

Лариса Плотницкая

# Ключевые финансовые показатели в розничной сети аптек

---

НА ПРИМЕРЕ ГК «ПРОТЕК»



г. Москва

2014 год

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ .....	2
ЛАРИСА ПЛОТНИЦКАЯ. КРАТКАЯ БИОГРАФИЯ .....	3
ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ .....	4
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СЕГМЕНТА «РОЗНИЦА» ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ПРОТЕК».....	6
ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СЕТИ АПТЕК «РИГЛА».....	8
ОБЗОР ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ: .....	8
ЗАДАНИЕ: .....	9

**ЛАРИСА ПЛОТНИЦКАЯ. КРАТКАЯ БИОГРАФИЯ**



Эксперт-практик в области управления личными и корпоративными финансами.

<http://larisaplotnitskaya.com/>

- Учредитель ООО «Финансовый навигатор»
- Бизнес – тренер, коуч, финансовый консультант
- Тренер Moscow Business School, Русской школы управления
- Преподаватель в Финансовом университете
- Член европейской федерации коучей ECF
- Эксперт портала «Финансовый диалог»
- Автор системы управления финансами ПЛОТЛИ

**Прошлый опыт работы:**

- ООО «СтройАльянс»: строительная компания. Финансовый директор.
- ГК «ЕВРОСЕРВИС»: сервис холодильного оборудования, строительная компания, рекламное агентство, продажа медицинского оборудования. Финансовый директор.
- ЗАО «Централюм», управляющая компания завода «ЮЖУРАЛМАШ»: цветная металлургия, производство, продажа продукции и сырья, импорт. Член Правления. Финансовый директор.
- Компания «Нировижн»: многопрофильный дистрибьютор презентационного оборудования, розничные продажи. Финансовый директор.

**Профессиональные компетенции**

- Постановка и автоматизация управленческого учета
- Внедрение системы управленческой отчетности
- Внедрение системы контроля и управления денежными потоками
- Постановка и автоматизация системы бюджетирования
- Внедрение бюджетного управления
- Налоговое планирование
- Формирование команды финансового департамента
- Оптимизация налоговых рисков
- Экономический анализ деятельности компании
- Подготовка финансовой стратегии развития компании

**Образование**

- 1988 – 1993 — Государственный экономический университет, экономист
- 2003 – 2005 — Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. Высшая школа международного бизнеса МВА: Менеджмент - Международный бизнес, управление финансами организации, мастер делового администрирования
- 2002 — Московская школа экономики. Аттестация по программе: Бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности, бухгалтерский учет валютных операций
- 2011 — Международная Академия коучинга «MAXIMUM»
- 2011 — Институт подготовки и повышения квалификации бизнес – тренеров «Профессионал»

**ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ**

Финансовые показатели необходимы для оценки эффективности работы предприятия или группы компаний.

Рассмотрим финансовые показатели на примере ГК «ПРОТЕК»:

<http://www.protek-group.ru/ru/>.

Группа компаний «ПРОТЕК» – одна из крупнейших фармацевтических компаний России.

Группа имеет диверсифицированную структуру бизнеса и работает во всех основных сегментах фармацевтической отрасли:

- ✓ производство лекарственных средств,
- ✓ дистрибуция фармацевтических препаратов и товаров для красоты и здоровья,
- ✓ а также розничные продажи.

Общее число сотрудников Группы составляет более 12,4 тысяч человек.

В рамках Группы компаний «ПРОТЕК» построена сбалансированная вертикально интегрированная бизнес-модель.

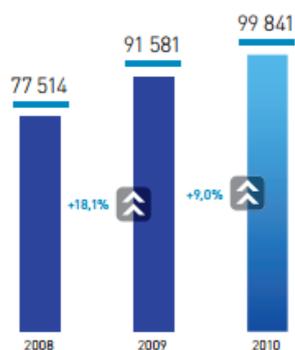
Это позволяет получать добавленную стоимость на всех этапах товаропроводящей цепочки «производство – дистрибуция – розничная продажа». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.protek-group.ru/common/img/uploaded/oao/Godovoy\\_otchet\\_OAO\\_2010.pdf](http://www.protek-group.ru/common/img/uploaded/oao/Godovoy_otchet_OAO_2010.pdf)

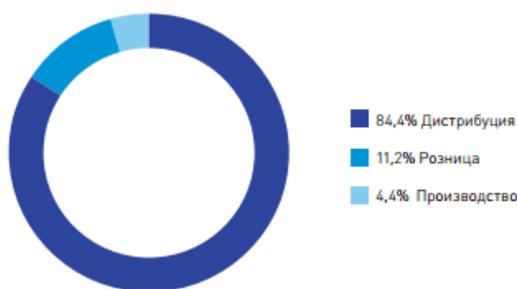
**ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ**

