

제약산업 마케팅의 변화 트렌드

딜로이트 컨설팅

Strategy & Business Design

김영석 Senior Consultant



제약산업 마케팅의 변화 트렌드

들어가며

우리나라 정부는 의료계 리베이트 관행을 바로 잡기 위해 2016년 리베이트 쌍벌제를 시작으로 청탁금지법(김영란법), 한국적 선샤인액트(K-Sunshine Act) 등 다양한 규제를 순차적으로 도입했다. 제약회사나 의료기기 제조사 등이 의료인에게 경제적 이익을 제공하는 것이 제한되고 프로세스가 투명해짐에 따라 제약산업에서의 영업 형태 또한 급격히 변화하는 중이다. 이러한 시대의 흐름에 맞춰 국내외 선도 제약회사들은 판매 영역에 있어 차별적 경쟁력을 갖추기 위해 고객 중심적 멀티채널마케팅(MCM)에 많은 투자를 하고 있다. 제약산업에서 멀티채널마케팅이 정확히 무엇을 의미하는지, 왜 중요한지, 그리고 어떤 패러다임의 변화를 이끌 것인지에 대해 이야기해보려고 한다.

제약산업 이해관계자에 대한 이해

먼저 제약산업에서 멀티채널마케팅이 갖는 중요성을 이해하기 위해선 산업을 둘러싼 이해관계자들에 대한 이해가 필요하다.

제약산업은 제품의 최종 소비자인 환자가 국가로부터 허가를 받은 의료인을 통해서만 제품을 구매할 수 있다는 점에 있어 다른 제조업과는 크게 다르다. 또한 제품에 대한 정보의 불균형이 환자와 의료인 간에 크다 보니 제품 선택에 있어 실질적인 최종 의사결정권자가 의료인이라는 점 또한 다르다.

*대부분 제약사의
마케팅은 다수의 환자
보단 큰 영향력을
행사하는 주요 핵심
의료인에 초점이
맞춰져 있다*

정보 과잉공급 시대에 의약품에 대한 정보를 얻는 것이 쉬워졌다 하더라도 생사가 걸린 일인 만큼 환자는 주로 의료인의 전문적 소견을 따르기 마련이다. 제약회사들은 이러한 산업의 특이점을 잘 이해하고 있으며 이들의 판매 활동은 다수의 환자를 교육하거나 설득하기 위해 준비되기보단 소수의 인플루언서인 의료인을 위하여 준비되어 있다. 그리고 이 중에서도 큰 영향력을 행사하는 핵심 의료인(KOL)¹⁾ 확보에 초점이 맞춰져 있다.

그러면 이렇게 막강한 선택권을 갖게 된 의료인들은 주로 어떤 기준으로 의약품을 선택하고 처방하는가?

1) KOL(key opinion leader)이란 학계에서 큰 영향력을 행사하는 상급종합병원 및 종합병원들의 의료진을 의미한다

제약산업 마케팅 방식의 변화

과거에는 의료인들이 선택할 수 있는 의약품 품목의 가짓수가 많지 않았기 때문에 유명 브랜드 제약사의 블록버스터²⁾ 제품을 선택하거나 시장에 현존하는 혁신 신약(first-in-class)을 처방하는 것이 전부였다. 특히 중증질환이나 희귀질환 등 별다른 대체품이 없는 품목에 있어서는 더더욱 그랬다. 제약사 입장에서는 별다른 판매 노력 없이도 제품이 알아서 판매되었기에 마케팅에 대한 필요성과 노력이 상대적으로 적었다. 글로벌 본사에서 전해져 내려오는 메시지를 갖고 의료인들을 주기적으로 방문하여 디테일링³⁾하는 것이 주된 업무 방식이었다.

과거 관계 중심적
방식에서 벗어나
데이터에 기반하여
의사결정을 내리는
의료인이 늘고 있다

하지만 시간이 지나 블록버스터 제품들의 특허가 만료되고 각종 제네릭, 개량신약, 바이오시밀러, 바이오베타 제품들이 출시됨에 따라 의료인들에게 선택의 폭이 넓어졌고 약의 효능, 부작용 프로파일, 소속 의료기관의 진료 지침, 환자의 경제력 등 다양한 요소를 고려하여 의약품을 선택하고 처방하는 의료인들이 점차 늘어났다. 더 이상 특정 영업사원과의 이해관계에 기반하여 제품을 선택하는 것이 아니라 다양한 임상 결과, RWE(real world evidence), 경제성 평가 등의 데이터에 기반하여 의사결정을 내리는 의료인이 늘어난 것이다.

