

СОГМА 2013

# ЛЕКЦИЯ 8

ТЕМА:

БИЗНЕС - МОДЕЛИ  
СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ

## ПЛАН:

- 1. Особенности современных бизнес-моделей стоматологических поликлиник.**
- 2. Современные особенности спроса стоматологических услуг.**
- 3. Специфика организации работы нового стоматологического предприятия.**

# 1.ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

- В построении частного стоматологического бизнеса есть несколько самых трудных и ответственных этапов - выбор бизнес-модели стоматологической клиники, нахождение "изюминок" в видах услуг, в построении клиентского сервиса, в разработке программы продвижения. Огромный выбор стоматологического оборудования и материалов также создает для владельца клиники определенные трудности - довериться ли советам практикующих стоматологов или послушать мнение специалистов-технологов?

- Серьезные требования надзорных органов накладывают на проектирование стоматологической клиники особую ответственность - в здравый смысл и экономический расчет, требующие чтобы каждый квадратный метр приносил возможно большую выручку, вмешиваются требования СЭС, заставляющие выделять вспомогательные площади, не приносящие дохода - стерилизационную комнату, комнату отдыха персонала, дополнительные санузлы и т.п.

Процесс создания и раскрутки стоматологической клиники - самый трудный и ответственный период, который часто становится не только радостным событием для владельца, но и сопровождается огромным количеством вопросов и проблем. Именно на первой стадии совершается большинство ошибок, больно ударяющих впоследствии по кошельку инвестора.

Как правильно выбрать помещение, как спроектировать клинику так, чтобы каждый метр площади давал доход, как выбрать те услуги, которые востребованы пациентами, и цены, приносящие максимальную прибыль, как подобрать профессиональный коллектив, как пройти жернова получения разрешительной документации, как раскрутить клинику - с этими и многими другими вопросами сталкивается каждый новичок при создании стоматологического бизнеса.



Рентабельное стоматологическое учреждение можно создать только при условии предварительной детальной и профессиональной разработки его проекта, с расчетом бизнес-плана, нахождением изюминок в ассортименте услуг, при грамотном подборе оборудования, при построении бизнес-модели, максимально независимой от персонала, при создании особой эмоциональной атмосферы клиенто-ориентированного сервиса, которую нельзя было бы скопировать.

Как создать стоматологическую клинику и как ее раскрутить? Знакомство с предлагаемыми материалами дает ответы на общие вопросы создания стоматологического бизнеса. Но меняются условия, растет число клиник, созданных талантливыми предпринимателями и новичками, привносящими в этот бизнес что-то новое. Появляются все новые "изюминки" - в видах услуг, в подаче их клиентам, появляются новые виды материалов и оборудования, совершенствуются процедуры управления, растут требования к организации клиентского сервиса.

Стоматологическая практика - исторически одно из самых старых направлений медицинского бизнеса. Базируется стоматологический бизнес на весьма устойчивом спросе - у человека много зубов, и когда хоть один из них болит, за избавление от напасти любой готов отдать все, что у него есть.



В создании каждой клиники учитывается лучший отечественный и зарубежный опыт построения медицинского бизнеса, с использованием так называемой "технологии успеха". Это не только оснащение клиники зарекомендовавшим себя оборудованием, методиками и кадрами, но и использование эффективных приемов управления, маркетинга и обеспечения качества, т.е. построение стоматологической клиники не только как оздоровительного учреждения, а прежде всего, как успешного клиенто-ориентированного бизнеса в сфере медицины.

Концепция любого стоматологического бизнеса строится на базе следующей цепочки действий:

1. Исследуется клиентская база и конкурентное окружение в районе расположения нашей клиники. Делаются выводы об уровне будущей клиники и отличном от конкурентов и скорректированном под местные потребности наборе и соотношении различных услуг - востребованных и способных принести коммерческий успех в данном районе.
2. Формулируется позиционирование и формируется восприятие клиники пациентами.
3. Разрабатывается легенда, фирменный стиль и дизайн клиники.
4. Определяются конкурентные отличия и преимущества по услугам.
5. Определяются конкурентные отличия и преимущества по клиентскому сервису.



6. Под выбранный уровень клиники и набор услуг разрабатывается планировка помещения и подбираются технологии исполнения услуг, а также рекомендуемые цены, с которыми можно войти в рынок. Формируется конкурентное отличие по применяемым технологиям и ценам.
7. Под технологии подбирается оборудование и расходные материалы, обладающие необходимыми и достаточными параметрами обеспечить нужный уровень качества лечения. Делаются расчеты экономических показателей.
8. Под выбранный уровень и комплектацию стоматологической клиники разрабатывается дизайн, требования к квалификации персонала, внутренняя документация.



