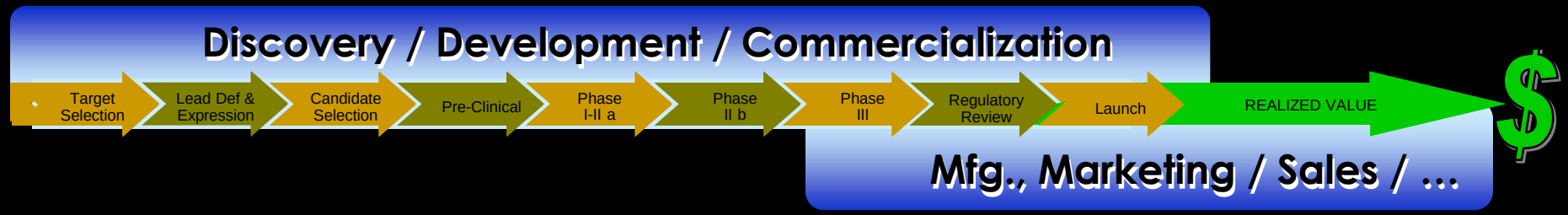
مدیریت اکوسیستم فروش و شبکه‌سازی استراتژیک

تبدیل روابط پراکنده به اعتماد، همکاری و رشد پایدار

دکتر وحید محلاتی

- The pharmaceutical “value chain” is only partially synonymous with the pharmaceutical “supply chain”



- The “value chain” describes how the addition of knowledge to a specific molecule through transformational processes of R&D, pre-clinical, clinical trial, manufacture, marketing and sales activities generates commercial value to a pharma/biotech company
- The “supply chain” refers to the activities involved with planning, sourcing, manufacturing and distributing your products as it does for any other company
  - There is also a “clinical supply chain” which addresses sourcing and provision of materials to clinical trail investigators
  - It’s still “Source”, “Make” and “Distribute” with “Plan” at the head of each major supply chain domain

دو شرکت مشابه

شرکت اول :فشار بر تیم فروش

- ویزیت بیشتر
- تخفیف بیشتر
- وابستگی به افراد
- اطلاعات پراکنده

دو شرکت مشابه

شرکت دوم :طراحی شبکه

علاوه بر فروش، با پزشکان، انجمن‌های علمی، داروخانه‌ها،

توزیع‌کنندگان، بیمارستان‌ها، بیمه‌ها و پلتفرم‌های دیجیتال یک

شبکه ارزش ایجاد می‌کند

- ارزش مشترک
- داده و هماهنگی
- اعتماد سازمانی
- رشد مقاوم‌تر

دو شرکت مشابه؛ دو آینده متفاوت

شرکت دوم :طراحی شبکه

- اطلاعات دقیق‌تری از بازار دارد؛
- سریع‌تر به تغییرات پاسخ می‌دهد؛
- اعتماد بیشتری به دست می‌آورد؛
- هزینه جذب مشتری پایین‌تری دارد؛
- و در برابر رقبا مقاوم‌تر است.

“

اگر تیم فروش شما یک ماه فعالیت نکند، چه مقدار از روابط بازار همچنان برای شرکت ارزش ایجاد می‌کند؟

پاسخ این سؤال، بلوغ اکوسیستم فروش شما را نشان می‌دهد.

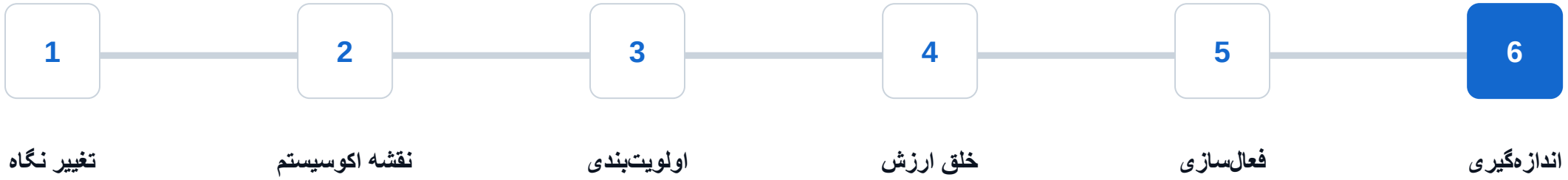
“

فروش پایدار، نتیجه فشار بیشتر بر تیم فروش نیست؛ نتیجه طراحی هوشمندانه شبکه ارزش است.

