Управленческая аналитика санатория

Основа для повышения доходности

Здравница
2019

О себе

Федулова Надежда Николаевна
Генеральный директор
«**Медицинская консалтинговая группа**»
К.м.н., MBA

Врач – 20 лет хирургического стажа
К.м.н.
Ассистент кафедры госпитальной хирургии №1 РГМУ

Коммерческая медицина – 20 лет

- МБА
- Более **30 проектов** по открытию и управлению
- Более **50 проектов** – аудиты

www.fedulovann.ru +7 (926) 289 64 55

Актуальность

- Рост конкуренции в рыночном сегменте
- Рост требований со стороны клиентов
- Амбициозные задачи перед санаторным сегментом
- Низкая доходность санаториев: рентабельность от 1% до 5-8%
- Устаревшая система управления и бизнес-процессов

От чего зависит успех предприятия?

- Выстроенные бизнес-процессы – **40 % успеха**
- Стабильный поток пациентов – **60 % успеха**

Основы для изменений

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

Шаг 1: Провести анализ:

1. Финансовой аналитики
2. Финансового планирования
3. Продукта
4. Бизнес-процессов

Шаг 2: Понять, где теряем:

1. Выручку
2. Прибыль

Где теряем

Выручка:

- Сайт / Соцсети / Интернет-пространство
- Колл-центр
- Медицинский блок (Работа врачей / Бизнес-процессы / Дополнительные услуги)

Прибыль

- Контроль доходов, направленный на их увеличение
- Контроль затрат, направленный на их уменьшение

Обязательное условие

Должен быть :

- Товар, который соответствует спросу
- Товар, который пригоден для развития

Санаторно-курортный продукт – сложный

Необходимо:

- Обучение персонала
- Много точек входа
- Экономика продукта и аналитика по всей цепочке: себестоимость, продажи, маркетинг, бизнес-процессы, финансовые статистики

Правила работы в клинике

- Финансовой планирование
- Бюджет
- KPI’s
- Контроль «узких мест»
- Управление «точками роста»
- Сквозная аналитика
- Развитие бренда

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Что должно быть на столе
у руководителя,
чтобы принимать правильные
управленческие решения
оперативно

Точки роста клиники

- 1 – Пропускная способность медицины
- 2 – Площади медицинского подразделения
- 3 – Средний чек визита
- 4 – Бюджетирование и прогноз
- 5 – Темпы роста выручки за период
- 6 – Работа колл-центра
- 7 – Работа специалистов

РЕСУРС:
Автоматизация бизнес-процессов

Управленческий учет

Показатели работы клиники

- ПО ПРОДУКТУ
- ПО КЛИЕНТУ
- ПО ПЕРСОНАЛУ
- ПО ПЛОЩАДЯМ и ОБОРУДОВАНИЮ

УУ – управленческий учет

Финансовая аналитика предприятия – это вопросы базовых алгоритмов для корректного учета и последующего анализа

Варианты учета:

- Для целей анализа продаж
- Для целей анализа статей затрат
- Для целей анализа работы отдельных направлений всего предприятия

Структура ЦУУ – Центры Управленческого учета

	ПРОФИТ-ЦЕНТРЫ
	ПЦ МЕДИЦИНА
	ПЦ СПА
	ПЦ ОТЕЛЬ
	ПЦ ПИТАНИЕ

	КОСТ-ЦЕНТРЫ
	КЦ Администрация (Руководство)
	КЦ Управление Персонала
	КЦ Дирекция ИТ
	КЦ Служба эксплуатации и закупок
	КЦ Служба безопасности
	КЦ Служба внутреннего контроля
	КЦ Юридическая служба
	КЦ Маркетинг-центр
	КЦ Центр продаж
	КЦ Бухгалтерия
	КЦ УЭФ
	КЦ Планово-экономическая служба

	ИНВЕСТ-ЦЕНТРЫ

ЕДИНЫЙ КЛАССИФИКАТОР ДОХОДОВ на 2018 год

Код доход				ДОХОДЫ	ВСЕГО, Руб,
	ВЫРУЧКА ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
		Выручка Медицина			
			Санаторно-курортная деятельность		
				Программа коррекции двигательных изменений	
				Программа коррекции сердечно-сосудистых изменений.	
				Программа коррекции вегетативных расстройств	
		?	Уникальные программы (Фирменные программы)		
				Детоксикационная программа	
				Антистрессовая программа	
				Программа коррекции фигуры	
				Здоровое рациональное питание	
			Разовые услуги для пациентов с путевками		
			Разовые услуги для проживающих в отеле		
		Выручка ОТЕЛЬ (Проживание)			
		Выручка Питание			
		Выручка СПА-Центр и Фитнес			
				Уходовые процедуры	
				Инъекционные процедуры	
				Аппаратные методики	
				Продажи	
		Выручка Центр Дистрибуции			
			Дистрибуция		
				Средства для волос	
	ПРОЧИЕ ДОХОДЫ				
		Прочие доходы			

