



PROTEK
group of companies

Сбалансированная система показателей (BSC) Группы компаний «ПРОТЕК»

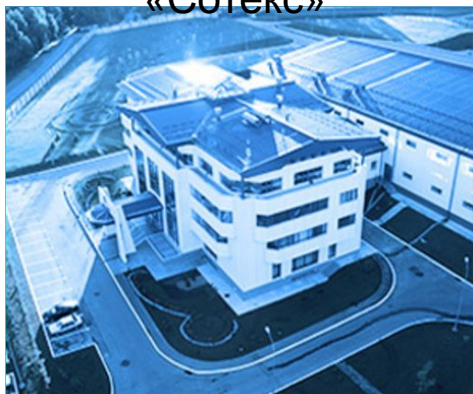
- Александр Бережный
- Анастасия
Журавлева
- Марина Глупушкина
- Дарья Темногрудова
- Динара Абдуллаева
- Роман Солдатенко

Краткая характеристика Компании

«ПРОТЕК» – одна из крупнейших фармацевтических компаний России, работающая 25 лет на рынке. Основана в 1990 году.

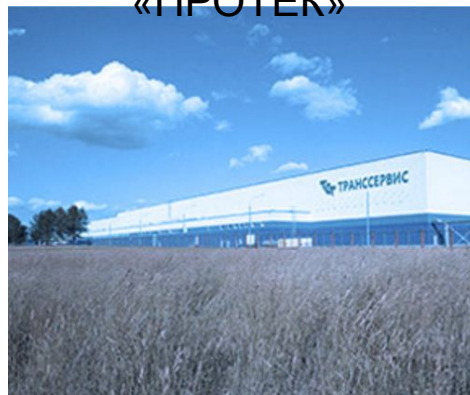
Общее число сотрудников Группы компаний – более 12 500 человек.

Производство
лекарственных средств
ЗАО «ФармФирма
«Сотекс»



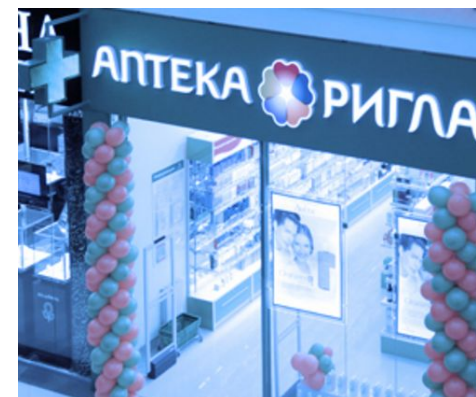
№ 3 в РФ*
Доля рынка
(в стоимостном выражении)
– 3% *

Дистрибуция
фарм. препаратов
ЗАО Фирма ЦВ
«ПРОТЕК»



№ 1-2 в РФ*
Доля рынка
(в стоимостном выражении)
– 18,3%**

Розница
Аптеки «Ригла»



№ 2 в РФ*
Доля рынка
(в стоимостном выражении)
– 3,8% *

Сегмент дистрибуция приносит 70% EBITDA Группы

SWOT- анализ

Внешние и внутренние факторы		Угрозы				Возможности			ИТОГ О
		Конкурентный рынок	Зависимость рынка ЛП от решений правительства	Снижение реальных доходов населения	Репутац-ые риски фарм. Компаний	Большая емкость и надежность рынка	Старение населения	Доступность привлечени я заемного капитала	
С и л ь н ы е	Стабильно растущие показатели результативности	+2	-1	-2	0	+2	+2	+2	5
	Отсутствие заемного капитала (низкие риски)	+2	+1	+1	+1	0	0	+3	8
	Высокая репутация компании	+3	+1	+1	+2	+1	+1	+2	11
	Диверсификация бизнеса	+3	+2	+1	+2	+2	0	+1	11
	Синергетический эффект вертикальной интеграции	+2	0	+2	+1	+1	+1	0	7
	Присутствие во всех регионах РФ	+2	0	0	+1	+2	+1	0	6
С л а б ы е	Низкое покрытие операционным ДП текущих обязательств	-2	-2	-2	0	+1	0	-2	-7
	Снижение оборота производимых ЛП в натуральном выражении	-1	0	0	0	-2	-2	-1	-6
ИТОГО		11	1	1	7	7	3	5	

2. Формулировка стратегической цели

Стратегическая цель – количественное описание желаемого результата деятельности компании, который необходимо достичь в заданный конечный период времени.

