



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»



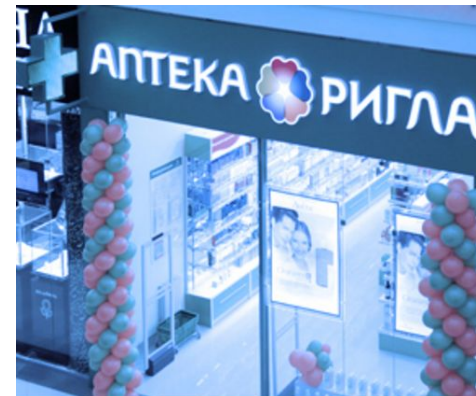
№ 3 в РФ*
Доля рынка
(в стоимостном выражении)
– 3% *

Дистрибуция
фарм. препаратов
ЗАО Фирма ЦВ
«ПРОТЕК»



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

Розница
Аптеки «Ригла»,
«Будь здоров!» и
«Живика»



№ 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	

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 %

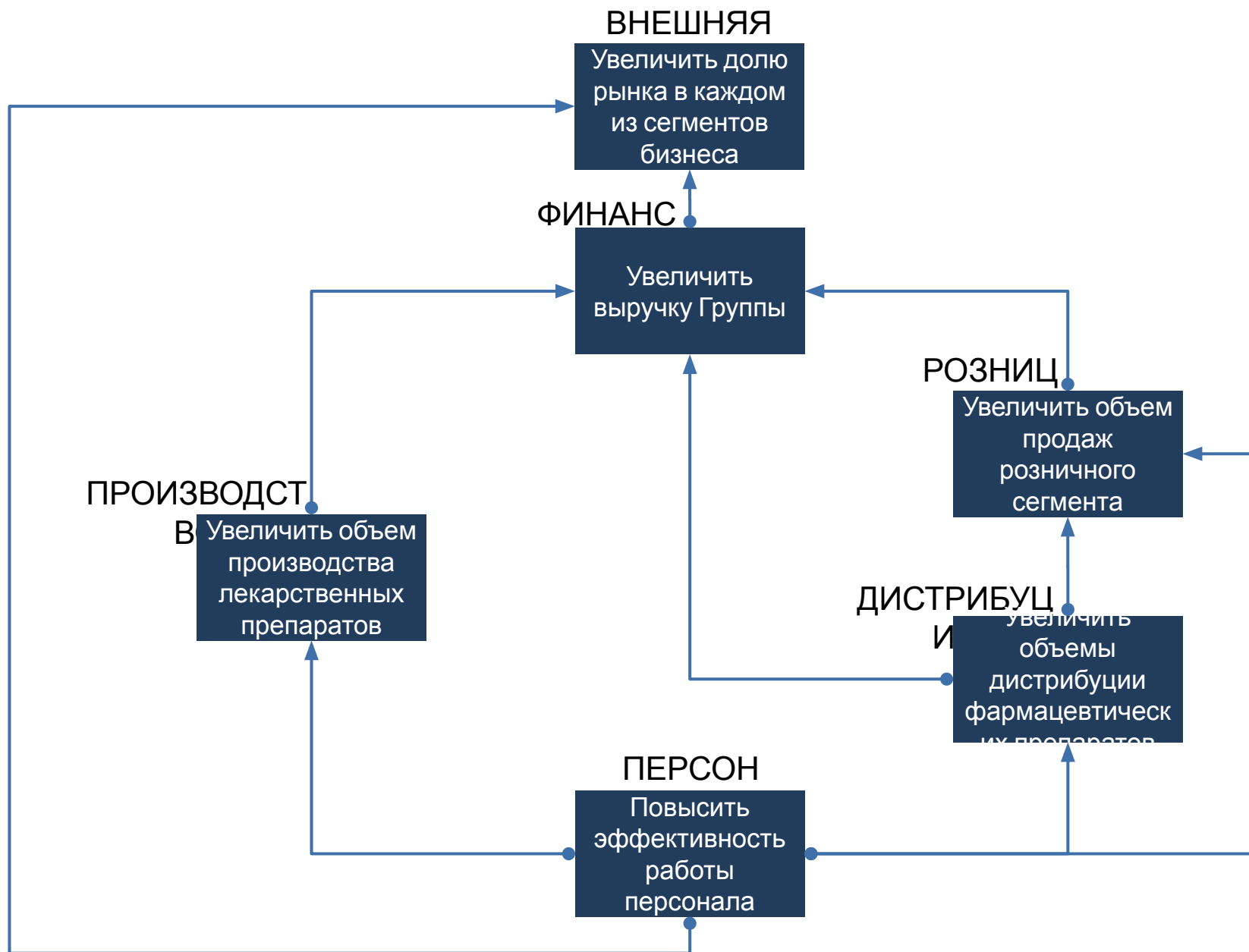
Срок
достижения

3 года

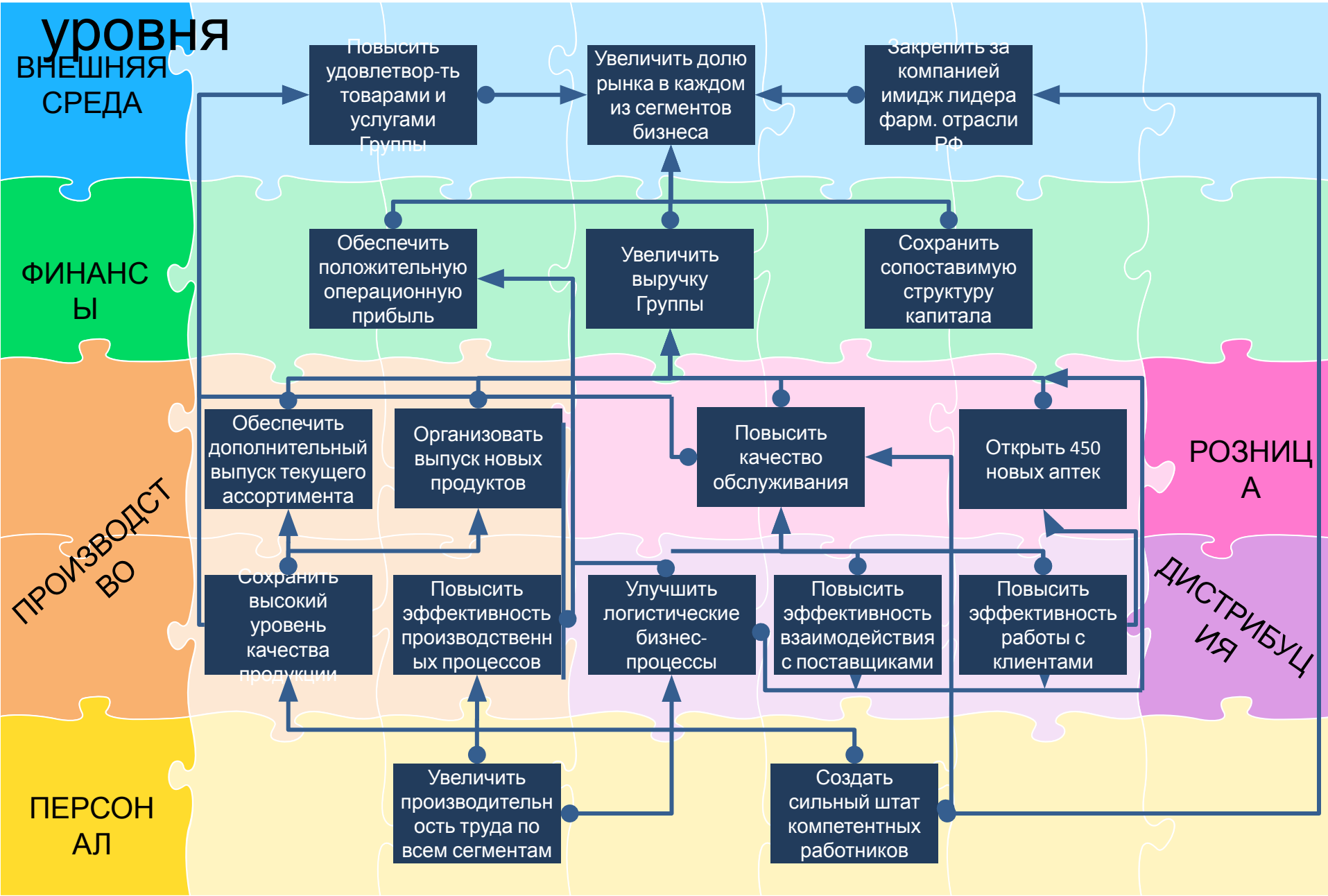
Ограничения

- ▶ Операционная прибыль должна быть положительной
- ▶ Темп роста запасов не должен опережать темп роста себестоимости продаж
- ▶ Заемный капитал должен составлять не более 20% валюты баланса
- ▶ Сохранение высокого качества производимой продукции

Стратегическая карта целей I уровня



Стратегическая карта целей II



Проекция «Персонал»



Проекция «Персонал»

