

**БИЗНЕС-ПЛАН**  
**открытия Салона оптики**  
**(типовой)**

**июнь 2006**

## 1. Цель Бизнес-плана

Главной целью разработки типового Бизнес-плана является оценка инвестиционной привлекательности открытия Салона оптики для потенциальных инвесторов в средних и крупных городах России (от 200 000 жителей).

Краткосрочной целью открытия Салона оптики является выход на точку безубыточности в течение 5 - 6 месяцев.

Среднесрочной целью открытия Салона является возврат вложенных инвестиций и процентов по кредиту в течение 14 - 15 месяцев.

Долгосрочной целью создания Салона является получение стабильных дивидендов от прибыли при средней рентабельности продаж не менее 40%.

## 2. Описание бизнеса

### 2.1. Салон оптики как вид бизнеса

Салон оптики представляет собой место для организации продаж услуг и товаров по контактной и бесконтактной коррекции зрения.

Кроме продажи непосредственно средств коррекции (очки, линзы), полноценный салон оптики предлагает квалифицированную медицинскую помощь своим клиентам: консультации офтальмолога, комплексное обследование, проверка зрения, индивидуальный подбор средств коррекции, подбор сопутствующих материалов и лекарственных средств, необходимых клиентам с дефектами зрения. В перечень услуг Салона оптики может входить сервис по доставке заказа клиентам, ведение истории болезни и назначенных средств коррекции.

Таким образом, в отличие от «лотошных» распродаж оптики на улице, в метрополитене, на рынках и т.п., Салон оптики является местом оказания квалифицированной медицинской консультации по коррекции зрения.

В настоящее время существует 2 основные специализации Салонов Оптике по средствам коррекции:

- Средства бесконтактной коррекции (очки),
- Средства контактной коррекции (линзы).

Продажа очков традиционно является более высокорентабельным бизнесом, в то же время спрос на контактные средства коррекции растет более быстрыми темпами.

С другой стороны, необходимые стартовые инвестиции для открытия Салона оптики, специализирующегося на изготовлении и продаже очков, минимум в 1,6 - 2 раза выше по сравнению со специализацией на продаже линз. Удорожание объясняется в первую очередь закупкой оборудования для изготовления очков по заказам, а также более высокой закупочной

стоимостью очковых оправ по сравнению с линзами. Таким образом, период окупаемости Проекта по открытию «очкового» салона становится гораздо дольше.

Потенциальным инвесторам следует иметь в виду, что конкуренция среди «очковых» салонов выше по сравнению с «линзовыми», что объясняется более долгой историей существования услуги как таковой.

## **2.2. Основные потребители услуг Салона оптики**

Практически каждый второй житель среднего или крупного города имеет дефекты зрения, каждый пятый вынужден использовать средства коррекции (постоянно или периодически). 10% городского населения регулярно, не реже 1 - 2-х раз в год, обращается к врачам-офтальмологам с целью проверки зрения и назначения лекарственных препаратов и средств коррекции.

Так, например, в Великобритании четверть населения (12 млн. человек) страдает миопией (Источник [www.medinform.nnov.ru](http://www.medinform.nnov.ru)). В Сингапуре 80% призывников в возрасте 18 лет – близоруки, в то время как 30 лет назад этот показатель составлял всего 25% (Источник [www.medolina.ru](http://www.medolina.ru)).

По данным израильских исследователей (источник [IOVS 2005](#)), ежегодный прирост числа близоруких составляет около 3% среди молодежи в возрасте 16 – 22 лет. Эти данные были получены путем диагностики зрения почти миллиона молодых жителей страны в течение последних 13 лет. Доля близоруких той или иной степени среди молодежи сейчас составляет почти 30%. Если принять во внимание менее распространенные среди молодого поколения дефекты зрения (астигматизм, дальнозоркость, пресбиопия, т.п.), то вес целевой аудитории, нуждающейся в коррекции, становится еще выше.

Ежегодная школьная диспансеризация выявляет все большее количество детей с нарушенным зрением в городах.

Специалисты Германского объединения глазных врачей в Дюссельдорфе считают, что примерно уже у десяти процентов малолетних детей (до 3 лет) наблюдаются различные незначительные дефекты зрения, которые с годами могут превратиться в серьезную проблему.

