

Miły - wcale nie znaczy skuteczny

Uniwersalne i specyficzne zagadnienia szkoleń przedstawicieli medycznych

Niedawno w Warszawie odbyła się konferencja poświęcona metodom szkolenia przedstawicieli firm farmaceutycznych. Spotkanie było propozycją odpowiedzi na zasadnicze w tej branży pytania: W jaki sposób budować właściwe relacje między reprezentantami firm a lekarzami? Jak przekazywać informacje dotyczące poszczególnych elementów oferty, aby faktycznie wpływać na decyzje lekarzy o wyborze danego produktu? Jakie są kluczowe czynniki sukcesu przedstawiciela medycznego w kontakcie z lekarzem? Jak szkolić handlowców w sektorze farmaceutycznym, aby podnosić poziom efektywności i wartości rynkowej firmy?

Organizatorem konferencji była poznańska firma Hoffmann Consulting Sp. z o.o., która zajmuje się realizacją programu szkoleniowego „High Impact Communication” w Polsce na licencji międzynarodowego Instytutu Chetochine. Specjalnym gościem konferencji była profesor Françoise Chetochine, która od ponad trzydziestu lat prowadzi szkolenia dla branży farmaceutycznej zarówno na rynku europejskim, jak i na świecie. W Warszawie przedstawiła najważniejsze zasady skutecznego szkolenia reprezentantów medycznych, wypracowane na podstawie własnych wieloletnich doświadczeń w rozwijaniu kompetencji zawodowych pracowników tej branży.



Niektóre zagadnienia dotyczące kształtowania postaw przedstawicieli firm farmaceutycznych są uniwersalne, a zatem mogą stanowić cenne wskazówki dla specjalistów HRM w zakresie szkoleń reprezentantów handlowych działających w innych sektorach gospodarczych.

Zmiana postawy

Według inicjatorów spotkania, konferencja jest odpowiedzią na dokonujące się zmiany zachowań lekarzy lub farmaceutów w relacjach z przedstawicielami firm farmaceutycznych. Jest kilka czynników tych zmian. Po pierwsze - inny niż kilkanaście lat temu jest profil przedstawiciela. Na początku lat 90. na tym stanowisku były zatrudniane osoby z wykształceniem medycz-

nym, często lekarze z kilkuletnim stażem pracy co pozwalało na stworzenie partnerskiego układu. W miarę rozwoju branży farmaceutycznej w naszym kraju coraz więcej osób pracujących na stanowisku przedstawiciela miało inne niż medyczne wykształcenie. Reprezentant powoli przestawał być partnerem w relacjach z lekarzem, stawał się petentem. I to w dodatku jednym z wielu, którzy zgłaszali się z farmaceutyczną ofertą. Miało to również wpływ na zmianę postaw lekarzy i zdaniem organizatorów konferencji - na pojawienie się szeregu takich zachowań, jak na przykład:

- brak lojalności wobec przedstawicieli - lekarze deklarują co innego niż to, co potem rzeczywiście przepisują;
- przyjmowanie wygodnej roli sędziego - lekarze wysłuchują dwóch konkurujących ze sobą przedstawicieli, po czym wybierają informacje, które uznają dla siebie za wygodne;
- wybiórcze i fragmentaryczne przyjmowanie informacji - nadmiar danych nie sprzyja koncentracji uwagi i zapamiętanie wszystkich przekazywanych informacji;
- zgłaszanie tzw. nieszczerych zastrzeżeń (w opinii przedstawicieli firm farmaceutycznych) słu-

zących za metodę zakończenia wizyty w dogodnej dla lekarza chwili, co utrudnia uzyskanie z jego strony deklaracji na temat konkretnego produktu.

W firmach farmaceutycznych uznano te zachowania za powtarzające się i silnie wpływające na zaburzenie relacji partnerskich między przedstawicielem a lekarzem. W związku z tym analitycy z francuskiego Instytutu Chetochine, prowadzący przez wiele lat badania firm sektora farmaceutycznego, doszli do wniosku, że zmiana negatywnych zachowań środowiska lekarskiego jest możliwa. Trzeba jednak spełnić podstawowy warunek - lepiej wyszkolić przedstawicieli medycznych i przygotować ich do prowadzenia spotkań, w wyniku których wzrośnie poziom efektywności handlowej firmy.

Cel i mierniki szkolenia

Program pod nazwą „High Impact Communication” dotyczy szkolenia umiejętności komunikacji nastawionej na wywieranie wpływu na rozmówcę. Cele tego szkolenia są następujące:

- przywrócenie partnerskich relacji między przedstawicielem firmy a lekarzem;
- podwyższenie poziomu asertywności przedstawicieli;
- wykształcenie wśród przedstawicieli nowych technik komunikacji z lekarzem.

Podstawowym miernikiem skuteczności szkolenia jest sprawdzenie ilości informacji zapamiętywanych przez lekarza. Aby zebrać takie dane, specjaliści z Instytutu Chetochine współpracują z lekarzami, przedstawicielami medycznymi, kierownikami regionalnymi oraz dyrektorami sprzedaży w firmach farmaceutycznych.