일부 다국적 제약회사들은 이러한 변화에 대응하기 위하여 커머셜 엑셀런스(commercial excellence) 팀을 별도로 설립하여 다양한 국내외 데이터를 수집하고, 분석하고, 가공하기 시작했다. 건강보험심사평가원 데이터를 활용하여 자사 제품 청구 실적을 주기적으로 분석하고, 시장조사 및 유통 데이터를 구매하여 자사 제품의 지역별 판매실적과 점유율을 분석하고, 설문조사를 실시하여 자사 제품에 대한 선호도와 잠재적 처방 가능성을 파악하기 시작했다. 커머셜 엑셀런스 팀에서는 취합된 모든 정보를 기반으로 STP⁴⁾를 실시하고 있으며, 자주 방문해야 하는 의료인과 방문을 하여도 큰 변화가 없을 의료진을 구분하여 자원을 효율적으로 분배하기 시작하였다.

하지만 모든 제약회사들이 동일한 방법으로 마케팅을 추진한다면 어떻게 차별적 경쟁력을 얻을 수 있을까?

2) 블록버스터 의약품은 연매출 100억원 이상인 품목을 말한다

3) 디테일링이란 영업사원이 의료진을 방문하여 특정 제품에 대한 설명을 하는 것을 의미한다

4) STP 란 segmentation, targeting, and profiling의 약자로 의료인을 우선순위에 따라 정보를 수집한다는 의미이다

고객 맞춤형 멀티채널마케팅의 중요성

마케팅에 활용할 수 있는 정보가 많이 있다고 하여 고객을 성공적으로 설득할 수 있는 것은 아니다. 이것은 다수의 국내외 제약사들이 아직 어려워하고 개선하려고 노력하는 부분이다.

고객 맞춤형
멀티채널마케팅이란
우선순위가 높은
KOL에 대해서
맞춤화된 채널을 통해
정보를 제공해주는
것이다

먼저 의료인들에 대해 이해해야 하는 것은 그들은 절대적으로 시간이 부족한 사람들이다. 특히 제약회사에서 우선순위가 되는 핵심 의료인들(KOL)에 대해서는 맞춤형된 접근방식이 필요하다. KOL들은 평소에 진료, 시술, 수술뿐만 아니라, 병원에서 주어지는 각종 보직에 대한 책임과 연구 및 교육 활동을 전방위적으로 수행해야 한다. 이처럼 많은 일정을 소화해야 하는 이들에게 제약회사나 의료기기 제조사의 영업사원을 만난다는 것은 번거롭거나 소모적인 일이 될 수도 있다. 또한 면담이 성사된다고 하더라도 디테일링한 내용을 기억해주길 바라는 것은 상당히 어려운 요구가 될 수도 있다.

따라서 KOL들에게 제품에 대한 긍정적인 이미지를 심어주고 인지도와 선호도를 형성하기 위해선 고객 맞춤형 멀티채널마케팅이 중요하며 다음과 같은 준비가 선행되어야 한다.

(1) 정교한 사전 조사와 전략적인 콜플래닝(call planning)

첫째, 전략적인 콜플래닝을 준비하기 위해서는 주요 KOL 방문 전에 다음과 같은 핵심 질문들이 답변되어야 한다.

- ✓ 해당 의료인은 어떤 수단의 커뮤니케이션 채널을 선호하는가?
 - ❖ 면대면 만남을 지양하고 이메일 커뮤니케이션을 선호하는 의료인에게 지속적으로 면담을 요청하는 것은 부정적인 인식을 남기게 될 가능성이 높다.
 - ❖ 따라서 의료인이 면담을 선호하는지, 이메일 커뮤니케이션을 선호하는지, 보건의료 전문가 전용 포털을 통해 정보를 얻는 것을 선호하는지 등을 파악해야 한다.
- ✓ 해당 의료인이 표면적으로 나타내는 니즈(extrinsic needs)와 잠재적 니즈(intrinsic needs)는 무엇인가?
 - ❖ 의료인이 필요로 하는 니즈를 미리 파악해서 면담 또는 e-디테일링을 통하여 충족해줄 수 있다면 매우 효과적인 디테일링이 될 것이다.
- ✓ 현재 사용하고 있는 치료제에 대해 충족되지 않은 니즈가 있다면 이를 해결할 수 있는 데이터와 메시지가 준비되어 있는가?
 - ❖ 충족되지 않은 니즈를 파악하고 있으나 이를 해결해줄 만한 메시지가 데이터가 없다면 타 부서와의 협업을 통해 준비되어야 한다(i.e. 메디컬, 마케팅, CE팀 등).