Бюджеты доходов

Доходы	за год	% от выручки
Размещение (Отель)		32%
Медицина		31%
СПА-процедуры		
Ресторан (питание)		24%
Допуслуги		
ИТОГО	**500 000 000**	**100%**

Бюджеты расходов

ДОХОДЫ	ВСЕГО, Руб,	% от выручки	Ср. чек	ПЛАН	ФАКТ	% выполнения

ДОХОДЫ	ВСЕГО, Руб,	
РАСХОДЫ	ВСЕГО, Руб,	% от выручки

Для продаж надо учитывать весь комплекс путевки

Для анализа финансов разнести эти доходы/расходы по ЦУУ и определить базу для управленческого учета

Затраты

ДОХОДЫ	**116 841 053**		
РАСХОДЫ	82 739 942	70,8%	
материалы (СПА,Медицина,прочее)	12 413 856	10,6%	
продукты питания с/с	9 173 599	7,9%	18,5%
заработная плата, отпускные	37 731 284	32,3%	
налоги с ФОТ	2 401 043	2,1%	34,3%
газ, коммунальные услуги	1 946 024	1,7%	
электроэнергия	2 664 397	2,3%	3,9%
реклама, информационные ,справочные	5 167 214	4,4%	
агентское вознаграждение	404 676	0,3%	
ТО оборудования	1 296 125	1,1%	
МБП, оборудование	4 399 976	3,8%	
ремонт	1 349 677	1,2%	
моющие	837 895	0,7%	
транспортные, гсм	543 396	0,5%	
хозяйственные нужды	1 358 187	1,2%	
услуги банка	676 228	0,6%	
услуги связи, интернета,телевидение	376 363	0,3%	
прочие	2 936 503	2,5%	
налоги прочие (УСН,ЕНВД,Водный,НДС)	3 255 772	2,8%	

Анализ направлений:
СПА, Медицины, Ресторана, Отеля – с точки зрения затрат
Выручка / заработная плата с налогами

Направление	Выручка	Расходы на ФОТ, %	АУП, % от ФОТ	Расходные материалы, %
ПРОФИТ-центры				
Отель				
Медицина				
Ресторан				
СПА				
КОСТ				
ВСЕГО				

Пропускная возможность клиники

Показатели для расчета:

- Ценообразование своих услуг
- Состав услуги (*приемы, манипуляции, программы)*
- Количество кабинетов и штатный состав
- Рост загрузки центра по годам
- Режим работы центра
- Длительность приема

КАБИНЕТЫ	Штат	Ср. Чек	Длит-ть	Кол-во	Выручка 100% / день	Выручка – 100% / мес	Выручка 100% загрузка/ год
Кабинет врача /травматолога – 16 часов	2	1500	30	32	48 000	1 152 000	11 059 200
Кабинет детского травматолога	2	1500	60	16	24 000	576 000	5 529 100

Бюджет ПЛАН / ФАКТ

Отделения КЛИНИКИ	Средний чек	Мощности 100%	ПЛАН 80%	ФАКТ	Выполнение ПЛАНА
ХИРУРГИЯ	1 500	330 000	264 000	120 000	45%
ГИНЕКОЛОГИЯ	2 500	550 000	440 000	350 000	80%
ТЕРАПИЯ	1 200	264 000	211 200	150 000	71%
ТЕРАПИЯ + ФД	2 500	550 000	440 000	610 000	139%

Справочно:

- 1 смена = 10 пациентов
- 22 рабочих дня

Как сделать прогноз по бюджету

Надо знать

1. Максимальную пропускную способность клиники
2. Темпы роста по годам (3 последние года)

	2015 План /факт	Рост, %	2016 План / факт	Рост %	2017 План /факт	Рост, %	2018 план	Рост, %
ВЫРУЧКА, Всего, руб								
По направлениям								
По специалистам								
По продуктам								

Прогнозный бюджет

	2018	ЯНВ	ФЕВР	МАРТ	АПР	МАЙ	И Т.Д.		2019
Темпы роста	60 млн	%	%	%	%	%	%		20%
Кол-во пациентов									
Выручка, мес.	72 млн								
Темпы роста чека		%	%	%	%	%	%		10%
Средний чек									
Кол-во пациентов									
Перв/повтор									
Основные услуги /Дополнит.									