Формулировка цели	Обеспечение безубыточности деятельности компании
Целевое значение	Суммарная операционная прибыль, достаточная для покрытия % по кредитам
Формула	$EBIT \geq \%_{\text{кредит}} \times \text{ЗК}$ или $ROCE \geq \%_{\text{кредит}}$
Ограничение	<ol style="list-style-type: none">1. Не закрывать отели2. Не снижать объемы продаж
Срок достижения	1 год (зависит от срочности решения проблемы и возможностей компании)

Формулировка стратегической цели

Стратегическая
цель

Увеличить долю рынка в каждом из сегментов бизнеса

Формула
расчета

В стоимостном выражении: Доля рынка, % = объем продаж сегмента (руб.) / общий объем продаж на рынке (руб.)

Целевое
значение

- ▶ Сегмент «Производство» - 4 %
- ▶ Сегмент «Дистрибуция» - 23 %
- ▶ Сегмент «Розница» - 5 %

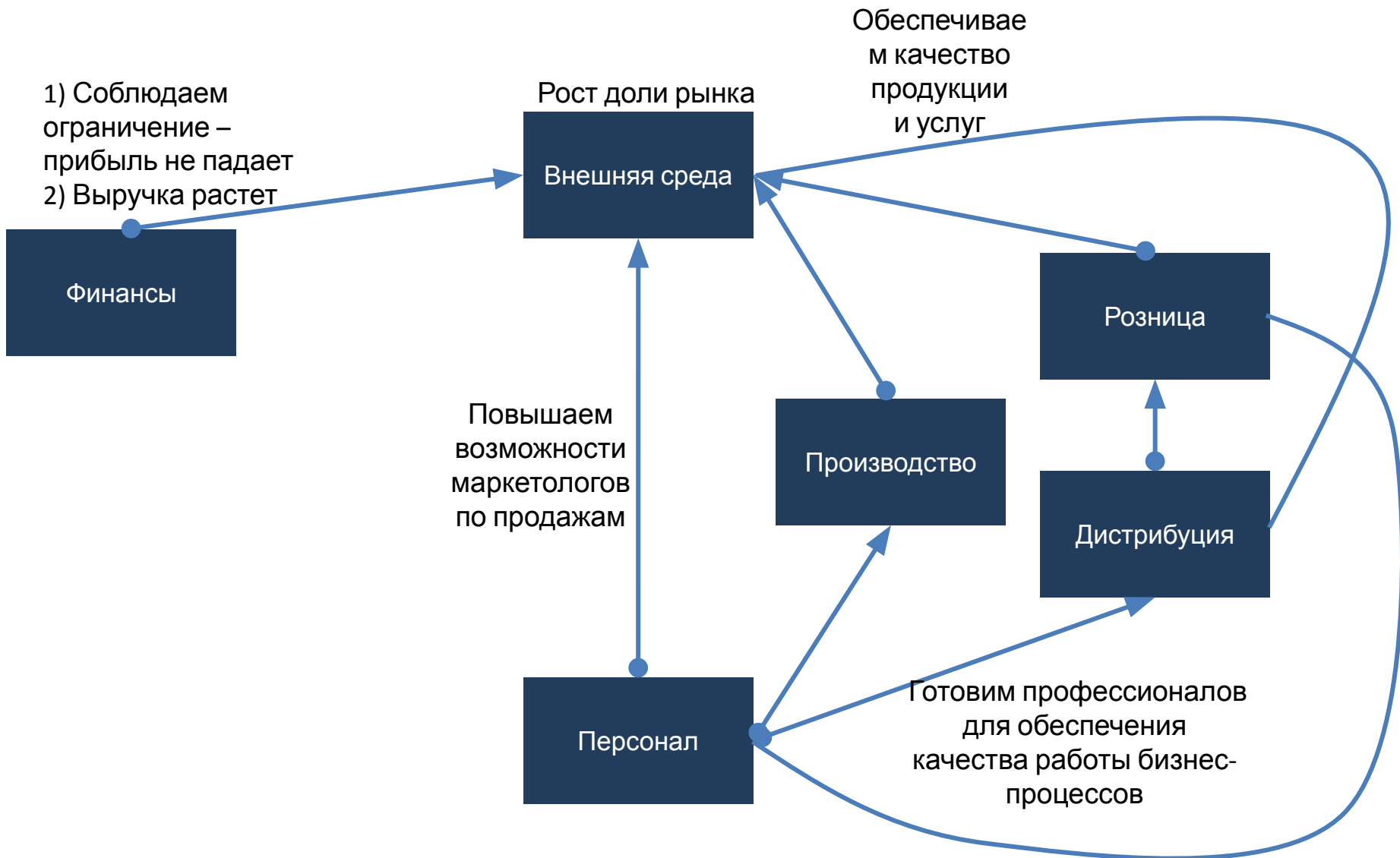
Срок
достижения

3 года

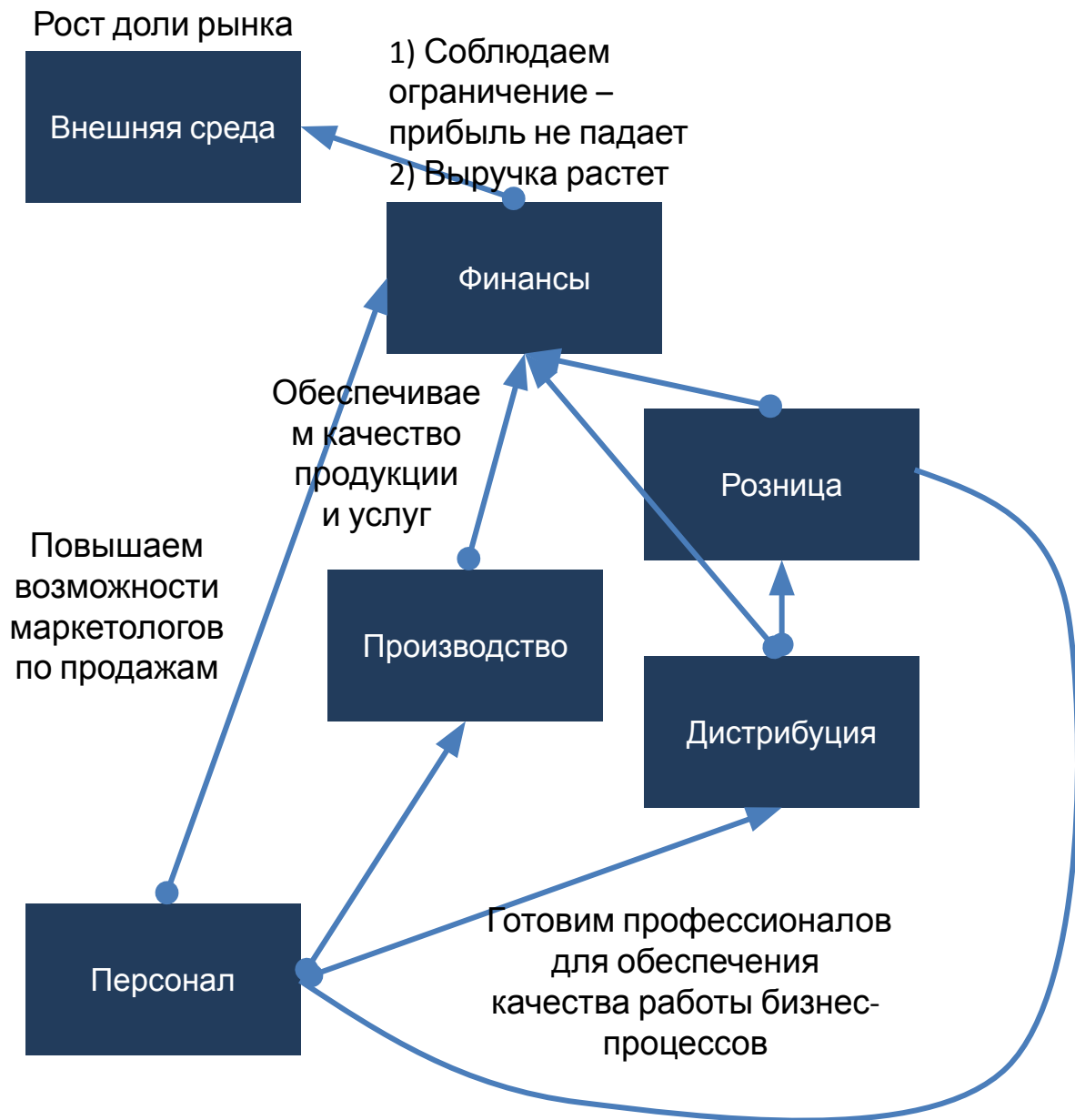
Ограничения

- ▶ ЕВІТ не должна падать
- ▶ Темп роста запасов не должен опережать темп роста себестоимости продаж
- ▶ Коэффициент финансового левериджа (ЗК/СК) должен составлять не более 0.1

