2022-12-19

**譯者**．**陳如月**

# 重新構想混成型工作團隊的策略發展

當我們展望生命科學 行業的未來時，有兩個事實：公司必須適應一個靈活工作對成功至關重要的世界；在這個新的混成工作時代，大多數業務領域的價值是由軟體創造的，這些軟體推動更大的協作和創新。

需求在不斷變化，為什麼策略沒有跟上？

我們對便利的概念已經重新定義，並將繼續受到挑戰。還記得DVD租賃的時代嗎？現在很難想像不點播電影和電視節目。Netflix已經改變我們消費娛樂的方式。同樣，Spotify在極短的時間內改變了音樂的傳播和消費方式。

在零售領域，Amazon等企業業也實現了同樣的轉變，Amazon現在是世界上最大的網際網路零售商。該公司創始人傑夫·貝佐斯（Jeff Bezos）在給股東的信中繼續強調，其成功取決於對「對客戶的癡迷」以及做出大膽決定的願望，而不是膽怯的決定。

那麼，為什麼策略規劃過程在很大程度上是類比性質的，卻沒有以相同的速度發展呢？

**重新構想策略發展**

*混成型工作團隊*

混成工作意味著公司辦公室已成為新的「異地」，而家現在就是辦公室。公司辦公室裡的人可能是四處走動的，而不是坐在電腦前的辦公桌前。各種各樣的設備被用於協作和溝通：電腦、筆記型電腦、iPad和手機，人們被要求進入新的「異地」與在家工作的程度差異很大。

工作時間不再是朝九晚五，在協作和溝通方面，人們更喜歡使用自己的設備。

*優化的溝通和協作平台*

我們現在的遠距和混成工作方式導致Teams和Slack等優化溝通和協作平台的普及和採用。但是，允許這些平台發展的驅動因素是否意味著策略規劃的好處？這些驅動因素是什麼？

* **節省的時間 —** 在任何行業，時間都至關重要。你能節省的時間越多，團隊的工作效率就越高。

回想一下你所參與過團隊成員相互協作的專案，然後將其與你所經歷過的協作不夠理想或具有挑戰性的專案進行比較和對比。

即時協作的團隊成員的動機是確保所需的資訊可用，無論他們身在何處，並更快地實現最終目標。你是否有過跨職能合作夥伴未能出席策略對話的經驗，或者相反，因為他們出席而創造了策略價值？

許多年前，我記得在關於如何定位Paxil/Seroxat以對抗Prozac的策略討論中取得了突破。（譯註：原文作者Janice MacLennan是一位藥業策略師，也是NMBLR應用程式的創始人）

這一見解來自醫學事務部門人員。該醫務人員回顧他的臨床經驗，說：「許多被診斷患有抑鬱症的人最初表現為焦慮，但當我們深入研究時，我們發現真正發生的事情是他們是憂鬱的。研究小組回顧了數據並進行一項回溯性分析，結果顯示，對於最初出現焦慮症狀的病人，Paxil/Seroxat優於Prozac。這使得該公司能夠以不同的方式把握機會，並最終獲得在仿單上說明Paxil/Seroxat適用於表現出焦慮和憂鬱症狀的病人。

這為SmithKline Beecham提供了一個重要的競爭優勢來源，並推動其生命週期管理計劃，這有助於將其產品與Prozac差異化。如果醫學事務部門沒有參與該策略討論，這種見解可能永遠不會被顯現出來。

我們需要來自所有部門的投入，但我們也需要能夠跟蹤這些投入。在進行虛擬討論時，我們必須使用記錄每個貢獻的資源並使它們能夠輕鬆找到。在黑板和夾紙白板上大量筆記的日子已經一去不復返了。科技需要提供機會，讓人們在虛擬的環境中，不僅跨地點而且跨時區，進行有凝聚力和負責任的策略制定。

* **加強團隊關係 —** 策略的制定、完善和發展需要跨職能部門的貢獻，並依賴於那些最接近客戶的人（當地市場）提供的見解。因此，當務之急是讓跨職能的合作夥伴和當地市場都感到自己是團隊的一部分，並理解他們對團隊貢獻的重要性。

在成員之間建立有效的工作關係很重要，因此，協作工具（如NMBLR）提供支持策略討論的結構，是讓團隊成員感到更舒適的合作方式。它將他們相互聯繫起來，並使事情向前發展。