Критический фактор успеха	KPI	Формула	Целевое значение	Допустимое отклонение	Зона ответственности	Контрольные точки
Внедрение системы поощрений	Выполнение плана по выработке продукции (план/факт)	Выработка = $Q(\text{объем продукции})/T$	100%	0	Отдел кадров	Ежеквартально
Обучение персонала	% сотрудников, имеющих профильное образование от общего количество работников	Обученный персонал/общий штат работников	90%	+/-10%	Отдел обучения персонала	Ежегодно
Удержание опытных сотрудников	Снижение коэффициента текучести кадров. Коэф. текучести = $\frac{\text{Количество уволенных}}{\text{Среднесписочная численность}} * 100\%$	КТ в текущем году/КТ в предыдущем году	-50%	+/-5%	Отдел кадров	Каждые полгода
Привлечение опытных Топ-менеджеров	Количественный прирост Топ-менеджеров в компании	Количество ТМ в текущем году / в предыдущем году	+15%	+/-5%	Дирекция по персоналу	Ежегодно
Привлечение высококлассных маркетологов	Увеличение стоимости заключенных контрактов после прихода новых маркетологов	Средняя стоимость контракта в текущем году / в предыдущем	+30%	+/-10%	Дирекция по персоналу	Каждые полгода

Проекция «Производство»

Цель проекции

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

Сохранить высокий уровень качества продукции при увеличении объема производства

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

Реконструкция и обновление действующих производственных линий

Повышение квалификации производственного персонала

Внедрение на производстве передовой системы контроля качества

KPI

Темп прироста выпуска текущего ассортимента

Коэффициент загрузки действующих мощностей

Коэффициент выполнения плана по модернизации и оборудования

Темп прироста выработки на 1 сотрудника

Коэффициент выполнения производственного плана

Доля новых продуктов в общем выпуске

Количество полученных сертификатов

Коэффициент износа производственного оборудования

Доля брака по вине производственного персонала

Доля брака, выявленного на этапе производства

Проекция «Производство»

