2020-06-08

**陳如月**

**分水嶺之後：後疫情世界中數位KPI的注意事項**

全球COVID-19危機可能是藥品銷售和行銷的分水嶺。疫情使傳統的客戶接觸陷入停頓，迫使企業圍繞數位渠道重新調整其商務策略，而數位渠道迄今為止基本上沒有被充分利用或低估。從歷史上看，製藥在數位領域的投資一直是乏善可陳的，對傳統方法的持續依賴往往導致在數位支出控管只遞增。在許多公司中，數位化還不是優先事項，渠道只被視為一個戰術上的銜接性。然而，這一流行病正在改變一切。陷入封鎖的困境，無法依靠熟悉的工具，藥商通往客戶的途徑被迫各行其道。隨著公司爭先恐後地填補隔離檢疫銷售代表留下的空白，數位科技突然成為第一要務。

評論者報告說，tele-detailing、虛擬代表和遠距處理激增。與此同時，品牌團隊正拼命地增強其數位化能力，加强數位行銷活動。在整個行業，行銷人員都在尋找快速解決方案，並將數位視為他們的戰術救星。許多人終於發現了數位的真正力量。此外，當製藥公司努力解决HCP與COVID-19奮戰之際，多少促銷活動才是真正合適的問題時，公司認識到數位可以提供解決方案–允許客戶透過在如何(何時)使用資訊方面提供選擇和彈性來設定契合條件。這種方法可以促進製藥公司商業模式從「聲量佔有率」（share of voice）轉向「聲量品質」（quality of voice）。這肯定會改變客戶的參與度。

疫情過後，我們不太可能回到過去了。未來的世界將是數位先驅們長期以來宣導的混合渠道組合。然而，為了達到這個程度，製藥公司對數位的使用必須從戰術發展到策略。如果全球疫情要成為製藥公司商業營運的分水嶺，公司必須確保數位化常規成為圍繞品牌團隊如何規劃、傳達和（至關重要的）衡量客戶契合度的策略討論的一部分。

近年來，「數位KPI」已成為製藥公司行銷手冊中不可或缺的記載。然而，將數位視為品牌策略的附屬品而非核心組成部分的普遍趨勢，意味著一些公司難以設定有意義的數位KPI。這個行業在走向數位化成熟方面的緩慢進展只會讓事情變得更加困難。當行銷人員希望為其數位計劃構建基於證據的商務案例時，許多人發現他們沒有必要的數據、支援或數位理解來確定其品牌的最佳數位KPI。

由於數位技術可能在疫情後在製藥公司的客戶契合模型中發揮主導作用，品牌團隊最終將根據他們設定的KPI進行衡量。在此，在藥業數位契合專家的幫助下，列出10個數位KPI的注意事項如下。

1. **讓你的策略目標指引你**

Hanover的數位首長Amy Williams表示：「最有效的品牌團隊能够抵制孤立地設置數位KPI的誘惑，而以更廣泛的策略目標為指引。」當然，良好的KPI可以證明做得好和影響，但其結果應該無縫地融入企業的大局。行銷活動或執行如何與你的業務目標保持一致?如果你不知道答案，則可能需要在解決數位KPI之前退幾步想想。

「設置數位KPI時，第一個也是最重要的問題應該始終是：我們的總體目標是什麼？以及這種數位執行如何對我們的業務目標產生積極影響？如果沒有，你可能不應該進行。有時，數位KPI會提供令人印象深刻的數字，而這些數字實際上並不能顯示積極的影響或有助於實現目標。這是徒勞的。」

