БИЗНЕС-ПЛАН ВЕТЕРИНАРНОЙ КЛИНИКИ

1.Резюме проекта

Цель проекта – открытие ветеринарной клиники для оказания широкого спектра ветеринарных услуг. Ценовой сегмент проекта ориентирован на потребителей с уровнем доходов средний и ниже среднего. В краткосрочной задаче проекта лежит удовлетворение потребностей клиентов в основных видах ветеринарных услуг и извлечение прибыли. В долгосрочной перспективе лежит расширение спектра предоставляемых услуг и развитие сети ветеринарных клиник в регионе развития.

Финансовые расчеты бизнес-плана произведены на пятилетнюю перспективу деятельности клиники. Инвестиции в проект составят 12,7 млн. руб. Для реализации проекта будут привлечены собственные средства. Срок окупаемости составит 43 месяца. Срок подготовительного этапа - 3 месяца.

|  |
| --- |
| **Ключевые финансовые показатели проекта** |
| Ставка дисконтирования, % | 18 |
| Чистая приведенная стоимость (NPV), руб. | 3 012 186 |
| Чистая прибыль проекта\*, руб. | 378 000 |
| Рентабельность продаж, % | 4 |
| Срок окупаемости (PP), мес. | 43 |
| Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес. | 53 |

\*среднее значение ежемесячной прибыли за 5 лет работы

2.Описание отрасли и компании

По данным ВЦИОМ, около 76% россиян имеют домашних животных. На первом месте по популярности идут кошки, которых насчитывается около 30 млн. особей, и собаки (20 млн. особей). Доля «всех остальных», то есть грызунов, попугаев, черепах и так далее не превышает 1%. Чаще всего домашних животных заводят жители столицы и региональных центров. Растущая урбанизация способствуют росту числа домашних животных и развитию «зоо-инфраструктуры»: открытию новых зоомагазинов, груминг-салонов, зоогостиниц и, конечно, ветеринарных клиник. В России, по данным исследований BusinesStat на 2010-2014 гг., численность животных, которым оказывается ветеринарная помощь, в среднем составляет 8,5 млн. особей в год.

Ветеринарные клиники представляют собой учреждения лечебно-профилактического профиля для оказания помощи животным. Услуги ветклиник обычно включают: лабораторные исследования, рентгенологию, ультразвуковые исследования, эндоскопию, хирургию, стоматологию, кардиологию, офтальмологию, акушерство и прочее. На российском рынке ветеринарных услуг действуют клиники как государственной, так и частной форм собственности. Одна из основных тенденций в отрасли заключается в постепенном оттоке наиболее платежеспособной клиентуры муниципальных учреждений, оставшихся в наследство от советской эпохи,  к частным ветеринарным клиникам, что обусловлено более высоком сервисе вторых. Особенность ветеринарии как бизнеса состоит в закрытости от посторонних людей из-за узкой специализации, требующей высокого уровня компетенции от руководящего состава.

Целью данного проекта является открытие ветеринарной клиники для оказания широкого спектра ветеринарных услуг. Ценовой сегмент проекта ориентирован на потребителей с уровнем доходов средний и ниже среднего, при этом качество оказываемых услуг планируется держать на уровне выше среднего. Миссия ветеринарной клиники заключается в оказании высокопрофессиональной помощи от лучших ветеринаров, использование современных средств лечения и диагностики. В краткосрочной задаче проекта лежит удовлетворение потребностей клиентах в основных видах ветеринарных услуг, а также выход киники на окупаемость и извлечение прибыли. В долгосрочной перспективе предполагается расширение спектра предоставляемых услуг и развитие сети ветеринарных клиник в регионе развития.

