

조직 내 다양한 부서 간 협업을 통한 인게이지먼트를 위한 계획 수립 추진

키 오피니언 리더(KOL) 관계를 강화하고 고객 경험을 개선하는 방법

치료법이 점점 더 복잡하고 전문화됨에 따라 의학 전문가(HCP)는 의학적인 문제에 대해 명확하고 건설적인 학술적 대화를 통해 의학 담당부서와의 교류하기를 기대하고 있습니다. 임상 및 개발 등의 다른 기능 조직들 또한 전문가들, 디지털 의견 리더들(DOLs), 그리고 커뮤니티 리더들과의 만남을 통해 포트폴리오 생애주기의 모든 단계에서 치료 결정에 대한 안내를 제공해야 합니다 [그림 1].

이처럼 다양한 리더와 협업을 위한 소통을 증진시키기 위해 광범위한 정보 공유 방안을 조정하는 것은 오늘날 제약기업에게 중요한 과제로 부상하고 있으며, 이를 완벽히 극복한 기업은 소수에 불과합니다. Veeva 가 실시한 101명의 제약 및 의학 기술 응답자에 대한 설문조사에서 87%가 사일로 전문가 인게이지먼트가 조직에 문제가 되고 있다고 동의했습니다.¹

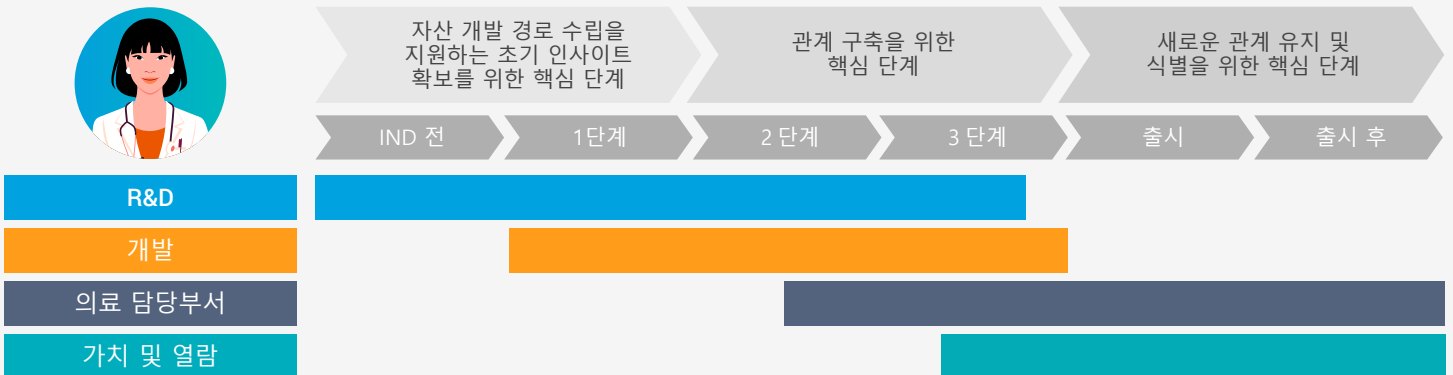
효과적이지 못한 인게이지먼트 계획 수립은 고객 경험을 분열시키고 학술 분야 공동체와 관계를 약화시킵니다. 전문가 인게이지먼트를 조율할 수 있는 가능성이 가장 높을 뿐 아니라² 환자 접근성 및 미충족 요구 확인 등 환자와 관련된 기타 주요 역할을 수행하는 의학 담당 팀은 미흡한 관리감독으로 인해 업무 수행에 지연이 발생할 수 있습니다. 이 백서는 의학 담당부서 리더들에게 조직 내에서 더 효과적인 이해관계자 인게이지먼트를 추진하고 영향력을 확장하기 위한 구체적인 방안을 제공합니다.

기업 내 복수의 교류
채널로 인한 어려움 초래

87%가

사일로된 전문가
인게이지먼트를 문제로
인식

그림 1: 포트폴리오 생애주기 전반에 걸친 전문가 인게이지먼트



¹ Veeva 가 수행한 MAPS 웨비나 설문조사(2022년 10월)

² Ibid.