Jak podkreśliła Francoise Chetochine podczas warszawskiej konferencji, wyniki tej współpracy znalazły się w specjalnym raporcie, w którym podsumowano pięć lat doświadczeń w prowadzeniu i ocenie programu szkoleniowego. Zgromadzone zostały informacje od 5500 przedstawicieli medycznych oraz 3000 lekarzy w 130 miastach, w których program szkolenia był realizowany. Przyjęto następującą metodę badania efektów szkolenia przedstawicieli: każdy z nich rozmawiał z 2-3 lekarzami wybranej specjalizacji, posługując się przygotowanym przekazem marketingowym i materiałami promocyjnymi. Lekarze, po wcześniejszym zapoznaniu się z instrukcją badania, oceniają w ankiecie przebieg spotkania - zarówno wiedzę merytoryczną przedstawiciela, jak też jego umiejętności sprzedaży, treść i formę przyjętego przez niego przekazu marketingowego. Wypełnione przez lekarzy ankiety po każdym spotkaniu są wprowadzane do komputera i analizowane.

Jak pokazują wyniki raportu z efektów szkolenia, dla przedstawicieli ważna jest informacja zwrotna od lekarzy i możliwość poznania swoich mocnych i słabych stron oraz dodatkowy rozwój zawodowy, a także silniejsza motywacja dzięki szkoleniu. Z kolei kierownicy regionalni podkreślali, że badanie efektywności szkolenia w bezpośrednich rozmowach przedstawicieli z lekarzami jest trafną metodą oceny przekazu marketingowego oraz umiejętności reprezentantów firmy.

Perswazja i asertywność

Zdaniem Francoise Chetochine, w dzisiejszych warunkach rynkowych priorytetowe są działania w trzech kierunkach:

- 1) optymalizacja efektywności marketingowej;
- 2) oddziaływanie na zachowania odbiorców;
- 3) podwyższanie poziomu sprzedaży.

Przedstawiciel handlowy - a zatem nie tylko medyczny - powinien wykształcić w sobie dość ofensywną postawę marketingową, w której perswazja i zdolność wywierania wpływu na odbiorcę mają szczególne znaczenie. Wyszkolenie takiej postawy jest wyzwaniem dla każdego specjalisty w zakresie szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników. W firmie farmaceutycznej również, co podkreślała Francoise Chetochine. Kompetencje oraz doskonała znajomość rynku, na którym działa przedstawiciel medyczny, są atutami przedstawiciela. Jego celem jest przecież - poprzez wpływanie na zmianę zachowań lekarzy - wzrost sprzedaży produktu, za który odpowiada. Dlatego ważne jest wykształcenie w przedstawicielach przekonania, że:

- w nowej strategii działania liczy się zdolność wpływania na zachowanie i decyzje lekarzy;
- komunikacja z lekarzem powinna być przejrzysta i zrozumiała;
- warto być asertywnym, odważnym i czasami powiedzieć „nie” (zgodnie z zasadą głoszącą, że miły sprzedawca, to nie znaczy skuteczny sprzedawca).

Wyzwania dla szkoleniowców

Umiejętna perswazja, zdolność wywierania wpływu na zachowanie rozmówcy są cechami, które wcale nie łatwo jest wykształcić. Dlatego też jednym z najważniejszych wyzwań, jakie stoją przed specjalistami od

szkoleń przedstawicieli handlowych, jest zmiana mentalności - przygotowanie reprezentanta do realizowania biznesowej strategii firmy. Francoise Chetochine wskazywała, że tak pomyślany proces szkolenia powinien odzwierciedlać trzy główne obszary, a zarazem strukturę człowieka:

- głowę - ośrodek myślenia i rozumienia;
- serce - centrum emocji i motywacji do działania;
- ręce - wyraz ludzkich zachowań i reakcji.

Korelacja tych trzech obszarów może być wyznacznikiem rozwoju i szkolenia ludzi dorosłych - szkolenia, które rządzi się innymi prawami niż kursy dla dzieci. Zwłaszcza coaching stanowi metodę o dużej skuteczności nauczania. Jednak ocena praktycznej zdolności marketin-

gowej przedstawiciela powinna iść w parze z regularną certyfikacją jego kompetencji. Tak właśnie dzieje się we Francji, gdzie w badanych przez Instytut Chetochine firmach farmaceutycznych taki sprawdzian odbywa się dwa razy w roku. W skali od 1 do 6 (od „całkowicie nieodpowiedni” do „wybitny”) ocenia się reprezentanta w takich kategoriach, jak: wiedza o produkcie czy umiejętność swobodnego wypowiedzenia się i prezentowania informacji. Wszystkie dane są gromadzone w komputerze i analizowane. W formie wykresu radarowego przedstawia się wynik analizy - stan faktyczny w porównaniu z poziomem idealnym danej kompetencji.

Na przykładzie certyfikacji zawodowej przedstawicieli medycznych działających we Francji widać wyraźnie, jakie

umiejętności warto kształcić i jakie szkolenia z tzw. miękkiego zakresu można wdrożyć także na naszym gruncie. Umiejętność wygłaszania publicznych wystąpień, zdolność do negocjacji, zarządzanie spotkaniami handlowymi, efektywne prowadzenie wywiadu, wpływanie na rozmówcę, asertywność i aktywne słuchanie - to garść propozycji szkoleń, na które zwróciła uwagę Francoise Chetochine podczas warszawskiej konferencji branży farmaceutycznej. Na koniec dodała również, że ważne jest przewidywanie zmian na rynku i elastyczne dopasowanie szkoleń - ale zgodnie ze zdrowym rozsądkiem i zasadą, że szkolenie umiejętności „miękkich” wymaga czasu i wytrwałości.

Halina Guryn