2017-11-20

**陳如月**

**高績效銷售**

 銷售人員是推銷產品必要的最昂貴和長期的選項。因此，這最重要的活動必須做正確。然而，多數銷售人員的表現遠低於最佳績效。幾乎無一例外地，這是因為以下兩個原因之一。

 可能是因爲工作過於分散在沒有反應的客戶身上，或者推銷很少對準當地市場。

 第一個原因是目標客戶不明確導致的，其中存在四個常見問題：目標客戶重疊、目標客戶蠕變、目標客戶缺口和/或無法衡量。

 目標客戶重疊發生在你所選擇的目標市場對準和覆蓋你的競爭對手。最終結果是一種過度拜訪特定醫師的型態，他們要麼定期切換他們的忠誠度，要麼斷離。無論是哪種情況，都會導致銷售下滑和目標客戶快速耗損。

 目標客戶蠕變是在當你允許業務代表改變他們的目標客戶比例的時候。隨著時間的推移，你的目標用心會因為「對你方便的醫師」被減弱，比如更容易拜訪和地點鄰近的客戶。

 目標客戶缺口發生在那些你在今年、去年、也許是很多年沒有拜訪的富潛在生產力的醫師們這個隱藏的「冰山」。

 未能準確衡量推廣活動從而確保用正確的推廣工具，以正確的頻率提供正確的信息。在此，數位造訪相當於面對面接觸的假設很少被測試過。但證據顯示，在許多情況下，這兩種形式的推廣絕不是同等的，而精心管理的混合辦法就是解決方案。

**傳統的方法主要基於簡單的經濟學。**

1. 在宏觀層面，選擇最大治療領域的區塊或診療銷售，除以醫師的人數。由於資源有限，這表示「在那裡」集中精力。
2. 從外部供應商購買醫師名單。在此，個別醫師往往按他們的處方潜力排名 - 也許是從已知的治療領域的「興趣」，或是附加的角色以及舉辦過的活動。

 這兩種方法基本上都基於相同的資訊，只憑單一作法我們無法確定一個人真正的處方行為。在這兩種情況下，競爭公司的目標都是同一個個體，因為購買一個共同的清單並遵循類似的邏輯程序。實際上，我們的目標客戶清單正好與競爭對手重疊。這是第一個也是最常見的目標錯誤。

 最終結果是沒有獲得競爭優勢。目標客戶受到相當高的拜訪壓力，而非目標客可能被忽略。這意味著目標客戶耗損得更快，受到更高的「轉換壓力」，可能會更不願意會見到業務代表。在這種情況下，非目標客戶的拜訪往往可能更有生產力。實際上，每個拜訪並未達到更大回報的預期經濟效益。

 通常會作出進一步的決定，允許現地業務代表變更高達10%的目標客戶名單，以反映當地的知識和關係。最終的結果是，難以見到和地理位置偏遠的客戶會被排除在外，傾向於更容易會見、更「便利」的目標客戶。無論什麼原因，都應該避免目標客戶蠕變。

 有效的目標還可以管理客戶群，而不會出現明顯意外的缺口。一個好方法是把你的客戶全體畫一個范氏圖（Venn diagram[[1]](#footnote-1)），比較今年會見到的與去年會見到的客戶。最有說服力的統計是在任何一年都沒有會見到的客戶百分比。對你的品牌，這個隱藏的冰山常常是非常可觀並可能代表一個龐大的尚未開發的機會。一個有趣的問題是：你一貫管理的醫師人數有多少？這些醫師在地理位置上與你的業務代表住家相距多遠？這是應用強大分析的另一個非常有效的領域。

 目標客戶對於管理銷售人員至關重要。關鍵是要透過良好的分析過程做出明智的選擇。簡而言之，利用藥業數據的深度和豐富性來確定正確的客戶是誰以及以何種有效的頻率。常見的問題是將最佳拜訪頻率與有效拜訪頻率混淆。對某一特定產品的拜訪頻率範圍將根據客戶類型和當地條件而有不同。通常這種有效的拜訪頻率比預期的要低得多。在大多數營業現場，多達50％的拜訪是浪費的。

 識別正確的拜訪頻率是很重要的，但這不應該被應用在全國的層級。舉例，當向區域經理介紹這些結果時，普遍的反對意見是中區和北區不同。這是相當正確的，拜訪頻率應該應地制宜。