В Юго-Западном округе Москвы в 1100 школах и 317 детсадах установлена уникальная скрининг-система по проверке и диагностике зрения детей.

По данным лаборатории психолого-педагогической поддержки окружного методического центра Управления образования Юго-Западного округа, примерно четверть обследованных с помощью скрининг-системы школьников получает направление на прием к офтальмологу на основании выявленных дефектов (Источник [www.mosedu.ru](http://www.mosedu.ru)).

Таким образом, потенциальный спрос на средства коррекции и квалифицированные консультации офтальмологов имеют стабильную тенденцию к росту.

В начале и середине 90-х годов спрос на оптические средства коррекции в большинстве своем удовлетворялся с помощью дешевого китайского импорта оптики и оправ низкого качества.

Однако последние 5 лет налицо смещение потребительских предпочтений в сторону более качественных и дорогих средств коррекции. Потребители все чаще отказываются от экономии на здоровье, тем более, зрении. Рыночные стенды и лотки сокращают свою рыночную долю, уступая место цивилизованным местам продаж оптики. В настоящее время покупки очков на лотках и открытых уличных стендах осуществляют только самые низко обеспеченные слои населения. Причем это относится как к коррекционной, так и светозащитной оптике.

Основными посетителями и покупателями салонов оптики являются жители городов, имеющие доход, начиная с нижней границы среднего, в возрасте от 18 до 45 лет. Причем характерной чертой является приоритеты покупки: более молодая часть целевой аудитории (до 30 лет) при наличии выбора предпочитает контактные средства коррекции, более старшее поколение чаще покупает очки.

Активно растущим сегментом стали покупатели цветокоррекционной и цветной контактной оптики. Среди них наиболее весомую долю занимают представители творческих публичных профессий (артисты, модели, т.п.) и политики.

Таким образом, мягкие контактные линзы применяются для коррекции близорукости, дальнозоркости, астигматизма и старческой дальнозоркости, а так же для усиления или изменения цвета глаз. Линзы доступны в диапазоне от + 20.0 до -20.0 диоптрии. Существует широкий класс мягких линз для ношения в течение длительного времени, будь это ношение в течение дня, суток, недели или месяца без снятия. Производятся линзы, выбрасываемые после одной - двух недель ношения (линзы плановой замены). Мягкие контактные линзы могут быть использованы для лечебных целей, например, при афакии, при необходимости внесения лекарственных средств в глаз, в случае, когда требуется защита глаза с целью ускорения заживления. Мягкие линзы, в отличие от жестких, имеют гораздо меньшую вероятность случайно сместиться или выпасть из глаза. Мягкие линзы, как правило, удобны и комфортны практически с первого их надевания.

Людам с большой степенью дальнозоркости тоже можно носить контактные линзы, но за счет различия в размерах предметов в линзах и в очках, они, как правило, не отказываются от очков совсем, а пользуются ими попеременно с линзами.

Людам после 40 лет с хорошим зрением постепенно становится трудно читать, работать за компьютером и т. д.. Им придется выписывать очки для "близости", так как контактные линзы в этом случае не помогут. Однако, если до этого времени они носили очки + или -, то линзы могут заменить им одну пару очков для "дали", т. е. для постоянного ношения.

## **3. Анализ рынка коррекционной оптики**

### **3.1. Развитие рынка коррекционной оптики в мире, России и Москве**

Согласно мировым данным, на каждые 30.000 жителей населенного пункта необходим полноценный Салон оптики. Численность постоянно и временно проживающих в Москве равна 10-12 млн. человек, на такое количество жителей будут востребованы услуги 350 – 400 Салонов.

Сейчас Салонов оптики, отвечающих современным требованиям, - максимум 120 – 150. Таким образом, в столице явно наблюдается дефицит Салонов, предлагающих полный комплекс услуг по диагностике и профессиональному подбору корректирующих средств.

Аналогичная, если не еще более острая ситуация наблюдается и в других крупных городах России. Так, например, в Воронеже на 900 000 населения есть только 9 Салонов оптики вместо необходимых 30.

