

Είναι ο θεσμός του ΚΑΜ ήδη ένα παλιό μοντέλο;

Γράφει: **Γιώργος Καλαφατάκης**

Πρόεδρος

Ελληνικής Εταιρείας Φαρμακευτικού Μάρκετινγκ

Άρθρο από το περιοδικό της ΕΕΦΑΜ:



Οι περισσότερες φαρμακευτικές εταιρείες αγάλιασαν την ιδέα του Key Account Manager (ΚΑΜ) και έχουν πάρει μέτρα για να διασφαλίσουν ότι τα άτομα που αναλαμβάνουν αυτόν το ρόλο μπορούν να καλλιεργήσουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των σημαντικών πελατών προς την εταιρεία και τα προϊόντα. Σε ιδιωτικές εξομολογήσεις όμως, τα στελέχη των φαρμακευτικών εταιρειών συχνά αναρωτιούνται αν ο ρόλος του ΚΑΜ, έτσι όπως έχει εφαρμοσθεί, έχει πράγματι δημιουργήσει επιπρόσθετη αξία. Εύκολα αναγνωρίζουν ότι στην ουσία δεν έχει αλλάξει τίποτε παρά μόνο ο τίτλος.

Σε έναν δικτυωμένο κόσμο, όπως είναι ο σημερινός, με πολλαπλά συμφέροντα να επηρεάζουν τις αποφάσεις στη επιλογή μιας θεραπείας, το Account Management είναι το εργαλείο που βοηθά να μάθουμε περισσότερα για τον πελάτη, να προσδιορίσουμε τις ευκαιρίες, να δημιουργήσουμε αξία και να κατευθύνουμε τους διαθέσιμους πόρους προς τα εκεί, που υπάρχουν μεγαλύτερες προοπτικές και, βέβαια, να συντονίσουμε τη στρατηγική και την τακτική μας προς τους πολλαπλούς παράγοντες, που επηρεάζουν, για να επιτύχουμε τους στόχους μας.

Παρόλα αυτά, ακούγεται όλο και συχνότερα ότι Account Management πρωτοβουλίες μπορούν να αποδειχθούν τελικά κατώτερες των προσδοκιών που υπόσχονται.

Είναι όμως έτσι; Και αν είναι γιατί συμβαίνει αυτό;

Οι φαρμακευτικές εταιρείες που έχουν απογοητευθεί από τα αποτελέσματα των ΚΑΜ φαίνεται ότι έκαναν ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω λάθη:

Καθιέρωσαν τον ρόλο του ΚΑΜ αλλά παραμέλησαν "το βασικό πελάτη":

Μερικές φαρμακευτικές εταιρείες έχουν "ερωτευθεί" την έννοια του ΚΑΜ μέχρι του σημείου να θέλουν να το χρησιμοποιούν για όλους τους πελάτες. «Εάν είναι

καλύτερη προσέγγιση θα πρέπει να τον χρησιμοποιήσουμε παντού». Αυτό δυστυχώς οδηγεί σε παρανόηση. Όταν κάθε πελάτης είναι βασικός και κάθε Επιστημονικός Συνεργάτης (ΕΣ) είναι ΚΑΜ, τότε κανένας δεν είναι ΚΑΜ και κανένας δεν είναι βασικός πελάτης.

Η έλλειψη διαφοροποίησης κατανέμει πολύτιμους πόρους σε πάρα πολύ μικρά ποσά, τα οποία δεν επαρκούν να επηρεάσουν κανέναν. Αυτό προκαλεί επίσης και σύγχυση στην αγορά.

Η παραπάνω αντιμετώπιση οδηγεί τελικά στο ότι «ένα πράγμα ταιριάζει σε όλους». Και από τη στιγμή που θα καταλήξουμε να δρούμε με αυτόν τον τρόπο, τα αποτελέσματα που θα έχουμε είναι αυτονόητα.

Καθιέρωσαν τον ρόλο του ΚΑΜ αλλά έδωσαν υπερβολική έμφαση στο "Management" και όχι στο "Account":

Αυτό συμβαίνει όταν αρχίζουν τα σχέδια δράσης για τους βασικούς πελάτες να φαίνονται όλο και πιο πολύ παρόμοια μεταξύ τους. Οι υπεύθυνοι γι' αυτούς τους πελάτες ίσως αντιγράφουν ολόκληρα τμήματα ή ολόκληρα πλάνα από άλλους πελάτες. Ή αντιγράφουν τα πλάνα του προηγούμενου χρόνου, χωρίς να επανεκτιμήσουν τις νέες ανάγκες των πελατών.

Όταν το πλάνο δράσης για ένα πελάτη θεωρείται ότι είναι μια "απλή άσκηση συμπλήρωσης ενός εντύπου", η δημιουργικότητα χάνεται.