- Практика показала, что предприниматели-новички подыскивают себе в помощники врача, которому полностью доверяют создание клиники, подбор оборудования, персонала, и самое ужасное - разработку прайс-листа. В результате, как ни хорош был бы врач, клиника изначально строится прежде всего как лечебное учреждение, а не как бизнес. Чтобы избежать такого перекоса, предпринимателю лучше самому наладить бизнес и управлять им, доверяя медикам только лечебный процесс.

Налогообложение. Имея форму собственности ООО или ИП, можно быть плательщиком по упрощенной системе налогообложения (УСН).

Получение лицензии самый сложный этап при открытии стоматологического кабинета: необходимо безукоризненное выполнение всех требований СЭС. Нужно иметь сертификаты на установленное оборудование, личные медицинские книжки работников, копии документов об их образовании и квалификации. В кабинете все должно быть расставлено в соответствии с планом БТИ.

- Лицензия разрешает заниматься определенным видом медицинской деятельности. Терапия, хирургия, ортодонтия и другие виды услуг декларируются отдельно. Лицензирующий орган принимает решение о предоставлении лицензии в срок, не превышающий 45 дней со дня поступления заявления, и не в праве потребовать иных документов, кроме тех, которые указаны в ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности».

## 2. СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ СПРОСА СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ

Зубных проблем у населения стало больше ввиду плохой экологии, увеличению употребления сладкого и природной лениности россиян, проявляющейся в нерегулярной чистке зубов. Скорее, с ростом среднего слоя россиян, приближающегося по уровню жизни к западным меркам, растут требования пациентов к качеству лечения и сервису. Традиционно поход к зубному врачу ассоциируется с ужасной болью, поэтому сегодняшние пациенты предпочитают заплатить дороже за то, чтобы его встретили дружелюбно, успокоили, дали в уютной обстановке выпить чашечку кофе или стаканчик сока, расспросили о жизни, и лишь потом приступили к делу.



- Современный пациент более образован, часто задает врачу упреждающий вопрос: «а что вы, собственно, собираетесь делать у меня во рту?» Знает, что существуют современные «мягкие» слепочные материалы. Такой пациент при виде стоматолога, замешивающего гипс, запросто может развернуться и уйти. Многие пациенты уже знают даже, что такое визиограф, и не хотят, чтобы их по-старинке облучали рентгеновскими аппаратами дедовских времен. Также и с оборудованием - полежав однажды в комфортном кресле от Кастеллини, пациент вряд ли захочет иного.



Государственный сектор пока еще держится на плаву лишь из-за того, что врачи подрабатывают в таких клиниках неофициально, себе «на карман». В таких клиниках работают на устаревшем, изношенном оборудовании, обновлять которое никто не собирается. Качество таких услуг могут вытерпеть лишь те, кто закален временами дефицита



Частный сектор представлен тремя категориями

- Крупные клиники (порой с филиальной сетью), где, как ни пряхь, все-таки проявляются издержки поточной системы, такие как процентовка, борьба врачей за пациентов, высокая сменяемость кадров. В результате обезличенности приема пациент порой даже не запоминает фамилии врача, зато последствия ошибок и огрехов в лечении или в сервисе легко распространяет на всю клинику.
  - Мини и микро- клиники, а точнее стоматологические кабинеты, где работает сам владелец. Сюда пациенты идут не на бренд, а на имя врача, который отвечает за все. Качество услуг здесь повыше, ведь стоить допустить ошибку и останешься без клиентуры. Но увы, такие мини-салоны с одной стороны весьма уязвимы (порой работают без надлежащей документации, которую собирать долго и дорого), и к тому же предлагают пациентам весьма ограниченный набор услуг - разнообразное оборудование таким кабинетам не по карману, да и поставить негде.
  - Быстрее всего развивающаяся система небольших частных клиник на три-четыре кресла. Это самое перспективное направление, поскольку в такой клинике с одной стороны царит индивидуальный подход к клиенту, а с другой - ассортимент услуг и рентабельность выше, чем у частных кабинетов. Не зря же, видимо, во всем цивилизованном мире главенствует именно система таких небольших стоматологических клиник.

### 3. СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ НОВОГО СТОМАТОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рынок медицинских услуг, по оценкам экспертов, растет не менее чем на 20% в год. Один горожанин в среднем тратит на здоровье зубов одну тысячу рублей в год. Тогда как по расчетам страховых компаний на санацию, или полное лечение, одного пациента необходимо примерно 100 евро. Значит, рынок еще на стадии роста и насыщения. Для увеличения рынка потребуются изменение законодательной базы, в частности, в сфере медицинского страхования. Будут ли они реализованы, сегодня сказать сложно.