(2) 동료와의 중복된 방문 및 질문을 예방하기 위한 체계적인 정보 공유 체계

둘째, 고객 맞춤형 대응을 하기 위해서는 해당 의료인에 대한 모든 상업상의 정보가 회사 내에 접점이 있는 모든 관계자와 공유되고 모니터링되어야 한다.

- ✓ 해당 의료인을 최근 다른 브랜드나 부서에서 방문한 적이 있는가?
 - ❖ 의료인은 영업사원을 회사 브랜드 차원에서 기억하는 경향이 있기 때문에 앞서 방문한 동료에게 한 질문에 대한 답변을 다음 방문자에게 요구하기도 한다. 따라서 앞서 방문한 동료가 누군지를 파악하여 어떤 질문과 요구 사항이 있었는지를 사전에 파악하는 것이 매우 중요하다.
 - ❖ 위와 동일한 이유로 메디컬 부서에서 기획 중에 있는 행사나 이벤트에 대해 영업사원들이 모를 경우 회사의 커뮤니케이션 체계가 미흡하다고 판단할 수도 있기 때문에 방문 전에 해당 의료인에 대한 모든 정보를 취합해서 가는 것이 중요하다.
- ✓ 해당 의료인에 대한 정보가 시스템에 체계적으로 입력되어 기록되고 있는가?
 - ❖ 영업사원이 이직하였을 때 의료인에 대한 고유 정보(i.e. 채널 선호도, 자사 제품 처방 비중 등)가 같이 사라지는 일 없이 시스템에 남을 수 있도록 CRM 시스템을 구축하고 정보를 함께 공유하는 것이 중요하다.

선도 제약사들은 이미 고객 중심적 멀티채널마케팅 도입 중

이러한 고민들을 가지고 국내외 선도 제약사들은 이미 몇 년 전부터 활발히 준비를 해왔다.

디지털마케팅을 가장 활발히 준비 중인 한국 화이자사는 2013년 화상 디테일링 채널인 '화이자링크'를 출시하여 의료인이 질환과 세부 범위를 선택하면 개인 관심사에 맞춰 정보가 제공될 수 있도록 준비하였다. 또한 2019년에는 챗봇을 이용하여 의약품에 대한 정보를 24시간 답변해주는 서비스를 도입했다.

글락소스미스클라인(GSK)은 보건의료 전문가 전용 포털을 구축하여 학술정보, 웹 기반 심포지엄 서비스, 복약지도 안내 등을 디지털 채널을 통해 제공하고 있다.

국내 제약사인 한독은 비바 CRM 서비스를 통하여 의료인들이 요구하는 정보를 규정에 준수하여 동의 하에 이메일로 보내고 있다.

이 외에 노바티스, J&J, 로슈, 암젠 등 주요 제약사들이 SNS와 AI 등을 디지털 마케팅에 접목하여 고객과의 접점을 넓히려는 노력을 하고 있다.

5) 출처: "선사인액트 3개월 ... 다국적 vs 국내 제약사 '디지털마케팅'서 다른 행보" 브릿지경제, '18

처한 상황과 체질에 맞는 멀티채널마케팅 전략이 필요하다

고객 중심적 멀티채널마케팅이 모두에게 적용되는 해답은 아니다. 국내외 제약사들이 처한 상황과 각자 갖고 있는 니즈와 제품 포트폴리오 구성 등이 너무나도 틀리기 때문이다.

예를 들어 경증 질환 위주의 제네릭 제품으로 포트폴리오가 구성된 국내 제약사에게 멀티채널마케팅이란 매우 동떨어진 이야기일 수도 있다. 3~4분이란 제한된 면담 시간에 자사 제품을 한 개라도 더 선보여 인지도를 높이는 것이 더 중요한 목표이고 전략일 수도 있다.

다른 예로 의원급 일반의에 대한 콜플래닝을 기획하고 전략을 짜는 것은 다소 낭만적인 이야기일 수도 있다. 전통적인 면담 방식을 선호하고 e-디테일링을 싫어하는 고령의 의료인들을 대상으로는 오히려 한 번이라도 더 방문하여 제품의 처방률을 높이는 것이 효과적일 수도 있다.

하지만 그렇다고 하여 끊임없이 변화하는 제약산업의 마케팅 트렌드를 외면한 채 기존 판매방식만을 고수하는 것은 지양해야 한다. 비록 회사의 상황과 체질과는 다르더라도 선도 제약사들이 추진하고 있는 마케팅 방향을 탐구하여 적용 가능한 부분을 찾는 것이 도움이 되기 때문이다.

Contact

김영석 **Senior Consultant**
Strategy & Business Design
youngsukkim@deloitte.com





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/kr/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.