Και από τη στιγμή που χάνεται η δημιουργικότητα στις επαφές με τους πελάτες, τα αποτελέσματα είναι αυτονόητα.

Μπέρδεψαν τις χρηματικές και τις άλλες παροχές με την αξία που πραγματικά επιθυμεί ο πελάτης:

Για την αντιμετώπιση ενός ισχυρού και απαιτητικού αγοραστή, η πρώτη αντίδραση ίσως να είναι να προσφερθούν ευνοϊκοί όροι και εκπτώσεις. Αφού εξαντλήσουμε αυτές τις δυνατότητες, η ενστικτώδης αντίδραση είναι να ψάξουμε να δούμε τι άλλο ακόμη μπορούμε να του προσφέρουμε για «να ωραιοποιήσουμε περισσότερο τη διαπραγμάτευση».

Στη φαρμακευτική αγορά δεν έχουμε τόση ευελιξία ως προς το τι θα μπορούσαμε να προσφέρουμε νόμιμα και αυτό μας αναγκάζει να περιστρεφόμεστε γύρω από το πώς να εκφράσουμε κάπως διαφορετικά την «αξία» των φαρμάκων και τη σχέση με τους πελάτες.

Βέβαια, το κύριο πρόβλημα δεν είναι μόνο αυτό – ακόμη και στις βιομηχανίες, όπου το ρυθμιστικό πλαίσιο είναι πιο χαλαρό, συνήθως υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ της αξίας, που νομίζει ότι προσφέρει ο προμηθευτής, έναντι αυτής που ο ίδιος ο πελάτης θεωρεί ότι έχει αξία για τον ίδιο.

Από τη στιγμή όμως που δεν κατανοούμε καλά τι πραγματικά έχει αξία για τον πελάτη, τα αποτελέσματα είναι αυτονόητα.

Εστίασαν στο positioning και στα μηνύματα και όχι στο να κατανοήσουν τι είναι πολύτιμο για τον πελάτη:

Μερικές φορές συγχέουμε την αξία του πελάτη με την αξιολόγησή του. Μερικές Account Management πρωτοβουλίες εστιάζουν στην εκτίμηση των δυνατοτήτων που έχουν οι μεμονωμένοι πελάτες να συνταγογραφήσουν. Το κάνουμε αυτό για να βελτιώσουμε την κατανομή των πόρων και για να βρούμε περισσότερο αποτελεσματικούς τρόπους να εκφράσουμε την πρόταση αξίας των ιδιοσκευασμάτων μας.

Αναγνωρίζοντας και κατανοώντας τις δυνατότητες που έχει ένας πελάτης είναι πολύ σημαντικό.

Αλλά είναι σημαντικότερο να μην μείνουμε μόνο σε αυτό. Διαφορετικά, το Account Management δεν θα είναι τίποτε περισσότερο από μια απλή άσκηση στοχοθεσίας.

Είναι πολύ σημαντικότερο λοιπόν, να προσπαθούμε να αντιληφθούμε πολύ καλά τι είναι πολύτιμο για τους πελάτες μας και μετά να συνεργαστούμε μαζί τους, για να τους βοηθήσουμε να το πετύχουν.

Υποτίμησαν τις προσπάθειες και τον χρόνο που χρειάζεται για να αναπτυχθούν οι δεξιότητες και οι νέες συμπεριφορές που πρέπει να έχει ο ΚΑΜ:

Η εισαγωγή του θεσμού του ΚΑΜ δεν είναι μια πρωτοβουλία που παράγει άμεσα αποτελέσματα. Πολλές φαρμακευτικές εταιρείες έχουν δει πόσο σκληρό είναι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για ένα ΚΑΜ, ειδικά εάν το δανεισθούν εκτός του κλάδου, χωρίς προσαρμογή στη φαρμακευτική πραγματικότητα.

Ας μην ξεχνάμε ότι οι περισσότεροι ΕΣ έχουν προσληφθεί με διαφορετικές προσδοκίες και με διαφορετικές δεξιότητες.

Για χρόνια, τους ζητούσαμε να εφαρμόζουν στρατηγικές και τακτικές, αλλά δεν είναι απαραίτητως εξοπλισμένοι οι ίδιοι για να μπορούν να αναπτύσσουν προγράμματα δράσης μόνοι τους.

Για να αλλάξει αυτό παίρνει χρόνο και χρειάζεται πολλή προσπάθεια και καθοδήγηση.

Επίσης, δεν είναι σαφές κατά πόσον θα μπορούσαμε εναλλακτικά απλώς να μεταφέρουμε ΚΑΜ από άλλες βιομηχανίες για να καλύψουμε τα κενά.

Δεν έκαναν πωλήσεις με επίκεντρο τον πελάτη αλλά με επίκεντρο το προϊόν:

Οι περισσότερες φαρμακευτικές εταιρείες έχουν οργανώσει τις υπηρεσίες μάρκετινγκ γύρω από τα προϊόντα.