Одной из социальных выгод проекта является предоставление ветеринарных услуг в формате «у дома». Месторасположение ветеринарной клиники – крупный жилой район города, с большим числом многоэтажной застройки и новыми многоквартирными домами, наименее охваченный конкурентными клиниками. Площадь помещения составляет 125 м2. В состав киники: войдут приемный кабинет, процедурная, операционная, рентгенкабинет, кабинет функциональной диагностики, ординаторская, лаборатория, складское помещение, холл с регистратурой, санузел, подсобка.

Организационно-правовая форма ветеринарной клиники – Общество с ограниченной ответственностью. Система налогообложения – упрощенная (УСН 6%). Структура управления предприятием – линейная. Во главе компании находится директор, в подчинении которого стоит главврач, осуществляющий руководство врачебным персоналом, а также администратор, бухгалтер, вспомогательный персонал.

3.Описание услуг

В ветеринарной клинике будут оказываться услуги по следующим направлениям:

- первичный прием и консультация;

- терапевтическое обслуживание;

- вакцинация;

- хирургическое обслуживание и операции;

- стоматологические услуги;

- рентгенологические исследования;

- лабораторные исследования;

- дополнительные услуги (вызов врача на дом).

Средний чек ветеринарной клиники составит 1 000 руб. и будет доступен всем категориям населения. Для оказания качественных ветеринарных услуг в процессе своей деятельности компания планирует наладить сотрудничество с ведущими производителями ветеринарных препаратов, средств по уходу и лечению всех видов животных.

Деятельность ветклиники потребуется согласовать с СЭС и Госпожнадзором. На ведение ветеринарной деятельности лицензии не требуется. Согласно статье 4 Закона № 4979-I-ФЗ «О ветеринарии», открыть клинику может любой желающий с высшим или средним ветеринарным образованием (ветеринарный врач или фельдшер). Лицензированию подлежат отдельные аспекты деятельности, например, торговля ветеринарными препаратами и работа рентгенкабинета. Также лицензия понадобится в случае использования в ветеринарной деятельности наркотических или психотропных средств.

4.Продажи и маркетинг

Рынок ветеринарных услуг растет пропорционально увеличению числа домашних животных. Во многом данный фактор объясняется урбанизацией: в отрыве от природы содержать дома питомцев становится все популярнее. По данным BusinessStat, численность оказанных услуг в период с 2010 по 2013 год ежегодно росла, что объясняется ростом числа животных, расширением спектра ветеринарных услуг, неправильным уходом хозяев за животными и кормлением некачественными кормами. В 2014 численность услуг несколько снизилась. Падение на 1,7% (22 млн. услуг) эксперты объяснили снижением реальных располагаемых доходов россиян. Некоторые владельцы предпочли сэкономить на походах к ветеринарам. По прогнозам аналитиков, падение продолжится в случае продолжения снижения доходов населения и роста цен на ветеринарные услуги, которые реагируют на девальвацию рубля и увеличение цен на зарубежные препараты.

Несмотря на то, что клиентами ветклиник являются животные, конечное решение о походе к ветеринару всегда остается за хозяином. Контингент хозяев представляет собой совершенно разные группы населения – это люди из различных сфер деятельности и социального достатка. Соответственно, представления о качестве ветеринарной клиники у всех разные. Тем не менее, выделяют 10 критериев, по которым клиенты судят о качестве клиники:

1. Надежность клиники (последовательность в действиях врача, способность держать слово, например, когда врач перезванивает, если обещал).

2. Отзывчивость персонала.

З. Компетентность персонала клиники.

4. Доступность  общения со специалистом, который предоставляет услуги, простота общения с персона­лом клиники.

5. Внимание сотрудников клиники к проблемам клиентов.

б. Контакт с клиен­том, уделение времени на объяснения, способность терпе­ливо выслушивать проблемы, с которыми клиент хочет по­делиться с врачом.

7. Доверие к врачу, его честности и репутации.

8. Безопасность.

9. «Знание» клиента и желание врача удовлет­ворить индивидуальные потребности клиента.

10. Оборудование клиники, внешний вид персонала.

