



” Ju mer industrin söker efter nya former att återuppfinna sin affärsmodell desto större blir också behovet av att framgångsrikt interagera med sina kunder.

•-----> Mot framgångsrikt kundengagemang i **LÄKEMEDELSBRANSCHEN**

Det går inte längre att fortsätta använda sig av gamla modeller för kundengagemang som finns inom läkemedelsbranschen. I stället behöver företagen anpassa sitt sätt att arbeta specifikt för den marknad, de mediciner och de kunder som de har framför sig. Det framgår bland annat av en ny forskningsrapport, *Key Customer Engagement 2015*, utgiven av eyeforpharma.

I Pharma Industry 3/2015, diskuteras behovet av en klar vision för att framgångsrikt arbeta med tjänster som en del av affärsmodellen. Men ju mer industrin söker återuppfinna sin affärsmodell desto större blir också behovet av att framgångsrikt interagera med sina kunder.

Branschen har pratat om att förändra sin modell för kundengagemang i många år men det är först på den senare tiden som vissa företag har börjat tänka i nya banor.

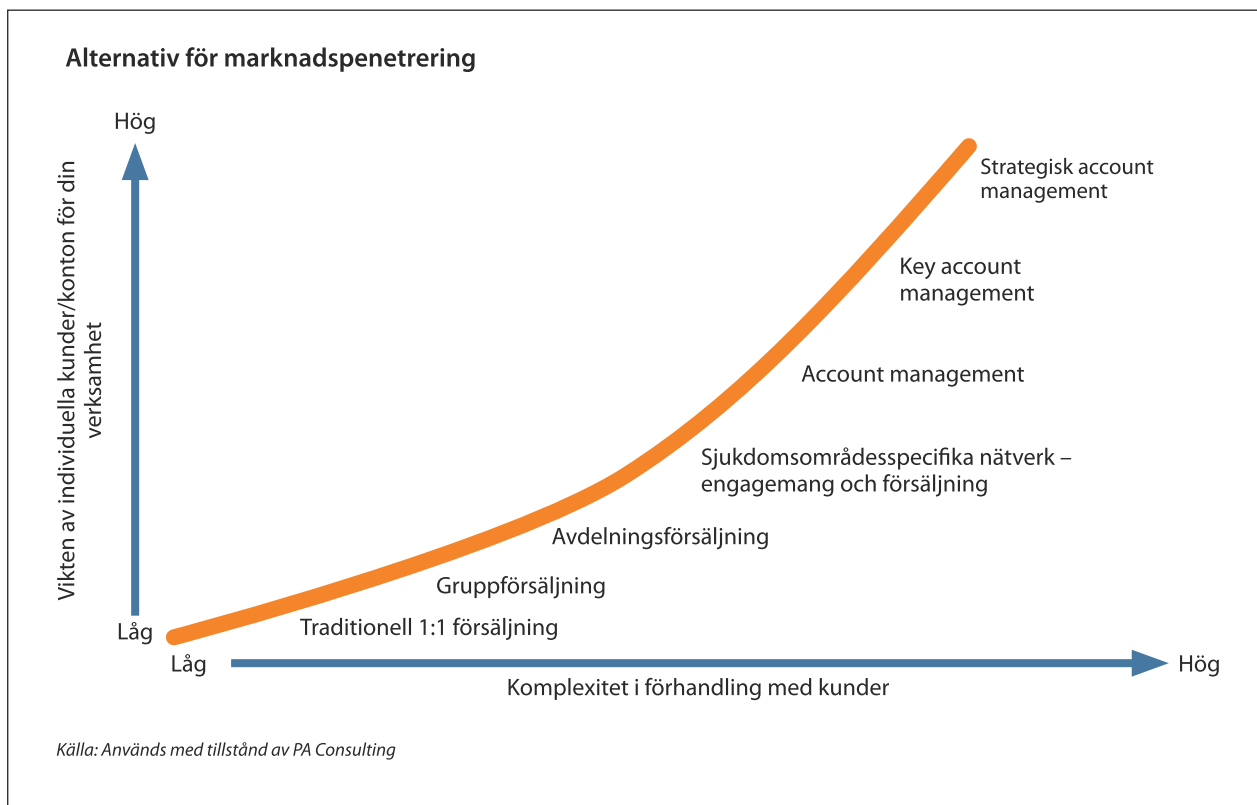
Krafterna bakom dessa förändringar är dels ett dramatiskt skifte internt i branschen, dels allt snabbare förändringar i många av världens marknader. Detta leder till att nyckelkunderna blir viktigare och därmed en minskar den klassiska share of voice-modellen. (Share of voice är ett mått på hur stor del av det totala reklambruset som en viss kampanj i en bransch utgör.)