در بازار سلامت، کیفیت رابطه باید به قابلیت سازمانی تبدیل شود.

مسیر یادگیری امروز

از شناخت سیستم تا برنامه اقدام



فروش را به‌عنوان یک سیستم ببینید

اکوسیستم فروش مجموعه‌ای از بازیگران وابسته به یکدیگر است که تصمیم‌های آنها بر دسترسی بیمار، تجویز، تأمین، توزیع، پرداخت، مصرف و موفقیت تجاری محصول اثر می‌گذارد.

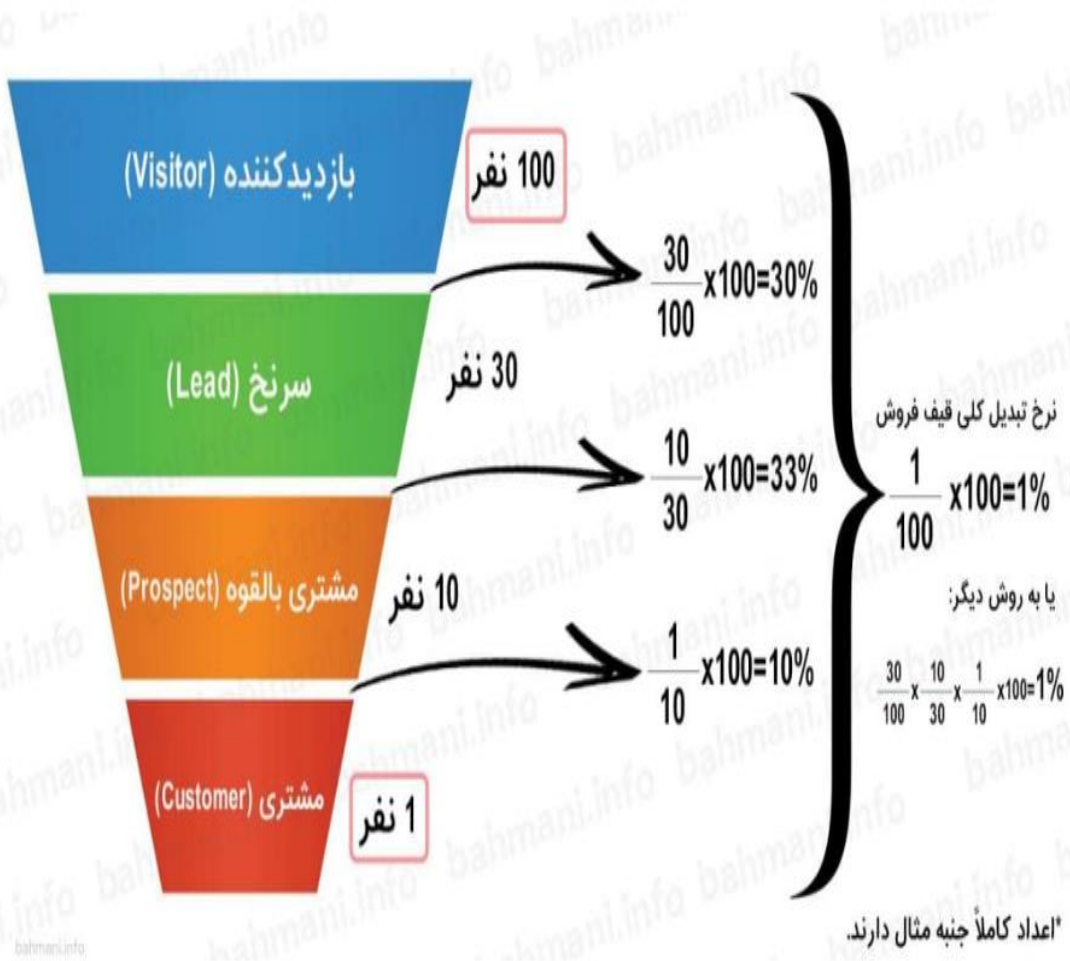
فروش سنتی، مسیر خرید را می‌بیند؛ اکوسیستم، شبکه تصمیم را