**ВЫРУЧКА,**  
млн руб.



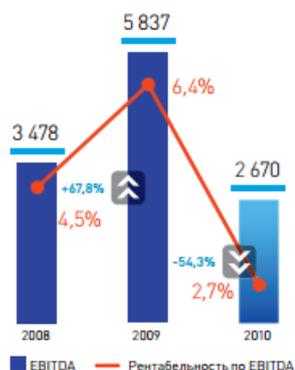
Источник: отчетность по МСФО

**СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ПО СЕГМЕНТАМ В 2010 Г.\***



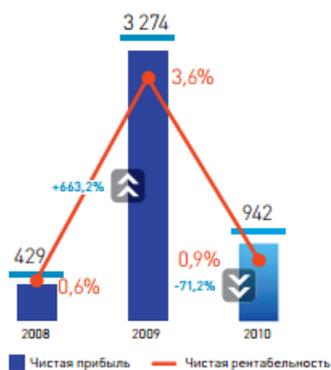
\* Посчитано на основе суммы выручки по каждому сегменту (искл. нераспределенную выручку и элиминации).

**ЕБИТДА,**  
млн руб.



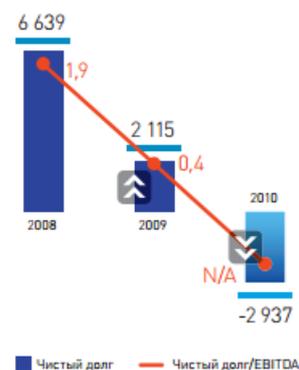
Источник: отчетность по МСФО

**ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ,**  
млн руб.



Источник: отчетность по МСФО

**ЧИСТЫЙ ДОЛГ,**  
млн руб.



Примечание: Значение показателя Чистый долг / ЕБИТДА за 2010 год составило -1,1.  
Источник: отчетность по МСФО

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СЕГМЕНТА «РОЗНИЦА» ГРУППЫ КОМПАНИЙ  
«ПРОТЕК»**

**РОЛЬ СЕГМЕНТА «РОЗНИЦА»**

Потенциал повышения стоимости бизнес-направления «Розница» заключается в увеличении доли рынка за счет органического роста, слияний/ поглощений, интеграции с бизнес-направлением «Дистрибуция» и повышения эффективности бизнеса.

Бизнес-направление «Розница» обеспечивает гарантированный канал сбыта и формирует потенциал для перехода на роль основного генератора прибыли Группы компаний «ПРОТЕК» в будущих периодах.

**ЦЕЛЬ НА 2011–2015 ГОДЫ**

Главной целью на 2011–2015 гг. является компенсация потери валового дохода вследствие изменения налогового режима, повышение доходности бизнеса с ростом выручки, опережающим темпы роста рынка, удержание лидирующих позиций на рынке, повышение рентабельности бизнеса и обеспечение устойчивости и непрерывности бизнес - деятельности.

Для достижения цели по повышению капитализации/стоимости сегмента «Розница» необходимо реализовать следующие долгосрочные задачи развития:

1. Увеличение рыночной доли и завоевание лидерской позиции по выручке от реализации на розничном фармацевтическом рынке РФ.
2. Обеспечение динамики роста чеков для аптек LFL за счет повышения конкурентоспособности.
3. Повышение конкурентоспособности аптечной сети за счет параллельного развития двух форматов и брендов аптек, отвечающих потребностям большего круга потребителей:
  - аптека «Ригла» – открытая форма торговли с высокими стандартами сервиса, широким ассортиментом, в том числе парафармацевтических товаров;
  - аптека «Будь здоров!» – закрытая форма торговли, конкурентоспособные цены, широкий ассортимент с преобладанием лекарственных средств.
4. Замена собственной программы лояльности на более экономичную и самую большую по охвату покупателей в России коалиционную программу лояльности «Связной-Клуб», включающую 45 участников – сетей ритейла в различных отраслях.
5. Увеличение доли продаж собственных торговых марок. Разработка и запуск собственных независимых торговых марок (не под брендом «Ригла») для увеличения доли продаж Private Label в аптеках сети «Ригла» и «Будь здоров!». Запуск продаж под собственными независимыми торговыми брендами на весь рынок через ЦВ «ПРОТЕК».

## **КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ В РОЗНИЧНОЙ СЕТИ АПТЕК**

Увеличение доходов от производителей лекарственных средств и парафармацевтических товаров за счет увеличения количества и качества услуг по продвижению и маркетингу в аптеках «Ригла» и «Будь здоров!».

Увеличение количества маркетинговых соглашений с компаниями производителями.