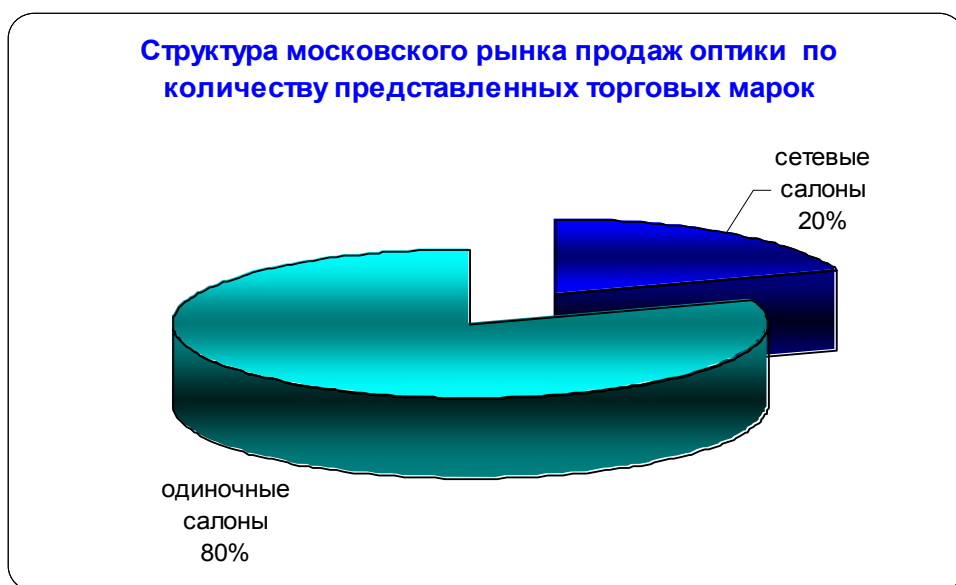
### 3.2. Структура московского рынка Салонов оптик

Основная часть полноценных салонов оптик в Москве приходится на сетевые компании. В то же время, есть одиночные салоны, предлагающих полный ассортимент услуг высокого класса, например частная компания «Има-Вижн», или салон «Оптика-8», созданный на базе детской оптики.

Среди главных игроков столичного рынка имеет смысл отметить бренды:

- «Очкарик» - 20 салонов,
- «Инвар» - 20 салонов,
- «ЛинзМастер» – 18 салонов,
- «Смотри» - 9 салонов,
- «Good Look» - 7 салонов,
- «Окулист-М» - 7 салонов,
- «Окулис Константины» - 7 салонов.

#### Диаграмма 1.



Кроме московских операторов оптики, столичным рынком активно заинтересовалась питерская сетевая компания «Невская оптика». Она планирует накрыть Москву и ближайшее Подмосковье плотной сетью своих салонов, причем только до конца 2006 года «Невская оптика» собирается открыть до 40 магазинов. В глобальных планах компании к 2012 – 2014 году занять треть столичного рынка оптики. Одновременно компания осуществляет экспансию в российские регионы.

Московские сети тоже выходят в регионы. Например, сеть «СМОТРИ» имеет 6 салонов в городах-миллионниках.

### **3.4. Анализ особенностей ценовой политики Салонов оптики**

Ведущие игроки рынка придерживаются конкурентного принципа ценообразования.

В то же время, колебания цен продажи на отдельные виды корректирующих средств и сопутствующего товара в различных Салонах могут достигать 50%. В первую очередь это зависит от позиционирования компании на рынке: в качестве элитного Салона-бутика, демократичного, молодежного или массового спроса.

Многие Салоны регулярно организуют рекламные акции по распродажам товара прошлогодней коллекции со скидками. Особенно актуален этот вид продвижения для «очковых» салонов. Мода на очковые оправы меняется каждые полгода – год, и прибавочная стоимость модных оправ зачастую позволяет безболезненно снижать в следующем сезоне розничную цену на 20, 30, и даже 40%. Аналогичный подход – к солнцезащитным очкам прошедшего сезона.

Кроме того, популярны также промо-акции, нацеленные на увеличение потока посетителей Салонов.

Например, «ИнтерОПТИК» дает 10% скидку всем повторным покупателям очков или линз в течение года.

«Галерея очков» по воскресеньям снижает все цены на 7%.

Салон оптики «XXI век» клиентам, пришедшим в месяц своего рождения, дает скидку в 15% на все товары.

«ПРОзрение» практикует выдачу карт постоянных клиентов, дающих скидки на все товары и услуги салона от 5% до 30% при последующей покупке.