추진을 주도할 담당자의 부재

전통적으로, 제약 회사들은 각기 다른 기능적 책임 영역을 최적화하기 위해 구조화되어 왔습니다. 그러나 이러한 구조는 전문가 인게이지먼트를 저해하는 결과를 초래할 수도 있습니다.

예를 들어, 개발, 의학 지원, 마케팅 및 커머셜 조직 모두 사고 리더와 교류해야 할 필요성이 높습니다. 반대로 서로 교류할 이유는 많지 않습니다. Novartis Oncology 의 학술 협회의 글로벌 리더이자 이사인 Robert Kersting 은 이렇게 말합니다. “오른손은 왼손이 존재한다는 것을 알지 못합니다. 조직 구성원들은 공감대를 바탕으로 협업하고자 하지만, 사고 리더와 교류하는 사람이 또 누가 있는지 알지 못합니다. 조직 내 인게이지먼트에 대한 정보를 공유하기 위한 단일 데이터 소스는 어떻게 생성할 수 있을까요?”

이해관계자 인게이지먼트에 대한 조율이 이루어지지 않은 경우, 외부 전문가는 동일한 조직의 서로 다른 부서에 속한 여러 담당자와 교류하게 됩니다. 평균적으로 78%의 제약 및 의학 기술 기업이 최소 3개 이상의 소속 기능 부서가 각각 상이한 요구사항을 기반으로 글로벌 전문가와 소통한다고 답했습니다.³ 회의는 중복적으로 이루어지고 피드백 프로세스는 부재하기 때문에 교류 접점에 대한 가시성을 확보하는 일도 어렵습니다. 컴플라이언스 또한 원활한 정보 공유를 가로막는 잠재적, 실질적 장애물로 인식됩니다. 이러한 요인은 전략적이고 장기적인 관계를 구축하고 하나의 기업으로서 행동하는 것을 어렵게 만듭니다 [그림 2].

협력 관계를 약화시키는 것은 단순히 조직 간 사일로만이 아닙니다. 전문가 관계를 위한 전담 컨택 채널이 없다면, 진화하는 글로벌 기업 전반에 걸쳐 인사이트를 공유할 책임이 누구에게 있는지 명확하지 않습니다. 응답자 중 3분의 1이 전문가 인게이지먼트를 조정하는 단일 기능 부서가 없다고 답했습니다.⁴

비합치적인 전문가
인게이지먼트 접근법

78%가

조직 내 최소 3개 이상
부서가 최고 전문가와
개별적으로
소통한다고 응답

“

“오른손은 왼손이 존재한다는 것을 알지 못합니다.
조직 구성원들은 공감대를 바탕으로 협업하고자 하지만, 사고 리더와
교류하는 사람이 또 누가 있는지 알지 못합니다. 조직 내 인게이지먼트에
대한 정보를 공유하기 위한 단일 데이터 소스는 어떻게 생성할 수
있을까요?”

- Robert Kersting, Novartis Oncology 이사 및 글로벌 학술 협회 리더

³ Veeva 가 수행한 MAPS 웨비나 설문조사(2022년 10월)

⁴ Ibid.

그림 2: 대부분의 기업은 원활한 전문가 인게이지먼트를 위한 체계가 부재한 것이 일반적입니다.



또한 특히 제약기업의 경우 글로벌 차원의 계획과 현지 실행 사이에 사일로가 발생하는 경우도 많습니다. 이와 같은 글로벌 차원의 계획과 현지 실행 간 사일로는 의학에 영향을 미치게 됩니다. 단편화된 시스템은 IT 복잡성과 데이터 격차를 증가시켜 문제를 더 악화시킵니다. 예를 들어, 일부 기업에서는 치료 영역과 국가에 따라 전문가를 식별하고 글로벌 이를 기반으로 인게이지먼트 계획을 수립하고 지역별로 실행합니다. 이와 같은 경우 조직 내 간극은 더욱 벌어질 확률이 높습니다.

이와 같은 전문가 경험 측면의 약점을 해결함으로써 의학 담당부서가 조직 내에서 단지 보조적인 역할만 수행한다는 잘못된 인식을 타파할 수 있습니다. 전략적 파트너로서 역할을 수행하면 학술 공동체와의 관계를 강화하고 치료가 필요한 환자에게 서비스를 제공할 수 있는 역량, 즉 의학 업무를 위한 지표를 획득할 수 있습니다.