Данные критерии были выявлены при исследованиях требований клиентов в США в 90-х годах и получили одобрение в европейских странах. Стоит отметить, что в большинстве своем при выборе клиники клиенты ориентируются даже не на цену, а на уровень работы персонала и его умению находить общий язык с клиентом. Клиент готов обслуживаться в более дорогой клинике ради уровня сервиса и конкретных специалистов. Следование данным критериям будет положено в основу концепции заведения и одного из конкурентных преимуществ наряду с широким спектром услуг.

Конкурентами ветеринарной клиники являются сетевые ветеринарные центры, предоставляющие основные и узкопрофильные ветеринарные услуги, небольшие частные клиники и ветеринарные кабинеты, муниципальные ветеринарные учреждения. Преимуществом последних является более низкий уровень цен в связи со льготными тарифами по аренде и коммунальным услугам, а также предоставлением оборудования за счет бюджетных средств. При этом качество сервиса может значительно уступать из-за более низких зарплат наемных работников. Ветеринарные кабинеты представляют собой уменьшенные копии ветеринарных клиник площадью около 20 кв. метров. В отличие от клиник в ветеринарном кабинете присутствует меньше врачей и оборудования для лечения широкого спектра заболеваний. Также распространена и частная практика с вызовом врача на дом. Наиболее преуспевающими можно назвать частные клиники, возникшие на базе бывших государственных учреждений. Наличие помещения в собственности или госаренде (аренде у федерального предприятия) играет существенную роль в рентабельности клиник.

Если опустить форматы, то в среднем в крупных городах России на каждые 100 тыс. населения приходится по 5 ветеринарных клиник (подробнее см. на Графике 1). В городах, наиболее обеспеченных ветклиниками, этот показатель составляет 6-8 заведений на 100 тыс. человек.

График 1. Число ветеринарных клиник на каждые 100 тыс. человек в 20 крупнейших городах России\*



\*при расчетах использованы данные «2ГИС» и Федеральной службы государственной статистики

Режим работы ветеринарной клиники будет приспособлен под нужды клиентов. В основном, их количество увеличивается в вечерние часы по будним дням, а также в выходные дни. В связи с этим ветеринарная клиника будет работать в ежедневном режиме с 9:00 до 21:00, без перерывов.

В процессе деятельности будут использоваться некоторые методы маркетингового продвижения, а также программы повышения лояльности клиентов. Среди них:

- периодическое распространение листовок и буклетов на улицах, а также в популярных зоомагазинах города;

- реклама на интернет-площадках, включая таргетинговую рекламу в специализированных сообществах в социальных сетях.

- продвижение сайта в топ поисковых запросов электронных поисковых систем;

- система скидок постоянным клиентам (обслуживание по дисконтным картам).

- наружная реклама.

5.План производства

Местоположение ветеринарной клиники – крупный жилой район города с большим процентом новой многоэтажной застройки и с небольшим количеством действующих конкурентов. При выборе места размещения соблюдены требования Роспотребнадзора, согласно которым расстояние до ближайших жилых домов составляет более 50 метров. Площадь ветеринарной клинки – 125 м2. Ветеринарная клиника будет располагать отдельным входом, холлом с регистратурой, кабинетом первичного осмотра, кабинетом функциональной диагностики, процедурной, операционной, рентгенкабнетом, лабораторией, ординаторской, санузлом и складом хранения медикаментов. Стоимость ремонтных работ, учитывая установку кондиционеров, составит 1,3 млн. руб. В кабинетах для приема и лечения животных стены будут отделаны моющимися материалами (кафель или пластиковые панели). Наибольших вложений потребуют операционная и рентгенкабинет. В последнем, в частности, помимо покупки дорогостоящего оборудования, потребуется подготовка самого помещения. Стены рентгенкабинета покрываются баритовой штукатуркой, монтируются двери, непроницаемые для излучения и т.д.. Примерные, но далеко не исчерпывающие затраты на оборудование ветеринарной клиники представлены в Табл. 1.

