



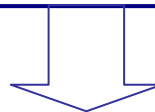
АПТЕКА • ЗДОРОВЬЕ • КРАСОТА

Финансовый контроль в географически распределенной розничной сети

Юлия СБОРЕЦ
Финансовый директор

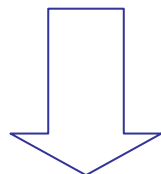
23 октября 2007

Стратегическая цель 36,6 – стать крупнейшей национальной аптечной сетью РОССИИ

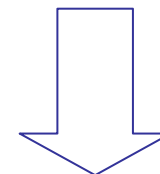


Стратегическая цель для каждого региона:

- **Заданная доля рынка**
- **Кол-во аптек**
- **Объем продаж**
- **ЕВИТДА**



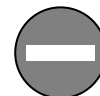
Открытие органических аптек



Приобретение аптечных сетей (M&A)



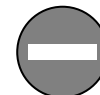
- Возможность выбирать оптимальные местоположения и конфигурации помещений, соответствующие форматам бренда
- Все торговые точки сразу открываются под единым брендом – нет необходимости ребрендинга



- На непрозрачном рынке – существенно более высокий риск органического входа в новый регион
- Долгий выход на maturity – новая органическая аптека сразу генерирует 100% операционных расходов (аренда, персонал и т.п.), но выходит на плановые продажи в среднем только в течение 12 месяцев



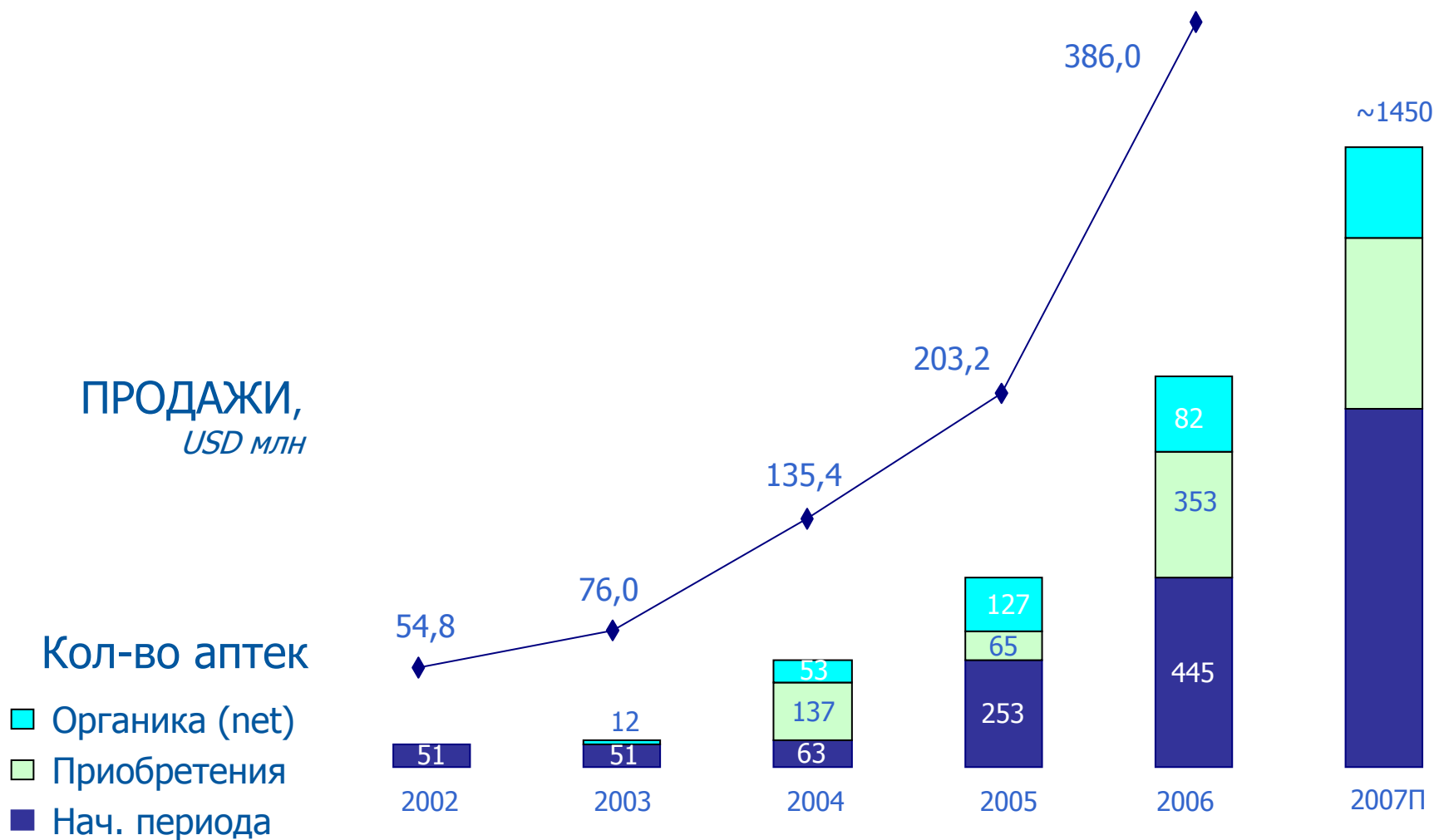
- Приобретение действующего прибыльного бизнеса – нет негативного влияния на финансовые показатели
- Приобретение сразу большой доли рынка региона – существенная экономия времени на быстрорастущем (15-40% в год) рынке
- Удобная платформа для дальнейшего органического роста в регионе