Ακόμη και οι εταιρείες που έχουν αρχίσει να δημιουργούν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ με βάση τον πελάτη, το κάνουν επιπρόσθετα και όχι σε αντικατάσταση.

Η επιτυχής φαρμακευτική ενημέρωση σε βασικούς πελάτες πρέπει να εξετάζει την ολοκληρωμένη σχέση μεταξύ εταιρείας και πελάτη. Απαιτεί να δούμε το σύνολο που μπορούμε να προσφέρουμε.

Από την άλλη μεριά, χωρίς να αλλαχθούν οι βασικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης, τα συστήματα ανταμοιβής κλπ. οι αντιφάσεις μεταξύ των προοπτικών των Τμημάτων Φαρμακευτικής Ενημέρωσης και Μάρκετινγκ παραμένουν ανοικτές.

Αυτό παγιδεύει τις προσπάθειες της εταιρείας να καθιερώσει το θεσμό του ΚΑΜ, περιορίζοντας έτσι τη δυνατότητα να δημιουργήσει αξία στους πελάτες με μοχλό τα πλεονεκτήματα των προϊόντων.

Συμπερασματικά λοιπόν, το να κατανοηθεί ο ρόλος του ΚΑΜ δεν είναι καθόλου εύκολο σε μια βιομηχανία που ποτέ δεν έπρεπε να ενστερνιστεί «την πώληση» στην πραγματική της μορφή.

Οι ΕΣ στη βιομηχανία φαρμάκων είναι ενημερωτές.

Παραδοσιακά ανέπτυσαν μια σχέση με τους ιατρούς για να τους πείσουν να

συνταγογραφήσουν ένα ιδιοσκεύασμα.

Τα τελευταία 10 χρόνια ο πελάτης της φαρμακοβιομηχανίας έχει αλλάξει εντυπωσιακά καθώς ο αγοραστής/πληρωτής έχει αρχίσει να επιβάλλει τη δύναμή του και ο ιατρός έχει χάσει πολύ από την αυθεντία του στην επιλογή της θεραπείας.

Ο ΚΑΜ αναπτύσσει μια βαθιά κατανόηση των αναγκών του πελάτη και στη συνέχεια δουλεύει σκληρά για να αναπτύξει μια πρόταση αξίας που να είναι αποδεκτή και ταυτόχρονα κερδοφόρα και για τον πελάτη και για την εταιρεία του. Ποιος είναι όμως σήμερα ο πελάτης της φαρμακοβιομηχανίας?

Ένα από τα στοιχεία (απόντα από το μεγαλύτερο μέρος της φαρμακοβιομηχανίας) είναι η κατανόηση των σημαντικών αναγκών του πελάτη (ή των προβλημάτων του) και η προσαρμογή της πρότασης της εταιρείας ανάλογα με αυτές τις ανάγκες.

Αυτό απαιτεί πολύ υψηλό επίπεδο εξουσίας, που η φαρμακοβιομηχανία δεν επιθυμεί να παραχωρήσει στους ΚΑΜ.

Όλοι έχουμε ακούσει αμέτρητα παράπονα από τους ιατρούς για τους ΕΣ, που λένε ότι πάντα πρέπει να πάνε πίσω στην εταιρεία τους να πάρουν έγκριση για το οτιδήποτε τους ζητήσουν.

Ο θεσμός του ΚΑΜ είναι απλά ένας διαφορετικός τρόπος για να περιγράψουμε ολιστικά τη διαδικασία της ιατρικής (και όχι μόνο) επιστημονικής ενημέρωσης και τις σχέσεις με τους πελάτες.

Είναι ένα παλιό μοντέλο για τις άλλες βιομηχανίες, που όμως φαίνεται να γίνεται, στη πραγματικότητα που διαμορφώνεται σήμερα, θεμελιώδες και για τη φαρμακοβιομηχανία.

Αρκεί βέβαια να βρεθεί ο σωστός τρόπος να εφαρμοσθεί, αφού προσαρμοσθεί κατάλληλα στις ιδιορρυθμίες που έχει η φαρμακευτική αγορά.

Εν κατακλείδι, παρά τα τόσα που ακούγονται για τους ΚΑΜ, και τον ενθουσιασμό για την εφαρμογή του θεσμού στις φαρμακευτικές εταιρείες, αν τον δούμε πιο προσεκτικά, η εικόνα δεν είναι και τόσο καθησυχαστική.

Δεν υπάρχουν πολλές ενδείξεις ότι ο ΚΑΜ είναι το κλειδί για το μέλλον της φαρμακευτικής βιομηχανίας.

Εκτός ίσως, εάν εφαρμοσθεί με διαφορετικό τρόπο από ότι έχει γίνει μέχρι σήμερα.