منطق اکوسیستم

- روابط چندجانبه
- تمرکز بر ذی‌نفعان
- بهینه‌سازی ارزش کل
- مالکیت بین‌وظیفه‌ای

منطق فروش سنتی

- مسیر خطی
- تمرکز بر مشتری مستقیم
- بهینه‌سازی نرخ تبدیل
- مالکیت در واحد فروش


بازدیدکننده (Visitor)
100 نفر
سرنخ (Lead)
30 نفر
مشتری بالقوه (Prospect)
10 نفر
مشتری (Customer)
1 نفر
30/100 x100=30%
10/30 x100=33%
1/10 x100=10%
نرخ تبدیل کلی قیف فروش
1/100 x100=1%
یا به روش دیگر:
30/100 x 10/30 x 1/10 x100=1%
*اعداد کاملاً جنبه مثال دارند.


آگاهی
علاقه‌مندی
تصمیم‌گیری
خرید

اکوسیستم فروش دارویی چیست؟

شبکه‌ای از بازیگران وابسته که بر دسترسی، تجویز، تأمین، پرداخت و مصرف صحیح اثر می‌گذارند

- هر بازیگر لزوماً مشتری نیست، اما می‌تواند فروش را تسهیل یا متوقف کند.
- ارزش تجاری و ارزش درمانی در صنعت سلامت به هم وابسته‌اند.
- عملکرد کل شبکه مهم‌تر از بهینه‌سازی یک واحد است.

اکوسیستم از داخل سازمان آغاز می‌شود

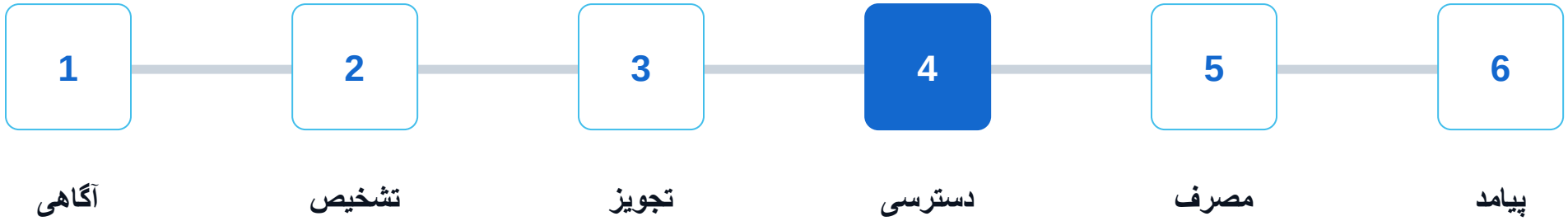
بیرون سازمان

- تولیدکنندگان و واردکنندگان؛
- شرکت‌های پخش؛
- داروخانه‌ها؛بیمارستان‌ها و مراکز درمانی؛
- پزشکان و سایر تجویزکنندگان؛
- بیمه‌ها و خریداران سازمانی؛
- سیاست‌گذاران و نهادهای تنظیم‌گر؛
- انجمن‌های علمی و حرفه‌ای؛
- دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی؛
- تأمین‌کنندگان فناوری و لجستیک؛
- پلتفرم‌های دیجیتال؛
- بیماران و انجمن‌های بیماران

داخل سازمان

- فروش و بازاریابی
- مدیکال و رگولاتوری
- زنجیره تأمین و مالی
- مدیریت ارشد؛
- فناوری اطلاعات و تحلیل داده
- خدمات مشتریان.

مرکز اکوسیستم، بیمار و مسئله درمانی است



هر شکست در مسیر بیمار، یک شکست بالقوه در اکوسیستم فروش است.

هفت نقطه شکست رایج در بازار دارو

01 عدم هماهنگی

پیام علمی، تجاری و تأمین همراستا نیست.

02 موجودی نامناسب

کالا در زمان و مکان تصمیم در دسترس نیست.

03 ابهام پرداخت

بیمه، بیمار یا مرکز درمانی توان یا سازوکار پرداخت ندارد.

04 ضعف داده

تصمیم‌ها دیرهنگام و براساس برداشت فردی گرفته می‌شوند.

اعتماد پایین و نبود مالک مشخص برای رابطه ـــ نقطه هفتم

اکوسیستم را ترسیم و اولویت‌بندی کنید

ابزار خوب، پیچیدگی شبکه را به تصمیم‌های روشن تبدیل می‌کند.