Критический фактор успеха	KPI	Формула KPI	Целевое значение	Допустимое отклонение	Зона ответственности	Контрольные точки
Запуск дополнительных производственных мощностей	Темп прироста выпуска текущего ассортимента	$((\text{Выпуск текущего периода} - \text{Выпуск предыдущего периода}) / \text{Выпуск предыдущего периода}) \times 100\%$	15%	3%	Директор по производству	Ежеквартально
Оптимизация загрузки действующих мощностей	Коэффициент загрузки действующих мощностей	$\text{Расчетное число единиц оборудования} / \text{Принятое число единиц оборудования}$	1	0,05	Начальник технологического отдела	Ежеквартально
Модернизация действующего оборудования	Коэффициент выполнения плана по модернизации оборудования	$\text{Количество модернизированного оборудования в текущем периоде} / \text{Плановое значение}$	100%	5%	Начальник технологического отдела	Ежеквартально
Автоматизация производственных процессов	Темп прироста выработки на 1 сотрудника	$((\text{Выработка на 1 сотрудника в текущем периоде} - \text{Выработка на 1 сотрудника в базовом периоде}) / \text{Выработка на 1 сотрудника в базовом периоде}) \times 100\%$	5%	0,5%	Директор по производству	Полугодие
Усовершенствование системы мотивации производственного персонала	Коэффициент выполнения производственного плана	$\text{Объем производства в текущем периоде} / \text{Плановый объем производства}$	1	0,05	Директор по производству	Ежеквартально
Ввод новых производственных мощностей	Доля новых продуктов в общем выпуске	$(\text{Выпуск новых продуктов} / \text{Общий выпуск}) \times 100\%$	10%	2%	Директор по производству	Ежеквартально
Разработка и сертификация новых продуктов	Количество полученных сертификатов	Количество полученных сертификатов	50	5	Руководитель научнотехнической лаборатории Руководитель юридического отдела	Ежеквартально
Реконструкция и обновление действующих производственных линий	Коэффициент износа производственного оборудования	$\text{Амортизация начисленная} / \text{Первоначальная стоимость оборудования}$	< 50%	5%	Главный бухгалтер Директор по производству	Ежеквартально
Повышение квалификации производственного персонала	Доля брака по вине производственного персонала	$(\text{Брак по вине производственного персонала} / \text{Общий объем брака}) \times 100\%$	< 50%	5%	Руководитель управления контроля качества	Ежеквартально
Внедрение на производстве передовой системы контроля качества	Доля брака, выявленного на этапе производства	$(\text{Брак, выявленный на этапе производства} / \text{Общий объем брака}) \times 100\%$	> 95%	5%	Руководитель управления контроля качества	Ежеквартально

Проекция «Дистрибуция»

Цель проекции:

Увеличить объемы дистрибуции фармацевтических препаратов на 26% в течение 3-х лет

Операционные цели

Улучшить логистические бизнес-процессы

Повысить эффективность взаимодействия с поставщиками препаратов

Повысить эффективность работы с клиентами

КФУ

Оптимизация логистической инфраструктуры за счет развития логистических центров

Автоматизация процессов управления складскими запасами

Увеличение производительности и труда

Расширение ассортимента приобретаемых препаратов в т.ч. для поставки в собственную сеть аптек «Ригла»

Внедрение доп. возмездных услуг для клиентов и поставщиков

Повышение скорости обработки запросов клиентов

KPI

Количество отгружаемого товара в ед. времени

Оборачиваемость складских запасов

Повышение трудоемкости

Рост количества наименований продукции

Увеличение объемов продаж в коммерческом сегменте

Среднее время удовлетворения заявки на поставку продукции

Проекция «Дистрибуция»

