

## “A Call Effectiveness Project to Astellas Pharmaceutical”

Ένα έργο ανάπτυξης του Ιατρικού Επισκέπτη  
που επαναπροσδιορίζει το ρόλο του!

- **Μπορεί πράγματι μια νέα συμπεριφορά να γίνει δεύτερη φύση;**

Η εκπαίδευση μπορεί να έχει καταλυτικά αποτελέσματα σε θέματα αλλαγής συμπεριφοράς ή βελτίωσης αποτελεσμάτων. Αυτό, βέβαια, είναι μόνο ένα μέρος της λύσης. Το σημαντικότερο θέμα είναι οι νέες δεξιότητες να αφομοιωθούν και να έχουν διάρκεια στο χρόνο.

- **Μπορεί η εκπαίδευση πωλήσεων να επιφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα;**

Για να κρίνουμε εάν η εκπαίδευση είναι αποτελεσματική, πρέπει να εξετάσουμε τα αποτελέσματα που επέφερε σε έναν οργανισμό. Καμία άλλη διάσταση δεν έχει πραγματική αξία. Το ενδιαφέρον περιεχόμενο, οι ευχάριστες ώρες στην αίθουσα και οι χαρισματικοί εισηγητές είναι όλα τους σίγουρα σημαντικά συστατικά – αλλά εάν τελικά η εκπαίδευση δεν κατορθώσει να αλλάξει τίποτε, τότε ίσως δεν άξιζε αρκετά...

Αυτά είναι ερωτήματα που συχνά απασχολούν όσους πρόκειται να αποφασίσουν για μια εκπαίδευση πωλήσεων.

Εμείς θα αποπειραθούμε να τα απαντήσουμε μέσα από την παρουσίαση του συγκεκριμένου έργου της **Astellas Pharmaceutical**, ηγέτη στο αντικείμενο της Ουρολογίας παγκοσμίως.

### **Πώς ξεκίνησε το Call Effectiveness Project;**

Ο Γιώργος Καρδάσης, BU Director Astellas Pharmaceutical, απαντά παρακάτω:

«Η ιατρική ενημέρωση γίνεται ολοένα πιο σύνθετη και δύσκολη, καθώς ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις φαρμακευτικές εταιρείες για το χρόνο και την προσοχή του γιατρού αυξάνεται συνεχώς. Παράλληλα, η άνοδος των γενοσήμων, η μείωση των blockbuster σκευασμάτων και οι ραγδαίες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον οδηγούν στην ανάγκη αλλαγής του ρόλου του Ιατρικού Επισκέπτη».

Και ποιος όμως θα πρέπει να είναι σήμερα, ο ρόλος του Ιατρικού επισκέπτη;

«Είναι ανάγκη ο ιατρικός επισκέπτης να λειτουργήσει **συμβουλευτικά** στο γιατρό και να επιδείξει την **αξία** των σκευασμάτων μας για εκείνον και τον **ασθενή**».

Θεωρείτε ότι μπορεί να αυξήσει το χρόνο με το γιατρό;

«Εάν ο ιατρικός επισκέπτης καταφέρει να έχει τη σωστή συζήτηση, με τους σωστούς ανθρώπους και στη σωστή χρονική στιγμή, τότε σίγουρα μπορεί να καταφέρει να κερδίσει πολύτιμο χρόνο με το γιατρό».

Αυτή την ανάγκη διέγινωσε η **Astellas** το 2013 και η μεγαλύτερη πρόκλησή της ήταν να βρει τρόπους να διατηρήσει τον ηγετικό της ρόλο στην Ελληνική αγορά. Για το λόγο αυτό, κι αποφάσισε να επενδύσει σε ένα μεγαλόπνοο πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ομάδα πωλήσεων και μάρκετινγκ,

επιλέγοντας την **ICAP** και τα προγράμματα εκπαίδευσης της **Huthwaite International** που εκείνη αντιπροσωπεύει.

### **Περιγραφή του έργου**

Οι στόχοι ήταν φιλόδοξοι καθώς η εταιρεία επρόκειτο να λανσάρει νέα σκευάσματα και καινοτόμες θεραπείες στο χώρο της Ουρο-Ογκολογίας. Όμως πάνω απ' όλα ήθελε να βοηθήσει τους ανθρώπους της να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις και να ενδυναμώσουν τις δεξιότητές τους.