Таблица 1. Затраты на оборудование

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **Цена, руб.** | **Кол-во, шт.** | **Стоимость, руб**. |
| *Приемный кабинет* |
|   | Стол смотровой ветеринарный универсальный | 15 000 | 2 | 30 000 |
|   | Лампа бактерицидная | 6 500 | 1 | 6 500 |
|   | Светильник медицинский напольный | 14 000 | 1 | 14 000 |
|   | Столик процедурный | 4 000 | 1 | 4 000 |
|   | Стол письменный | 8 000 | 1 | 8 000 |
|   | Стул | 1 500 | 2 | 3 000 |
|   | Холодильник | 14 000 | 1 | 14 000 |
|   | Весы | 10 000 | 1 | 10 000 |
|   | Умывальник | 5 000 | 1 | 5 000 |
|   | Шкаф для медикаментов | 10 000 | 1 | 10 000 |
| *Процедурная* |
|   | Стол смотровой ветеринарный универсальный | 15 000 | 1 | 15 000 |
|   | Стол письменный | 8 000 | 1 | 8 000 |
|   | Шкаф для медикаментов | 10 000 | 1 | 10 000 |
| *Операционная* |
|   | Стол операционный ветеринарный | 70 000 | 1 | 70 000 |
|   | Хирургическая бестеневая лампа | 90 000 | 1 | 90 000 |
|   | Лампа бактерицидная | 1 500 | 1 | 1 500 |
|   | Столик процедурный | 4 000 | 2 | 8 000 |
|   | Стеллаж металлический | 20 000 | 1 | 20 000 |
|   | Шкаф медицинский стеклянный | 10 000 | 1 | 10 000 |
|   | Сухожаровой шкаф | 16 500 | 1 | 16 500 |
|   | Умывальник | 5 000 | 1 | 5 000 |
|   | Кислородный концентратор, камера оксигенации | 100 000 | 1 | 100 000 |
|   | Аппарат магнитно-лазерной терапии | 40 000 | 1 | 40 000 |
|   | Сейф для хранения медикаментов | 10 000 | 1 | 10 000 |
|   | Ветеринарный аппарат ИВЛ | 300 000 | 1 | 300 000 |
|   | Монитор жизненных функций | 80 000 | 1 | 80 000 |
|   | Каутер | 15 000 | 1 | 15 000 |
|   | Коагулятор | 250 000 | 1 | 250 000 |
| *Рентгенкабинет* |
|   | Ренген | 500 000 | 1 | 500 000 |
|   | Передвижная стойка для переносного рентгена | 35 000 | 1 | 35 000 |
|   | Оцифровщик рентгеновских снимков | 1 300 000 | 1 | 1 300 000 |
| *Кабинет функциональной диагностики* |
|   | Цифровой УЗИ портативный сканер | 350 000 | 1 | 350 000 |
|   | Ветеринарный электрокардиограф | 180 000 | 1 | 180 000 |
|   | Стол ветеринарный | 15 000 | 1 | 15 000 |
|   | Стул | 2 000 | 2 | 2 000 |
| *Лаборатория* |
|   | Биохимический анализатор | 200 000 | 1 | 200 000 |
|   | Центрифуга настольная | 16 000 | 1 | 16 000 |
|   | Микроскоп | 25 000 | 1 | 25 000 |
|   | Стол лабораторный | 10 000 | 2 | 20 000 |
|   | Шкаф медицинский | 10 000 | 1 | 10 000 |
|   | Стул | 2 000 | 1 | 2 000 |
|   | Умывальник | 5 000 | 1 | 5 000 |
| *Ординаторская* |
|   | Диван | 18 000 | 1 | 18 000 |
|   | Кресло | 6 000 | 2 | 12 000 |
|   | Стол | 4 500 | 3 | 9 000 |
|   | Стул | 2 000 | 6 | 12 000 |
|   | Шкаф | 10 000 | 1 | 10 000 |
| *Холл* |
|   | Скамейка | 5 000 | 3 | 15 000 |
|   | Телевизор | 28 000 | 1 | 28 000 |
|   | Стойка регистратуры | 30 000 | 1 | 30 000 |
|   | Стул | 2 000 | 1 | 2 000 |
|   | Журнальный столик | 4 500 | 1 | 4 500 |
| *Прочее* |
|   | Наружная вывеска | 40 000 | 1 | 40 000 |
|   | Оборудование санузла | 25 000 | 1 | 25 000 |
|   | Спецодежда работников | 50 000 | 1 | 50 000 |
|   | Компьютеры и оргтехника | 250 000 | 1 | 250 000 |
|   | Программное обеспечение | 150 000 | 1 | 150 000 |
|   | Расходные материалы, хирургические инструменты | 50 000 | 1 | 50 000 |
|   | Прочее оборудование | 1 000 000 | 1 | 1 000 000 |
| **Итого:** | **5 519 000** |