- Процесс интеграции приобретенной компании сложен и несет существенные риски и затраты
- Требуются дополнительные вложения на ребрендинг; всегда остаются «хвосты», которые невозможно ребрендировать, что приводит к необходимости управлять двумя и более брендами в каждом регионе
- Приобретаемые компании не являются публичными и приведение приобретаемого бизнеса к стандартам публичной компании может привести к снижению его прибыльности



Количество управляемых юридических лиц на 1.10.2007 - 150





АПТЕКА • ЗДОРОВЬЕ • КРАСОТА

РЕГИОНЫ ПРИСУТСТВИЯ 36,6 И БЛИЖАЙШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Бизнес-единицы

МОСКВА	384
УРАЛ	346
ПОВОЛЖЬЕ	132
ЮГ	134
ЗАП.СИБИРЬ	42
СЕВЕРО-ЗАПАД	32

Компания стремится выйти в города России с населением от 500 до 1000 тыс. человек и иметь долю розничного фарм. рынка около 10-20%

Н.Новгород 30% доля рынка
Москва 15% доля рынка
Пермь 40% доля рынка
Уфа 30% доля рынка
Ростов-на-Дону 30% доля рынка
Оренбург 25% доля рынка

Компания управляет **1079** аптеками в 29 регионах



по состоянию на 01.10.2007

1. Большая географическая распределенность по территории РФ.
2. Агрессивный рост за счет M&A за последние 2 года.
3. Большое количество юридических лиц.
4. Неоднородная структура управления.
5. Централизованная целевая модель управления компанией.

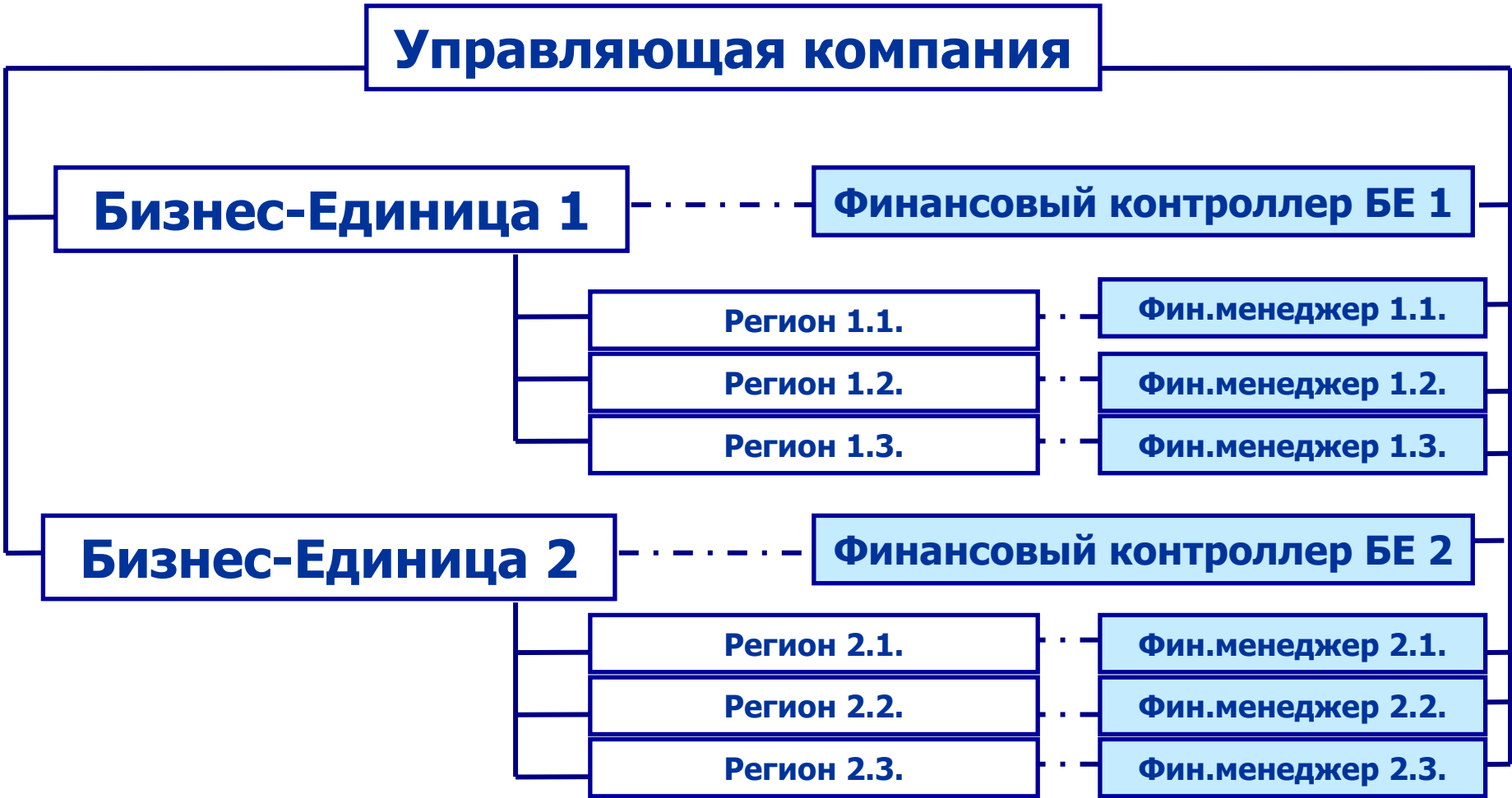
Традиционный финансовый контроль	Финансовый контроль 36,6
<p>1. Контроль за финансовой и инвестиционной деятельностью компании в интересах акционеров.</p>	<p>1. Контроль за финансовой и инвестиционной деятельностью компании в интересах акционеров.</p> <p>2. «Доверенная» вертикаль управления.</p> <p>3. Системообразующая функция при интеграции приобретенных сетей:</p> <ul style="list-style-type: none">• постановка инструментов формирования бюджетов и контроль за ними;• Постановка основных механизмов управленческой информации

