



Маркет
Аналитика

**БИЗНЕС-ПЛАН
ОТКРЫТИЯ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ
КЛИНИКИ**

ДЕМОНСТРАЦИОННАЯ ВЕРСИЯ

Москва, январь 2010



СОДЕРЖАНИЕ

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

Идея проекта

Экономика проекта

ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

Оценка рынка стоматологических услуг в РФ

Влияние кризиса на отрасль

Ценообразование на рынке

Конкурентный анализ

Описание потребителей рынка стоматологических услуг

Тенденции развития рынка

Риски и барьеры при выходе на рынок

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА

Общие сведения

Распределение площади объекта

Виды услуг

Стоимость услуг

Позиционирование услуг

...

Концепция рекламной и PR кампаний

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Организационный план реализации проекта

Производство услуг

ПЕРСОНАЛ ПРОЕКТА

Формирование штата сотрудников

Штат сотрудников и его функционал

Организационно-управленческая структура компании

Формирование фонда оплаты труда

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Объем вложений

Затраты на открытие клиники

Текущие месячные затраты

План продаж

Отчет о прибылях и убытках

График окупаемости проекта

Показатели эффективности проекта

ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ



Маркет
Аналитика

Документы, регулирующие деятельность стоматологических учреждений

Нормативно-правовая документация для лицензирования стоматологических клиник

Список документации, необходимой для осуществления медицинской деятельности



КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

Идея проекта

Создание и открытие стоматологической клиники среднего (бизнеса) класса, оказывающей полный спектр стоматологических услуг.

Место реализации проекта – г. Москва

Расположение - в пределах Третьего Транспортного Кольца

Необходимая площадь – ... кв.м.

Этажность – 1 этаж

Права собственности на помещения – ...

Режим работы – ...

Количество кабинетов – ...

Количество стоматологических кресел - ...

Штат – ... человек, в том числе ... врачей-стоматологов

Стоматологические отделения – терапевтическое, хирургическое, ортопедическое, ортодонтическое, детской стоматологии.

Экономика проекта

Расчетный срок проекта – ... месяцев

Необходимый объем инвестиций – ...

Срок окупаемости проекта – ... месяцев

Средний доход за 1 час обслуживания, 1 кресло – \$...

Объем продаж, 1 месяц – \$...

Внутренняя норма рентабельности IRR, год – ... %

Внутренняя норма рентабельности IRR, месяц – ...%



ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

Оценка рынка стоматологических услуг в РФ

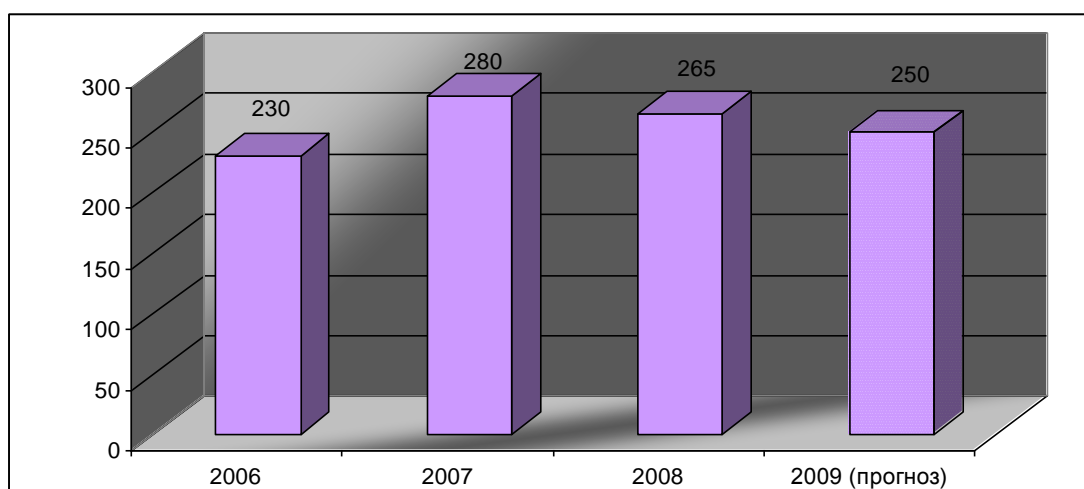
Стоматологические услуги среди направлений платной медицины одни из первых на рынке платных медицинских услуг стали развиваться в коммерческом направлении. Сейчас **российский рынок стоматологических услуг стабилизировался** как в количественном, так и в качественном отношении, достигнув стадии насыщения и определенных пределов роста.