Ветеринарная деятельность потребуется высококвалифицированных специалистов по различным областям. В связи с дефицитом кадров на рынке труда планируется провести объемную работу по привлечению персонала, которая начнется задолго до открытия клиники. В приоритете на трудоустройство – специалисты, имеющие собственную наработанную клиентскую базу. График работы ветеринаров – плавающий с почасовой оплатой труда. Также планируется вести подготовку собственных молодых специалистов, создавая им все условия для профессионального роста и развития. В Табл. 2 представлено штатное расписание и фонд оплаты труда.

Все работники ветеринарной клиники обеспечиваются спецодеждой, включая медицинские халаты, резиновые перчатки, бахилы, маски, а также средствами дезинфекции. В ежедневном режиме в помещениях проводится влажная уборка с применением дезинфицирующих средств (полы, столы), раз в неделю проводится дезинфекция стен, дверей и оконных проемов. Также будет заключен договор на вывоз биологических отходов.

Таблица 2. Штатное расписание и фонд оплаты труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Должность** | **Кол-во, чел.** | **ФОТ, руб.** |
| 1 | Директор | 1 | 40 000 |
| 2 | Администратор | 2 | 20 000 |
| 3 | Терапевт | 3 | 30 000 |
| 4 | Кардиолог | 1 | 30 000 |
| 5 | Дерматолог | 1 | 30 000 |
| 6 | Хирург | 1 | 30 000 |
| 7 | Анестезиолог | 1 | 30 000 |
| 8 | Ассистент ветеринарного врача | 2 | 20 000 |
| 9 | Уборщик | 1 | 16 000 |
| **Итого:** | **346 000** |
| **Отчисления:** | **103 800** |
| **Итого с отчислениями:** | **449 800** |

В постоянные затраты ветеринарной клиник войдут: арендная плата (90 тыс. руб.), ФОТ с отчислениями в пенсионный фонд (449,8 тыс. руб.), бухгалтерия, минимальный платеж за коммунальные услуги, плата за охрану и вывоз отходов, амортизация. В переменную часть войдут затраты на медикаменты и расходные части, реклама, переменный платеж за коммунальные услуги.

6.Организационный план

Срок реализации проекта составит 3 месяца. Руководителем ветеринарной клиники является директор. В его обязанности входит: обеспечение деятельности ветклиники с учетом необходимых стандартов для данного вида деятельности, оформление и получение разрешительных документов, организация работы персонала, подбор и расстановка кадров, осуществление контроля за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, аналитическая работа по качеству обслуживания клиентов и работа над его повышением, работа с документацией. Персонал врачей осуществляет обязанности согласно должностным инструкциям. Руководство ветеринарными врачами осуществляет главврач, находящийся в подчинении у директора клиники.