نقشه ۳ حلقه‌ای اکوسیستم |ابزار ۱

نقشه را برای یک محصول، بازار یا حوزه درمانی مشخص رسم کنید.



چه ارزشی دریافت می‌کند؟

چه ارزشی به شبکه اضافه می‌کند؟

چه قدرت، داده یا منبعی در اختیار دارد؟

به چه کسانی وابسته است؟

در کجا می‌تواند جریان ارزش را تسهیل یا متوقف کند؟

سه نقش را در شبکه تشخیص دهید

مانع بالقوه ارزش

Value Blocker

به‌دلیل تعارض، محدودیت یا بی‌اعتمادی جریان را متوقف می‌کند.

تسهیل‌کننده ارزش

Value Enabler

انتقال، هماهنگی یا مقیاس‌پذیری را ممکن می‌کند.

خلق‌کننده ارزش

Value Creator

دانش، دسترسی یا راه‌حل جدید ایجاد می‌کند.

یک بازیگر ممکن است در موضوعات مختلف، نقش‌های متفاوتی داشته باشد.

Value Creator | خلق‌کننده ارزش

بازیگری است که مستقیماً ارزش جدیدی برای بیمار، مشتری یا کل اکوسیستم ایجاد می‌کند.

- بهبود پیامد درمان
- تولید دانش و شواهد علمی
- طراحی محصول یا خدمت جدید
- ارائه بینش درباره نیاز بازار
- افزایش اعتماد یا تجربه بهتر مشتری

نمونه‌ها

شرکت دارویی با تولید داروی مؤثر و باکیفیت

- پزشک با تشخیص و انتخاب درمان مناسب و انتقال تجربه‌های بالینی و کمک به مصرف منطقی دارو،
- داروساز با مشاوره صحیح و افزایش پایبندی بیمار
- بیمار یا انجمن بیمار با ارائه تجربه واقعی درمان
- مرکز تحقیقاتی با تولید شواهد بالینی

Value Enabler | تسهیل‌کننده ارزش

بازیگری است که لزوماً ارزش اصلی را تولید نمی‌کند، اما امکان دسترسی، انتقال، مقیاس‌پذیری یا استفاده از آن را فراهم می‌سازد.

بدون این گروه، ارزش ایجادشده ممکن است به بیمار یا مشتری نهایی نرسد.

نقش‌های :

- توزیع و تحویل محصول
- تأمین مالی و پوشش بیمه‌ای
- ایجاد زیرساخت فناوری و داده
- تسهیل ارتباط میان بازیگران
- آموزش، اطلاع‌رسانی و هماهنگی
- فراهم‌کردن دسترسی جغرافیایی یا تجاری

نمونه‌ها:

- شرکت پخش دارویی ،دارو را تولید نمی‌کند، اما از طریق مدیریت موجودی، تحویل سریع و مکرر و پوشش جغرافیایی، ارزش ایجادشده توسط تولیدکننده را به داروخانه و بیمار منتقل می‌کند.
- داروخانه
- شرکت لجستیک و زنجیره سرد
- شرکت ارائه‌دهنده نرم‌افزار و داده
- بیمه‌ای که پوشش مناسبی ایجاد می‌کند
- پلتفرم سلامت دیجیتال

بازیگری یا عاملی است که می‌تواند آگاهانه یا ناخواسته، مسیر خلق یا انتقال ارزش را کند، پرهزینه یا متوقف کند.
قرارگرفتن در این گروه الزاماً به معنای «بازیگر منفی» نیست. یک سازمان ممکن است به دلیل مسئولیت قانونی، محدودیت بودجه، تضاد منافع یا فرایندهای ناکارآمد به مانع ارزش تبدیل شود.