...

Услуги на российском рынке стоматологических услуг все более **дифференцируются**, рентабельность продаж снижается, а для того, чтобы удержать пациентов клиникам приходится прилагать все больше усилий.

Диаграмма 1. Динамика московского рынка стоматологических услуг по количеству негосударственных клиник, 2006-2009

Диаграмма 2. Динамика изменения объема московского рынка стоматологических услуг в денежном выражении (млн. долларов), 2007-2009



Источник: Амико, Маркет Аналитика, 2009



Влияние кризиса на отрасль

Согласно данным РБК¹, до 2004 года темпы количественного роста российского рынка стоматологических услуг достигали 65%. **В период с 2005 до 2008 гг. рынок увеличивался в среднем на 25-35%.** Таким образом, за последние 10 лет количество стоматологических клиник в Москве увеличилось более чем в 2 раза. В это время высокая динамика увеличения рынка обуславливалась, главным образом, ростом платежеспособности населения, а также, в целом, изменение спроса в сторону качественных стоматологических услуг.

Однако по итогам 2008 года **темпы развития рынка стремительно сократились.** Так, рынок потерял порядка 6,1% своего объема².

...

Ценообразование на рынке

На современном российском рынке **стоимость услуг**, предоставляемых в рамках стоматологического лечения, как правило, складывается под влиянием следующих параметров:

- Набор предоставляемых услуг
- ...

Кроме того, **рыночное ценообразование** зависит от следующих двух факторов³:

1. Платежеспособности населения региона
2. Уровня конкуренции между клиниками

...

Таблица 1. Примерные расценки на некоторые стоматологические услуги, руб.

¹ http://www.stomport.ru/articlepro_show_id_37

² http://www.bestmarketing.ru/work/research?research_id=3798

³ <http://www.emedi.ru/articles/dentalmarket.html>



Услуга	Цена, руб.
Анестезия (в зависимости от вида)	...
Осмотр и консультация стоматолога	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
Кабинетное отбеливание	...

Источник: Маркет Аналитика, 2009

Конкурентный анализ

Особенностью рынка является **низкая распространенность сетевого формата** - клиники неохотно структурируются в сети. В Москве сетевыми являются только около 24% клиник, самые крупные из которых «Мастер дент», «Стоматологическая ассоциация «Стела», «Аванстом», «Денто-Эль». **Небольшие игроки рынка**, напротив, достаточно распространены на рынки и их услуги пользуются высоким спросом у потребителей. Причиной этому является высокий уровень доверия к работающим там специалистам.

Описание профилей крупнейших игроков Рынка

...

Описание потребителей рынка стоматологических услуг

По данным исследования жителей Москвы и Подмосковья, проведенного страховой компанией «Отечество» в 2009 году, более 70% опрошенных обращались к стоматологу, для лечения кариеса и пульпита в последние 3 года.

...

Диаграмма 3. Способы устранения зубной боли среди жителей Москвы и Подмосковья

Диаграмма 4. Предпочитаемые форматы стоматологических клиник среди жителей Москвы и Подмосковья



Диаграмма 5. Факторы выбора стоматологической клиники среди жителей Москвы и Подмосковья

Диаграмма 6. Форма оплаты услуг стоматологической клинике среди жителей Москвы и Подмосковья

Что касается выявления **портрета типичного пациента** частной стоматологической клиники, то, по данным компании Synopsis⁴, он выглядит следующим образом:

- Преимущественно мужчины и женщины от 25-55 лет
- Лица, чей ежемесячный доход находится на уровне не ниже среднего (от 20 000 рублей в месяц);
- Потребители, семьи которых уже являются клиентами платных стоматологических клиник.

...

Тенденции развития рынка

Основной тенденцией в сфере предлагаемых клиниками услуг является постоянная их **трансформация**. Так, для специалистов очевидно, что с годами ортопедия будет уступать место профилактике, гигиене, имплантологии и ортодонтии.

...

Риски и барьеры при выходе на рынок

Проведенное ООО «Маркет Аналитика» кабинетное исследование российского рынка стоматологических услуг позволило выделять ряд факторов, препятствующих развитию рынка. В качестве основных рисков выделим следующие факторы⁵.

⁴ <http://www.rb.ru/preleases/press/2009/01/27/235209.html>

⁵ http://www.stoma-expo.ru/5/0.php?show_art=1351, <http://www.dentoday.ru/ru/content/archive/2009/4/a9/>,
http://www.stoma-expo.ru/5/0.php?show_art=1159, http://www.stomport.ru/articlepro_show_id_189



1. Финансирование. Трудности с кредитованием и лизингом оборудования.