Οι προδιαγραφές του έργου ήταν απαιτητικές καθώς προέβλεπαν μετρήσιμες αλλαγές, τόσο σε επίπεδο συμπεριφορών, όσο και στα αποτελέσματα.

Με την έναρξη του έργου τέθηκαν μετρήσιμα κριτήρια επιτυχίας και γνωρίζαμε **τι** θα αξιολογηθεί και **πως** θα αξιολογηθεί.

Η προσέγγιση της ICAP περιελάμβανε ένα ευρύ φάσμα ενεργειών, όπως:

- Συστηματική παρατήρηση των Ιατρικών Επισκεπτών (I.E.) στην αγορά
- Ατομικά πλάνα ανάπτυξης
- Προϊοντικές αναλύσεις
- Παραμετροποίηση των εκπαιδύσεων
- Εκπαιδύσεις όλων των εμπλεκόμενων (I.E., Προϊσταμένων Πωλήσεων, Product Managers) στις μεθοδολογίες συμβουλευτικής πώλησης “**SPIN® Selling Skills, SPIN® Coaching, SPIN® Marketing**”, έτσι ώστε κάθε ομάδα από το ρόλο της, να υποστηρίξει το νέο τρόπο προσέγγισης.
- Μέτρηση των αποτελεσμάτων σε κάθε στάδιο.

### **Το έργο σε αριθμούς**

Σχεδιάσαμε και υλοποιήσαμε **120** ώρες εκπαίδευσης, για **30** συνολικά συμμετέχοντες στη βάση εκτενούς pre-training consulting. Πραγματοποιήθηκαν **300** συν-επισκέψεις όπου συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν πάνω από **10.000** δεδομένα. Διενεργήθηκαν πάνω από **20** προϊοντικές αναλύσεις και αξιοποιήθηκαν περισσότερα από **50** διαφορετικά προφίλ γιατρών και ασθενών. Χρησιμοποιήθηκαν πάνω από **10** εργαλεία εφαρμογής (για τις πωλήσεις, το field coaching και το μάρκετινγκ).

### **Ένα μοναδικό, για τα δεδομένα της φαρμακευτικής αγοράς, έργο**

*«Μέχρι τώρα το μάρκετινγκ έβγαζε μία στρατηγική και έλεγε στο sales force «Υλοποιήστε την», ανεξάρτητα πολλές φορές από τις τεχνικές που είχε μάθει να διαχειρίζεται το sales force για το πώς μπορεί να καταφέρει μία πώληση. Εδώ προσαρμόσαμε όλα τα χαρακτηριστικά που είχε κάθε θεραπεία στον τρόπο με τον οποίο οι ιατρικοί επισκέπτες μπορούν να επικοινωνήσουν τα οφέλη στο γιατρό. Εκεί ήταν η **καινοτομία** του συγκεκριμένου project, καθώς για πρώτη φορά **πωλήσεις και μάρκετινγκ δημιουργούν και συνδράμουν μαζί σε έναν κοινό σκοπό!**», Γιώργος Καρδάσης, BU Director Astellas.*

### **Μετρήσιμα Αποτελέσματα**

Μέσα στα τρία χρόνια υλοποίησης τους έργου, η Astellas κατάφερε να επιτύχει συμπεριφορικές αλλαγές στους ανθρώπους της, μεταβολές στον τρόπο προώθησης των προϊόντων της και αύξηση της διεύθυνσης στην αγορά.

Συγκεκριμένα, στο έργο αξιοποιήθηκε ένα πολύπλευρο σύστημα μέτρησης της αποτελεσματικότητάς του, το οποίο βασίζονταν στη μεθοδολογία των “τεσσάρων επιπέδων” του Kirkpatrick (Ανταπόκριση-Μάθηση-Συμπεριφορά-Αποτελέσματα). Το σύστημα έπρεπε να δώσει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- 1. Οι εκπαιδευόμενοι αισθάνθηκαν δέσμευση και αναγνώρισαν την αξία των εκπαιδύσεων; (Ανταπόκριση – Μάθηση)**
  - Η Δέσμευση ξεκινούσε από την ηγετική ομάδα της Astellas που είχε παρουσία και ενεργό ρόλο σε κάθε δράση, εμπνέοντας όλους τους συμμετέχοντες.
  - Με την ολοκλήρωση κάθε ενέργειας οι στόχοι αναθεωρούνταν.
  - Ο Μέσος Όρος ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τα προγράμματα και τους εισηγητές ήταν **95%**.
  - Η αξία των εκπαιδύσεων επιβεβαιώνεται μέσα από τα **έξι impact surveys** που διεξήχθησαν, αλλά και τα testimonials που ελήφθησαν.