Стратегическая карта целей



Стратегическая карта целей – связь проекций



Стратегическая карта

целей

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

ФИНАНСЫ

РОЗНИЦА

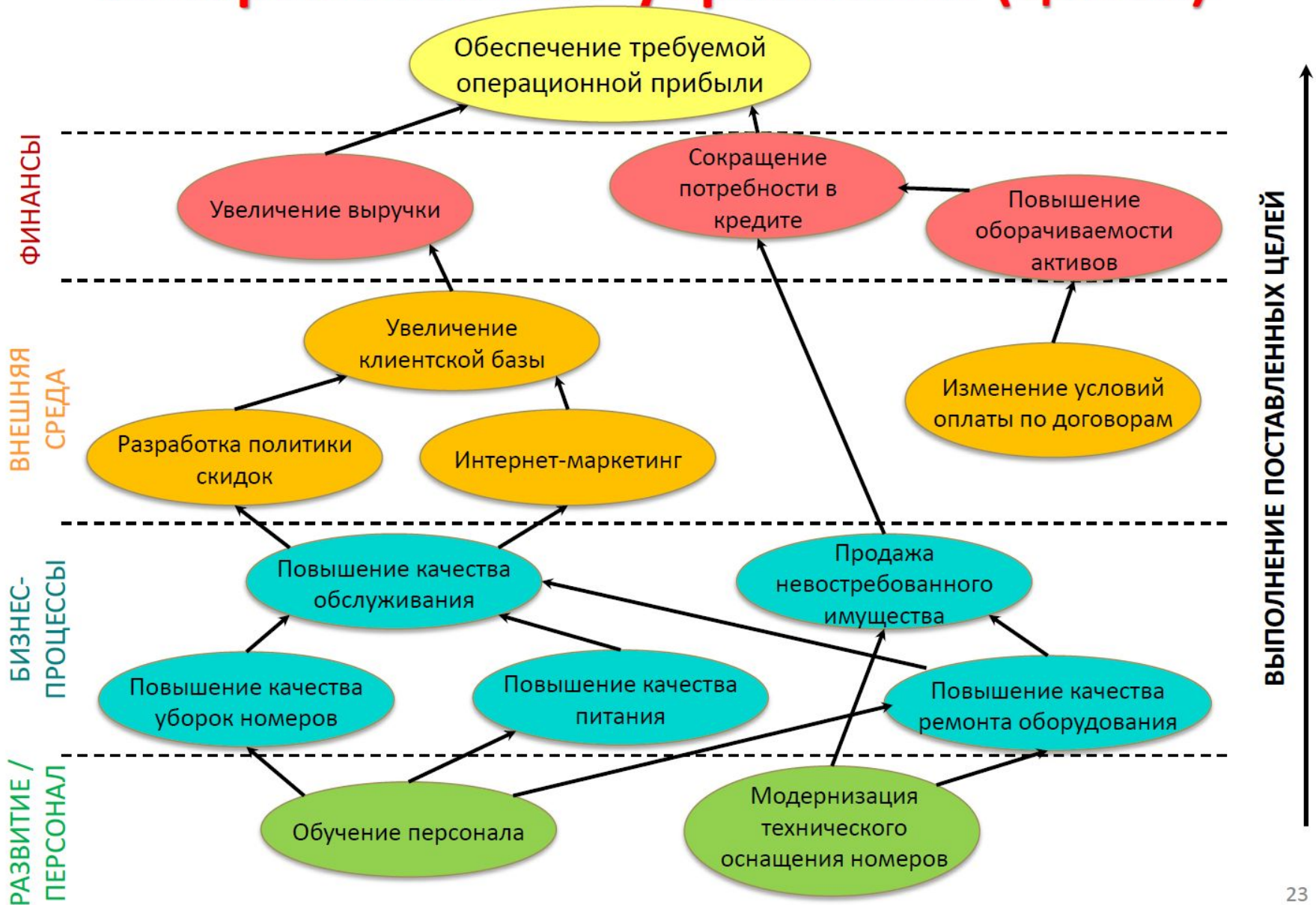
ДИСТРИБУЦИЯ

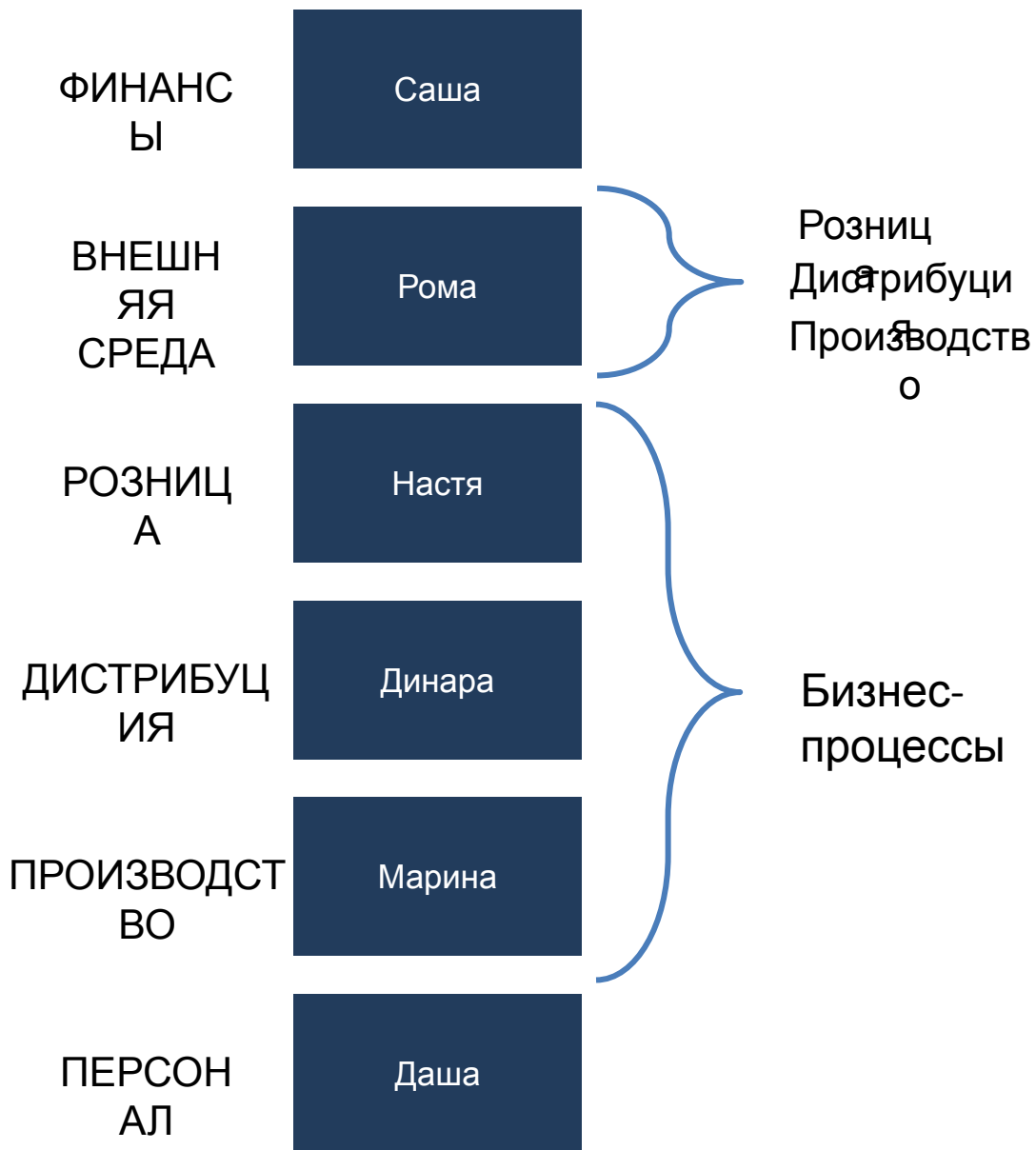
ПРОИЗВОДСТВО

ПЕРСОНАЛ



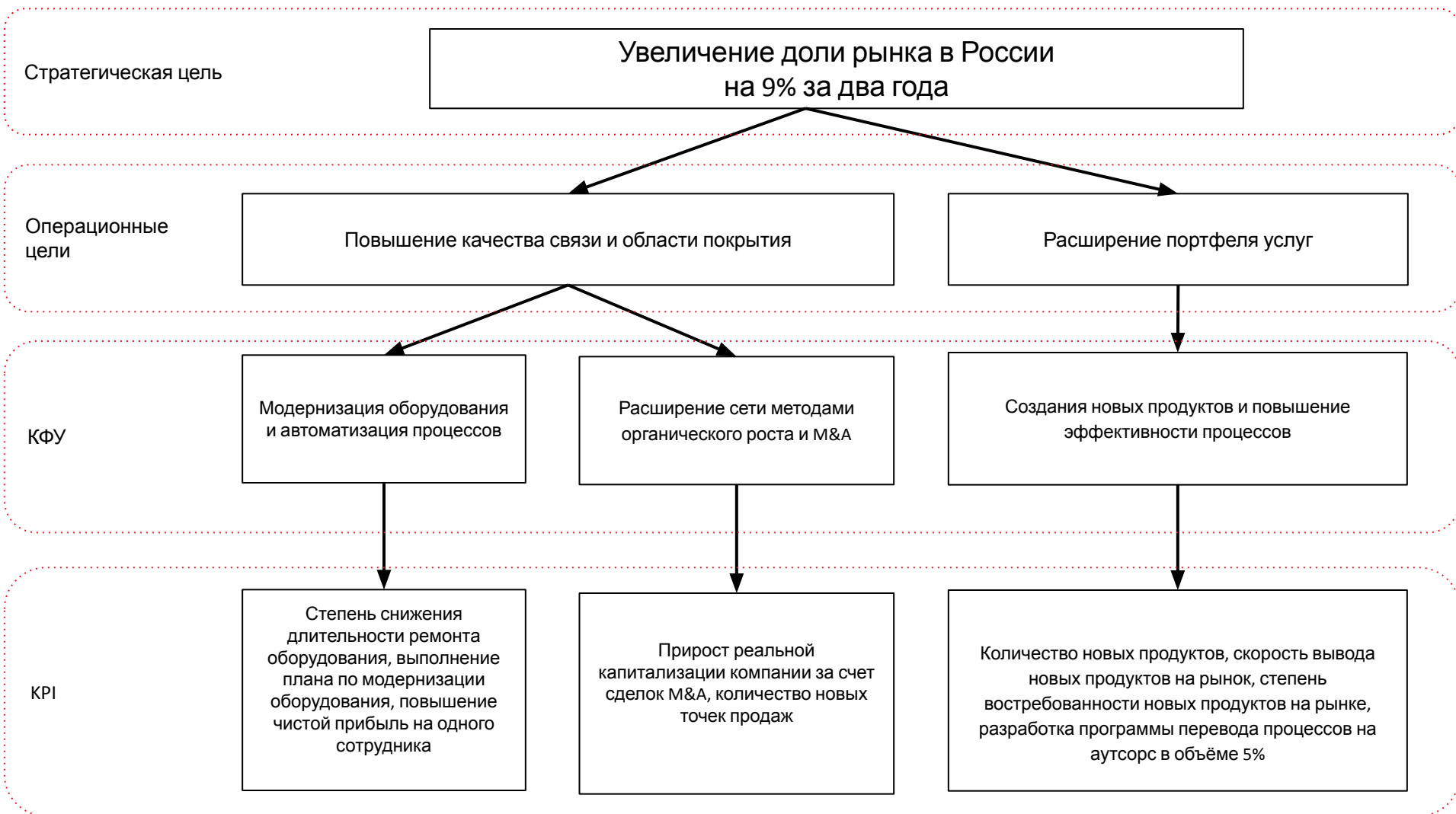
3. Карта объектов управления (целей)





Проекция «Бизнес-процессы»

Пример взят из МТС



Проекция «Бизнес-процессы»

Пример взят из МТС
+ форма контроля
(автоматизированный/
отчеты подразделений)

КФУ	KPI	Формула	Целевое значение	Целевое отклонение	Ответственные	Контрольные точки
Модернизация оборудования и автоматизация процессов	Степень снижения длительности ремонта оборудования	Отношение времени на ремонт модернизированного оборудования к оборудованию до модернизации	<0,5	5%	Технический директор	Ежеквартально