- Сегодня рынок стоматологических услуг находится в состоянии относительной стабильности. Повышение цен все предыдущие годы было обусловлено увеличением в стране наличной денежной массы и укреплением рубля. Рост издержек (в связи с ростом евро, т.к. основные поставщики расходных материалов - европейские компании) клиники перекладывали ценами на покупателей услуг. В итоге рост платежеспособного спроса был нивелирован ростом цен на стоматологические услуги, что привело к "фиксации" рынка на другой, более высокой ценовой отметке при неизменных объемах.

- Рост цен изменил соотношение цена/качество стоматологических услуг. Будучи вынужденными платить за лечение выросшую цену, потребители стали обращать больше внимания на спектр (широту) предлагаемых услуг и уровень сервиса. Тот, кто решит сегодня две эти стратегические задачи при построении стоматологического бизнеса, тот и выиграет в конкурентном соревновании за потребителя. Это обстоятельство будет определять направление развития стоматологического рынка в ближайшее время, и именно оно накладывает на новичков задачу подойти к созданию стоматологического бизнеса нового поколения - отличного от большинства сегодняшних стоматологий



- Одной лишь чистоты, опрятности, современного оборудования, наличия квалифицированного персонала для построения успешного стоматологического бизнеса становится недостаточно. Что толку, если вы "на пятерку" отладите лечебный процесс, если проголосовать кошельком за ваши труды придут только полтора землекопа? подходя к созданию клиники, ее прежде всего рассматривают сегодня не как место, где помогают людям избавиться от зубных болезней, а как **организационную структуру, призванную зарабатывать деньги**. Такой циничный монетаристский подход способен вылечить любого новичка от наивных желаний вложить все без остатка в "лучшую в городе клинику, где работают лучшие в городе врачи". Есть в любой науке правило необходимого и достаточного условия.

- Построение достойного лечебного процесса - необходимое условие создания современного стоматологического бизнеса. Но не достаточное. Выполнение норм СЭС при проектировании - то же необходимое условие, но так же недостаточное. Достаточным мы называем только те условия, которые непосредственно связаны с генерированием финансовых потоков и получения прибыли.



Вот некоторые из основных условий финансового успеха при создании клиники:

1. Тщательный выбор места расположения клиники - есть ли в этом районе клиенты? Какие они, способны ли они оплатить наше лечение?

2. Анализ ближайших конкурентов - насколько они сильны? Сможем ли мы, войдя на рынок, оттянуть на себя одеяло, забрав у них часть сегодняшних пациентов, а значит часть их доходов?

3. Легенда, фирменный стиль, дизайн, программа маркетинга. Как мы будем позиционироваться на рынке, как будем формировать у будущих пациентов восприятие нашей клиники, рекламируя свои услуги, привлекая клиентов и превращая первичных пациентов в постоянных?

4. Учет, касса, управление. Как будет учет, управление, какие источники доходов пополнять нашу кассу?

5. Бизнес-план. Во что нам обойдется клиника, ее раскрутка, каковы будут т расходы и ожидаемые доходы.

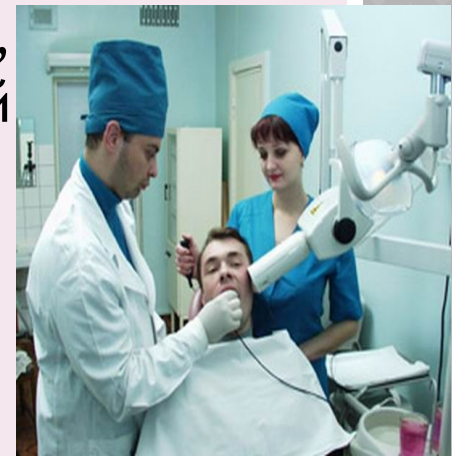




- 7. Подсистема управления договорами. Ведение реестра внешних организаций. Подготовка, согласование и ведение договоров. Планирование и контроль исполнения работ по договорам. Ведение отчетности по договорам.
- 8. Подсистема управления персоналом. Ведение организационной структуры СО, кадровых данных (по ф. Т2) о сотрудниках, врачах и медицинском персонале. Ведение сведений о подготовке, опыте и компетенциях сотрудников. Управление подготовкой и переподготовкой кадров. Ведение кадровой отчетности. Для расчета зарплаты используется интерфейс с распространенными внешними системами.
- 9. Подсистема управления интеллектуальным капиталом. Структуризация, оценка и мониторинг интеллектуального капитала в СО. Планирование развития интеллектуального капитала. Накопление и использование знаний (передового опыта) в СО. Анализ и получение конкурентных преимуществ от использования интеллектуального капитала.
- 10. Подсистема управления финансами. Используется интерфейс с распространенными внешними системами бухгалтерского и управленческого учета, расчета заработной платы и т.д.

