



Артём Матвеев

Директор по продажам и маркетингу
компании «Алкалоид»

**Модель компетенций ПМ как ключ к оценке
эффективности и карьерному развитию**



**PRODUCT
MANAGEMENT
CONFERENCE**

**ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ДЛЯ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРОВ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**

Маркетинг vs продажи

От открытой войны до позиционных боев

Директор:

- Где продажи?

Сейлз:

- У нас плохие промоматериалы, старые сообщения, мало сувенирки и мероприятий!

Маркетинг:

- Да вы просто выполняйте задачи на цикл в каждом кабинете врача и продажи придут!

Оценка эффективности сейлз

Выполнение плана продаж

Оценка эффективности маркетинга

- Воспоминания о визитах, мероприятиях?
- Динамика доли рынка?
- Динамика доли выписки рецептов?
- Знание продукта потребителем, лояльность?
- Прирост продаж к периоду?
- ...

«Так я крутой продакт или еще нет?»

«Меня не ценят...»

«Я перерос эту должность!»

«Конкуренты платят больше»



Модель компетенций

Набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности

Ключевые компетенции продакт менеджера

Знание продукта

Знание рынка

**Маркетинговые
знания**
(маркетинг микс,
сегментация,
таргетинг, SWOT)

**Навыки
коммуникации**

**Навыки
презентации**

Проактивность

Передача знаний

**Работа с лидерами
мнения**

Навыки продаж

Ответственность
(пунктуальность,
финансовая
точность,
этичность)

Знание продукта

I

Знает свой продукт – основные разделы инструкции.

II

Доскональное знание продукта и общее представление о патологии.

III

Доскональное знание продукта, глубокое знание патологии, при которой продукт показан. Ориентирован в стандартах лечения.

IV

Доскональное знание патологии, при которой продукт показан. Хорошо ориентирован в актуальных стандартах и данных свежих клинических исследований. Так же знает все ниши применения продукта off label.

Знание рынка

I

Знает **2-3** основных конкурента (в рамках **АТС 5** класс/**INN**).

II

Знает всех конкурентов (в рамках **АТС 4** класса), имеет общую информацию об объемах продаж.

III

Владеет достаточной информацией о рынке. Видит рынок, как совокупность прямых и непрямых конкурентов (в рамках различных **АТС** классов/**INN**). Ориентирован в объемах и динамике **MS** конкурентов.

IV

Доскональное знание рынка: объем сегментов, динамика **MS** всех конкурентов, все их активности и ключевые сообщения. Умеет прогнозировать рыночные тенденции.

Маркетинговые знания

I

Знаком с понятиями клиент, TA, SWOT, key message. Знания пытается применять на практике.

II

Умеет сегментировать рынок, таргетировать. Создает key message, USP. Определяет 1-2 основных канала коммуникации с клиентами.

III

Разрабатывает успешные маркетинговые стратегии с использованием различных инструментов продвижения.

IV

В совершенстве умеет создавать, своевременно корректировать и реализовывать стратегию, используя широкий marketing mix. Навыки и опыт востребованы на других рынках.

Навыки коммуникации

I

Доносит свои идеи и информацию до внутренних и внешних клиентов, партнеров. Не всегда воспринимает обратную связь, предложения, замечания.

II

Строит коммуникацию с учетом обратной связи. Строит конструктивное взаимодействие с нейтрально настроенными и расположенными клиентами.

III

Высокий уровень владения вербальными и невербальными коммуникациями. Способен влиять на мнение собеседника, преодолевать негатив.

IV

В совершенстве владеет всеми видами коммуникаций. Строит коммуникацию индивидуально, с учетом психотипа клиента. Умеет изменять представление любого собеседника об обсуждаемой проблеме.

Навыки презентации

I

Сухо и формально доносит информацию до аудитории. Аудитория не вовлечена в презентацию.

II

Выступление имеет эмоциональный окрас. Управляет вниманием небольшой аудитории, состоящей преимущественно из позитивно и нейтрально настроенных клиентов. Аудитория верит. Не всегда готов к неудобным вопросам, экспромтам.

III

Умеет привлечь и удерживать внимание большинства аудитории. Вызывает высокий интерес к теме выступления. Как результат – большинство аудитории повышает лояльность к идее выступления.

IV

Демонстрирует вербальные и невербальные навыки блестящего спикера, зажигающего и вдохновляющего любую аудиторию.

Проактивность

I

Инициативу и предложения об изменениях не демонстрирует.

II

Проявляет инициативу по требованию либо находясь в комфортных условиях внешней среды. Предлагаемые идеи не всегда рациональны.

III

Регулярно предлагает рациональные идеи и инновации. Проявляет вовлеченность в их реализацию. Реализация данных инициатив приносит компании дополнительную прибыль.

IV

Регулярно предлагает инновации. Вовлекает в генерирование инноваций коллег. Идеи и предложения востребованы на других рынках.

Передача знаний

I

Делится известной ему информацией по требованию, в ответ на запрос.

II

Регулярно делится доступной ему информацией для повышения знаний **SF**.

III

Регулярно и своевременно мониторит и обновляет знания **SF** до актуальных. Использует двухстороннюю обратную связь.

IV

Предвосхищает возможные запросы **SF**, регулярно мониторит состояние знаний, предоставляет широкий массив актуальной информации. На регулярной основе собирает обратную связь от **SF**, обрабатывает ее, и мультиплицирует **best practices**.

Работа с лидерами мнения

I

Имеет 1-2 KOLs, не всегда актуальных продуктовой стратегии. Испытывает трудности с привлечением и развитием новых.

II

Знает необходимых KOLs в терапевтической области. Имеет план сотрудничества с ними.

III

Следит за уровнем актуальности базы KOLs, при необходимости расширяет ее в соответствии с продуктовой стратегией. Поддерживает партнерские отношения с большинством KOLs терапевтической области.

IV

Все национальные лидеры мнения в данной терапевтической области лояльны к продукту.

Навыки продаж

I

Владеет навыками продаж. В процессе переговоров требует помощи руководителя.

II

Навыки продаж развиты. В переговорах с лояльными и нейтральными клиентами достигает приемлемых для компании результатов. Требуется поддержки при работе со сложными, крупными клиентами.

III

Навыки продаж высокоразвиты. Способен самостоятельно достигать ожидаемого компанией результата в переговорах с любыми клиентами.

IV

В процессе переговоров достигает выдающихся результатов. Экономической целью каждого переговоров видит получение компанией дополнительной прибыли.

Ответственность

I

Для каждого процесса и процедуры требуется установка сроков, KPI. Не способен работать самостоятельно, удаленно. Необходим регулярный контроль всех этапов выполнения задания.

II

В целом придерживается установленных в компании процедур. Требует контроля и коррекции со стороны руководителя.

III

Соответствует принятым в компании нормам и процедурам. Руководитель может делегировать ему задачи с уверенностью в их выполнении.

IV

В любом проекте может работать самостоятельно. Высокий уровень ответственности и самоконтроля.

Подведем итоги

Модель компетенций – важный инструмент развития и оценки продаж менеджера

Помощь в подборе на позицию продаж менеджера.

У опытных кандидатов выявляем уровень развития каждой компетенции.

У новичков – потенциал.

Создание и регулярное использование модели позволяет руководителю максимально использовать прокачанные компетенции сотрудника и усиливать отстающие

Успешное развитие и совершенствование в рамках модели способствует карьерному росту

Модель – важный инструмент саморазвития продаж менеджера

Наличие моделей компетенций для всех должностных позиций – залог победы компании в конкурентной борьбе