 然而，通常浪費的最大原因是未能識別和瞄準有利潤的客戶。無回應客戶是主要的成本和時間消耗，會削弱業務代表的精力和資源。對於專科醫院產品來說，這是一個非常普遍的問題，往往大量的時間和精力花費在無生產力角色或專業上，那會把注意力轉移到很少的收益上。

**我們也應該問自己，我們應該以什麼級別為目標?**

 有三個主要的目標級別：個人醫生、診所、醫院科室、或醫院體系。哪些適合你的品牌取決於產品的生命週期階段和促銷的目的。有兩個極端之事：

1. 新產品首先由個人試用評估產品。如果該產品應用如所預期的，則試用可能導致採用。最後，個人可以作為一個倡導者，讓同事們知道並嘗試該產品 - 一個傳播的過程。簡而言之：

試用 🡢 採用 🡢 傳播

 當達到這個第三階段時，一個新產品可能被提出並被成功地納入到臨床的「優先清單」，或是醫院的處方集中。

1. 第二個極端是藥物在一兩年內專利即將到期。研究顯示，當一個產品在市場趨於平穩之後，產品行銷的大部分要素都不會有顯著的影響。儘管如此，大多數公司仍然繼續把重要的促銷資源投入到他們的成熟品牌，而沒有考慮到許多元素可以撤銷，對銷售影響甚微或根本沒有影響。關鍵是確定哪些客戶仍然需要支援，和哪些行銷組合要素是必要的。如果分析得當，這些節餘付諸行動的結果將會把行銷費用降到最低限度。

**不管是哪種情况，最重要的是要使你的目標對象是正確的 -- 然而這很少執行到最大的效果。**

 良好的目標設定是對準最有生產力的目標執行活動，並根據當地情況進行調整。我們可以藉由在Everett M. Rogers的擴散曲線[[2]](#footnote-2)上繪圖，確定在產品生命周期的哪個階段，有哪些做法最有可能接受一種新產品。總之，在推出新產品時，追求落伍者的做法是沒有價值的。目標應該符合生命週期中那個階段的促銷焦點。

 另一件要考慮的是你打算如何對待個人的做法或醫院部門。這裡的關鍵問題是，你相信處方決定的軌跡是個體醫師，還是科部共識？如果是前者，個體目標是關鍵，而後者則是識別關鍵部門可能是取得成功的祕訣。後者尤其重要，當區別這些做法，可以分隔推銷回應者和非回應者，以便在產品專利到期之前的兩年內確定在哪裡安全地減少促銷活動。

 波士頓顧問公司的創始人Bruce Henderson曾經說過：「任何競爭者如果市佔率不到最大競爭對手市佔率的1/4就不能成為有效的競爭者。」這意味著，實際上許多藥品是現金的淨使用者，對公司的淨利貢獻不大。我們的目標應該是在任何診所或是醫院科室取得0.6以上的相對市佔率。這將確保你是市場領導者或第二選擇（兩個最有利潤的位置）。如果產品的相對市佔率低於0.3，則評估你是否可以改變現狀，或者建議最好在其他地方努力。良好的目標策略是做出有效的選擇，從而驅動獲得利潤。

（取材自PMLiVE）

–End–

1. 范氏圖 (Venn Diagram) 是在所謂的集合論 (或者類的理論)數學分支中，在不太嚴格的意義下用以表示集合 (或類)的一種草圖。它們用於展示在不同的事物群組（集合）之間的數學或邏輯聯繫，尤其適合用來表示集合（或）類之間的「大致關係」，它也常常被用來幫助推導（或理解推導過程）關於集合運算（或類運算）的一些規律。 [↑](#footnote-ref-1)
2. Everett Rogers的擴散曲線是美國學者Everett Roger提出的。他認為創新是：“一種被個人或其他採納單位視為新穎的觀念、時間或事物“。創新擴散包括五個階段：瞭解階段、興趣階段、評估階段、試驗階段和採納階段。

	* 瞭解階段：接觸新技術新事物，但知之甚少。
	* 興趣階段：發生興趣，並尋求更多的信息。
	* 評估階段：聯繫自身需求，考慮是否採納。
	* 試驗階段：觀察是否適合自己的情況。
	* 採納階段：決定在大範圍內實施。 [↑](#footnote-ref-2)