사일로 영역 제거가 아닌 상호 연결성 확대

의학 담당부서 리더들은 새로운 방식을 개발할 필요 없이 부서간 협업을 가로막는 문제를 해결하는 데 집중할 수 있습니다. 기업적 사고방식과 고객 중심주의를 강화하는 것이 목표가 되어야 합니다. 리더의 시간은 한정적이며 귀중한 자산이기 때문에 여러 기능 조직이 동시에 서로 다른 요청을 바탕으로 소통을 시도하는 현재의 접근법은 효과적이지 못하다고 할 수 있습니다.

일부 조직의 경우 중앙 집중식 제어를 기본 접근법으로 적용하고 싶은 유혹이 존재할 수도 있습니다. 예를 들어 글로벌 전사 차원에서 하향식 전문가 인게이지먼트 계획을 수립하고 결정된 사안을 다양한 기능 부서에 하달하는 것입니다. 하지만 이와 같은 접근법은 경직성 및 실현 난이도가 높으며 오랜 시간이 소요된다는 단점이 있으며 전문가와의 교류를 담당하는 부서를 지정하지 않는 경우도 빈번합니다.

상향식 접근 방식은 사일로 영역을 제거하기보다 조직 간 연결성을 추구합니다 [그림 3]. 전문가 관계를 강화하기 위해서 제약 회사들은 작고 실질적인 조치를 취해야 합니다. 사일로로 인한 부작용은 투명성, 조화 및 영향력 실현에 초점을 맞추어 완화할 수 있습니다. 예를 들어, 의학 컨퍼런스에서 전문가 인게이지먼트를 기획할 때 다음과 같은 목표를 고려할 수 있습니다.

- **투명성 재고.** 모든 전문가 활동을 하나의 공유 플랫폼으로 구성하여 모든 사람이 과거 상호 작용을 열람하고, 연락 지점을 식별하고, 현재 및 계획된 상호 작용을 확인할 수 있도록 합니다.
- **조정 기능 향상.** 부서별 목표를 공유할 수 있도록 계획 수립을 위한 논의 과정에 여러 기능 조직 (다양한 질병 영역 및 현지 시장 등)을 포함시킵니다. 이를 통해 적절한 경우 통합된 방식으로 인게이지먼트를 유도하거나 사고 리더에게 별도의 회의가 필요한 이유를 명확하게 제시할 수 있습니다.
- **영향 증대.** 다음과 같은 질문을 바탕으로 조직의 명확한 결과에 집중하고 장애물을 파악합니다. 동일한 전문가와 교류하는 인원이 각 조직에 걸쳐 명확하게 설정되어 있는가? 전문가와 소통하기에 앞서 서로의 목표를 상호 공유하고 조율했는가? 이러한 활동을 통해 영향의 외연을 확장할 수 있습니다.

그림 3: 고객 중심적 접근법을 위한 새로운 프레임워크



Novartis 의 전문가 인게이지먼트 간소화

1단계 - 문제 정의 및 안전한 구매

Novartis 는 18개월 전에 부서 조직 간 전문가 인게이지먼트를 간소화하기 위한 노력을 시작했습니다. 변경 관리 프로그램을 도입하기 전에 의학 담당 팀은 특히 조직이 직면한 조정 과제에 대한 합의를 구축하는 것을 회의 계획 과정 내 우선 순위로 설정했습니다.

얼마나 많은 부서들이 외부 리더들과 소통하려고 시도했는지 공유함으로써 문제에 대한 인식을 확대했습니다. 조직의 여러 부서로부터 14번에 걸쳐 연락을 받은 전문가도 있었습니다. Novartis 는 이러한 모든 상호 작용을 하나로 묶어 특정 전문가와의 관계를 정확하게 파악할 수 있는 방법이 필요하다는 것을 깨달았습니다.

부서별로 교류할 필요가 있는 핵심 전문가를 파악한 후, 의학 담당 부서는 고위 경영진을 인게이지먼트 계획 수립 과정에 참여시켜 부서 간 중첩되는 관계를 강화했습니다. 경영진의 지원을 받는 것은 투명성을 향한 추진력을 구축하는 데 매우 중요한 역할을 했습니다.

