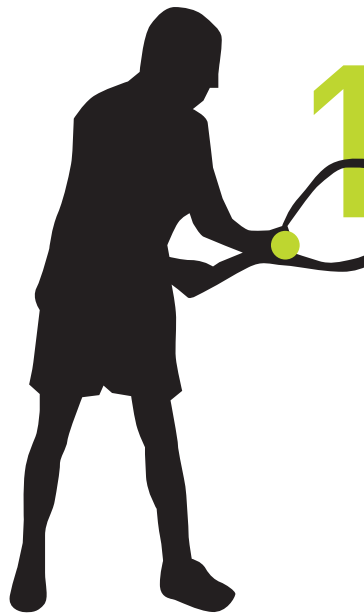


'Iemand die een balletje kan hoog houden, is nog geen goede voetballer'. Trainers en opleiders binnen de farmaceutische industrie leren hun cliënten vandaag de dag liever geen kunstjes meer. Spelinzicht is belangrijker nu de ruimte in het veld kleiner wordt. Maar hoe train je daarop? Transmitter nam plaats in de dugout.



**Versnippering en inteelt** | Het veld overziend, valt veel bureaus in de eerste plaats op dat er de laatste tijd heel veel trainers bijkomen. Uit kostenoverwegingen zetten verschillende farmaceuten een streep door de interne opleidingspoot. Vervolgens beginnen de fieldmanagers voor zichzelf, en zo ontstaat een enorme versnippering op de markt. Een groter aanbod vindt Rens van Liere van Healthcare Management School een goede ontwikkeling. Omdat de veelzijdigheid hierdoor toeneemt. Niek Vink van Vink Improvement ziet die veelzijdigheid echter doorschieten. "Starters doen er alles aan om zich te onderscheiden van alle andere nieuwelingen. Op zich is dat prima, als het nieuwe product maar niet doel op zich wordt in plaats van een instrument om de werkelijke vraag te beantwoorden." Terwijl Van Liere ervan uitgaat dat de markt dit soort carnavaleske uitwassen wel corrigeert, is Sietze Ketelaar van Dissel Development aanzienlijk minder optimistisch over dit corrigerend vermogen. "De farmatraining- en opleidingsmarkt is daarvoor te veel gesloten. Het inteeltgehalte is hoog. Ik bedoel: artsenbezoekers krijgen training, groeien door in de organisatie, worden fieldmanager en schrijven trainingen voor die ze zelf ooit hebben gehad. Het is een vicieuze cirkel zonder veel vernieuwing. Dat is fnuikend voor de kwaliteit van de opleidingen en, in het verlengde daarvan, voor het niveau van de industrie." Erik van Eijk van Targa Training volgt zijn collega's niet. "Ik zie geen booming markt en ook bij het inteeltverhaal plaats ik graag een nuancering. Straks denkt men nog dat farma-ervaringsdeskundigen niet geschikt zijn als trainer. Dat is onzin. Trainers die zelf met hun enkels in de modder hebben gestaan, die ooit zelf aan de deur van een arts hebben gerammeld of in een wachtkamer hebben gezeten, zijn juist de beste trainers."

# Lessen in tactiek

# De een leert door drie keer zijn hoofd te stoten, de ander door te analyseren op afstand. Daar moet je op inspelen



**Binden en boeien** | “De farmaceutische markt denkt dat ze op hoog niveau traint, maar dat is niet zo”, zegt Sietze Ketelaar. “Veel salesmanagers zoeken naar bevestiging en grijpen welhaast automatisch naar traditionele trainingen. Vindt een fabrikant dat de buitendienst niet genoeg afsluit? Dan worden deze medewerkers op een cursus ‘afsluiten’ gestuurd. Deze training, gestoeld op literatuur uit de jaren twintig van de vorige eeuw, voldeed dertig jaar geleden immers ook goed, zo is de redenering. Tijden veranderen echter. Leren hoe je een goede relatie onderhoudt met de voorschrijver, is veel belangrijker dan je de vaardigheid ‘afsluiten’ meester maken. Want een goede relatie is veel duurzamer dan een aangeleerd trucje. Ad hoc-salesvaardigheidstrainingen hebben geen toekomst. Dat moeten wij trainings- en opleidingsbureaus duidelijk maken. Beter is het om te redeneren vanuit de trits Medical, Marketing en Sales. De vraag moet zijn: wat kun je als fabrikant vanuit dit model voor de klant betekenen? En wat vraagt dat van je medewerkers? Kortom: fabrikanten dienen eerst een visie te ontwikkelen en daarna te kijken welke trainingen en opleidingen op enig moment nodig zijn om het beoogde doel te bereiken.”