M3 (EU) 的Medical Communities副總裁Tim Russell對此表示贊同。「策略要務是有意義的數位KPI的唯一真正驅動因素。首先要考慮的是：我們的溝通目標是什麼，我們的終點是什麼，最終我們要達到什麼目標？例如，是認知嗎？處方是否增加？還是臨床知識的增加或臨床行為的改變？臨床行為變化很難證明，不僅僅是數位，而是跨任何渠道。然而，可以跟蹤改變行為的意圖，而數位技術提供了一個很好的機制來做到這一點。例如，你可以看到HCP是否已經採取行動；他們可能已經閱讀了一些東西或者參與了一個互動的意見調查，這表明他們有做某事的意圖；他們可能已經下載臨床數據供檢討或索取進一步資料；或者他們可能已經回頭來再次查看有用的資料，或者點擊瀏覽以深入瞭解一個話題。所有這些都表明改變行為的意圖。」

1. **不要盯著數字–看大局**

Across Health的Impact負責人Christophe Brock說：「完全依靠領先的量化指標（例如電子郵件打開率或網站訪問量）來指導市佔率和銷售等落後指標，就像是在祈求晴天。定量指標將告訴你是否影響達到你的客戶，但它們並不能保證他們的契合度或轉化率。你是否說服他們相信新的治療方案？你確定他們的處方意圖了嗎？光是數字對你沒有幫助。要達到目的，你需要透過定性渠道和品牌特定指標，在落後的銷售數字和領先覆蓋指標之間建立連結的議題。並非所有渠道都相等。匯總跨多個渠道之間的互動，可以為你提供有關生成的接觸點數量的線索，但對它們的影響卻知之甚少。為什麼閱讀一封電子郵件能像與銷售代表進行15分鐘的遠距互動一樣，有助於說服你的潛在客戶？做一個公平的比較是很重要的。有很好的工具可以幫助你做到這一點。但要確保你看的是全貌。不要只盲目盯著渠道特定的KPI，也要制定總體活動和客戶層面的目標。」

1. **避免虛榮度量(metrics)**

與數位相關的大量數據無疑促使了對「計數」的癡迷。但數字只告訴你故事的一部分，而敘述只有在你計算正確的東西時才有意義。一個很好的例子就是所謂的「虛榮度量」–這些數字能讓你在別人面前看起來很好，但卻無助於你瞭解自己的真實表現。Amy 說：「當我們討論數位量測時，虛榮度量經常會出現。它們既可以是一種幫助，也可以是一種阻礙。很容易被大量數字蒙蔽，而忽視目標。然而，如果企業在整個行銷活動中收集各種度量，有時這些數字可以補充證明行銷活動的影響，只要不將其視為最重要的。」(譯註：根據美國新產品開發管理協會PDMA的定義，所謂的Metrics『度量』指的是：一種追踪產品開發的測量方法，允許公司對流程改善帶來的影響進行衡量的測量方法。這些方法因公司而異，包括流程的特徵測試，如：上市時間、具體開發期間、每年新產品商業化的結果和新產品的銷售比重等。)

1. **不要混淆度量與KPI**

Tim說：「措詞『度量』和『KPI』經常（不準確地）互換使用。瞭解兩者之間的細微差別很重要。數位提供數百個度量，但只有少數是KPI。KPI直接連結到你為市場活動設置的策略目標，而度量則是添加精細和細節的深入研究，向你展示原因。度量融入主要敘述的内容，通常是次要或第三級目標。然而，更重要的是，『此活動是否成功？』是由KPI衡量，這些KPI都與總體戰略目標相關聯。」

1. **不要有太多的KPI**

Christophe說:「有些人犯了一個錯誤，即擁有太多的KPI，並把它們與度量混在一起。最好只關注市場活動級別的幾個核心KPI (最好是大約5個) ，並為每個渠道和客戶（區隔）定義一兩個KPI。堅持下去，不要陷入測量狂熱–但要確保將它們分散到客戶旅程的所有階段：首先『覆蓋』他們，然後『說服』他們–透過他們選擇的渠道提供最佳的使用者體驗，最後，將他們『轉化』為品牌忠誠者，並衡量其效果。」