부서 간 정보 공유를 가로막는 요소를 완벽히 파악한 후 의학 담당 팀은 컴플라이언스 담당 인원이 초기 논의에 참여해 지침을 정의하도록 조율했습니다. 컴플라이언스 인력의 참여를 통해 인게이지먼트 계획 수립 시 필요한 방화벽(예: 커머셜 팀의 교류 대상 사고 리더 선정에 의학 팀의 영향력 행사 방지)과 준수할 필요가 없는 컴플라이언스 관련 요소에 대한 명확성을 확보했습니다.



“문제가 있다는 것을 인정하고 해결하려고 노력하십시오. 이미 교차 기능 협업에 대한 경험을 보유하고 있는 조직 내 이사진 중 챔피언을 선정하십시오.”

- Robert Kersting, Novartis Oncology 이사 및 글로벌 학술 협회 리더

2단계 - 작지만 영향력이 큰 파일럿으로 시작

전문가 인게이지먼트에 대한 새롭게 조정된 방식을 실현하기 위해 Novartis 는 실시간 고객 인텔리전스 확보 차원에서 기존 사용하고 있던 **Veeva Link Key People** 과의 통합된 환경을 바탕으로 높은 사용자 친화성을 지닌 **Veeva Link Workflow** 를 도입하기로 결정했습니다. 목표는 가장 중요한 의학 전문가에게 더 나은 고객 경험을 제공하기 위해 전체 조직을 지원하는 것입니다.

새로운 도구를 성공적으로 시범 운영하기 위해서는 효과적인 팀 선택이 핵심입니다. Novartis 의학팀은 유방암이라는 단 하나의 질병 영역에서만 최고의 사고 리더에 초점을 맞추기로 결정했습니다. 유방암 담당 부서는 잘 구축되어 있고 조직 간 협업 차원에서 우수한 이력을 보유하고 있기 때문에 논의 계획 수립을 위한 신규 기술 기반 접근법을 주도하는 챔피언으로 선정되었습니다.

유방암 부서와의 긴밀한 협업을 통해 의학 담당 팀은 Link Workflow 의 초기 사용 경험에 대한 피드백을 수집했습니다. 예를 들어, 의학 회의가 있기 전에 적절한 정보를 추출할 수 있는 열람권을 확인했습니다. Link Key People 을 활용한 전문가 목록 작성 방법 등 파일럿에서 배운 내용을 다른 부서에 소개하여 새로운 질병 영역에 대한 접근법 확대를 위한 비전에 기여했습니다.

조직 내 팀들은 조직 전반에 걸친 과거에 수행되었거나 향후 계획된 모든 외부 이해관계자 인게이지먼트에 대한 가시성을 확보했습니다[그림 4]. 이와 같은 관계가 어떻게 발전해 왔는지 감독함으로써 의학 담당부서의 리더는 회의에 앞서 각 전문가에 대한 인게이지먼트 계획을 더 편리하게 조정할 수 있습니다. Link Workflow는 여러 팀의 전략적 과제에 대한 정보를 중앙 집중화하여 조직이 보다 효과적으로 계획을 수립할 수 있도록 지원합니다.

그림 4: LINK WORKFLOW 를 활용한 NOVARTIS 의 전문가 인게이지먼트

질병 부문 팀의 모든 전략적 필수 과제와 목표를 중앙 집중화

기능 영역 전반에 걸쳐 과거 및 미래의 전문가 상호작용에 대한 투명성 제공

주요 컨퍼런스 및 회의 내 인게이지먼트 조정

3단계 - 성공 측정 및 환자에 대한 집중 유지

의학 담당부서의 리더들은 새로운 접근법이 제대로 작동하는지 확인하기 위해 결과를 추적해야 합니다. 초기 단계부터 측정 지표를 설정하여 기준치를 바탕으로 중요 활동을 측정하고, 시간에 따른 개선 정도를 나타내고, 환자에게 돌아가는 이점을 파악할 수 있습니다.