	Выполнение плана по модернизации оборудования	Отношение количества модернизированного оборудования к плановым значениям	100%	5%	Технический директор	Ежеквартально
	Повышение чистой прибыли на одного сотрудника	Отношение чистой прибыли к средней численности компании	2 млн. руб.	5%	Технический директор Финансовый директор	Ежегодно
Расширение сети методами органического роста и M&A	Прирост реальной капитализации компании за счет сделок M&A	(Капитализация текущего периода - капитализация предыдущего периода)/капитализация предыдущего периода	5%	0,5%	Финансовый директор	Ежегодно
	Количество новых точек продаж	Количество открытых в прогнозируемом периоде розничных магазинов	500	50	Директор по развитию	Ежеквартально
Создание новых продуктов и повышение эффективности процессов	Количество новых продуктов	Количество разработанных продуктов в прогнозируемом периоде	1	0	Директор по маркетингу	Ежегодно
	Скорость вывода новых продуктов на рынок	Отношение дней вывода нового продукта к среднему количеству дней вывода всех предыдущих продуктов в компании	Менее 1 квартал <1	0,1	Директор по маркетингу	Ежегодно
	Степень востребованности новых продуктов на рынке	Отношение количества клиентов, воспользовавшихся новым продуктом, к общему количеству клиентов	0,1	5%	Директор по маркетингу	Ежегодно
	Разработка программы перевода процессов на аутсорс и выполнение её	Разница между количеством штатных и внештатных позиций на момент составления стратегии и их количеством в контрольной точке	-5%	+/- 1.6%	Отдел персонала / Руководители департаментов	Ежеквартально