Dessa förändringar innebär också ett antal utmaningar för läkemedels-

branschen. Läkemedelsbudgetar är under hård press, i Europa och USA är detta extra tydligt i den ekonomiska nedgångens fotspår. Läkemedelsindustrin är visserligen en högriskbransch men har också högre marginaler på sina produkter än nästan vilken annan industri som helst och har därför blivit ett lätt mål för åtstramningar i offentliga budgetar.

Detta har lett till att sjukvårdssystem världen över fräntagit bestämmandet från läkarna och lyft beslutet högre upp i organisationerna. Läkarna ser själva också mindre och mindre värde i att samarbeta med läkemedelsbranschens representanter. En undersökning som konsultfirman ZS Associates har genomfört visar tydligt på denna trend. 2008 hade läkemedelsbolagens representanter tillgång till 80 procent av de amerikanska läkarna, i dag (2015) har denna siffra sjunkit till 47 procent. Samma trend har funnits länge här i Sverige.





Figur 1. Kundens betydelse och komplexiteten av affären bestämmer valet av engagemangsmo-
dell.

Även sättet att arbeta i sjukvården förändras och patienten har allt mer kommit i centrum. Dessutom har fokus inom vården sakta flyttats från att se på varje sjukdom för sig till en helhets-syn där man kopplar ihop olika faktorer som påverkar patientens hälsa över tid. Detta påverkar ytterligare läkarens individuella makt över vårdbeslutet.

Större satsning på special-läkemedel

Läkemedelsindustrins forskningsportföljer fokuserar mer på specialläkemedel (specialty drugs) som innebär en högre kostnad och ofta lägre volym. Man har gått från enklare mediciner såsom statiner och blodtrycksmediciner till avancerade biologiska mediciner för ovanliga och ärftliga sjukdomar, samt specifika cancersjukdomar. Dessa mediciner botar få patienter men möter också ett tidigare ouppfyllt medicinskt behov.

Många företag har också tittat på sätt att samarbeta i forskning och utveckling samtidigt som den kommersiella konkurrensen aldrig varit så hård som den är i dag.

Marknaden för Gauchers sjukdom är ett bra exempel på detta. Denna ovanliga sjukdom drabbar bara cirka 1 på 50 000–200 000 personer i hela västvärlden. Trots detta har fyra nya behandlingar blivit godkända de fyra senaste åren: två från Sanofi, en från Pfizer och en från Shire.

Alla tre företagen har nu börjat ett priskrig om sina mediciner och Pfizer har erbjudit sig att sälja sin medicin till en kostnad som är 25 procent lägre än alternativet som Sanofi erbjuder. Detta är visserligen bara ett exempel men belyser en bredare trend inom hela branschen.

Det har lett till att försäljningen blivit mycket mer komplicerad och det finns inte längre en enda metod som passar för att sälja läkemedel på alla marknader.

Även sättet man definierar värdepropositionen (det vill säga det löfte om vilket värde som kommer att levereras vid användningen av produkten eller tjänsten) för sin produkt har kommit under press. Medan läkemedelsföretaget i den gamla modellen bara hade kontakt med läkare var värdeproposi-

tionen ofta ganska enkel och fokuserad på "tre fördelar med produkten" som ofta var kopplade direkt till resultat hos patienten. I och med att antalet personer man måste bemöta i olika positioner har ökat kraftigt blir värdepropositionerna mer komplexa. Dessa personer har ofta olika uppfattning om vad som konstituerar värde. Till exempel lägger kanske inte en läkare samma vikt på en medicins inverkan på budgeten som en chefsfarmaceut på ett sjukhus eller landsting gör.

Faktorer som driver förändring i olika marknader

Trots att dessa förändringar finns över hela världen ligger tonvikten på olika faktorer inom olika marknader.

I USA drivs förändringsbehovet framför allt av en ökande förändring i den externa miljön, det vill säga utanför själva läkemedelsbranschen. Den viktigaste faktorn här är *The Patient Protection and Affordable Care Act* – med andra ord Obamacare-lagstiftningen som trädde i kraft 2010.

I Europa beror förändringarna på faktorer i både den externa och interna

miljön. Framför allt handlar det om en allt hårdare attityd till prissättning av läkemedel på de största europeiska marknaderna. Samtidigt som skiftet i produktportföljen har haft stor inverkan i Europa där läkaren hamnar allt längre från beslutsfattandet.