개선 사항을 측정하는 방법에는 여러 가지가 있습니다. 정량적 지표는 중요하지만 정성적 피드백으로 보완될 때 더 강력해집니다. 예:

- **투명성 재고.** 부서간 강화된 업무 연계를 통해 계획 수립 회의 빈도가 감소했는지 파악합니다. 회의를 통해 도출한 내용이 실행으로 이어졌는가? 적절한 인력이 참여했는가?
- **생산성 향상.** 계획 수립 과정에 소요된 시간이 전반적으로 감소했는지 파악합니다. 최고 전문가를 대상으로 하는 인게이지먼트를 실행하기 위해 응집력 있는 계획이 수립되었는가? 환자를 위한 이점은 무엇인가?
- **더 큰 영향.** 최고의 사고 리더로부터 우리 조직과의 인게이지먼트 경험에 대한 고객 만족도 피드백을 수집합니다. 사고 리더들의 인식 변화를 이끈 원인은 무엇인가? 이와 같은 회의 과정에서 보다 전략적인 인사이트를 수집했는가?

새로운 모델을 성공적으로 구현한 후 Novartis 는 향후 예정된 의학 회의에 앞서 몇 가지 고객 인게이지먼트 관점 개선 사항에 대한 추적을 시작했습니다. 이를 통해 의학 담당 팀은 다음과 같은 결과를 확인했습니다.

- 다양한 조직의 팀이 전문가와 교류하는 컨퍼런스에 앞서 각자의 역할과 책임을 명확하게 인식
- 개선된 내부 차원 업무 연계를 바탕으로 핵심 사고 리더와 효과적으로 조율된 소통 수행
- 조직 간 협업과 개선된 제품 생애주기를 통해 보다 전략적인 인게이지먼트 촉진



“완벽함을 위해 충분히 좋은 것을 희생해서는 안 됩니다. 적절한 플랫폼을 채택하면 서로 다른 조직 간 상호 가시성을 확보하고 이와 같은 프레임워크를 기업 차원의 접근법으로 격상시킬 수 있는 기회를 획득할 수 있습니다.”

- Robert Kersting, Novartis Oncology 이사 및 글로벌 학술 협회 리더

결론

고객 중심의 접근법을 강화하는 것은 외부 전문가 인게이지먼트에 있어 핵심적인 목표이며 내부 차원의 투명성 및 조율을 통해 이러한 목표를 달성할 수 있습니다.

의학 담당 팀은 각 치료 분야의 최고 글로벌 전문가와 함께 이루어지는 다양한 기능 조직에 걸친 상호 작용을 모두 감독해야 합니다. 그런 다음에만 중복 영역을 식별하고 일관성이 결여된 부분을 정확히 찾아낼 수 있습니다.

중앙 집중식 접근법을 기본 방안으로 도입하고자 하는 유혹이 존재할 수 있으나 이러한 접근법으로는 신속한 변화를 실현할 수 없습니다. 사용자 친화적인 기술로 뒷받침되는 작은 상향식 이니셔티브를 통해 의미있는 변화를 만들어낼 수 있습니다. 효과적인 프로그램은 작은 영역에 대한 집중에서부터 시작하여 내부 챔피언을 활용해 규모를 확대합니다.

성공적인 전문가 인게이지먼트를 나타내는 궁극적인 징표는 최고의 사고 리더의 파트너가 되는 것입니다. 의학 담당 팀은 환자를 위해 더 나은 연구 결과를 제공한다는 공통 목표를 향해 조직을 집중시키는 데 다른 어느 팀보다 더 유리한 위치에 있습니다.

Link Workflow 를 통해 전문가 인게이지먼트 개선 방안에 대해 알아보십시오.

Veeva 소개

비바시스템즈(Veeva Systems, 이하 비바)는 글로벌 생명과학 산업을 위한 맞춤형 클라우드 소프트웨어를 제공합니다. 혁신, 제품 우수성, 고객 성공을 목표로 하는 Veeva 는 세계 최대 규모의 제약회사와 신생 바이오테크 기업을 포함한 1,100여 고객을 지원하고 있습니다. 공익기업인 비바는 영리 기업의 지위를 유지함과 동시에 고객, 직원, 파트너 및 주주를 포함한 여러 이해관계자의 이익을 균형 있게 조정할 법적 책임을 가지고 있습니다. 더 많은 정보를 확인하려면 www.veeva.com/kr 을 방문하십시오.