«Артем-оптик», «Исвим», «ИнтерОПТИК» и многие другие салоны периодически практикуют бесплатную диагностику зрения при заказе очков.

В середине июня 2006 года «Линз Мастер» проводил промо-акцию «Вторая пара очков в подарок», связанную с днем рождения компании.

Интересен опыт салона «Има-Вижн», который разработал целую маркетинговую программу по поддержке своих клиентов. Салон предлагает заключить договор на абонентское обслуживание

покупателей оптики, включающий в себя регулярные осмотры и обследования офтальмологом в течение года.

### 3.5. Анализ рынка поставок производственного оборудования

Практически все медицинское оборудование, необходимое современному Салону оптики, производится за рубежом. Основными странами-производителями и поставщиками в Россию являются Италия, Германия, Япония, Южная Корея, реже США. В число производителей офтальмологического оборудования входит и единственная страна из бывших республик СССР – Украина. При этом Италия специализируется на поставке скомплектованных рабочих мест офтальмологов, Япония и Корея – на диагностическом оборудовании, Германия – на диагностическом оборудовании и оптике (линзах). Украина больше поставляет офтальмометры и офтальмоскопы.

К основному медицинскому оборудованию относятся:

**Рабочее место врача офтальмолога** - Базовая комплектация рабочего стола включает в себя: Стол на два прибора с горизонтально-осевыми перемещениями, кресло, стойка с держателями проектора, лампа. Фороптер может быть комплектован кронштейном. Возможна дополнительная комплектация различными видами подставки для ног.

**Рефрактометр** - многофункциональный прибор новейшего поколения для быстрого и точного определения параметров и состояния глаз. Режимы работы: рефрактометрия, кератометрия, измерение базовой кривизны контактных линз, измерение с IOL .

**Фороптер** - прибор со сменными стеклами для проверки остроты зрения и выбора линз.

**Проектор знаков** - для проверки остроты зрения. Особенно удобен для применения в кабинетах небольшой площадью. В крайнем случае его можно заменить обычной таблицей, которая гораздо дешевле.

Основное оборудование Салона может быть дополнено или частично заменено дополнительным, к которому можно отнести: диоптриметр, пупилометр для определения межцентрового значения, офтальмоскоп, электронный пневмотонометр, щелевую лампу, ретинокамеру (фотографирует сосуды глазного дна), тестеры для проверки фотохромных линз, офтальмологические лазеры.

Кроме того, любой офтальмологический кабинет должен иметь набор пробных линз и оправ.

## 4. Проектирование Салона оптики

.....  
.....

### **4.3. Система продаж Салона оптики**

Система продаж Салона оптики включает в себя продажи непосредственно в торговом зале / приемной, а также продажи по заказам через сайт в Интернет.

На стадии становления предприятия целесообразно сконцентрироваться на развитии продаж именно в торговом зале, поскольку только там можно провести квалифицированное обследование зрения клиента, выявить его особенности и предпочтения, а также установить доверительные отношения.