Samtidigt börjar patienterna, både i USA och Europa, ta allt mer utrymme och kontroll över sina vårdval. Detta drivs inte minst av spridning av information via internet. Digitala teknologier och allt mindre patientpopulationer kräver också mer interaktion mellan läkemedelsbranschen och dess slutanvändare, i stället för endast med sjukvårdspersonalen.

Inom vad som kallas pharmerging markets (det vill säga länder där läkemedelsmarknaden förutspås växa kraftigt i framtiden – såsom Brasilien, Kina, Mexico, Turkiet och Sydkorea) är situationen något annorlunda i Europa än i USA. Den traditionella vikten av out of pocket-marknaden (marknaden för de läkemedel som köps direkt av patienter utan stöd från privat eller offentlig försäkring) minskar stadigt i och med att företagens portföljer förändras och det enda sättet att få tillräcklig volym för högkostnadsmedicinerna är genom offentliga och privata sjukvårdssystem.

Behovet av ett flexibelt förhållningssätt

Vad ska läkemedelsbranschen göra för att inte fångas i sitt eget förflutna när det gäller kundengagemang?

Vår forskning visar att svaret ligger bortom den traditionella metoden att en modell passar alla, den lösningen är för rigid. I stället måste företag hitta ett mer flexibelt tillvägagångssätt där utvecklingen av dess interna affärer och varje sjukvårdsmarknad tas in i beräkningen.

Debatten har dock hittills varit väldigt polariserad mellan å ena sidan den nuvarande traditionella modellen runt share of voice (SoV, som drivs på av läkemedelsföretagens representanter), och å andra sidan det som kallas key och strategic account management (KAM/SAM).

Vår erfarenhet är dock att branschen måste se bortom dessa två alternativ och i stället betrakta dessa två alternativ som var sin ändpunkt på en steglös skala med en myriad av olika alternativ

att förhålla sig till kunderna (figur 1). Då finns det möjlighet att hitta rätt modell för både kunder, sjukvårdssystem, läkemedelsföretaget och dess portfölj.

Till exempel är integreringen av account management (AM) och key account management (KAM) inom olika existerande SoV-modeller ett viktigt framgångsrecept inom många terapiområden och marknader. Bara i ytterst få situationer kan en ren AM- eller KAM-modell nå tillräckligt effekt för att påverka beteendet vid receptskrivningen.

Därför är det troligt att AM och KAM bör användas för att påverka nyckelbeslutsfattare inom kontot och sedan förvandla samarbetet till försäljningsmöjligheter.

Läkemedelsbranschens förflutna med ett starkt fokus på storsäljande mediciner som man saluför genom en stark och ofta stor share of voice-modell och en produktfokuserad säljstyrka har till synes cementerat modellen inom många företag.

Därefter behöver man ta ställning till flera överväganden: tidpunkten för förändring, kartläggning och prioritering av kunder, definiering av modellen som sådan, utveckling av kompetenser och kapaciteter för att hantera mer komplexa värdepropositioner, struktur och positionell makt, det vill säga den förmåga som nya roller har att påverka försäljningsmodellen genom sin position inom organisationen vilka talanger och färdigheter som behövs samt hur utbildning och utveckling ska hanteras.

Det är viktigt att förstå att implementeringen av ett program av den magnitud som ett KAM-program innebär ofta påverkar många delar av företaget utanför säljavdelningen. De spänningar som ofta följer bör tas med i beräkningar och hanteras, helst proaktivt.

Några av de vanliga spänningar som kan dyka upp är:

” Läkemedelsindustrins forskningsportföljer fokuserar mer på specialläkemedel (specialty drugs) som innebär en högre kostnad och ofta lägre volym.

Nå förändring

För att utveckla en framgångsrik modell för kundengagemang behövs en solid bas i form av ett klart business case. Centralt är att man har med sig ledningen och att de inser vikten av förändringen. Stödet från företagsledningen behöver också säkras över tid eftersom resan mot en KAM-orienterad engagemangmodell kan ta två–tre år eller kanske till och med längre. Allt för ofta har en modig senior ledare tagit ett projekt under sina vingar för att sedan byta position inom företaget vilket gör att projektet hamnar utan senior sponsor.

Som en del av att bygga en solid grund, bör programmet också ta kundens verklighet som startpunkt.