انواع موانع:

- تأخیر در مجوز یا تصمیم‌گیری
- محدودیت پوشش بیمه‌ای
- تأخیر در پرداخت مطالبات
- کمبود نقدینگی
- احتکار یا خرید بیش از نیاز
- نبود تبادل داده
- تضاد منافع
- مقاومت در برابر تغییر
- مقررات یا فرایندهای پیچیده

نمونه‌ها:

- بیمه‌ای که پرداخت مطالبات را به تأخیر می‌اندازد
- رگولاتوری که فرایند مجوز آن طولانی یا مبهم است
- داروخانه‌ای که با انباشت نامتوازن، دسترسی سایر نقاط را کاهش می‌دهد
- واحد داخلی سازمان که اطلاعات مشتری را به اشتراک نمی‌گذارد
- توزیع‌کننده‌ای که پوشش یا سطح خدمت کافی ندارد

نکته :بیمه می‌تواند با پوشش مناسب، «تسهیل‌کننده ارزش» باشد؛ اما با عدم پوشش یا تأخیر طولانی در پرداخت، به «مانع انتقال ارزش» تبدیل شود.

این سه عنوان، ویژگی ثابت بازیگران نیستند؛ بلکه «نقش آنها در یک موضوع مشخص» را نشان می‌دهند.

سؤال اجرایی مناسب این نیست که «این بازیگر خوب است یا بد؟»؛ بلکه باید پرسید:
این بازیگر در رابطه با ارزش موردنظر ما، چه چیزی را خلق می‌کند، چه چیزی را تسهیل می‌کند و چه چیزی را ممکن است متوقف کند؟
یک بازیگر حتی می‌تواند هم‌زمان بیش از یک نقش داشته باشد. برای مثال، داروخانه با مشاوره بیمار «خلق‌کننده ارزش»، با عرضه دارو «تسهیل‌کننده ارزش» و در صورت خرید و انبارکردن نامتوازن «مانع انتقال ارزش» خواهد بود.

در چه شرایطی مانع است؟	در چه شرایطی تسهیل‌کننده است؟	بازیگر
فرایند مبهم و طولانی	مجوز شفاف و سریع	رگولاتور
عدم پوشش یا تأخیر پرداخت	پوشش و پرداخت به‌موقع	بیمه
کمبود، تأخیر یا توزیع نامتوازن	تحویل سریع و موجودی پایدار	شرکت پخش
انباشت نامناسب یا عدم عرضه	دسترسی و مشاوره بیمار	داروخانه
مقاومت بدون دلیل در برابر درمان جدید	انتخاب درمان مناسب	پزشک

ماتریس اولویت‌بندی

•میزان قدرت و تأثیر بر موفقیت محصول؛
•میزان علاقه یا درگیری با موضوع .

	راضی نگه دارید	نزدیک و فعال مدیریت کنید
قدرت	پایش کنید	اطلاع رسانی و مشارکت

← علاقه →

جایگاه بازیگران ثابت نیست :مثال

راهبرد تعامل	علاقه	قدرت	بازیگر
مدیریت نزدیک یا رضایت	وابسته به موضوع	زیاد	رگولاتور
مدیریت نزدیک	زیاد	زیاد	شرکت پخش اصلی
مشارکت هدفمند	متوسط تا زیاد	زیاد	رهبر علمی
مشارکت و شنیدن	زیاد	متوسط	انجمن بیمار
پایش	کم	کم	مشتری خارج از هدف

ماتریس ارزش متقابل | ابزار ۳

شبکه‌سازی استراتژیک با یک تغییر سؤال آغاز می‌شود

سؤال استراتژیک

چه مسئله‌ای از او حل می‌کنیم و چه ارزش مشترکی می‌توانیم بسازیم؟

سؤال ضعیف

این فرد یا سازمان چه کاری می‌تواند برای ما انجام دهد؟

رابطه پایدار زمانی شکل می‌گیرد که تبادل ارزش دوطرفه و شفاف باشد.

نمونه ماتریس ارزش متقابل در صنعت دارو

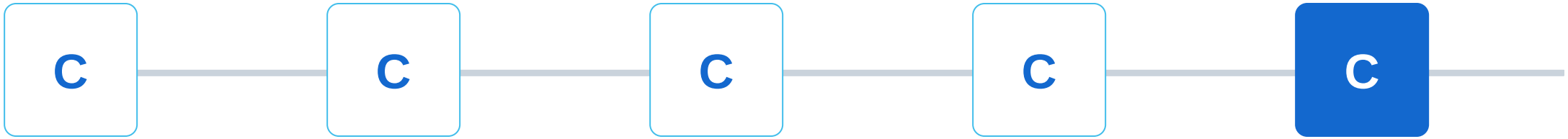
ارزش مورد انتظار	ارزش ما	مسئله او	بازیگر
دسترسی و اجرای بهتر	تأمین و مدیریت موجودی	خواب سرمایه و کمبود	**داروخانه**
پوشش، داده و موجودی	پیش‌بینی و سبد مناسب	هزینه توزیع و وصول	**شرکت پخش**
بینش بالینی و مصرف صحیح	آموزش علمی معتبر	اطلاعات معتبر	**پزشک**
پوشش و دسترسی منطقی	شواهد اقتصادی	کنترل هزینه و پیامد	**بیمه**

تعاملات علمی و حرفه‌ای باید شفاف، اخلاقی و منطبق با مقررات باشند.