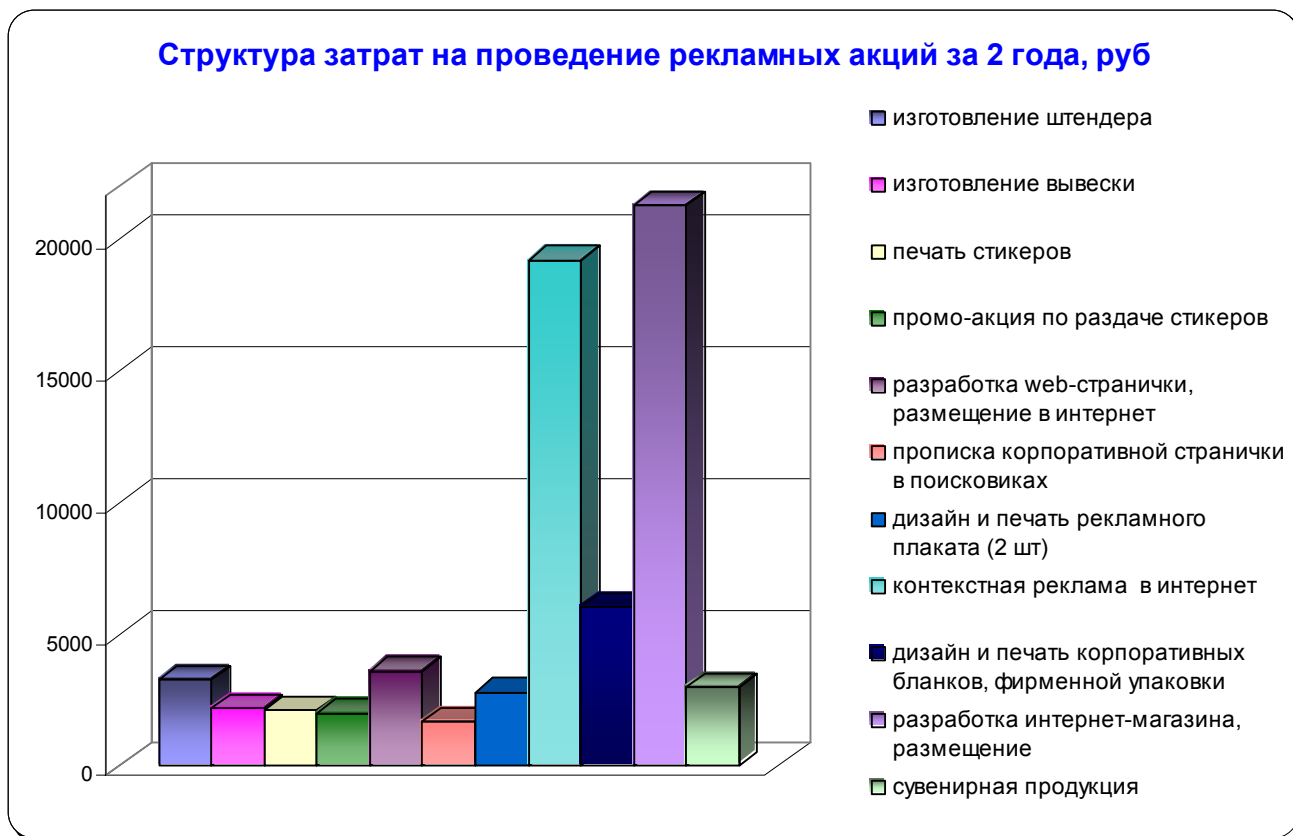
Учитывая тот факт, что значительная часть потребителей средств контактной коррекции относится к группе образованных «новаторов», использование Интернет как канала продаж Салона представляется весьма привлекательным. Главным условием получения заказов через Интернет является точное знание клиента необходимых именно ему средств коррекции, а также сопутствующих товаров. Определение таких средств и фиксация выбранного ассортимента должны проходить при посещении клиентом Салона, во время обследования офтальмологом.

Организация Интернет-магазина потребует определенных затрат (см. План рекламных акций). Кроме того, необходимо наличие курьеров для доставки сделанных заказов через Интернет и администратора сайта. Однако эти издержки являются необходимым условием развития компании на фоне очевидного внедрения Интернет в повседневную жизнь горожан.

### **4.4. Рекламная политика**

Рынок продаж средств коррекции зрения в России испытывает дефицит полноценных Салонов оптики, предоставляющих качественные услуги и товары широкого ассортимента. С этой стороны, продвижение Салона-бутика вполне можно провести по низкобюджетному варианту.



**Диаграмма 7.**

Рекламная политика Салона включает 2 основных направления: мерчандайзинг места продажи и Интернет-площадка. В рамках продвижения Интернет-площадки как места продаж оптики (электронный магазин), целесообразно организовать Интернет-форум посетителей сайта, а также консультации офтальмологов off-line. Дополнительным направлением рекламной политики является адресная поддержка лояльности клиентов Салона: сувенирная продукция, поздравления клиентов с праздниками.

Поскольку концепция Салона предполагает предоставление услуг и товаров высшего качественного уровня, рекламные акции не включают в свой перечень скидки как таковые. В то же время, возможны маркетинговые программы по предоставлению бонусов (дополнительных услуг, товаров, информации) для постоянных покупателей.

