

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ: ОПЫТ КОММЕРЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ

Заместитель Генерального директора АО «Вертекс»
Коряковский Андрей

НЕМНОГО О СЕБЕ

ОБРАЗОВАНИЕ:
ВИКУ им. Можайского

18 ЛЕТ
В ПРОДАЖАХ

ЖЕНАТ

ДОЧЬ

ДИРЕКТОР
ПО ПРОДАЖАМ
ЗАО «Дарница»

16 ЛЕТ
В УПРАВЛЕНИИ

СЫН

ВИЦЕ ПРЕЗИДЕНТ
«Валио Россия»

ЗГД по КД
АО «Вертекс»

УПРАВЛЕНИЕ ШТАТОМ
до 313 человек

ОПЫТ РАБОТЫ
с моделью компетенций
на протяжении 6 лет

О КОМПАНИИ



ВЕРТЕКС
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

15

ЛЕТ НА РЫНКЕ

200+

SKU В АССОРТИМЕНТЕ

1000+

СОТРУДНИКОВ

53

ГОРОДА ПРОДВИЖЕНИЯ

- Петербургский производитель, российский капитал
- Коммерческий и бюджетный сегменты рынка
- Федеральный рынок сбыта
- 80 препаратов из списка жизненно необходимых
- №1 по темпам роста в 2015-2017 годах*
- 3 место в рейтинге наиболее влиятельных локальных производственных фармкомпаний России**
- По итогам 2017 года компания вошла в ТОП30 фармпроизводителей РФ и в ТОП10 локальных фармпроизводителей***

* Оценка аналитической службы Вертекс на основе данных DSM. Рейтинг компаний по приросту в рублях на комм. рынке, среди ТОП-30 компаний по обороту ЛС, КС, БАД в розн. ценах

** Источник данных: оценка «Ромир», 2016 год (опубликовано в ФВ №6 от 20.02.2017)

*** Оценка АС Вертекс на основе данных DSM Group

**** С учетом охвата подразделения КАМ

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В ДЕЙСТВИИ



Август 2015 года - официально открыта первая очередь инновационно-производительного комплекса.

- **2,2 млрд рублей** - инвестиции в проект
- Оборудование ведущих мировых производителей
- **100 млн упаковок** лекарств в год - объем производства



По итогам 2015 года - «ВЕРТЕКС» стал победителем конкурса «Платиновая унция» в номинации «Проект года: Бизнес проект» за открытие и запуск нового завода в Санкт-Петербурге.

Ноябрь 2017 года - «ВЕРТЕКС» получил высшую государственную награду в области качества в категории организаций с численностью более 1000 сотрудников.

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ: ОПЫТ КОММЕРЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО?

НЕОБХОДИМО ЗАДАТЬ ДВА ВОПРОСА:

РЕЗУЛЬТАТ ЕСТЬ, НО КАК ОН ДОСТИГНУТ?

Необходимо задать вопрос ключевым руководителям продаж: насколько эффективно ваши сотрудники достигают ожидаемый результат?

КАК ВЫ, КАК РУКОВОДИТЕЛИ, УПРАВЛЯЕТЕ ЭТОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ?

Необходим инструментарий, помогающий объективно оценивать эффективность работы сотрудников и обеспечить регулярность предоставления обратной связи руководителями.

Ожидание от внедрения – непосредственное влияние на количественные показатели и результаты деятельности рядовых сотрудников и команды в целом.

«ЭВОЛЮЦИЯ» ГОТОВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ ПАРАДИГМЫ ОЦЕНКИ



СПЕЦИФИКА В ВОСПРИЯТИИ САМОЙ ИДЕИ

ОПЫТ ЗАПАДНОЙ / РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ

- Миссия и ценности как ключевой аспект жизнедеятельности
- Люди как ключевой проводник идеи
- Обеспечение необратимости процессов
- Четкость распределения ролей
- Длительность согласований

- Бизнес как способ формирования дохода
- Люди как один из ресурсов для достижения целей
- Развитие людей - затраты
- Исполнение на воле руководителей
- «Дорогу осилит идущий»
- Высокая скорость изменений

СТРУКТУРА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ

На примере АО «Вертекс»



ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ

На примере АО «Вертекс»

Старт проекта - бриф для руководителей. (1.12.2015)

Анализ работ (свод функционала позиций для оценки) и моделирование компетенций. (12.2015 - 01.2016)

Валидизация (так ли это?) и доработка модели. (02.2016)

Разработка методических материалов. (02.2016 - 03.2016)

Обучение руководителей высшего и среднего уровней, тренинг-менеджеров и HR. (04.2016 - 06.2016)

Методическая поддержка внутренних тренеров. (07.2016)

Обучение линейных руководителей силами внутренних специалистов. Старт процесса сбора информации для оценки. (08.2016 - 09.2016)

Сбор информации для оценки. Сопровождение участников силами внутренних тренеров. (09.2016 - 01.2017)

Установочные брифы для руководителей всех уровней. (01.2017 - 02.2017)

Проведение сессий обратной связи. Подготовка ИПР. (01.2017 - 02.2017)

ОСНОВНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ СЛОЖНОСТИ

- Удаленность сотрудников
- Разный уровень подготовки и восприятия информации сотрудниками
- Готовность к изменениям
- Необходимость выделения отдельного человека на этапе внедрения для оказания методической поддержки участникам (до 60% рабочего времени)
- Необходимость разработки унифицированных, максимально автоматизированных форм для фиксации наблюдений поведения, оценочных форм, планов индивидуального развития и инструкций по их заполнению
- Четкость и однозначность базовой системы оценки
- Обеспечение «необратимости» процесса
- Выстраивание взаимосвязи между результатами оценки и системой внутреннего обучения и развития
- Не всегда разделяли описание «ситуации» и «действий»
- Сложности классификации поведения
- «Разной» в понимании системы оценки
- «Нет времени»...