1. Расчет и контроль экономической эффективности открытия новых органических аптек, ребренда и переформатирования, коммерческих проектов.
2. Расчет и контроль экономической эффективности от приобретения сетей, их интеграции.
3. Бюджетирование и контроль за использованием денежных средств на счетах всех юридических лиц. Оптимизация использования остатков денежных средств на счетах.
4. Участие в тендерах на приобретение услуг, некоммерческого товара
5. Санация аптек (закрытие убыточных аптек).

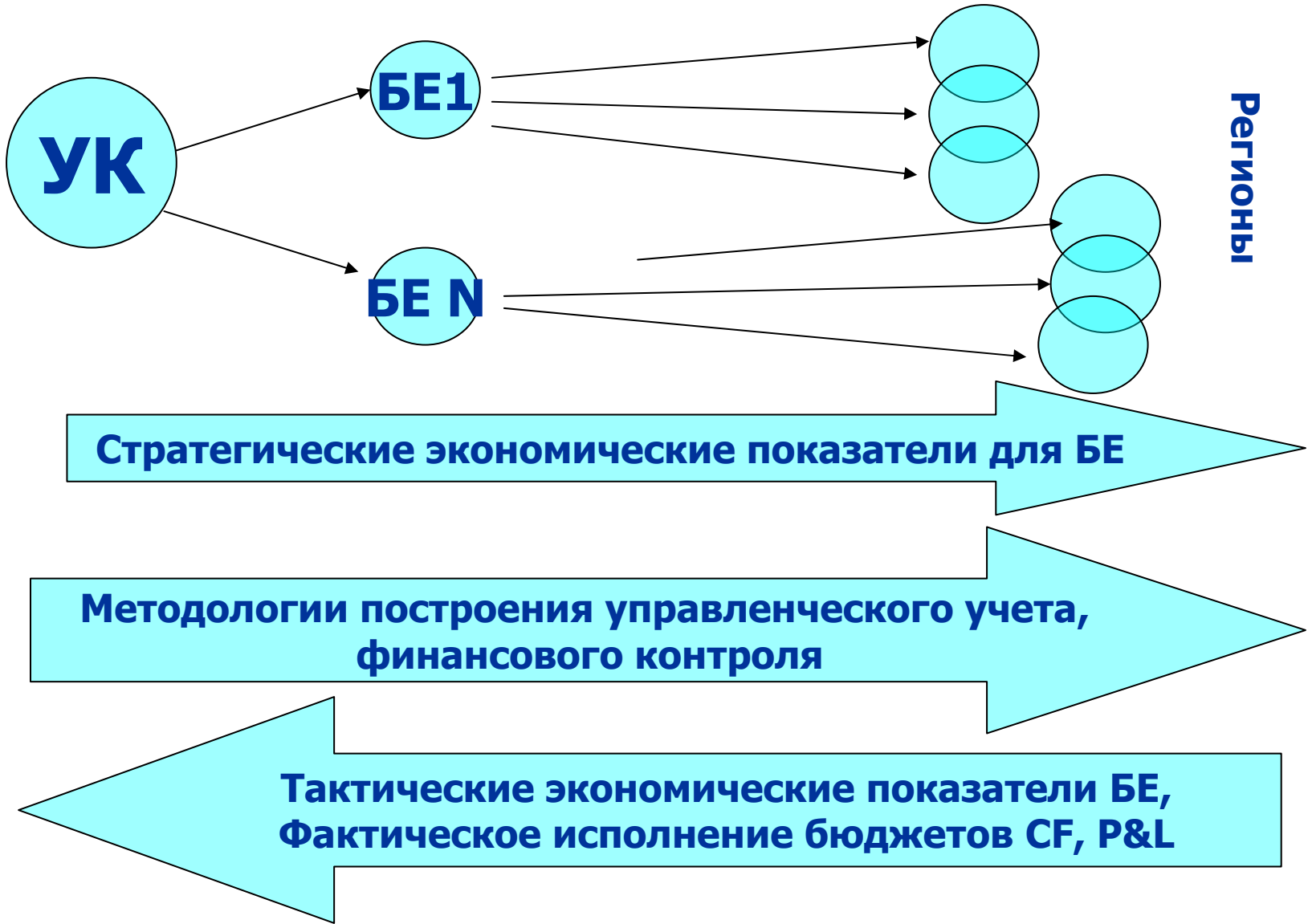
Архитектура компании (в части финансового контроля)