Erik van Eijk vult aan: “Door meer programmatisch te werken, kun je medewerkers ook langer binden en boeien. Artsenbezoekers zijn minimaal hbo’ers. Die beginnen na een jaar al te kijken naar een andere baan omdat ze vooruit willen. Om ze binnen te houden moet een fabrikant laten zien dat er bij hem ook een mooie carrière voor het talent in het verschiet ligt. Daarom ontwikkelen we steeds meer trainingsprogramma’s voor vijf jaar of meer. Hierin wordt mensen precies voorgesteld wat ze kunnen bereiken en wat voor training ze daar op enig moment voor nodig hebben.”



## ● **Hoezee voor accountmanagement**

| Trainingen en opleidingen worden meer en meer op maat gesneden, signaleren Rens van Liere en Joke van Rijn van Exencia onafhankelijk van elkaar. “Grote trainingsseminars zie je niet veel meer. Dat is maar goed ook. Want in zulke grote groepen is te weinig interactie. Deelnemers horen de theorie aan, zeggen ‘ja en amen’, maar doen de volgende dag weer gewoon wat ze altijd hebben gedaan. Bovendien kun je mensen niet over een kam scheren. De een leert door drie keer zijn hoofd te stoten, de ander door te analyseren op afstand. Daar moet je op inspelen.”

“Overigens is een opleiding op maat niet alleen belangrijker voor het individu, maar ook voor de organisatie”, aldus Van Rijn. Alle grote

farmaceuten zijn inmiddels actief binnen dezelfde diagnostische gebieden. De hevige concurrentie vraagt om een duidelijker eigen gezicht in de markt dan voorheen. Dus om meer professionele marketing en sales. De buitendienst bepaalt per slot van rekening de uitstraling. Vanuit dit gegeven zullen farmaceuten moeten kijken wat de buitendienst nodig heeft aan trainingen en opleidingen.”

Van Liere: “Ik zie dat anders. Omdat farmaceuten meer marketinggedreven organisaties worden, lijkt een professionalisering van de marketingafdeling mij het meest noodzakelijk. Daar passen marketingmanagers en productmanagers bij die lef hebben en helder invulling durven geven aan het onderscheidend vermogen van hun geneesmiddel. Het belang van de buitendienst blijft groot maar direct bezoek is slechts een van de manieren om de boodschap bij de arts over het voetlicht te krijgen.”

Van Eijk vindt dat sales- en marketingmedewerkers klaargestoomd moeten worden voor de accountgerichte aanpak, die in veel andere sectoren al wordt toegepast. “Dat is iets anders dan rayonmanagement, waarbij van achter een tafel een plan wordt gemaakt dat de buitendienst maar heeft uit te voeren”, aldus Van Eijk. “Accountmanagement houdt in dat je samen met de klant kijkt wat deze wil en hoe je dat kunt bereiken. Daarvoor ga je letterlijk met hem om de tafel zitten. Dat vraagt van de buitendienst veel meer dan de verkoophouding die tot nu toe gemeengoed is.

Ik denk dat het tijd wordt dat ‘keyaccountmanagement’ als een van de eindtermen wordt opgenomen door Farmeduca.” →

# Effectief trainen en opleiden begint dus met mensen van hun innerlijke blokkades af helpen



**“Ken jezelf broeder”** | Niek Vink vindt dat het accent binnen het gros van de trainingen en opleidingen te veel ligt op het aanleren van alleen vaardigheden. “Het effect daarvan valt tegen, een werkelijke gedragsverandering wordt vaak niet behaald”, zegt hij.