Управленческий учет

№1 ПО СПЕЦИАЛИСТАМ								
ПЕРИОД								
Отд-е	Спец.	Выручка (план/факт)	Ср. чек	Загрузка приема	Первич.	Повтор.	ФОТ врача, %	Cross-выручка
Хирургия	1). …..							
ИТОГО								

№2 ПО КАБИНЕТАМ				
ПЕРИОД				
Кабинет 1	Направление	Специалист	Выручка	Загрузка кабинета, %
	Флеболог Хирург	Спец-т № 1 Спец-т № 2	…….. ……..	40% 20%
ИТОГО				60%

Отчеты на стол руководителю клиники

№3 ПО ПРОДУКТУ						
Наименование продукта		Кол-во пациентов	Выручка, руб.	Доля в выручке, %	Выручка на 1 пациента	Средний чек за визит
1						
2						
3	Программы					
ИТОГО						

Расчет затрат на маркетинг

		март	апр	апрель	май	июнь	июл	август	сен	окт	октябрь	ноя	дек	янв	февр
Бюджет доходов на год	**27 142 000**														
Расходы на маркетинг	**3,5%**														
Интернет-продвижение															
Поддержка сайта		5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Контекстная реклама		30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
2 гис		7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
СММ		7 000	7 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Полиграфия				30 000					50 000				40 000		20 000
ТВ					35 000				35 000			35 000			35 000
О, бюджет по маркетингу	**942 000**	**49 000**	**49 000**	**77 000**	**82 000**	**47 000**	**47 000**	**47 000**	**132 000**	**47 000**	**47 000**	**82 000**	**87 000**	**47 000**	**102 000**

Анализ затрат по статье ФОТ

Направление	Выручка	Расходы на ФОТ ИЮНЬ	%
Терапия	65 247	152 218	233 %
Неврология	129 512	95 137	73 %
ФД	30 982	10 814	35%
Проктология	42 480	29 812	70 %
АУП (% – от всего ФОТ)		543 933	25 %
ВСЕГО ФОТ		2 150 979	

Ключевые сотрудники для применения мотивации

- Главный врач
- Коммерческий директор
- Руководитель отдела продаж и продавцы
- Руководители направлений
- Руководитель колл-центра
- Администраторы / Операторы

Бизнес-процессы

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД		
ЧТО ДАЕТ?	• Управляемая команда • Стандартизация • Уровень сервиса • Лояльность пациентов	**РЕЗУЛЬТАТ** • **До 35%** – повышение **экономической эффективности** • Повышение **производительности до 50%**
ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ	1. Определить **позиционирование** на рынке 2. Определить свои **бизнес-процессы** 3. Назвать это проектом 4. Определить **показатели** процессов 5. Регламентация процессов 6. KPI's 7. Контроль	**ЦЕЛИ** 1. Увеличение доли рынка 2. Лидерские позиции на рынке 3. Выиграть в конкурентной борьбе **Индивидуальный выбор владельца клиники**

Работа с процессами

Обследование БП

Описание БП , как есть (as is)