АПТЕКА • ЗДОРОВЬЕ • КРАСОТА



И Т.Д.



Организационная структура финансовой дирекции



АПТЕКА • ЗДОРОВЬЕ • КРАСОТА



- 1. Модели (на 5 лет).**
- 2. Среднесрочные бюджеты (на год, полугодие).**
- 3. Ежемесячные бюджеты СФ.**
- 4. Еженедельные реестры СФ.**
- 5. Ежедневные реестры СФ.**

- 1. Бюджет прибылей и убытков (P&L).**
- 2. Бюджет движения денежных средств (CF).**
- 3. Бюджет инвестиций.**
- 4. Бюджет маркетинговых расходов и доходов.**
- 5. Бюджет заемных средств.**
- 6. Бюджет товарно-материальных запасов (бюджет ТМЗ).**
- 7. Бюджет КЗ.**
- 8. Баланс.**

1. Составляются на основе среднесрочного Бюджета движения денежных средств (СФ) группы компаний в разрезе ЦФО.
2. Утверждаются на бюджетных комитетах Управляющей компании.
3. Руководители ЦФО отвечают и контролируют платежи по закрепленным за ними статьям бюджета.

- **Центры продаж (ЦП) – аптеки, служба доставки, магазины, оптики;**
- **Центры затрат (ЦЗ) – все подразделения функциональных дирекций в УК и БЕ.**
- **Центры Финансовой Ответственности (ЦФО) – подразделения, которые контролируют оплату.**
- **Коммерческие проекты (Boots, ЦЛК, эксклюзив и т.п.)**



Инструменты, используемые в финансовом контроле

Наименование инструмента	Функции
1. Программа «Бюджетирование» - единая программа с удаленным доступом для всех регионов (кроме региона Москва)	Согласование фактического платежа с расчетного счета или кассы с одновременным разнесением по статьям бюджета, по центрам затрат, по юридическим лицам и сравнение с бюджетом, утвержденным на месяц (в части Бюджета Движения денежных средств)
2. Расчетно-кассовый центр (ВТБ)	Осуществление фактического платежа с расчетных счетов всех юридических лиц с возможностью блокировки платежа из УК в случае перерасхода бюджета или нецелевого платежа.
3. Программа OFA	<ul style="list-style-type: none">• Бюджетирование на среднесрочный период (помесечно на год) в разрезе центров продаж, центров затрат, товарных категорий, проектов в Компании. Группировка по всем уровням орг.архитектуры.•Фактическое исполнение бюджета.•Анализ отклонений

Наименование инструмента	Функции
<p>4. ОеBS – для региона Москва (roll-out планируется в 2008 году)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Согласование фактического платежа с расчетного счета или кассы с одновременным разнесением по статьям бюджета, по центрам затрат, по юридическим лицам и сравнение с бюджетом, утвержденным на месяц (в части бюджета Движения денежных средств и Бюджета Прибылей и убытков).• Отражение всех хозяйственных операций в бухгалтерском, налоговом, управленческом учетах, и учете по стандартам МСФО.



АПТЕКА • ЗДОРОВЬЕ • КРАСОТА

Спасибо

Данная презентация доступна на сайте по адресу:

<http://www.pharmasychain366.ru>