Geo van Dam van EFFEQT ondervindt hetzelfde: “Wat je ziet is dat goede verkopers vaak niet het beste scoren op trainingen. Dat betekent dat er iets anders meespeelt, namelijk of mensen zichzelf kunnen zijn. Vaak lukt het mensen niet om natuurlijk te functioneren vanwege ‘meereizende bezwaren’. Zo kan een artsbezoeker vooraf aan een gesprek met de arts denken dat deze hem zal aanvallen op de prijs van zijn middel omdat de concurrent veel goedkoper is. Daarmee creëert hij zelf een angst voor iets wat er op dat moment niet is. En vervolgens gaat hij gekunsteld en op zijn hoede het gesprek in. De gevolgen? Denk aan een hond. Als je bang voor hem bent, dan pakt hij je. Anders gebeurt er niets. Effectief trainen en opleiden begint dus met mensen van hun innerlijke blokkades af helpen.”

Vink: “Veel medewerkers in de farma worden murw van alle targets waarvoor ze zich gesteld zien. Door toenemende concurrentie wordt enorm veel druk op ze uitgeoefend. Met aangeleerde trucs denken mensen aan die eisen te kunnen voldoen. Het is een overlevingsstrategie die heel veel energie kost en dodelijk is voor de creativiteit. Omdat mensen afdwalen van hun eigenheid. Er ontstaat een disbalans tussen wie je zelf bent en wie je denkt te moeten zijn om aan de eisen van de organisatie te voldoen. De basis van trainen en opleiden is dan ook dat mensen ervaren welke gedragspatronen ze volgen en weer voelen wat voor hen klopt. Je gevoel is je sterkste factor en daar zit de grootste groeimogelijkheid. Alleen vanuit hieruit kun je verder bouwen aan je vaardigheden.

Essentieel is ook om de omgeving van de medewerker mee te nemen in de training. Het systeem/het team waarin iemand werkt, de geschreven en ongeschreven regels heeft veel invloed op hoe iemand functioneert en hoe hij iets leert en of hij het geleerde in de praktijk kan brengen.”



## **Inspelen op marktontwikkelingen** |

Anders dan Vink Improvement en EFFEQT, richt de Healthcare Management School van Rens van Liere zich op de groep die inhoudelijk aan de slag wil. “De mensen die bij mij komen, zijn mensen die het in zich

hebben om zich snel te ontwikkelen. Uiteraard twijfelen ze weleens aan zichzelf, maar over het algemeen zitten ze goed in hun vel. Mijn insteek is dat mensen die verantwoordelijk zijn voor een bepaalde job, over goede en actuele kennis moeten beschikken. Vaak wordt dit niet vanuit een hbo of universitaire opleiding onderwezen. Bijvoorbeeld: hoe zet je een goed PR-campagne voor een geneesmiddel op? Of: hoe reageer je op marktveranderingen? De zorgverzekeraar gaat zich in toenemende mate roeren als voorschrijver: hoe kun je die het meest effectief benaderen? Dat zijn vragen van farmaceuten die trainings- en opleidingsbureaus kunnen beantwoorden.” Joke van Rijn van Exencia volgt hetzelfde spoor. “Buitendienstmedewerkers hebben meer en meer behoefte aan informatie over veranderende wet- en regelgeving. Ze moeten immers een serieuze gesprekspartner zijn en blijven, voor de arts en andere voorschrijvers. Daar dienen bureaus op in te spelen. Bijvoorbeeld door adviseurs en deskundigen in te huren die desgevraagd een presentatie kunnen houden. Om op de hoogte te blijven zit ik zelf in allerlei adviesraden samen met lobbyisten, huisartsen en afgevaardigden van verzekeraars te discussiëren over onder meer de vraag hoe farmaceuten zich kunnen aanpassen aan de veranderingen in de markt. Ik kom hier weinig collega-trainers tegen. Dat vind ik wel een beetje vreemd.” ▣