مدل ۵ را برای طراحی همکاری به‌کار بگیرید

پنج پرسش، اکوسیستم را از نقشه به برنامه عملیاتی تبدیل می‌کند.

پنج لنز برای مدیریت اکوسیستم | 5Cمدل



Customer

مسئله

Connections

روابط

Collaboration

همکاری

Capabilities

قابلیت

Conversion

نتیجه

شبکه را حول مسئله مشتری بسازید | C1

دسترسی

01

آیا بیمار در زمان و مکان مناسب به محصول می‌رسد؟

استمرار

02

آیا تأمین و درمان بدون وقفه ادامه دارد؟

توان پرداخت

03

چه کسی پرداخت می‌کند و مانع اقتصادی چیست؟

مصرف صحیح

04

چه دانشی برای تصمیم و پایبندی لازم است؟

مرکز نقشه، محصول نیست؛ مسئله حل‌نشده است ـــ اصل راهنما.

گره‌های کلیدی شبکه را پیدا کنید | C2

همه ارتباطات ارزش یکسان ندارند

- تصمیم‌گیرنده کیست؟
- اثرگذار و دروازه‌بان کیست؟
- اجراکننده و پرداخت‌کننده کیست؟
- چه کسی داده، اعتماد یا دسترسی کمیاب دارد؟
- وابستگی خطرناک به یک فرد یا یک کانال کجاست؟

ارتباط را به همکاری تبدیل کنید | C3

شراکت	همکاری	تعامل	ارتباط
هدف، سرمایه و ریسک مشترک	فعالیت مشترک	تبادل اطلاعات	شناخت و دسترسی

نمونه‌ها: برنامه‌ریزی مشترک، پروژه داده، بهبود دسترسی، آموزش علمی و طراحی مسیر بیمار

قابلیت شما، ارزش شبکه است | C4

قابلیت‌های نرم

- اعتبار علمی
- اعتماد و بی‌طرفی
- تسهیل‌گری
- مدیریت تعارض

قابلیت‌های سخت

- لجستیک و پوشش
- داده و فناوری
- تأمین و مالی
- تحلیل و اجرا

شبکه باید به نتیجه قابل سنجش تبدیل شود | C5

نتایج

- رشد سودآور
- دسترسی بیمار
- کاهش کمبود
- حفظ مشتری

Conversion

ورودی‌های شبکه

- اعتماد
- همکاری
- داده
- قابلیت

روابط را مدیریت و شبکه را اندازه‌گیری کنید

رابطه استراتژیک باید مالک، هدف، اقدام و شاخص داشته باشد.

امتیاز رابطه استراتژیک |ابزار ۴

دسترسی +ظرفیت خلق ارزش +اعتماد +نفوذ +اهمیت =امتیاز کل

دسترسی	ظرفیت ارزش	اعتماد	نفوذ	اهمیت
۱ — ۵	۱ — ۵	۱ — ۵	۱ — ۵	۱ — ۵

کمتر از ۱۰بازنگری | ۱۴عملیاتی ۱۰– | ۱۹قابل توسعه ۱۵– | ۲۵استراتژیک ۲۰–

رابطه مهم اما کم‌اعتماد، فرصت قطعی نیست؛ ریسک استراتژیک است.