В лечебном процессе существует восемь основных типов услуг, которые желательно все вместить под крышей клиники:

1. прием и консультации; функциональная диагностика;
2. терапевтическая стоматология (лечение кариеса, пульпита, периодонтита, заболеваний СОПР),
3. терапевтическая пародонтология и консервативное лечение пародонтита и пародонтоза при хроническом течении;
4. хирургическая стоматология (удаление зубов, лечение гнойно-воспалительных заболеваний полости рта, хирургические методы лечения заболеваний тканей пародонта, иссечение доброкачественных новообразований и т.д.); физиотерапия; анестезия;
5. отбеливание зубов, снятие зубного камня, налета курильщика и пр.
6. ортопедическое лечение дефектов зубного ряда, подготовка к протезированию, имплантология, подготовка пациента к имплантации;
7. ортодонтия (лечение зубочелюстных аномалий), лечение врожденных дефектов челюстно-лицевой области, в том числе дефектов, приобретенных вследствие травм или ранних заболеваний;
8. детская стоматология;



Сегодня лишь каждая пятая клиника оказывает своим клиентам все перечисленные виды стоматологических услуг. А тенденции развития рынка и маркетинговые опросы пациентов говорят о том, что хорошая клиника, это именно полный спектр услуг, и хороший клиентский сервис.

Одной из основных тенденций рынка стоматологических услуг является **укрупнение форматов**. В городе действует достаточно много кабинетов всего с одним оборудованным местом стоматолога. В таких медучреждениях нет возможности проведения даже рентгендиагностики, не говоря уже о каких-то более сложных медицинских манипуляциях. Перспективным направлением для стоматологических клиник станет **не узкая специализация, а расширение линейки услуг и универсализация**.

существует тенденция создания конгломератов - объединение разнопрофильных участников между собой для создания единого предложения. Например, консолидация стоматологических и общемедицинских клиник, сотрудничество центров диагностики и клиник предоставляющих услуги, скажем в сфере репродуктивного здоровья. Предполагается что при развитии этого процесса возможно создание мультибрендовых площадок, где клиент может получить полный комплекс услуг в области здоровья.



## *Почему мультибрендовые площадки, а не многопрофильные медицинские центры?*

Потому что сложно объять все медицинские услуги под одной крышей и одинаково успешно организовывать работу в разных отраслях медицины.

Потому что в конечном итоге неизбежно встанет вопрос качества, так или иначе, возникнет разделение на приоритетные направления и сопутствующие.

А клиент, не хочет получать кое-какую услугу, ему необходимо, чтобы каждый продукт соответствовал определенному, достаточно высокому уровню.

Что можно назвать локомотивом в нашей сфере? В стоматологии наибольшим потенциалом обладает имплантация зубов. Эта услуга совсем скоро займет лидирующие позиции по востребованности пациентами. И хотя сегодня многие относятся к этой услуге с некоторой настороженностью, на мой взгляд, спрос на нее будет активно расти. По статистике, большей части взрослого населения требуется восстановление одного или нескольких зубов. А на сегодняшний день имплантация - это самый естественный способ замещения утраченных зубов.



Как меняется расклад сил на рынке ?  
Какие на то причины? Опыт работы клиник показывает, что новых крупных игроков на рынке стоматологических услуг не появилось. Состав компаний, активно участвующих в продвижении, остался прежним. В этом секторе будет продолжаться борьба за доли рынка. Привлекательность же рынка для новых компаний несколько снизилась. Причинами тому высокий входной билет (затраты на оборудования, помещения, поиск персонала), сложная конъюнктура и расходы на персонал. В целом, человеческие ресурсы подорожали, расходы на специалистов в медицине составляют в среднем 50%, а это немало.

Увеличиваются организационные трудности: изменился порядок лицензирования деятельности, вводятся лицензирование экспертизы качества в стоматологии и новые правила охраны труда.

Сегодня рекомендуется компаниям идти по пути стандартизации услуги. В структуре организации должна действовать служба качества и стандартизации, регулярно должны проводиться внутренние и внешние обучения для врачей и контактного персонала. Компании должны ставить цель: предоставление всего цикла амбулаторной стоматологической помощи, и двигаться к ее достижению. В ближайшее время линейка услуг дополнится возможностью размещения в стационаре, а в первой половине пациенты клиник смогут провести стоматологическое лечение под общим наркозом.





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