Проекция «Производство»

Соответствуйте новым тенденциям
Быстрая реакция на запросы
клиентов

Стратегическая цель

Увеличить объем производства лекарственных препаратов
на 33% в течение 3 лет

Операционные цели

Обеспечить дополнительный выпуск текущего ассортимента продукции

Повысить эффективность производственных процессов

Организовать выпуск новых продуктов

Повысить качество производимой продукции

КФУ

Запуск дополнительных производственных мощностей

Оптимизация загрузки действующих мощностей

Модернизация действующего оборудования

Автоматизация производственных процессов

Усовершенствование системы мотивации производственного персонала

Ввод новых производственных мощностей

Разработка и сертификация новых продуктов

Обновление действующих производственных линий

Повышение квалификации и производственного персонала

Внедрение на производстве передовой системы контроля качества

KPI

Темп прироста выпуска текущего ассортимента

Коэффициент загрузки действующих мощностей

Степень изношенности и производственного оборудования

Темп прироста выработки на 1 сотрудника

Коэффициент выполнения плана

Доля новых продуктов в общем выпуске

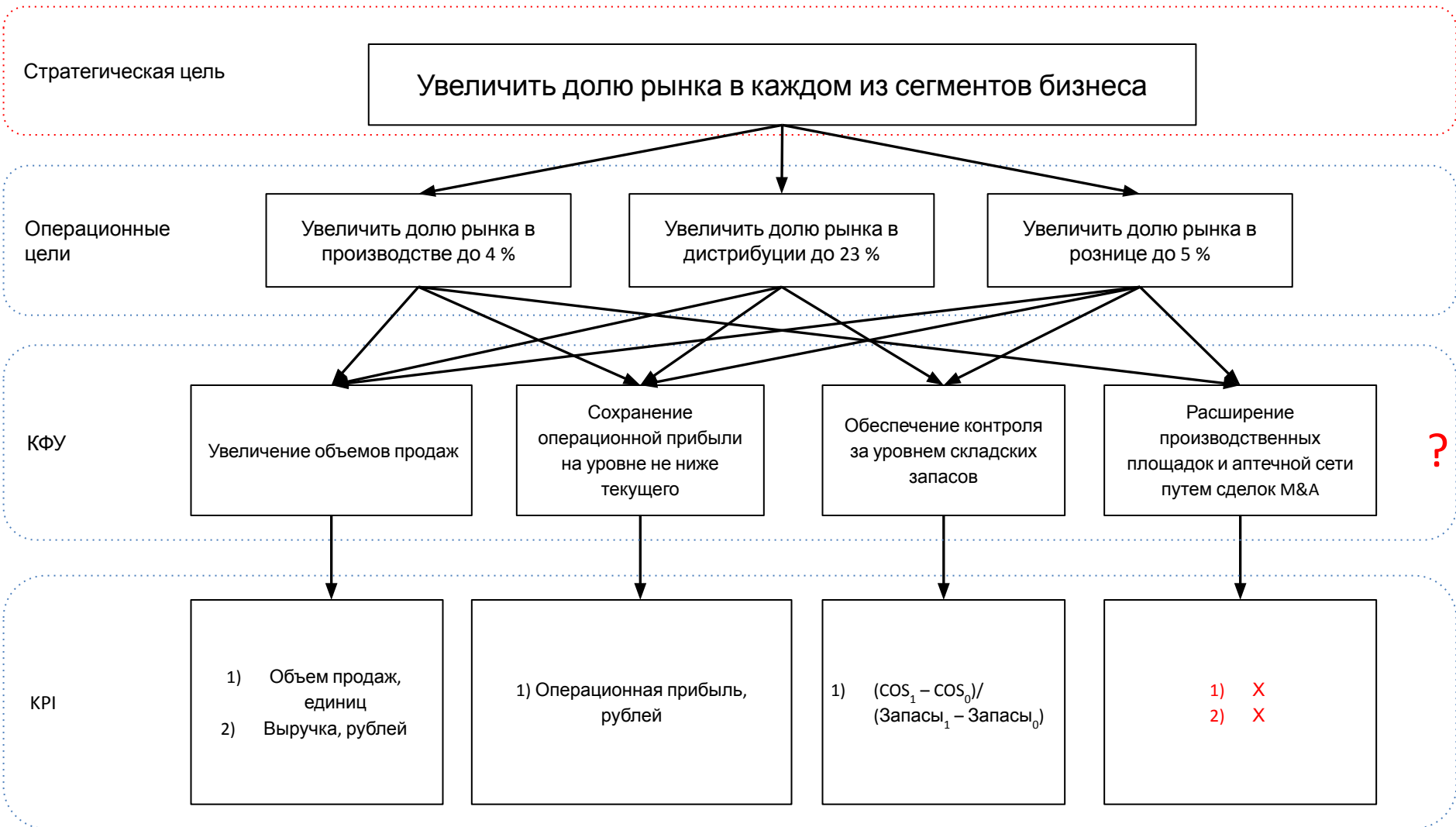
Количество полученных сертификатов

Доля обновленных линий в общем объеме производ. мощностей

Доля брака по вине производственного персонала

Доля брака, выявленного на этапе производства

Проекция «Внешняя среда»



<https://alenashefina.com/kak-uvlichit-dolyu-rynka/>

<http://www.cfin.ru/press/practical/2002-02/03.shtml>

<http://iceberganalytics.ru/fmcg/2014/10/09/%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D1%8F-%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82/>

Проекция «Х»

- По каждой проекции – 2 слайда. См. пример выше
- Каждая цель должна быть измеримой и иметь целевое значение
- КПЭ проекции совпадает с целью предшествующей проекции
- На каждую цель не менее 2 КФУ
- Для каждого КФУ - 1 КПЭ
- Для каждого КПЭ должна быть формула и она должна быть понятной