СПЛИТ КОМПЕТЕНЦИЙ



АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ И ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЙ

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПЛАНИРОВАНИЕ

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ВЫСТРАИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ И СОТРУДНИЧЕСТВО

КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ

ОРИЕНТАЦИЯ НА РАЗВИТИЕ

ЛИДЕРСТВО

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ОТБОР КАНДИДАТОВ

Инструменты:
Руководство по проведению
интервью по
компетенциям.

ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩИХ СОТРУДНИКОВ

Инструменты:
Руководство по оценке
компетенций и проведению
Development discussion

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Инструменты:
Руководство по оценке
компетенций и проведению
Development discussion.

РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ

Инструменты:
Сборник развивающих действий
Краткое руководство по планиро-
ванию индивидуального развития.

Производитель	Страна	Доля розничного рынка, руб., %	Динамика, руб., %	Динамика, упак, %
ВЕРТЕКС	РОССИЯ	0,83%	45,2%	35,7%
ОБНОВЛЕНИЕ ПФК	РОССИЯ	0,60%	29,6%	25,1%
ОБОЛЕНСКОЕ ФП	РОССИЯ	0,70%	28,5%	17,6%
LABORATOIRE INNOTESCH INT	ФРАНЦИЯ	0,37%	24,7%	11,6%
ИНФАМЕД	РОССИЯ	0,56%	22,8%	23,2%
ОЗОН	РОССИЯ	0,73%	19,0%	9,3%
ВЕРОФАРМ	РОССИЯ	0,58%	18,7%	14,5%
POLPHARMA	ПОЛЬША	1,17%	17,9%	13,6%
ПРОТЕК (СОТЕКС+АНТИВИРАЛ)	РОССИЯ	0,52%	15,0%	11,5%
BAYER	ГЕРМАНИЯ	4,17%	13,8%	5,6%
TAKEDA	ЯПОНИЯ	2,87%	13,6%	11,3%
BIONORICA	ГЕРМАНИЯ	0,78%	13,5%	10,1%
Rusfic group (RECORDATI)	ИТАЛИЯ	0,75%	12,1%	6,1%
BOSNALIEK	БОСНИЯ И ГЕРЦЕГОВИНА	0,50%	11,5%	17,9%
АВБОТТ	ГЕРМАНИЯ	2,09%	11,4%	4,6%
ELI LILLY	ФРАНЦИЯ	0,39%	11,2%	0,4%
KRKA	СЛОВЕНИЯ	2,07%	10,9%	2,6%
ФАРМСТАНДАРТ	РОССИЯ	1,76%	10,1%	9,4%
UNIPHARM	США	0,63%	10,1%	-6,0%
DR.REDDY'S LAB	ИНДИЯ	1,30%	10,0%	7,4%
В среднем по рынку			6,4%	3,4%

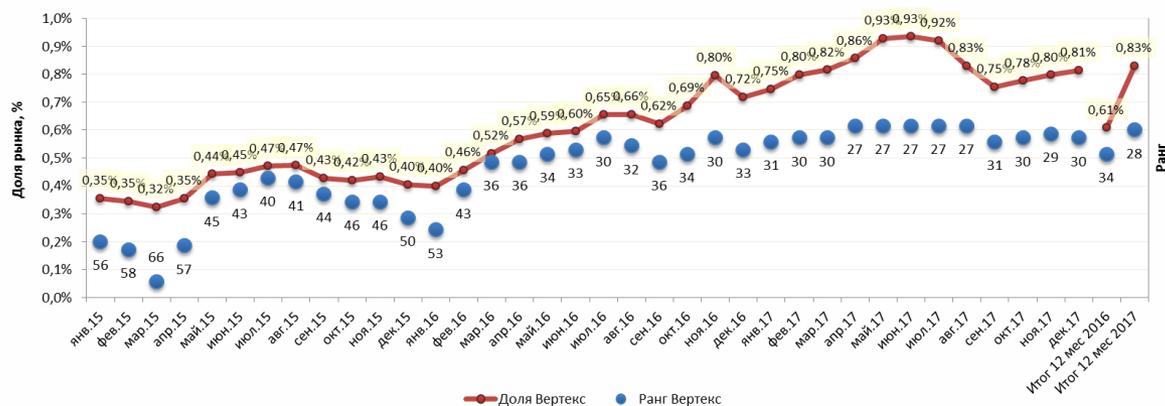
Источники данных: на основании данных базы DSM, Розничный аудит, рынки ЛС, КС, БАД

ДОСТИЖЕНИЯ В ЦИФРАХ

ТОП20 САМЫХ БЫСТРОРАСТУЩИХ
КОМПАНИЙ НА ФАРМОРЫНКЕ
ПО ИТОГАМ 2017 ГОДА

ПО ИТОГАМ 2017 ГОДА
«ВЕРТЕКС» ЗАНЯЛ **28 МЕСТО**

«ВЕРТЕКС НА КОММЕРЧЕСКОМ АПТЕЧНОМ РЫНКЕ РФ



В 2017 году доля Вертекс на коммерческом рынке в стоимостном выражении составила **0,83%**

По итогам 12 месяцев рост рейтинга составил **+6** пунктов к прошлому году

Рост доли по сравнению с 2015 годом составляет более чем в **2** раза!

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

**С уважением, Коряковский Андрей
ЗГД по КД АО «Вертекс»
г. Санкт-Петербург,
24-я линия В.О., д. 27А**

**Тел.: +7 (812) 329-30-42, доб. 522
Моб. тел.: +7 (921) 947-22-82**