کارت یک‌صفحه‌ای تعامل |ابزار ۵

اکنون کجا هستیم؟	**وضعیت فعلی**
چرا اهمیت دارد؟	**هدف رابطه**
چرا همکاری کند؟	**پیام ارزش**
چه نتیجه‌ای دوطرفه است؟	**هدف مشترک**
چه کسی پاسخگوست؟	**مالک رابطه**
دقیقاً چه می‌کنیم؟	**اقدام بعدی**
چه زمانی مرور می‌شود؟	**زمان بازبینی**
چگونه می‌سنجیم؟	**شاخص موفقیت**

شاخص نتیجه +اقدام بعدی +هدف مشترک +مالک مشخص

نقشه سلامت شبکه | ابزار ۶

Diversity

تنوع

۱ — ۵ امتیاز

Trust

اعتماد

۱ — ۵ امتیاز

Reach

دسترسی

۱ — ۵ امتیاز

Outcome

نتیجه

۱ — ۵ امتیاز

Activation

فعال‌سازی

۱ — ۵ امتیاز

Reciprocity

تبادل ارزش

۱ — ۵ امتیاز

تعداد تماس‌ها قدرت شبکه نیست؛ کیفیت، تنوع، اعتماد و فعال‌سازی مهم‌ترند.

شاخص‌ها را در چهار سطح بچینید KPIs

01	رابطه	سطح اعتماد، دسترسی، نرخ حفظ شریک
02	فعالیت	تعداد برنامه مشترک، درصد اقدام تکمیل‌شده
03	تجاری	فروش افزایشی، سود، سهم بازار
04	اکوسیستمی	دسترسی بیمار، تداوم تأمین، کیفیت

پنج اشتباه، شبکه را به دفترچه تلفن تبدیل می‌کند

شبکه‌سازی بدون سیستم، دارایی سازمانی ایجاد نمی‌کند

- شبکه‌سازی بدون هدف استراتژیک
- تمرکز بر افراد مشهور و نادیده‌گرفتن گره‌های واقعی
- درخواست ارزش پیش از ایجاد اعتماد
- وابستگی رابطه به یک مدیر یا فروشنده
- اندازه‌گیری با تعداد جلسه و کارت ویزیت

چرا عرضه محصول متوقف شد؟

شرکت تصور می‌کند برای موفقیت کافی

است:

•پزشکان را آگاه کند؛

•محصول را به شرکت پخش تحویل دهد؛

•ویزیت تیم فروش را افزایش دهد.

اما محصول با مشکلات زیر مواجه می‌شود:

•داروخانه‌ها موجودی کافی ندارند؛

•شرکت پخش انگیزه و برنامه مشخصی ندارد؛

•پوشش بیمه‌ای روشن نیست؛

•بیمار توان پرداخت یا آگاهی کافی ندارد؛

•تیم علمی و تجاری پیام یکسانی ارائه نمی‌کنند؛

•داده‌های فروش با تأخیر تحلیل می‌شوند.

چرا عرضه محصول متوقف شد؟



مشکل محصول، ضعف فروش بود یا ضعف طراحی اکوسیستم؟

نقشه خود را بسازید | تمرین ۱۰ دقیقه‌ای

1. یک محصول یا بازار انتخاب کنید
2. پنج بازیگر کلیدی را بنویسید
3. قدرت و علاقه را امتیاز دهید
4. برای دو بازیگر ارزش متقابل بنویسید
5. **یک اقدام ۳۰ روزه تعیین کنید**

خروجی: یک نقشه کوچک، نه یک گزارش کامل

برنامه اقدام ۳۰روزه

هفته ۱

1

ترسیم

نقشه یک محصول یا حوزه درمانی

هفته ۲

2

اولویت‌بندی

علاقه و امتیاز رابطه–ماتریس قدرت

هفته ۳

3

طراحی ارزش

ارزش متقابل برای پنج بازیگر

هفته ۴

4

فعال‌سازی

KPIسه اقدام، مالک و

ده اصل برای رهبری اکوسیستم فروش

۱. مسئله را محور قرار دهید .

۲. بازیگران پنهان را ببینید

۳. قدرت و علاقه را جدا کنید

۴. ارزش دوطرفه بسازید

۵. اعتماد را سرمایه بدانید

6.رابطه را سازمانی کنید

7.همکاری را فعال کنید

8.انطباق را حفظ کنید

9.نتیجه را اندازه بگیرید

10.هر فصل شبکه را بازطراحی کنید

“

آینده فروش دارو متعلق به شرکتی است که ارتباطات را به اعتماد، همکاری و ارزش مشترک تبدیل می‌کند.


SUCCESS IS A JOURNEY,
NOT A DESTINATION