。

效率低下必須徹底解決。例如，領導人可能必須決定裁掉“非必要”的工作人員，以說明該公司的底線，但如果它會導致糟糕的客戶服務，這個決定是短視的。但如果縮短或更改過程導致客戶更快或更容易取得他的需求，就去做。

如果某些地區的客戶高興，但不是全部，或者一個管道的客戶滿意度有所下降，這是一致性的問題，也可能是執行或外部力量的問題。你不能控制外力，但你可以控制你對它們的反應。例如，如果處方者的調查結果突然顯示和業務代表互動的滿意度下降，為什麼？也許有新的競爭對手出現，因此業務代表需要額外的培訓。

最後，要關注客戶的不滿，這就是社群媒體有價值之處。一個人抱怨產品或服務可能是一個例外，但一個產品或服務的投訴成為趨勢則是警示“改進的機會。”同理心地回應客訴，更進一步解決問題，並告訴社群有關解的決方案。

一致和持續地以客戶為中心的方法應該引導你從策略到施策執行及以後的發展。透過保持你的客戶和他們的需求與觀點為最優先，你將改善整體客戶體驗和贏得顧客忠誠，隨著時間的推移可以看見銷售改善。

(Reference：pm360; [John Bye](https://www.pm360online.com/author/john-bye/) and [Celeste Mosby](https://www.pm360online.com/author/celeste-mosby/) on February, 2016)

–End–