Критический фактор успеха	KPI	Формула KPI	Целевое значение	Допустимое отклонение	Зона ответственности	Контрольные точки
Оптимизация логистической инфраструктуры за счет развития логистических центров	Количество отгружаемого товара в единицу времени	$\frac{\text{Кол-во отгруженной продукции}}{T}$	130 % от текущего количества лекарственных препаратов	4%	Директор службы логистики	Ежеквартально
Автоматизация процессов управления складскими запасами	Оборачиваемость складских запасов	$\frac{\text{Запасы} * 30 \text{ дн.}}{\text{товарооборот}}$	- 5% от текущей оборачиваемости	1%	Директор службы логистики	Ежемесячно
Увеличение производительности труда	Трудоемкость	$\frac{T}{Q \text{ (объем произведенной продукции)}}$	+ 5% к текущей производительности	0 %	Директор по производству	Ежемесячно
Расширение ассортимента приобретаемых препаратов в т.ч. для поставки в собственную сеть аптек «Ригла»	Прирост количества наименований продукции	$\frac{\text{кол-во в текущем периоде} - \text{кол-во в пред. периоде}}{\text{кол-во в пред. периоде}} * 100\%$	115 % от текущего количества наименований	3%	Коммерческий директор	Ежемесячно
Внедрение доп. возмездных услуг для клиентов и поставщиков	Увеличение объемов продаж в коммерческом сегменте	$\frac{Q \text{ продаж в ком. сегм.}}{Q \text{ продаж}}$	0,93	0,05	Директор по закупкам	Ежемесячно
Повышение скорости обработки запросов клиентов	Среднее время удовлетворения заявки на поставку продукции	$\frac{T \text{ на обработку запросов}}{\text{кол-во запросов}}$	- 10% от текущего времени	0	Начальник службы работы с клиентами	Ежеквартально

Проекция «Розница»

Цель проекции

Увеличить объем продаж розничного сегмента на 40% за 3 года

Операционные цели

Открыть 450 новых аптек за 3 года

Повысить качество обслуживания

КФУ

Поиск площадей для аренды/покупки под открываемые аптеки

Получение разрешений пожарной службы и санитарных паспортов на помещение (СЭС)

Расширение ассортимента приобретаемых препаратов для поставки в собственные сети аптек

Привлечение высококлассных маркетологов для продвижения продукции

Увеличение продаж через интернет

Усовершенствование системы лояльности покупателей

КРІ

Количество приобретенных помещений и заключенных договоров аренды, шт.

Доля новых аптек, получивших разрешения за срок 45 рабочих дней, %

Прирост количества наименований продукции (SKU), %

Прирост объемов продаж аптек после прихода новых маркетологов, %

Доля продукции, проданной через Интернет от общих продаж, %

Прирост среднего чека, %

Проекция «Розница»

Критический фактор успеха	KPI	Формула KPI	Целевое значение	Допустимое отклонение	Зона ответственности	Контрольные точки
Поиск площадей для аренды/покупки под открываемые аптеки	Количество приобретенных помещений и заключенных договоров аренды, шт.	Количество приобретенных помещений и заключенных договоров аренды	450	+/- 10%	Коммерческий директор	Ежеквартально
Получение разрешений пожарной службы и санитарных паспортов на помещение (СЭС)	Доля новых аптек, получивших разрешения за срок 45 рабочих дней, %	Аптеки, получившие разрешения за срок до 45 р.д. / Аптеки получившие разрешения	80%	+/- 5%	Технический директор	Ежеквартально
Расширение ассортимента приобретаемых препаратов для поставки в собственные сети аптек	Прирост количества наименований продукции (SKU), %	Кол-во в текущем периоде – кол-во в пред. периоде / Кол-во в пред. периоде *100%	15%	+/- 3%	Коммерческий директор	Ежемесячно
Привлечение высококлассных маркетологов для продвижения продукции	Прирост объемов продаж аптек после прихода новых маркетологов, %	(Объем продаж в т.п. - Объем продаж в п.п.) / Объем продаж в п.п. * 100%	40%	+/- 2%	Коммерческий директор Группы	Ежемесячно
Увеличение продаж через интернет	Доля продукции, проданной через Интернет от общих продаж, %	Количество продукции, проданной через Интернет / Количество проданной продукции	25%	+/- 5%	Коммерческий директор	Ежемесячно
Усовершенствование системы лояльности покупателей	Прирост среднего чека, %	(Ср.чек в тек. пер. – Ср.чек в пред.пер.) / Ср.чек в пред.пер. *100%	30%	+/- 3%	Коммерческий директор	Ежемесячно

Проекция «Финансы»