## 5. Расчетная часть Проекта

### 5.2. План сбыта

Основными источниками поступления средств в Салоне оптики являются:

- продажа контактных линз;

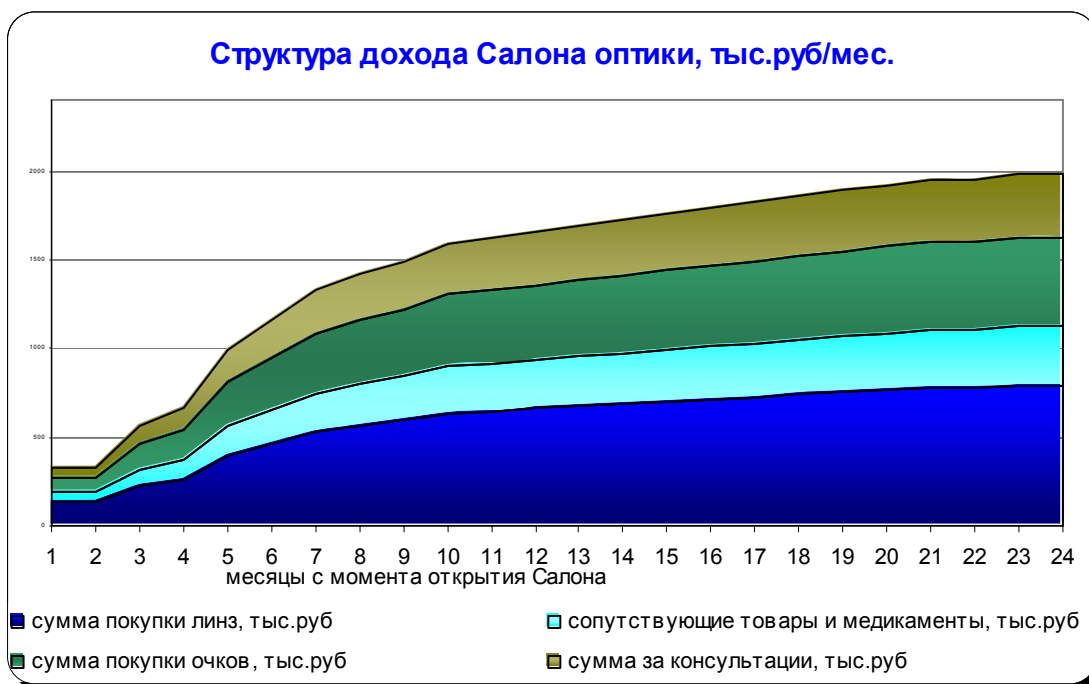
- продажа сопутствующих товаров для потребителей линз;
- продажа очков;
- консультации офтальмологов.

.....

.....

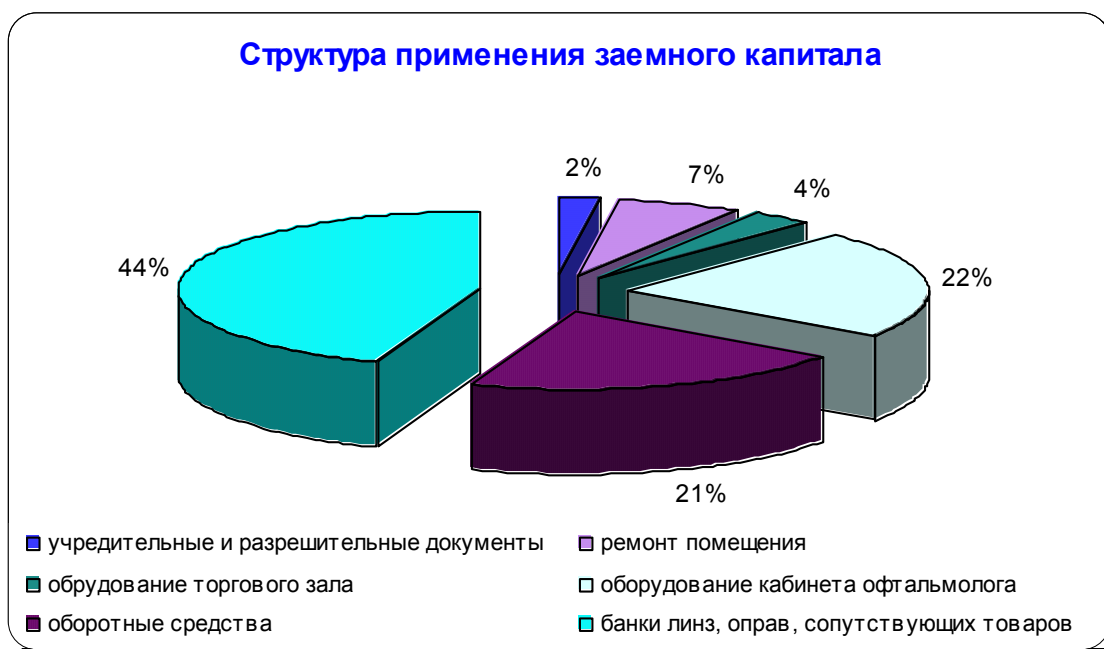
Наиболее активный рост продаж идет в течение первого года. Каждый месяц прибавляет в среднем 4 – 5 новых покупателей в день, к концу 12-го месяца Салон вполне может ежедневно обслуживать до 50 человек. Фактически, это количество клиентов приближается к максимальной границе пропускной способности Салона выбранной площади (40 кв.м). Дальнейшее наращивание клиентской базы возможно, в первую очередь, за счет развития электронной площадки продаж.