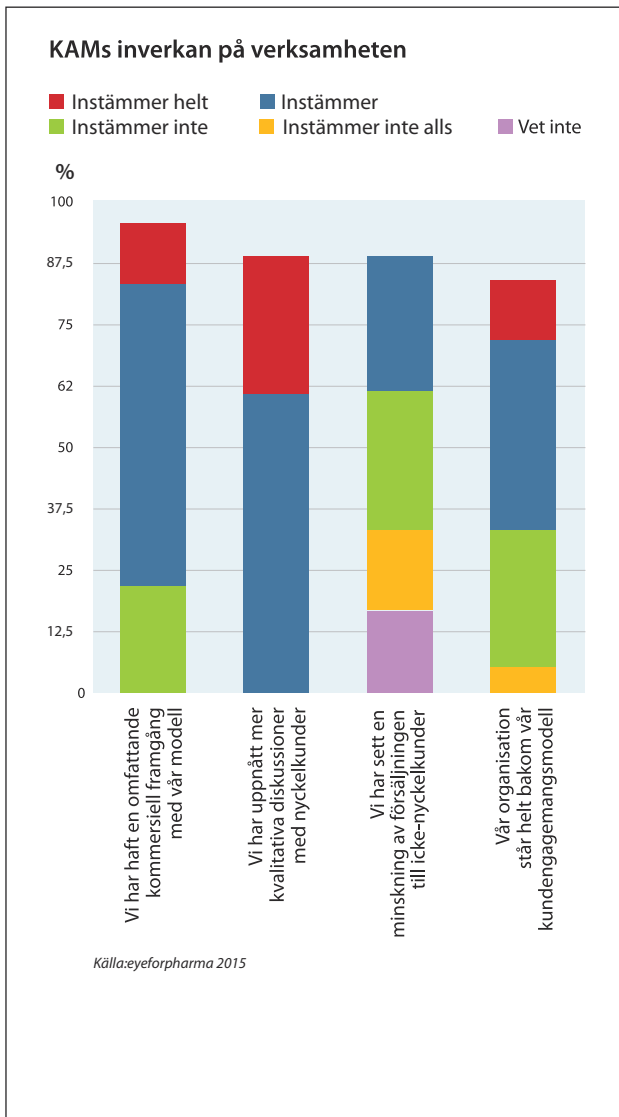
- Avvägning mellan tid och ansträngningar som behövs för att fullt ut informera och engagera ett stort antal personer på olika avdelningar.

- Avvägning mellan kortsiktiga säljmål och troliga långsiktiga resultat.

- Investera i utvecklingen av en rad differentierade värdepropositioner och erbjudanden för nyckelkonton jämfört med vanliga konton. Om mer resurser läggs på nyckelkontona i den här bemärkelsen så finns det mindre resurser över till de övriga kontona.

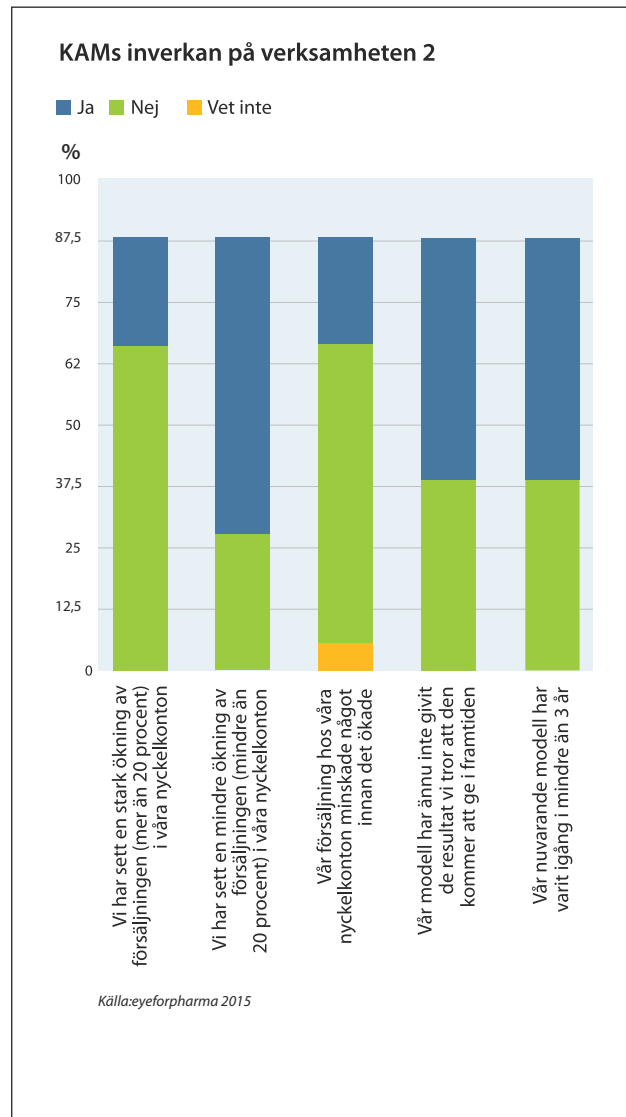
- Bestämna om man ska avsätta en central budget för att utveckla konton eller om man ska avsätta resurser lokalt till varje nyckelkonto.





