2020-12-28

**陳如月**

**醫藥情報在制定品牌策略中的重要性**

*了解可用於評估競爭的不同方法。*

品牌策略是企業在市場上將產品與競爭對手區分開來所必須承擔的一項重要任務。

在藥業，品牌策略需要從資產進入早期開發階段的那一刻開始，甚至早在從識別潛在客戶的角度的時候就開始了。

成功的關鍵是識別最大的威脅，並根據當前或未來可能吸引處方者、支付方和病人的產品特性對其進行評估。有幾種不同的方法可用於評估競爭，例如次級和初級競爭情報分析、競爭模擬和目標產品概述的開發。

**評估競爭對手的競爭生態**

任何競爭對手的競爭生態評估的第一步是從競爭對手資訊的次級來源開始。我們稱之為「資訊」，因為情報包括對資訊的洞察和遠見。藥業市場是收集特定治療領域內競爭對手資訊的理想場所。監管層面要求訊息披露、漫長的開發時間表和大量的分析師報導。

除了收集競爭對手資訊（如公司網站、臨床試驗登錄等）的眾多原始來源外，許多訂閱服務還匯總了競爭對手的資產資訊。沒有任何其他行業能夠提供如此廣泛和深入的可用資訊來評估競爭環境。

從次級來源獲得的情報可以透過分析轉化為情報，以評估開發時間表、送件、批准和上市，以及對產品差異和劣勢的評估。一個好的綜合分析將包括一個時間線狀況，該圖可繪製所有主要競爭對手，並包括個別產品和產品概述，突出差異點。

**縮小知識差距**

次級研究工作將停滯不前，因為可以從一群具有知識差距的競爭對手那裡了解到什麼，這些差距必須縮小，然後才能實現全面的洞察力發展。在這些情況下，品牌團隊通常會透過初級競爭情報(competitive intelligence，CI) 來縮小差距。初級CI是透過與知道不能透過電子方式獲取的公開披露資訊的來源進行口頭交流而收集的。

這也可以包括在產業贊助的活動（例如，工作餐）上共享的資訊，在這些活動中，資訊是在保密披露協議範圍之外披露的。除了產業參與醫療和科學會議以外，(在這些會議中，參與者可以進行公開對話)，大多數的初級情報不是由製藥公司員工收集的。

基本上所有初級CI的公認方法都是透過可以代表其客戶進行研究的代理機構媒介的。這一過程涉及關鍵情報主題（key intelligence topics，KITs）和問題（key intelligence questions，KIQs）的開發，如果回答正確，則可以縮小知識差距。就其本身而言，代理機構通知有針對性的受訪者，他們正在代表（未具名的）客戶進行研究，並提醒他們遵守保密協議。

訪談者也避免詢問實際的KIT和KIQ，而是用引談法了解他們試圖揭示什麼。在交談過程中，他們傾聽KIT和KIQ列表的答案，但他們的引談方法本身並不會誘使破壞機密性。另外，不能給訪談消息來源提供任何報酬，因為這將構成一種誘導。

即使在這種情況下，初級競爭情報也非常豐富，可以在縮小知識差距方面取得重大進展，並提供顯著的時間優勢。以這種方式，透過初級和次級競爭分析的結合所產生的洞察力可以帶來更大的洞見，並能够更準確地預測競爭對手的動向和評估競爭對手的資產狀況。

**內部策略與決策**

一旦品牌團隊累積市場上和開發中的所有競爭對手的足夠資訊，就應該產生洞察，為內部策略和決策提供資訊了。實現此目標的最強大工具之一是構建目標產品概述（Target ProductProfile，TPP)[[1]](#footnote-1)。

TPP由產品和候選特徵的並排清單組成，這些特徵基本上描述了定義其在市場上的潛力所需的一切。在這個過程中，將品牌團隊自己的資產(產品和渠道)納進來，以便與競爭對手進行正面比較，這一點很重要。分析首先評估比較中必須包含（和排除）哪些內容。

第一個層次的洞察與確定什麼構成一個可行的競爭對手以及什麼可以被放在一邊或作為一個類別分組有關。對於TPP中的每ㄧ項資產，都應該有一份類似的特徵清單。這些包括上市時間、給藥量、關鍵療效參數（每個關鍵指標分別列出和評分）、不良事件和安全措施、食物或藥物交互作用的可能性，以及任何有助於决定選擇一種療法而不是另一種療法的可定義特徵。

TPP分析成功的關鍵是包括自己的資產，以及對所有類似參數的評估。來自TPP分析的見解可以為評估競爭對手計畫如何上市和行銷其資產提供資訊和細節。

**了解競爭**

即使手中有一份全面完成的TPP，許多品牌團隊也很難就競爭對手將如何商業化以及如何向人們介紹他們的產品達成一致。對任何品牌團隊來說，成功的關鍵是對競爭對手可能採取的行動和努力有共同的理解，以便為增加市占率提供資訊和影響。

對競爭達成一致理解的最有力的工具之一是進行競爭模擬（competitive simulation，CS），有時也稱為戰爭遊戲。參與CS的決定通常是由一個懸而未決的市場事件引發的，其中可能包括上市、競爭對手上市產品、發表新的臨床數據，或者任何可能影響品牌團隊自己產品市占率平衡的事情。

CS的本質是彙集來自行銷、市場研究、市場准入和定價、臨床、監管和製造等不同職能的更廣泛的內部主題專家（subject matter experts，SMEs）。提前提供團隊簡報包（briefing package），包括整個環境、競爭對手資產概述和TPP。

研討會由6~8個SME組成的4個團隊，首先是關於競爭形勢以及研討會的目的和意圖的級別設定。接下來是分組討論會，每個團隊都將自己放在競爭對手的思維模式中。每個團隊回答一組商定的問題，這些問題有助於定義他們的商業策略（與上市、對另外的上市的反應、生命週期管理等相關）。

答案與競爭對手品牌如何吸引病人、醫師和支付方有關。他們確定獲得市占率的機會，以及可解決的差距，這些差距可能有助於揭示未來旨在確保市場成功的努力和事件。經過一輪或多輪作為競爭對手的想法，以及分享從練習中獲得的見解後，團隊會重新召集並使用競爭對手的經驗來幫助確定最佳行動方案(策略和戰術) ，從而更好地保證帶來成功。

要想在競爭對手階段取得成功，關鍵是要把自己的公司和品牌放在一邊，沉浸在競爭對手的思維中，而競爭對手是一個意圖在市場上取勝的競爭對手。要想在最後階段取得成功，關鍵是要接受競爭對手未來行動的預測現實，並以獲勝的意圖制定最佳策略。

在商業策略對產品成功至關重要的情況下，對未來可能出現的競爭情況有一個當前的理解是至關重要的。記住這一點並在四個類別（初級CI、次級CI、TPP和CS）中表現出色的公司，成功的機率最大。

(資料來源：PMLiVE)

–Ends–

1. 目標產品概述 (Target Product Profile, TPP)是新藥開發過程中一個有效的工具。美國FDA鼓勵藥廠在新藥研發過程中，利用TPP提供一個發展藍圖，做為藥廠在新藥研發各個階段與FDA對話的工具。TPP的精神為「beginning with the goal in mind」，藥廠將最終希望看到的仿單當作是新藥開發的目標，從而反推回完成此目標所需要規劃的試驗。藥廠理想中的產品及想要在仿單中聲稱的內容，藉由TPP的撰寫，將產品所需具備特性描述出來，並藉此引導整個新藥開發的過程。 [↑](#footnote-ref-1)