1. **環顧四周尋找標竿**

Amy說:「企業應該細想他們已經在衡量什麼。有一個標竿是開始證明數位活動影響的好起點。如果你不量測某些東西，為什麼不呢？你應該嗎？如果是，怎麼做？例如，如果你想改變消費者對你的商務的看法，你是否監測你的品牌/商務的情感，以便你能看到活動是否能發揮作用？一旦你的目標和你能衡量的指標是明確的，你應該問自己哪些度量將提供最好的證據來證明成功–然後定義這些度量及其價值可能是什麼。例如，如果你試圖驅動流量到一個網頁，你知道什麼是正常流量，因此什麼將構成顯著增長？在沒有任何知識或標竿的情況下設置的數位KPI，充其量只是有根據的猜測，從一開始就為商務失敗做好準備。如果你沒有度量或標竿，有豐富的產業指引可以帶領你。」

1. **內部協作**

Christophe說：「高品質的KPI反映高品質的策略和行銷計畫。它們通常是在計畫階段透過業務所有者、市場活動策略師和業務分析人員之間的密切合作設定的。後者在策略設計階段的參與將有助於進一步簡化KPI定義過程。此外，業務分析將有助於確定衡量槓桿點，(如市場活動前/活動後的衡量) ，你可能需要將其納入到活動策略中。」

1. **外部協作**

Tim說：「協作是建立正確的KPI的關鍵。這意味著透過廣泛的跨職能參與瞭解內部觀點，但也意味著擴大網絡範圍，從專業數位合作夥伴那裡獲取外部見解。一個好的合作夥伴不僅將帶來專業知識，他們還會為您提供一個瞭解客戶數位世界的視窗，讓你深入瞭解線上社群，從而幫助你制定策略並告知KPI。然而，只有當團隊在真正的合作關係中儘早參與並湊在一起工作時，這種價值才得以充分實現。不幸的是，一些製藥公司仍然選擇與供應商維持供英商關係。例如，一些行銷人員會說：『我只想吸引住500位腫瘤專家一個月，這是我的預算。』相對來說，用這樣粗糙的度量來顯示成功是相對容易的，但做這件事的企業實際上只是在冒險。同樣，一些組織沒有給足够的時間進行數位化，他們將其視為附帶的。最成功的團隊將數位媒體和第三方媒體視為核心渠道，與其他更傳統的活動一樣給予同樣的重視和關注。歸根結底，真正的價值以及與KPI更好的策略契合來自於在可信賴的合作夥伴關係中工作。」

1. **測試、測試、測試**

雖然KPI應該總是在活動開始時設定，但它們也需要機動。Amy說：「KPI不僅僅是你渴望達到的目標，它是一個活動進展的指標，可以引導你的行動。有些公司犯了一個錯誤，就是不全程追踪KPI，等到活動結束後才看是否成功。良好的KPI突顯需要改進的問題領域，並協助敏捷行銷人員相應地調整其行銷活動。」

1. **不要太技術性**

Christophe說：「想想誰將審核你的KPI。一個常見的錯誤是使KPI報告過於技術化，或者依賴於巧妙的儀表板來告訴你一切。最好的方法是規劃兩種類型的報告，一種是在策略/領導層級的，另一種更多業務層面的。第一種將從高層概觀你的績效與活動目標和業務成果的關係。第二種將提供有關各個市場活動(渠道和客戶級別)更深入的報告。兩者都允許你在各自的層面上採取定義明確的行動。」

**超越分水嶺**

 全球健康緊急狀況並不是世界迫切希望促使製藥公司實現其商業運作現代化的催化劑。然而，冠狀病毒的大流行無疑是一個分水嶺，它透過環境而不是設計，迫使業界利用以前一直停留在更加傳統行動陰暗角落中的數位渠道。隨著我們邁向一個新的明天，面對面的行動將理所當然地回歸促銷組合中，最成效的行銷人員將是那些行銷活動在離線和數位渠道中找到適當平衡的人，而其KPI(數位或其他)都與總體策略目標相一致。與世界上大部分人口不同，數位化並不是孤立存在的。在後疫情時代，將其整合到策略組合可能是製藥公司迄今最重要的KPI。

(取材自PMLiVE)

–End–