Figur 2. Eyeforpharmas forskning visar att företag som utvecklat sina AM- och KAM-modeller har sett positiva resultat. Fler än tre av fyra (77 procent) säger att de nått påtaglig kommersiell framgång med sin kundengagemangmodell.

” Vår forskning visar att svaret ligger bortom den traditionella metoden att en modell passar alla, den lösningen är för rigid. I stället måste företag hitta ett mer flexibelt tillvägagångssätt där utvecklingen av dess interna affärer och varje sjukvårdsmarknad tas in i beräkningen.



Figur 3. En fjärdedel av respondenterna har sett en stark ökning av sin försäljning när de har använt AM- och KAM-modellen. 94 procent har sett en stark eller måttlig ökning av sin försäljning.

- Hantera förändringen av säljledare till account- och key account-ledare.

Den nya modellen ger resultat

Det finns ett uttryck som säger att det inte växer mossa på rullande stenar. Företag som vill fortsätta vara relevanta för sina kunder måste kontinuerligt förändra sig i takt med att omgivningen förändras för att kunna uppnå en effektiv säljmodell. Branschen behöver inte längre vara fången i det förflutna utan kan använda lärdomarna från dess tidigare framgång för att driva fram en ny färdplan för framtiden.

Branschen har möjligheten att bryta den gamla strukturen av en åldrande, rigid säljmodell och utvecklas tillsammans med sina kunder för att maximera affärsmodellens effektivitet och skapa bättre relationer och engagemang.

En övertygad ledning, fokus på organisationen och ett robust business case för förändring är väsentligt för att bryta med det förflutna. De företag som lyckats få dessa bitar på

plats har redan börjat se positiva, påtagliga resultat – både i sina kundrelationer och i sina finanser.

Eyeforpharmas forskning visar att företag som utvecklat sina AM- och KAM-modeller har sett positiva resultat. Fler än tre av fyra (77 procent) säger att de nått påtaglig kommersiell framgång med sin kundengagemangmodell (figur 2).

En fjärdedel av respondenterna har sett en stark ökning av sin försäljning när de har använt AM- och KAM-modellen. 94 procent har sett en stark eller måttlig ökning av sin försäljning (figur 3).

Det finns nu klara och tydliga bevis för att en modell för nyckelkundengagemang leder till bättre affärsresultat och många företag har redan tagit första stegen. Det är inte längre möjligt att vänta. Tiden för handling är nu.

"The past is a great place and I don't want to erase it or regret it, but I don't want to be its prisoner either."

Mick Jagger

Ett citat av Rolling Stones frontman beskriver tydligt essensen i eyeforpharma:s nya rapport, Key Customer Engagement 2015, nämligen behovet av handling när det gäller läkemedelsbranschens förhållande till kundernas engagemang.

KEY CUSTOMER ENGAGEMENT 2015

Eyeforpharmas nya rapport visar hur läkemedelsindustrin utvecklar sina engagemangsm modeller för nyckelkunder. Genom att visa en tydlig färdplan baserad på erfarenheter och best-practice från läkemedelsbranschen och andra sektorer är rapporten ett unikt verktyg för att förstå en av de viktigaste förändringarna i branschens affärsmodell i dag. Exempel från både mogna och växande marknader ger specifika insikter för hur man kan utveckla kundengagemangsmodellen för nyckelkonton, samt en global bild av den utvecklingen.

Rapporten är den andra i en serie om affärs- och kundmodeller. Den första rapporten publicerades i juni med titeln Value Added Services 2015.

MARTIN PARKINSON
Principal Consultant
PA Consulting



MAGNUS FRANZÉN
Head Analyst
eyeforpharma



Välkommen till en riktig läkemedelsbyrå

Jag heter Cathrine och jobbar som projektledare på reklambyrån Qre. Vi är ett skönt gäng som älskar att skapa framgångsrik reklam åt våra kunder. Speciellt duktiga är vi på läkemedel, medicinteknik och hälsa. Självkänt kan vi allt om regler, riktlinjer och vad som krävs för att lyckas på den nordiska marknaden.

Qre är en del av Ellermore som för en tid sedan utsågs till Årets Byrå. Tillsammans är vi drygt 30 medarbetare med olika erfarenheter och kompetenser.

Nyfiken? Hör gärna av dig, så berättar jag mer.

Ha det gott!

Cathrine Andersson
Projektledare
070-621 43 06
cathrine.andersson@qre.se

qre

pharma industry nr 4-15 33