- Стоматологические услуги – один из наиболее дорогостоящих разделов медицины, а с внедрением современного оборудования и технологий она еще более дорожает.

- ...

2. ...



КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА

Общие сведения

Концепция данного проекта стоматологической клиники предполагает создание и открытие медицинского учреждения бизнес-класса, включающего **5 специализированных отделений**:

1. терапевтическое
2. хирургическое
3. ортопедическое
4. ...
5. ...

В данном проекте предполагается ввести следующее зонирование клиники:

1. Лечебная зона

- ... стоматологических кабинетов
- ...

2. ...

- ...

Все основные инвестиционные параметры проекта, а также расходы на текущее поддержание функционирования клиники учитывают деление объекта на вышеобозначенные зоны.

Основные цели проекта разделены согласно этапам развития проекта.

Краткосрочные цели

- Решение задач инвестиционного этапа создания клиники в рамках обозначенного бюджета
- ...



Среднесрочные цели

- ...

Таблица 2. План увеличения загрузки стоматологических кресел

Месяц	Процент загрузки
1-3	0%
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...

- ...

Таблица 3. План продаж по направлениям работы стоматологической клиники, доллары США

Отделение	Целевые показатели по среднему доходу за 1 час использования 1 стоматологического кресла	План продаж в месяц
Терапевтическое отделение
...
...
...
...

Долгосрочные цели

- ...

Распределение площади объекта

Помещение для новой стоматологической клиники должно быть подобрано на одной из оживленных улиц в пределах Третьего Транспортного кольца. В случае если клиника будет располагаться в районе концентрации офисных и административных зданий, значительная доля пациентов будет обеспечена за счет сотрудников располагающихся поблизости офисов, которые и являются целевой аудиторией проекта.



Общая площадь помещений новой стоматологической клиники составит ... квадратных метров.

...

Таблица 4. Распределение площадей стоматологической клиники

Помещение	Площадь, кв.м.
Лечебная зона	
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
Общественная зона	
...	...
...	...
...	...
...	
...	...
Итого	...

Виды услуг

Настоящий проект предполагает создание стоматологической клиники бизнес-класса. Следовательно, клиентам будет оказываться полный набор стоматологических услуг по каждому из ключевых направлений. Список основных услуг представлен ниже.

Терапевтические услуги

- Лечение кариеса
- ...

Хирургические услуги

- ...

...



Стоимость услуг

Цены на услуги стоматологической клиники будут рассчитываться на основе конкурентного метода ценообразования, с учетом себестоимости оказания услуг. Преимуществом такой стратегии является то, что данная цена оптимальна для получения прибыли в условиях конкуренции на рынке.

Таблица 5. Расценки за 1 час использования 1 стоматологического кресла, долл. США

Отделение	Расценки одного часа использования стоматологического кресла
Терапевтическое отделение	\$...
...	...
...	...
...	...
...	...

...

Позиционирование услуг

Рынок стоматологических услуг характеризуется высоким уровнем конкуренции и возросшей культурой потребления. Следовательно, позиционирование лишь одного уникального преимущества клиники не сможет обеспечить долгосрочный успех.

...

Таким образом, конкурентные преимущества настоящего проекта создания стоматологической клиники складываются из сочетания следующих факторов:

- Разработка и внедрение в повседневную деятельность корпоративных стандартов обслуживания потребителей, ориентирующихся на высокий уровень предоставления стоматологических услуг.
- ...

Концепция рекламной и PR кампаний

...



Таблица 6. Коммуникационная стратегия продвижения стоматологической клиники

Этап	Сроки	Бюджет	Цель	Способы продвижения
1. Подготовительный	2 месяца до открытия клиники
...
...
...

Рассмотрим более подробно некоторые из обозначенных коммуникационных каналов продвижения с точки зрения их особенностей на рынке стоматологических услуг.

Внутренний маркетинг

...

...



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Организационный план реализации проекта

В течение первых ... месяцев работы над проектом решаются следующие задачи:

1. Регистрация фирмы
2. Формирование уставного капитала
3. ...

На дальнейших этапах, после запуска и открытия, стоматологическая клиника функционирует в полном объеме.

Производство услуг

Производственный процесс стоматологической клиники будет состоять из следующих этапов:

- ...



ПЕРСОНАЛ ПРОЕКТА

Формирование штата сотрудников

Количество сотрудников зависит от количества установок и графика работы клиники.

...