Подготовленный в тому времени корпоративный сайт и отработанный порядок обслуживания Интернет-заказов, даст дополнительный приток клиентов, который к концу второго года с момента открытия Салона достигнет общей величины в 60 клиентов в день, или 1800 покупок в месяц.



## 6. ФИНАНСИРОВАНИЕ проекта

.....  
 .....  
**Диаграмма 9.**



## 7. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПЛАН

### 7.1. Постоянные и переменные расходы

Первые 12 месяцев работы Салона характеризуются высокой долей постоянных расходов в общей структуре затрат, что объясняется необходимостью возврата банковского кредита и выплаты процентов за кредит. Основу переменных затрат составляют издержки на возобновление и расширение банков линз и очковых оправ.

В следующем году статьи расходов меняют свой вес: переменные издержки практически равны постоянным, а в постоянных затратах определяющую роль играет зарплата персоналу.

В переменных затратах, как и прежде, основную долю составляют закупки линз и оправ для восполнения запасов вместо проданных и расширения банков. При этом в абсолютном значении больше всего придется тратить на очковые оправы, так как их закупочные цены (также, как и продажные), в среднем несоизмеримо выше закупочных цен на линзы. Ориентируясь на качественный товар в соответствии с принятой концепцией Салона, целесообразно формировать ассортимент средними и высокими ценовыми категориями.

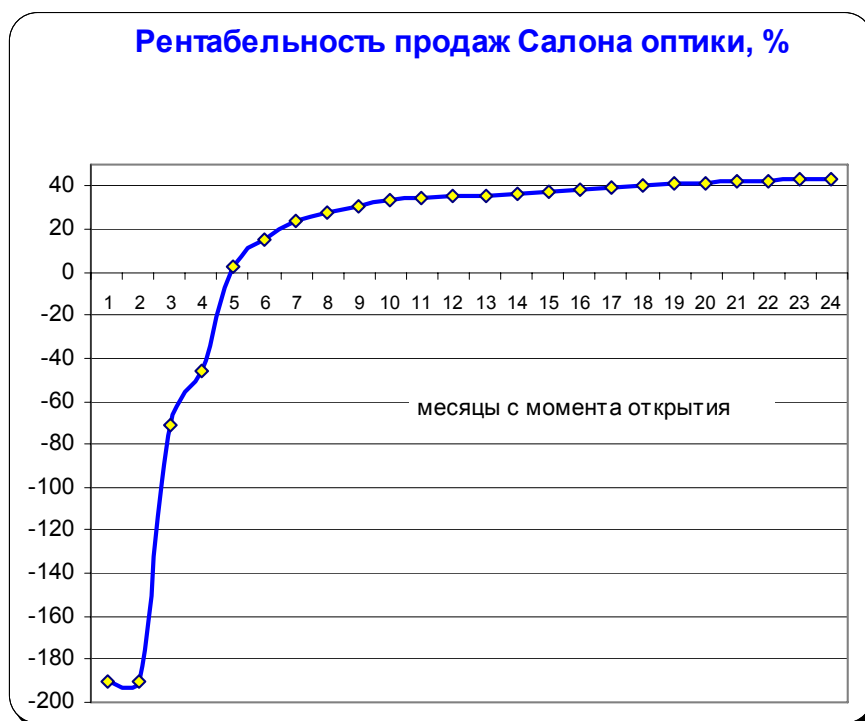
## 7.2. Рентабельность Проекта

Согласно статистическим данным, средняя норма прибыли Салонов оптик, специализирующихся на продажах бесконтактных средствах коррекции – очках, находится в диапазоне от 35% до 45% (рентабельность продаж). Средняя рентабельность продаж контактных линз несколько ниже, от 25% до 35%.