7. Сокращение расходов по действующему бизнесу. Сокращение расходов на персонал в аптеках за счет перевода на аутсорсинг непрофильных, вспомогательных функций, повышение производительности труда специалистов аптек за счет улучшения автоматизации ключевых бизнес-процессов в аптеках.

Сокращение расходов на аренду помещений за счет использования излишков площадей торговых точек под сдачу в субаренду (или аренду) под развитие бизнес-проектов, совмещаемых с розничной фармацевтической торговлей.

8. Эффективное органическое развитие в регионах.

9. Эффективные сделки по слияниям и поглощениям.

**ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СЕТИ АПТЕК «РИГЛА»**

**Индикаторами эффективности реализации стратегии являются следующие показатели (их абсолютные значения и динамика):**

1. ROE;
2. EVA (прирост экономической добавленной стоимости);
3. ликвидность;
4. доля операционных издержек в реализации: отсутствие нерентабельных (убыточных) аптек;
5. соотношение «выручка от реализации/1 кв. м торговой либо общей площади»;
6. прирост количества чеков сети и LFL<sup>2</sup>;
7. увеличение средней стоимости чека сети и LFL;
8. соотношение офисного и производственного персонала;
9. уровень чистой рентабельности;
10. выручка сети и LFL.

**ОБЗОР ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ:**

По данным маркетингового агентства «Фармэксперт», розничная сеть «Ригла» является второй по размеру в России, рыночная доля Аптечной сети Группы «ПРОТЕК» выросла на 0,3% – с 2,28% до 2,44%.

На 31 декабря 2010 года аптечная сеть «Ригла» состояла из 648 аптек, расположенных в 27 регионах России.

По итогам работы в 2010 и 2009 годах выручка составила 12 005 млн руб. и 11 256 млн руб. соответственно, что составило 11,2% и 11,5% от наших общих продаж до межсегментной элиминации.

---

<sup>2</sup> LFL - "Like for like" – показатель, который позволяет сравнить продажи, определенные любыми рамками, например, одной товарной группой, скажем, количество чеков, в отношении разных периодов: апрель 2011 к апрелю 2012 года, продажи 2010 по отношению к продажам 2011 года и т.д.

**ЗАДАНИЕ:**

1. Скачайте отчет ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ПРОТЕК» ЗА 2010 ГОД  
[https://cloud.mail.ru/public/15d6903e776e/Godovoy\\_otchet\\_OAO\\_2010.pdf](https://cloud.mail.ru/public/15d6903e776e/Godovoy_otchet_OAO_2010.pdf)
2. Внимательно изучите данные, которые относятся к бизнес – сегменту «Розница» стр. 73 – 87.

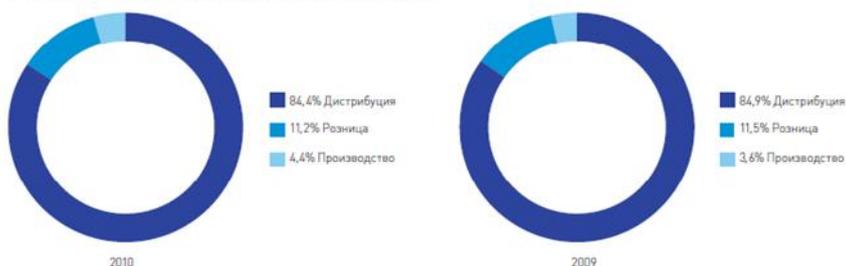
Например:

В нижеприведенной таблице представлена информация о выручке трех бизнес-сегментов Группы за 2010 и 2009 годы.

	2010 год		2009 год		Прирост 2010/2009
	Выручка, тыс. руб.	% от выручки <sup>(2)</sup>	Выручка, тыс. руб.	% от выручки <sup>(2)</sup>	
Дистрибуция <sup>(1)</sup>	90 644 375	84,4%	83 120 596	84,9%	9,1%
Розница <sup>(1)</sup>	12 004 717	11,2%	11 255 507	11,5%	6,7%
Производство <sup>(1)</sup>	4 771 479	4,4%	3 484 326	3,6%	36,9%
Суммировано	107 420 571	100%	97 860 429	100%	
Нераспределенный	122 812		192 248		
Исключения	(7 702 552)		(6 471 719)		
Группа	99 840 831		91 580 958		9,0%

(1) Все данные в таблице указываются до межсегментной элиминации (кроме «Исключения» и «Группа»);  
 (2) Проценты рассчитываются от суммированной выручки трех сегментов без учета нераспределенного сегмента и исключений.

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ГРУППЫ ПО СЕГМЕНТАМ<sup>1</sup>



3. В соответствии со стратегией вашей компании определите собственные показатели финансовой эффективности (оптимальное количество показателей 5 -7, но не более 10).