Узкие места БП

Описание БП как должно быть

План реализации изменения БП

Автоматизация и регламентация

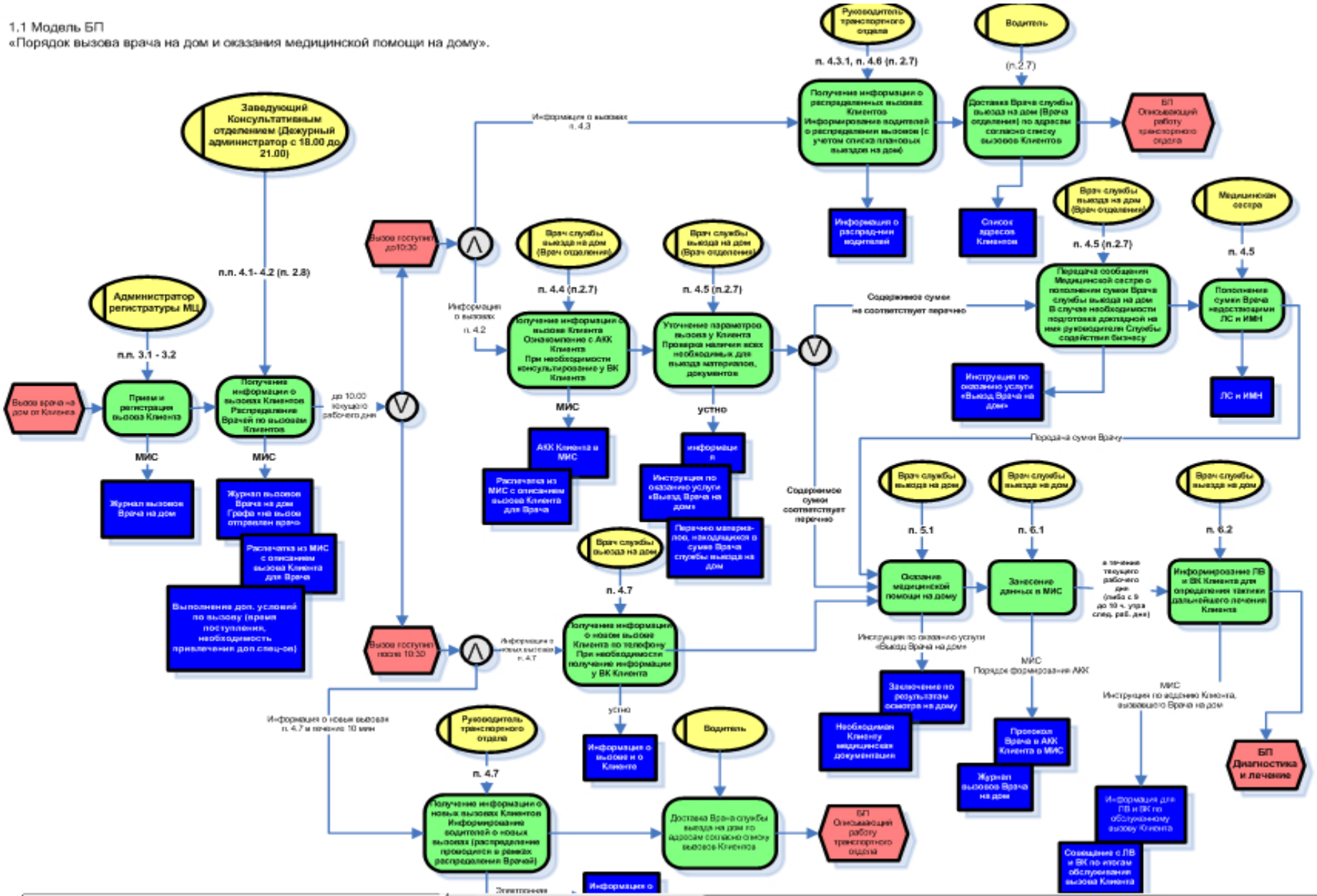
Обязательные мероприятия:

1. Обучение персонала.
2. Мотивация персонала.
3. Контроль узких мест

Бизнес-процесс «Госпитализация»

ПРОЦЕСС	УЗКИЕ МЕСТА	МИС	РЕГЛАМЕНТЫ	ЛОГИСТИКА
ВРАЧ	❖ Не назначается повторный визит ❖ ….	❖ Нет контроля за повторной явкой ❖ ……	❖ Нет регламента по госпитализации	
ОТДЕЛ ПРОДАЖ	❖ Заключает договоры с пациентами на госпитал.		Нет регламента по срокам подготовки документов	**УБРАТЬ ИЗ ПРОЦЕССА ГОСПИТАЛЛИЗАЦИИ**
РЕГИСТРАТУРА	❖ Вместо МИС выполняет …..	❖ Не может заключить договор		Весь функционал вместо отдела продаж
СТАЦИОНАР	❖ Задержка госпитализации и выписки ❖ ……	❖ Автоматизация калькуляции ❖ Электронная выписка		
ОТДЕЛ ПРОДАЖ	❖ Ошибки в оформлении ……	❖ Автоматизация процесса калькуляции услуг		**УБРАТЬ ИЗ ПРОЦЕССА ГОСПИТАЛЛИЗАЦИИ**
РЕГИСТРАТУРА	❖ Не влияет на время ожидания ……..			