ЖДЕМ
САНЮ

Проекция «Финансы»

ЖДЕМ
САНЮ

Проекция «Внешняя среда»



Проекция «Внешняя среда»

Критический фактор успеха	KPI	Формула KPI	Целевое значение	Допустимое отклонение	Зона ответственности	Контрольные точки
Увеличение объемов продаж	Прирост натурального объема продаж, %	$(\text{Объем продаж}_1, \text{ед} - \text{Объем продаж}_0, \text{ед}) / \text{Объем продаж}_0, \text{ед} * 100\%$	43% по Группе	+/- 2%	Коммерческий директор Группы	Ежемесячно
	Прирост выручки, %	$(\text{Выручка}_1, \text{руб} - \text{Выручка}_0, \text{руб}) / \text{Выручка}_0, \text{руб} * 100\%$	80% по Группе	+/- 5%	Коммерческий директор Группы	Ежемесячно
Сохранение операционной прибыли на уровне не ниже текущего	Прирост операционной прибыли, %	$(\text{Операционная прибыль}_1 - \text{Операционная прибыль}_0) / \text{Операционная прибыль}_0 * 100\%$	0 %	Только в сторону увеличения	Финансовый директор Группы	Ежеквартально
Обеспечение контроля за уровнем складских запасов	Прирост себестоимости продаж к приросту величины запасов, ед.	$((\text{COS}_1 / \text{COS}_0) * 100\%) / ((\text{Ср. запасы}_1 / \text{Ср. запасы}_0) * 100\%), \text{ед.}$	1	Только в сторону увеличения	Директоры по логистике каждого сегмента	Ежемесячно
Повышение качества обслуживания в сегменте «Розница»	Количество полученных от потребителей рекламаций в розничной сети, шт.	Количество полученных любые каналы связи рекламаций, шт.	75% от количества рекламаций в 2015 году	+/- 5%	Операционный директор сегмента «Розница»	Еженедельно
Повышение эффективности взаимодействия с клиентами блока «Дистрибуция»	Выручка на одного клиента, руб.	$(\text{Выручка сегмента} / \text{Количество клиентов сегмента}), \text{руб.}$	1) Крупные клиенты- 120 млн/год 2) Мелкие – 6 млн./год	Не более 10%	Коммерческий директор сегмента «Дистрибуция»	Ежемесячно
Сохранение высокого качества выпускаемой продукции	Доля брака реализованной продукции, %	$(\text{Кол-во проданных бракованных единиц} / \text{Кол-во проданных единиц}), \%$	$1 * 10^{-4}$	Только в сторону уменьшения брака	Директор по производству	Ежемесячно
Активизация работы с государ-ми медицинскими учреждениями	Доля лекарственных препаратов (ЛП), поставляемых Группой в гос. мед. учреждения, %	$(\text{Выручка Группы от поставки ЛП в гос. мед. учреждения} / \text{Общая стоимость приобретения ЛП гос. мед. учреждениями}), \%$	28%	Не менее 26%	Коммерческий директор Группы	Ежеквартально
Создание команды высококлассных маркетологов	Кол-во упоминаний в ведущих СМИ, связанных с Группой, шт.	Кол-во упоминаний в СМИ (утвержден список СМИ), связанных с Группой, шт.	100	Не менее 90	Директор по маркетингу Группы Протек	Ежеквартально
	Узнаваемость розничных брендов Группы	Опросы в точках продаж, интернет-сайтах	Ригла – 9/10 Будь здоров – 6/10 Живика – 3/10	+/- 1 балл	Директор по маркетингу сегмента «Розница»	Ежеквартально
Увеличение масштабов НИОКР	Количество полученных патентов на продукцию, шт.	Количество полученных патентов на продукцию, шт.	8 патентов	+/- 1 патент	Ген. директор ЗАО «ФармФирма «Сотекс»	Ежегодно

Balanced Scorecard в действии...