7.Финансовый план

Для создания ветеринарной клиники понадобятся инвестиции в размере 12 709 000 руб. Данные средства потребуются для ремонта и оснащения, закупки необходимого оборудование, рекламной кампании, арендной платы и покрытие убытков от операционной деятельности на начальном этапе реализации проекта в первый год работы – см. Табл. 3.

Таблица 3. Инвестиционные затраты

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Статья затрат** | **Сумма, руб**. |
| *Вложения в недвижимость* |
| 1 | Ремонт помещения | 1 300 000 |
| *Оборудование помещения* |
| 2 | Закупка оборудования | 5 519 000 |
| *Нематериальные активы* |
| 3 | Создание сайта | 100 000 |
| 4 | Лицензия на рентген | 40 000 |
| 5 | Стартовая рекламная кампания (полгода) | 450 000 |
| 6 | Прочие расходы | 100 000 |
| *Оборотные средства* |
| 7 | Оборотные средства | 4 500 000 |
| 8 | Закупка лекарственных препаратов | 200 000  |

Финансовые расчеты, отражающие показатели по выручке, издержкам, денежному потоку, налоговым отчислениям и чистой прибыли представлены в Приложении 1 данного бизнес-плана.

8.Оценка эффективности проекта

Особенность данного вида деятельности состоит в высокой себестоимости услуг и высоком порогом для входа в бизнес (если речь идет не о ветеринарных кабинетах). Окупаемость ветеринарной клиники может доходить до 6-10 лет работы. Несмотря на долгий выход на окупаемость, данный вид бизнеса отличается стрессоустойчивостью к кризисам: экономить на домашних питомцах и их здоровье хозяева отказываются порой даже в ущерб себе.

Прогнозируемый выход на окупаемость ветеринарной клиники составит 43 месяца. Риски по невыходу на рентабельность снижены благодаря удачному месторасположению (спальный район с новой застройкой, мало охваченный конкурентами), проведением стартовой рекламной компании. Показатели эффективности проекта см. в Табл.5.

Таблица 5. Показатели эффективности проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Показатель** | **Значение** |
| 1 | Ставка дисконтирования, % | 18 |
| 2 | Чистая приведенная стоимость (NPV), руб. | 3 012 186 |
| 3 | Чистая прибыль проекта\*, руб. | 378 000 |
| 4 | Рентабельность продаж, % | 4 |
| 5 | Срок окупаемости (PP), мес. | 43 |
| 6 | Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес. | 53 |

\*среднее значение ежемесячной прибыли за 5 лет работы

9.Риски и гарантии

Анализ основных рисков, с которыми может столкнуться ветеринарная клиники в процессе деятельности, представлен в Табл. 5.

Таблица 5. Оценка рисков проекта и мероприятия по предотвращению их наступления или их последствий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Риск** | **Вероятность наступления** | **Степень тяжести последствий** | **Меры по предотвращению** |
| 1 | Резкое падение спроса на услуги вследствие снижения реальных располагаемых доходов россиян | низкая | средняя | Пересмотр цен на услуги, развитие программ лояльности, сокращение издержек |
| 2 | Низкая рентабельность проекта | средняя | высокая | Подбор высококвалифицированных кадров с наработанной базой клиентов, маркетинговое продвижение, выходящее по охвату за пределы района |
| 3 | Проблемы с подбором кадров | средняя | средняя | Предложение более выгодных условий сотрудничества, чем у конкурентов, работа над подготовкой и обучением  молодых кадров, система мотивации персонала, благоприятный рабочий климат/условия работы |
| 4 | Врачебная ошибка, приведшая к смертельному исходу | низкая | средняя | Найм квалифицированных кадров, тщательный сбор анамнеза врачом для постановки верного диагноза и донесение возможных рисков до клиентов |
| 5 | Заражение инфекцией при нахождении в клинике | низкая | высокая | Проведение санитарно-гигиенических мероприятий с использованием дезинфицирующих средств, использование оборудования для обеззараживания воздуха |

10.Приложения