Στην αρχή του έργου, ο Γιώργος Λαζάρης, Ι.Ε., δήλωσε: «Γνωρίζω τη δουλειά μου πολύ καλά. Δε βλέπω τι νόημα έχει να αλλάξω τη συμπεριφορά μου.» Ένα μήνα αργότερα, είπε: «Τώρα ξέρω ακριβώς ποιες συμπεριφορές πρέπει να αλλάξω και γιατί.»

Ο Γιάννης Γεραιουδάκης, Προϊστάμενος Πωλήσεων, δήλωσε: «Η καθοδήγηση που θα προσφέρω στους ανθρώπους μου είναι τώρα ξεκάθαρη και απόλυτα δομημένη.»

Ο Κώστας Βλαχόπουλος, Brand Manager, δήλωσε: «Πλέον μιλούμε την ίδια γλώσσα με τις πωλήσεις.»

- 2. Κατανόησαν οι συμμετέχοντες τις νέες δεξιότητες; (Μάθηση)**

Κατά τις εκπαιδύσεις, τις συναντήσεις της ομάδας πωλήσεων και τις συν-επισκέψεις, οι εισηγητές και οι προϊστάμενοι πωλήσεων παρατήρησαν, κατέγραψαν και ανέλυσαν τις συμπεριφορές των συμμετεχόντων και τις συνέκριναν με τα διερευνημένα μοντέλα της Huthwaite και τα κριτήρια που είχαν τεθεί.

Μόνο το τελευταίο έτος παρατηρήθηκε θετική μετατόπιση στο **66%** των συμπεριφορών των Ι.Ε.

- 3. Υπάρχουν δείκτες που θα μας βοηθήσουν έστω και πρώιμα να εκτιμήσουμε τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης στα αποτελέσματα του business<sup>1</sup>; (Συμπεριφορά- Αποτέλεσμα)**

Σύμφωνα με έρευνα Αξιολόγησης της Εταιρικής Εικόνας της MediMarkt, για την επίδοση των 16 φαρμακευτικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο της Ουρολογίας, όπου συμμετείχαν Επαγγελματίες Υγείας:

- Η **Αναγνωρισιμότητα** της Astellas αυξήθηκε από **58%** το **2013**, σε **85%** το **2015**.
- Η αντίληψη των γιατρών για την «**Ανάπτυξη**» της εταιρείας αυξήθηκε από **60%** το **2013**, σε **98%** το **2015**.

<sup>1</sup> Παρακαλούμε τα δεδομένα των παραγράφων 3&4 να παραμείνουν εμπιστευτικά και να χρησιμοποιηθούν μόνο εντός της επιτροπής αξιολόγησης και όχι σε οποιασδήποτε μορφής δημοσίευση.

- Η επίσκεψη που πραγματοποιούν οι πωλητές (I.E.) της Astellas αξιολογήθηκε από **6,01** (σε επταβάθμια κλίμακα) το **2013**, σε **6,54** το **2015**. Η διαφορά αυτή την καθιστά πλέον **πρώτη** στο αντικείμενό της.

Αναλυτικότερα οι δείκτες για το 2015:

- Βαθμός αποδοχής του I.E.: Η Astellas κατέλαβε την πρώτη θέση με **6,32** μονάδες. Ο Μ.Ο. ήταν **4,89** μονάδες.
- Δυναμική του I.E.: Η Astellas κατέλαβε την πρώτη θέση με **6,53** μονάδες. Ο Μ.Ο. ήταν **5,38** μονάδες.
- Επίπεδο γνώσης του I.E.: Η Astellas κατέλαβε την πρώτη θέση με **6,55** μονάδες. Ο Μ.Ο. ήταν **5,51** μονάδες.
- Υπευθυνότητα του I.E.: Η Astellas κατέλαβε την πρώτη θέση με **6,77** μονάδες. Ο Μ.Ο. ήταν **5,44** μονάδες.
- Η συχνότητα των επισκέψεων αυξήθηκε από **2,97/δύμηνο** το **2013**, σε **4/δύμηνο** το **2015**.