Блок-схема БП



Инструменты для реализации

CALL-TRACKING

CRM

МЕДИЦИНСКАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА

АНАЛИТИКА:

СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

CRM

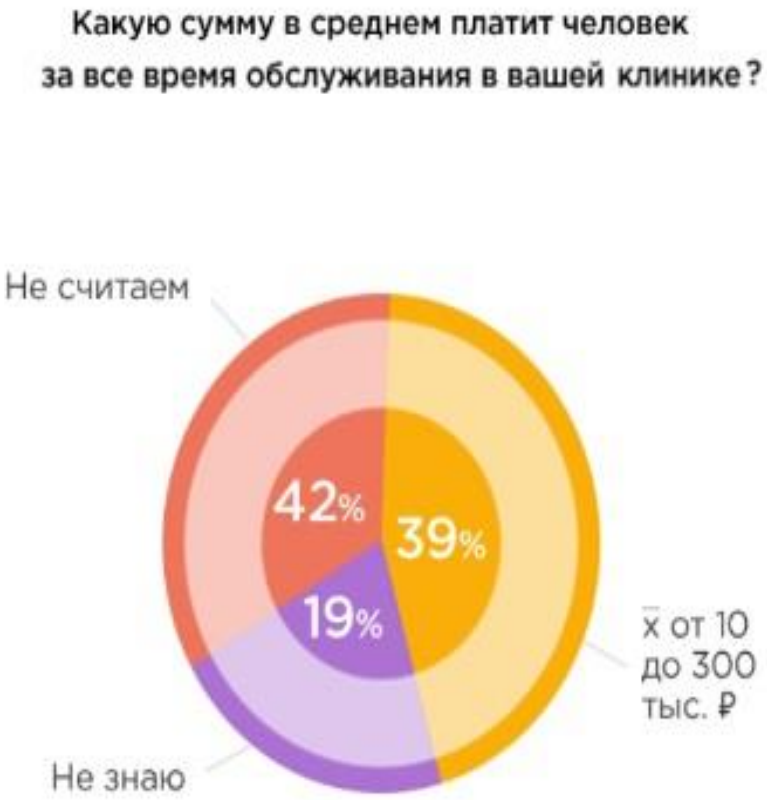
ПРОГРАММА CRM

Программа управления взаимоотношениями с клиентами

Программа оптимизации маркетинга и обслуживания клиентов

LTV

Знаете ли вы, что такое LTV
(пожизненная стоимость клиента)?
Где-то слышал(а),
но не помню, что
это значит
8%
24%
68%
Да
Нет


Какую сумму в среднем платит человек
за все время обслуживания в вашей клинике?
Не считаем
42%
39%
19%
x̄ от 10
до 300
тыс. ₽
Не знаю

Что дает финансовое планирование

Зависит от формата планирования:

- От выручки
- От затрат

ВЫРУЧКА	РАСПРЕДЕЛЕНИЕ	12 000 000
Фонд прямых производственных затрат	10 %	1 200 000
МАРЖА		
Фонд собственника		
Фонд налогов		

ВЫРУЧКА	РАСПРЕДЕЛЕНИЕ	12 000 000
Фонд прямых производственных затрат	10 %	1 200 000
……..	…%	
МАРЖА		
Фонд собственника	10 %	
Фонд налогов	15 %	
……..	75 %	
СКОРРЕКТИРОВАННЫЙ ДОХОД		
Фонды на операционные цели	18 %	
Фонд Условно-постоянных расходов	82 %	
ИТОГО		

Еженедельное распределение

Что дает автоматизация

- Рост от платных услуг в 2-3 раза
- Реальный эффект уже на второй месяц применения
- Увеличение постоянных клиентов 15-20 %
- Рост выручки 30-40% и более
- Увеличение среднего чека на 20%
- Повышение сервиса
- Загрузка – увеличение – в 2-3 раза
- Выручка с дополнительных услуг – плюс 30 %

Рекомендации

- Считаем главным – **рост управленческих компетенций** руководителя
- Санаториям нужна системная финансовая аналитика с позиции контроля выручки , прибыли, затрат
- Основные инструменты:
  - **Финансовое планирование**
  - **Управленческий учет**

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

fedulovann

+7 (926) 289 64 55

fedulovann@gmail.com

www.fedulovann.ru

www.medbusinessconsult.ru

www.d-zerts.ru