在策略團隊中，你不可避免地會有不同層次的策略規劃專業知識和策略能力的成員。人們需要感覺到策略討論是一個「安全」的環境，你不太可能被置於一個你不知道別人對你的期望，或者缺乏經驗和/或語言障礙被允許阻礙的情況下。

有些人思維敏捷，有些人在願意做出貢獻之前需要時間反思。如果這些差異沒有得到有效管理，團隊關係將是不夠理想的。認識到為團隊蓬勃發展和促進創新創造正確的實體和虛擬環境的重要性的公司更有可能做出真正改變病人生活的策略選擇。

* **增強的組織 —** 在許多情況下，當你嘗試改進內部工作流程和過程時，協作工具是最佳解決方案。

這是因為資訊很容易丟失或被忽視，這就會浪費時間，也可能意味著我們無法利用重要的洞察力。強大的內部組織是每個策略團隊都應該努力的目標。

當我想到在工作中，我經常發現策略團隊中的不同人員不讓別人知道已經被歸檔或遺忘的資訊時，我笑了。他們不知道不同的研究平台或諮詢委員會報告中持有的「寶石」。

通常，那些在某個時間點揭示並支持決策的所有重要見解都失去了。

當我加入這個行業時，我為一個已經為這個品牌工作20年的人工作。今天，留在任何一個職位的平均時間是多久？反思員工流動導致的知識/管理問題、由此產生的效率低下以及策略被重新制定而飛細化和強化的風險，因為新的訊息在任命新人領導資產/品牌時產生。

**靈光一現的時刻！**

是否有機會將速度、數據和協作引入策略規劃流程，尤其是在混成工作團隊的世界？

以下是對存在的需求和挑戰的看法，它鼓勵我們考慮策略制定過程的數位化如何提供競爭優勢的來源：

1. 敏捷性 — 能夠積極主動而不是倉促地應對市場或監管變化採取行動，這一點越來越重要。
2. 綜合洞察力 — 收集和利用本地洞察力以支援全球方向的價值，而不是阻礙它。
3. 高度協作 — 利用集體專業知識和數據齊心協力的力量，而不是孤立或平行的，以促進創造性策略和推動創新思維。
4. 創新 — 速度、獲得即時洞察和資料是確定可以毫無摩擦地建構、測試和執行的創新想法的方法，從而推動市場領導地位和動力。
5. 共享的投資 — 從一個自上而下的指令轉向一個統一的願景，從而減少政治性和低效率，以及減少無賴活動和偏差不一致。它還允許所有團隊和利害關係人進行更多的情感投資。
6. 週而復始/適應性規劃 — 要知道，策略就像技術產品一樣，永遠不會「完成」，而是一個可以在動態環境中生存的框架，它可以在此基礎上發展。它可以對機會和挑戰進行無縫的調整和適應，並因此以更快的速度執行。
7. 實驗性建構 — 利用可調整和可擴展的共享學習來獲取和識別建構測試和實驗的機會的能力
8. 當責 — 使用有數據和集體參與的協作工具，可以提高團隊在執行過程中的當責。

使用軟體進行優化

每個行業都需要重新考慮如何在這個混成工作世界中制定和完善其策略，而醫療保健可以走在這一步的最前沿。我們需要一種方法，使我們能夠努力實現即時、適應性的策略制定和執行。積極鼓勵跨職能團隊工作，無論你是在家裡，還是面對面的會議上，或者兩者混合在一起。這將不同領域的專業知識、洞察和想法彙集在一起。提升策略家並使他們能夠專注於更高階和更多增值活動的軟體，就像會計軟體為會計師所做的那樣。科技的策略性使用技術可以使我們做得更好。

因為，我們都知道，來自競爭對手和監管機構的商業環境變化不符合我們的規劃週期。如果你的競爭對手在你對今年的商業策略進行最後潤色的第二天就做出了重大的策略舉措，那麼在你還沒有開始之前，它可能就已經過時了。

我們需要的軟體能夠讓我們更快地感知和處理這些變化，這樣我們的策略就會變成有生命的、動態的過程，而不是靜態的、過時的、在文件夾裡收集灰塵的文件。

當然，策略方法的數位化並不是解決方案的全部。但這絕對是其中的一部分。許多組織已經在投資能夠幫助他們在數位化轉型成熟度曲線上進一步前進的能力。那些不投資的企業有被甩在後面的風險。

(資料來源：PMLiVE)