#### **4. Η αλλαγή των συμπεριφορών συνέβαλε τελικά στα αποτελέσματα των πωλήσεων; (Αποτέλεσμα)**

Σύμφωνα με στοιχεία της IMS για την περίοδο Δεκεμβρίου 2013-Νοεμβρίου 2015:

- Στην κατηγορία της Υπερλειτουργικής Κύστης (OAB) παρατηρήθηκε αύξηση των πωλήσεων κατά **33,8%**, αυξάνοντας έτσι το μερίδιο αγοράς κατά **9%**. Τα μεγέθη αυτά καθιστούν την Astellas ηγέτη στην κατηγορία με μερίδιο **50%**.
- Στην κατηγορία της Καλοήθους Υπερπλασίας Προστάτη (BPH) παρατηρήθηκε αύξηση των πωλήσεων κατά **3,8%**, δίνοντας στην Astellas ηγετική θέση με μερίδιο **25%**.
- Το νέο σκεύασμα στην κατηγορία της Κακοήθους Υπερπλασίας Προστάτη (XTANDI) σημείωσε τετραπλασιασμό των πωλήσεων, καταλαμβάνοντας μερίδιο **55%**.
- Επιτυχημένο λανσάρισμα νέου σκευάσματος (BETMIGA) το οποίο, τον πρώτο χρόνο (2015) διάθεσης, κατέκτησε μερίδιο **15%**.

### **Επίλογος**

Κρίνοντας από τα αποτελέσματα, το έργο συνέβαλε στη δημιουργία αξίας για την Astellas και τους συνεργάτες της, εξέλιξε το ρόλο του Ιατρικού Επισκέπτη και πιστεύουμε βαθύτατα ότι αξίζει τη επιβράβευσή του ως **“Sales Excellence πρακτική”** στον τομέα της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Πωλητών!

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### Περιγραφή Astellas Pharmaceutical – ICAP Training Solutions

#### *Astellas Pharmaceutical*

Η Astellas Pharma Inc. ιδρύθηκε το 2005 από τη συγχώνευση των εταιρειών Yamapouchi και Fujisawa. Η εταιρεία έχει τα κεντρικά γραφεία της στο Τόκυο της Ιαπωνίας και απασχολεί πάνω από 18.000 εργαζόμενους σε όλο τον κόσμο.

Η βασική αποστολή της Εταιρείας είναι να συμβάλει στην βελτίωση της υγείας των ανθρώπων, ανακαλύπτοντας σήμερα τις ιατρικές λύσεις του αύριο. Μέσα από την Έρευνα και Καινοτομία, προσφέρει στους ασθενείς παγκόσμια, πρωτοποριακά και αξιόπιστα φαρμακευτικά προϊόντα στους τομείς που εξειδικεύεται και ηγείται – Μεταμόσχευση, Ουρολογία, Ογκολογία, Λοιμώξεις κ.α..

#### *ICAP Training Solutions*

Η **ICAP Training Solutions**, ως στρατηγικός συνεργάτης της **Huthwaite International**, κορυφαίας εταιρείας παγκοσμίως στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης, προσφέρει μια σειρά αναπτυξιακών λύσεων με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των στελεχών πωλήσεων.

Τα προγράμματα της Huthwaite International, βασίζονται σε 30 χρόνια **έρευνας** στο χώρο των **Πωλήσεων** και **Διαπραγματεύσεων**. Έχοντας αναλύσει πάνω από 50,000 πραγματικές συναντήσεις πώλησης, σε 27 χώρες του κόσμου, η Huthwaite σήμερα κατέχει τη μεγαλύτερη βάση δεδομένων συμπεριφορών πωλητών και γνωρίζει τις συμπεριφορές-κλειδιά που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την επιτυχία.