

ИГОРЬ ГАВАШЕЛИ: КРИЗИС — ЭТО ВРЕМЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ



Вряд ли найдется сейчас в России стоматологическая клиника, которая не ощутила бы на себе влияние ухудшения экономической ситуации. Но для многих игроков рынка это уже не первый кризис, и в нынешних условиях они обращаются к опыту предыдущих лет. История почти десятилетнего развития сети клиник Юнидент показывает, что экономические трудности для компании становились скорее импульсом к развитию, чем пагубным фактором. Поэтому обсудить стратегии поведения в сегодняшней ситуации мы решили с президентом сети клиник Юнидент Игорем Гавашели.

ЮНИДЕНТ
сеть стоматологических клиник

— Какой вы видите ситуацию на рынке стоматологических услуг? Что сейчас происходит, как кризис меняет привычную для нас в последние годы картину?

— Конечно, рынок сужается. Многие небольшие клиники сейчас вынуждены закрываться. Если вы обратите внимание на предложения по продаже бизнеса, то увидите, что там огромное количество клиник на два-три кресла. В меньшей степени это пока коснулось клиник среднего размера, а большие сети пока держатся все. Но вполне возможно, что основные испытания для сферы услуг еще только начинаются.

— Если мы говорим не о крупных сетях, а о средних и небольших клиниках, которым сейчас приходится тяжелее всего. Как подготовиться к этим испытаниям?

— В кризис есть два пути: это либо рывок, если на него есть силы, либо полная минимизация расходов. Как в природе бывает, знаете, в момент опасности кто-то начинает быстро бежать, а кто-то замирает и ждет, пока все успокоится. На рывок сейчас есть силы не у многих. Что касается сокращения расходов, то в его основе должна лежать четкая оценка ситуации. Если помещение арендуется — значит, надо общаться с арендаторами об отсрочках платежей или снижении аренды. Убирать имиджевые рекламные кампании. Что касается персонала, то четко соизмерять и контролировать эффективность работы, отслеживать экономические показатели каждый день, и в случае необходимости либо сокращать персонал, либо предлагать переходить на какие-то другие формы оплаты.

— Персонал, врач, как известно, главная ценность клиники. Как удержать у себя лучших специалистов?

— Зарплата, конечно, один из важнейших факторов. Но не единственный, и не всегда главный. Человек должен быть и амбициозно, и профессионально заинтересован. Это крайне важные аспекты, которые нельзя упускать из вида. Когда мы открывали свой челюстно-лицевой хирургический центр, мы делали это прежде всего для наших специалистов, чтобы им не нужно было бегать по стационарам, куда они вынуждены направлять пациентов. Сейчас наши врачи знают, что в их распоряжении отличная операционная, где они могут ре-

шать проблемы любой сложности. И у нас стали собираться сильные хирурги.

— **При снижении расходов всегда есть риск ухудшения качества. Что с этим делать?**

— Да, практически все материалы в стоматологии импортные, и первое, с чем столкнулись клиники, — в два раза выросла себестоимость закупки всех материалов. В сегодняшней ситуации удерживать цены сложно, это требует работы, поиска новых решений. Но, я считаю, их нужно искать. Есть, конечно, известные бренды, которые за счет своего имени имеют высокую стоимость, но на рынке появляются и достойные аналоги. Хороший врач никогда не позволит себе использовать заведомо некачественные материалы. К тому же 90 процентов успеха лечения, конечно, зависит от врача, от его подхода. И сегодня вполне можно найти достойные предложения, которые могут снизить стоимость услуги для пациента. У нашей сети самое большое в Москве число пациентов, которые приходят на имплантацию. Собственно говоря, мы смогли этого добиться после прошлого кризиса. Мы тогда открыли для себя имплантационную систему SGS, которая позволяет предложить пациенту услуги вдвое дешевле. И с точки зрения качества, и с точки зрения цены имплантация на основе этой системы стала уникальным предложением. Вот за счет таких решений, мне кажется, сейчас и нужно удерживать цены, привлекать в клинику пациентов и развиваться.

— **Какие есть еще плюсы в нынешней ситуации? Что можно использовать как залог будущего развития?**

— Освободилось много площадей, и сейчас очень хорошее время искать нужные вам варианты помещений. Причем, поскольку, как я уже говорил, закрывается много клиник, появляются предложения о продаже площадок вместе с оборудованием. С новым оборудованием сейчас, конечно, сложно, падение рубля сильно сказалось на ценах. Хотя, если вы сотрудничаете с какой-то компанией-поставщиком, у которой есть запас прочности, вы наверняка сможете договориться о рассрочках или каких-то других приемлемых для себя вариантах покупки.

Если функции дорогого оборудования и более экономичного совпадают, я думаю, сейчас самое время остановиться на более дешевом варианте. Но если это оборудование дорогое, потому что оно уникально, то, конечно, в кризис оно поможет решить многие проблемы клиники. Тот же компьютерный томограф Kodak, например, который мы купили несколько лет назад, сейчас для нас просто незаменим. Вложения такого рода помогают пережить любые ситуации, потому что это оборудо-

вание является основообразующим в оказании услуг. Но у нас есть, например, установки Siger, которые стоят во многих кабинетах нашей сети, и являются, я считаю, идеальным решением для клиник, которые сокращают бюджет на оборудование. Мы ни разу не пожалели, что оснастили ими кабинеты, хотя это очень экономичный вариант.


Все зависит от тех задач, которые перед собой ставит клиника. Потому что без тех же установок Castellini, обладающих уникальными функциями

в плане дезинфекции и инфекционной безопасности, нам было бы сложно привлекать пациентов, ориентированных на услуги и сервис высокого класса. Или как делать высококлассную эндодонтию без микроскопа? Никак. Главное всегда четко понимать задачи, для которых вы покупаете оборудование.

— **Как, по вашим представлениям, будет развиваться российский стоматологический рынок? Куда он движется?**

— Я думаю, должен измениться подход людей к уходу за полостью рта. К сожалению, сейчас уровень культуры населения в отношении стоматологии недостаточно высокий. Во первых, стоматология должна стать более массовой, а, во-вторых, нам нужно убеждать пациентов обращаться ко врачу на более ранней стадии заболеваний. Когда вам удаляют зуб или ставят имплантат, это не лучшее, что произошло в вашей жизни. Если бы пришли вовремя, то зуб удалось бы сохранить. На Западе есть два основных врача: гигиенист и ортодонт. Врачей других специальностей гораздо меньше. У них не настолько широко как у нас востребована имплантация или эндодонтия. И если мы когда-то к этому придем, будет очень хорошо.

— **Этот кризис для нашего стоматологического рынка стал или будет в чем-то особенным в сравнении с предыдущими?**

— Нет, мне кажется, что отличий особенных мы не увидим, хотя природа кризиса, конечно, и другая. В сфере медицины, что бы ни происходило, потоки пациентов никогда не исчезают — они просто сокращаются. И соответственно, в этих условиях нужно найти, что предложить людям. Поэтому приходит время профессионалов во всем — как непосредственно в медицине, так и в привлечении пациентов. Сейчас будут побеждать лучшие, количество случайных, скажем так, клиник сократится. И пациенты, как мне кажется, в итоге от этого только выиграют. 

«Врач должен быть и амбициозно, и профессионально заинтересован работать именно у вас»