На реальный результат нормы прибыли будут влиять многие факторы, начиная от условий поставки средств коррекции, до особенностей целевой аудитории и постоянной клиентуры Салона.

В рассматриваемом варианте Проекта средняя рентабельность продаж на втором году работы Салона составляет 40%.

### Диаграмма 13.



Прогноз рентабельности Салона после его выхода на полную мощность составляет 40% - 43%. Эта величина является «потолком» для выбранных условий и формата предприятия.

Повышение рентабельности продаж возможно только в одном случае: при создании сети Салонов с общим распределительным центром и системой логистики. Увеличение масштаба производства даст дополнительную возможность получать более низкие закупочные цены у мировых и отечественных производителей средств коррекции и сопутствующих товаров.

### 7.3. Расчет периода окупаемости Проекта

Первый год деятельности Салон завершит с убытком в размере XXX млн.руб. Срок окупаемости Салона оптики составляет 14 – 15 месяцев. За 2 года с момента открытия, Салон принесет своим акционерам свыше XXX млн. руб. чистой прибыли.

## 8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный финансово-экономический и маркетинговый анализ Проекта позволяет говорить о том, что представленный Проект может быть реализован с высокой эффективностью.

Спрос на качественные услуги и товары для людей имеющих проблемы со зрением, стабильно растет, причем не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в региональных центрах России.

Выбранная стратегия поведения Салона на рынке – специализация на контактных средствах коррекции хорошего качества, на фоне качественных медицинских услуг, позволит уйти от жесткой конкуренции, набирающей свои обороты на рынке продаж оптики среднего и нижнего ценового сегмента, с уклоном в бесконтактные средства коррекции.

Широкий ассортимент основных товаров и медицинских услуг дает возможность охватить значительную часть целевой аудитории, нацеленной на заботу о своем здоровье, качество и современные технологии.

Активное использование Интернет как канала продвижения и площадки для off-line продаж, позволит привлечь молодую часть целевой аудитории клиентов и сохранить ее лояльность.

Инвестиционный портфель для открытия Салона оптики составляет XXXX руб., и в основном необходим для закупки современного диагностического оборудования и создания банка линз и оправ.

Выход на точку безубыточности впервые происходит через XXX месяцев после начала деятельности.

Возврат инвестиций возможен через 14 - 15 месяцев после начала деятельности. Средняя рентабельность продаж после выхода на максимальную мощность составляет 40%.

Финансовый результат составляет:

.....

.....

Итоги работы Салона оптики в последующие периоды при поддержании аналогичной политики, будут примерно соответствовать результатам второй половины 2-го года.

Для повышения финансовых результатов целесообразно рассмотреть вариант создания сети Салонов оптик под одной торговой маркой и с общей логистической системой. При этом маржинальный доход на каждого клиента должен вырасти в связи с экономией на централизованных закупках.

Представленный бизнес-план является типовым. Подробный бизнес-план на его основе для реализации конкретного Проекта может быть составлен компанией «Технологии Роста» по запросу Заказчика.

### **Компания ООО «Технологии Роста»**

- специализируется на разработке и внедрении прикладных технологий повышения эффективности среднего и малого бизнеса. Мы готовы:

- разработать бизнес-планы,
- рассчитать инвестиционные риски;
- провести маркетинговые исследования рынка, потребителей, продукта,
- поставить системы маркетинга и продаж,
- разработать эффективную стратегию продвижения;
- оптимизировать бизнес-процессы,
- найти нестандартные управленческие решения,

которые помогут нашим партнерам получать больше прибыли без дополнительных инвестиций.

*Генеральный директор*  
ООО «Технологии Роста»

*Тамара Решетникова*