2019-01-14

**陳如月**

# 營業總部進化論 - 以結果評價作為MR的銷售額目標 按實際診療基準設定KPI

2019年日本的藥業在10月消費稅增加之際，在那半年後的2020年4月面臨藥價·診療報酬調整。對此的討論將從年初開始進行，所以預計1年內將掀起藥價制度等改革的爭論。老齡化的進展和縣市人口減少等，與社會系統根基相關的各種問題也會ㄧ下子爆發。為了飆升的醫療費用適當化的目的，不可能不對藥費開刀。相反地，開始聽到藥業和藥品批發的經營者開始認為應該根據環境變化引導產業結構的聲音。其中，被揶揄老態的依然是營業組織。到目前為止，它一直被當作是刪減費用和重新評估資源的焦點，不過，今後必須重新組建一個可獲得實際成果的組織至關重要。在說「營業總部進化論」的同時，Monthly Mix編輯部想提出一個能夠跟上時代變化的進化系組織。

台灣藥業面臨的挑戰與日本相似，在此分享，供作參考。

* **改革速度緩慢的藥業**

日本的醫用藥品市場在這幾年產生很大的變化。內資大藥廠的經營者談到社會環境的變化，並清楚表明解決藥業本身產業結構轉型的態度。但是，公司內部組織和人力資源開發等改革遠不如以往，因此難免有落後於政府醫療制度改革速度的感覺。

重要的是營業組織和MR的問題。特別是，以生活習慣病藥物為主軸開發的現在的藥品行銷模式，不符合厚生勞動省制定的地區醫療方式。不僅如此，還可以看出差距正在擴大。為客戶管理和MR行為管理投入大量金額，導入各種客戶管理系統，但在產品健保給付前市場發生變化而跟不上。此時要應對的是多職種合作和線上診療。政府強力推行的醫療政策方向，一言以**蔽**之就是實現網路醫療。2020年4月預定的診療報酬修訂自不必說，厚生勞動省在1月召開的通常國會上提出藥師在藥品使用方面的職能相關的藥機法修正案。由此，考慮在地區中以藥師為中心，促進與地區醫療和居家護理的合作。

當然，上次2018年度修訂時導入的線上診療的點數也會被重新評估，如果在法規改革促進委員會上討論的線上服藥指導也被導入的話，一口氣就能建構區域內的醫療人員、照護者共享醫療資訊的區域醫療聯絡網路。藥商必須早點接受這種規模感，並建立能夠應對的組織和和人力資源。營業總部的改革是不可或缺的，到了需要勇於改變方向的階段。

* **關於MR的KPI設定建議**

關於營業總部的組織和人力資源，以及包括MR在內的活動目標（KPI）的設定，該期刊編輯部想提出建議。各公司都已加緊應對區域戰略意識。但是，在訪談到各公司的策略時，雖然配置了主要客戶經理 (Key Account Manager，簡稱KAM)作為區域專職者，但是由於其功能和角色不定，沒有達到真正有意義的區域戰略。透過各公司的訪談資料，感覺共同的課題是目標設定。由於配置KAM，沒有人能夠回答「銷售額是否有增加？」的問題。因此，在沒有找到解決方案的情況下，根據總公司引進的CRM開發推薦的功能，決定MR每天的拜訪目標，自始至終只按照指示進行拜訪計畫的活動。MR活動的生產力當然也沒有提高。嚴格來看，在政府的方針下，以生活習慣病藥物模型建構的CRM，難以期待改善多職種合作的區域醫療的能力。結果，無法逃脫「銷售額有提升嗎」的魔咒，一直拖延至今沒有結論。

* **營業總部的組織改革計劃**

那麼，為什麼不嘗試轉變想法呢？下面記載的是Mix編輯部所考慮的營業總部的組織改革計畫。

**營業總部的組織改革計劃與MR的KPI設定**

**MR的KPI（銷售目標）**

變更為「銷售額」+「實際處方」。

下述4種MR的團隊綜合評價

地區經理

地區經理

地區經理

KAM旁聽區域醫療調整會議，強化和利益關係人的設定，依照提議策略做策略提案

雖然以地區經理為中心的組織系統遵循傳統類型，但MR分為speciality、primary care、區域/多職種合作、數位戰略四個系統，並組成一個團隊。當初曾經認為一個MR可兼顧一切的時代，如果變化的速度這麼快，要適應現場的需求就變困難了。

下一個課題是使任務成功的目標設定和目標管理。作為營業總部，我們從很多營業處長那裡聽到不能從KPI中刪除「銷售額」的聲音。於是，盡可能考慮到這部分，除了傳統的銷售額目標（從經銷商/物流商進入醫療機構的銷售業績）之外，再加上處方的實際數量、處方持續期間和安全對策的努力，全部量化作為新的「銷售目標」，如何呢？

利用所謂的真實世界數據（Real world data，簡稱RWD）。聽到很多聲音說「為時尚早！」，但還是先考慮一下吧。政府設想的整合社區照護的目標在於導入結果評量。因此，假設醫院的治療結果、預後過程，以及嚴重程度預防的結果等被量化，用醫療費用報酬進行評量。2018年4月的修訂的醫療費用報酬中的住院醫療也已經導入結果評量。這一趨勢將會進一步擴大，也就是說，醫師等醫療人員可以對比參照社區的診療資訊和自己診療時機的時代即將來臨。就意味著，醫師在MR提供資訊的基礎上處方該藥品，和MR共享病例數和治療經過等的結果數據的時代即將來臨。也就是說，MR可以和醫師與醫療人員共享治療結果，可以經由資訊解决問題和課題，確立合作夥伴的地位。在過去，有一個詞叫做真正的藥物治療合作夥伴，如果我們將它設定為MR的KPI，進一步與營業總部、營業部和業務課共有，最終作為團隊的綜合評價的話，應該就能很有自信地達成「銷售目標」吧？

如果在營業總部內決定該主軸後，那麼支持實現這一目標的「區域KAM」或是「負責經銷商政策者」的角色被明確化，它可以重新成為可以為區域醫療服務做出貢獻的營業總部。如果就這樣停滯不前的話，不僅什麼也改善不了，和醫療人員與醫療現場的意識差距也會更加擴大。實際上，在將結果評價設定為MR的評價目標之前，雖然需要一些時間，但這個挑戰的價值不值得一試嗎？踏出這一步的，是這2019年。對上司的提問：「銷售額真的會提高嗎？」，「現在是真實世界數據（RWD）的時代。」「交給我吧！」希望各位有自信和勇氣。

(取材自Monthly Mix編輯部)

–End–