- Лучшие презентации: МТС (best), Аэрофлот

Проекция - Персонал



Система KPI по проекции «Персонал»

КФУ	KPI	Формула	Целевое значение	Допустимое отклонение	Зона ответственности	Контрольные точки
Качество продукции	Динамика жалоб клиентов по сравнению с прошлым периодом	Количество жалоб за год / общее количество заказов (сравнение показателя с прошлым периодом)	-80%	+/- 10%	Менеджмент	Ежегодно
Квалификация	% квалифицированного персонала от общего количество работников	Квалифицированный персонал / общий штат работников	80%	+/- 10%	Отдел персонала / Руководители департаментов	Ежеквартально
Маркетинг	Темп роста выручки после внедрения новых маркетинговых мероприятий и привлечения квалифицированных работников	Выручка после внедрений / выручка до них	15%	+/- 3%	Руководители департаментов	Ежеквартально

Проекция - Розница



Проекция

Стратегическая цель

«Дистрибуция»

Обеспечение динамики роста сегмента выше темпов роста фармацевтического рынка России

КФ
У

Рост эффективности работы с активной клиентской базой

Повышение производительности труда

КРІ

Расширение клиентской базы

Внедрение доп. возмездных услуг для клиентов и поставщиков

Оптимизация загрузки мощностей

Автоматизация бизнес-процессов

КФУ	КРІ	Формула	Целевое значение	Допустимое отклонение	Зона ответственности	Контрольные точки
Рост эффективности и работы с активной клиентской базой	Темп роста выручки в расчете на одного клиента	$\frac{\text{выручка}}{\text{кол-во клиентов}} * 100\%$			Финансовый директор	Ежеквартально
	Темп прироста новых клиентов	Количество новых клиентов	3%	0	Коммерческий директор	Ежемесячно
	Внедрение новых доп. Услуг для клиентов и поставщиков	$\frac{\text{выручка от доп. услуг}}{\text{выручка}} * 100\%$			Коммерческий директор	Ежегодно
Повышение производительности труда	Загрузка мощностей	<u>Загруженные</u> Все мощности	1		Технический директор	Ежеквартально
	Выручка на одного работника	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Кол-во работников}}$			Технический директор	Ежеквартально