Общими требованиями ко всем кандидатам будут следующие критерии:

- Опыт работы в стоматологической клинике / медицинском бизнесе в целом
- ...

Поиск и подбор кандидатов необходимо проводить предварительно, перед открытием отеля, чтобы к этому моменту, персонал был не только подобран, но и, при необходимости, прошел первичное обучение.

Штат сотрудников и его функционал

Полноценное функционирование стоматологической клиники предполагает открытие в ней следующих штатных единиц:

- Стоматолог-терапевт – ... чел.
- Стоматолог-хирург – ... чел.
- ...

Перечислим основные должностные обязанности каждой категории сотрудников стоматологической клиники.

Директор

- Общее руководство предприятием
- ...

...



Организационно-управленческая структура компании

Поскольку численность персонала небольшая, для планируемого проекта стоматологической клиники наиболее приемлема линейная структура управления.

Схема 1. Организационно-управленческая структура стоматологической клиники

Формирование фонда оплаты труда

...

Таблица 7. Фонд оплаты труда, 1 месяц, доллары США

Должность	Кол-во	Зарплата	Сумма	ЕСН	Итого
Врач-стоматолог (терапевт)
Врач-стоматолог (хирург)
...
...
...
...
...
Итого



ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Объем вложений

На реализацию проекта создания и открытия стоматологической клиники на ... кресел площадью ... кв.м. понадобится не менее ... долларов США.

Диаграмма 7. Распределение инвестиций проекта по категориям

Затраты на открытие клиники

Основные категории затрат инвестиционного периода функционирования клиники рассмотрены в таблице 8.

Таблица 8. Единовременные затраты на открытие стоматологической клиники, долл. США

Статья затрат	Сумма
Регистрация фирмы	\$311
Формирование уставного капитала	\$333
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
Итого затрат на открытие	\$...

Фонд оплаты труда на три стартовых месяца (до открытия проекта) включает в себя выплаты следующим сотрудникам:

- ...

Маркетинговые мероприятия на инвестиционном этапе включают в себя:

- ...



Сумма затрат на покупку медицинского оборудования составляет бóльшую часть всех инвестиций. В таблице 9 представлены основные наименования и их стоимость необходимого минимума стоматологического оборудования. ...

Таблица 9. Затраты на покупку стоматологического оборудования, доллары США

Наименование	Кол-во	Цена	Сумма
Стоматологическая установка
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
Итого			\$197 730

Таблица 10. Затраты на покупку мебели и инвентаря, доллары США

Наименование	Кол-во	Цена	Сумма
...
...
...
...
...
Итого	...		\$...

Текущие месячные затраты

Ежемесячная сумма расходов, включающая как постоянные, так и переменные затраты, составляет ... долларов США.

Таблица 11. Постоянные и переменные месячные затраты, доллары США

Статья затрат	Сумма
Постоянные затраты	
Аренда	\$...
Фонд оплаты труда	...
...	...



...	...
Итого постоянных затрат	\$...
Переменные затраты	
...	...
...	...
Итого переменных затрат	\$...
Итого	\$...

План продаж

...



Таблица 12. План продаж/доходов по направлениям работы на 3 года, доллары США

Отделение	1 год				2 год				3 год			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Терапевтическое
...
...
...
...
Итого



...

Отчет о прибылях и убытках

Сводная таблица по соотношению выручки от предоставляемых услуг, общих затрат также представлена на первые три года проекта. Полная окупаемость проекта происходит спустя ... месяцев функционирования клиники.



Таблица 13. Отчет о прибылях и убытках, доллары США

Показатели	1 год					2 год				
	I	II	III	IV	Всего	I	II	III	IV	Всего
Выручка от предоставления услуг
Общие затраты
<i>Переменные расходы</i>
<i>Накладные постоянные расходы, в т.ч.</i>
...
...
...
Финансовый результат (прибыль)
Налог на прибыль
Прибыль после налогообложения



Маркет
Аналитика

Телефон: (495) 720-13-80
E-mail: info@marketanalitika.ru
www.marketanalitika.ru

ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Документы, регулирующие деятельность стоматологических учреждений

Нормативно-правовая документация для лицензирования стоматологических клиник

Список документации, необходимой для осуществления медицинской деятельности

По поводу приобретения готовых маркетинговых исследований и бизнес-планов компании «Маркет Аналитика» обращайтесь по указанным контактам.

Контактная информация:

Телефон: +7 (495) 720-13-80

E-mail: info@marketanalitika.ru

WWW.MARKETANALITIKA.RU