

www.arnion.ru

Виктор Акимов

Стоматологическая клиника с нуля
Пособие для инвестора

© Виктор Акимов, 2008 г.

Оглавление

Введение.....	4
Рентабельность стоматологического бизнеса.....	5
Конкурентное окружение.....	5
Перспективные направления.....	6
Терапевтическая стоматология.....	6
Хирургическая стоматология.....	7
Ортопедическая стоматология.....	7
Ортодонтическая стоматология.....	7
Парадентология.....	7
Лечение зубов под общим наркозом.....	7
Имплантация зубов.....	7
Детская стоматология.....	8
Профессиональная гигиена полости рта.....	8
Отбеливание зубов.....	9
Зубные украшения.....	9
Эстетическая стоматология.....	9
Стоматология для беременных.....	10
Семейная стоматология.....	10
Расчет прибыльности клиники.....	11
Требования к владельцу клиники.....	12
Бизнес-модель стоматологической клиники.....	14
Количество кабинетов.....	15
Мини-клиника.....	15
Клиника полного цикла.....	15
Специализированная клиника.....	15
Универсальная клиника.....	16
Сеть клиник.....	16
Набор стоматологических услуг.....	17
Выбор ценового сегмента.....	17
Эконом-сегмент.....	18
Бизнес-сегмент.....	18
Премиум-сегмент.....	19
Выбор помещения.....	20
Ценообразование.....	20
Подготовка бизнес-плана.....	22
Регистрация и открытие клиники.....	24
Регистрация фирмы.....	24
Выбор организационно-правовой формы.....	24
Выбор варианта налогообложения.....	25
Выбор варианта регистрации.....	25
Порядок принятия решений.....	25
Постановка бухгалтерского учета.....	26
Получение кредита.....	26
Аренда помещения.....	27
Покупка помещения.....	27
Проектирование клиники.....	27
Лечебная зона.....	27
Общественная зона.....	28
Служебная зона.....	28
Ремонт.....	28

Первоначальная закупка оборудования	28
Первоначальный набор персонала.....	29
Получение лицензий	29
Открытие клиники.....	30
Покупка готового бизнеса	30
Организация работы клиники	33
Соблюдение лицензии	33
Расписание работы	33
Подбор и закупка оборудования.....	33
Кабинет терапевтической стоматологии.....	33
Кабинет хирургической стоматологии.....	34
Кабинет ортопедической стоматологии.....	34
Кабинет дентальной рентгенографии.....	34
Кабинет стерилизации	35
Сервисное обслуживание	36
Организация закупки материалов.....	36
Методы повышения прибыльности	36
Персонал стоматологической клиники	37
Оплата труда	37
Подбор кадров	37
Обслуживающий персонал.....	38
Автоматизация клиники	38
Маркетинг и реклама	39
Качество лечения.....	39
Репутация клиники.....	40
Реклама	40
Каналы продвижения клиники.....	40
Наружная реклама	41
Реклама в журналах.....	41
Интернет-реклама.....	41
Формирование бренда.....	42
Удачное имя	42
Узнаваемый стиль	42
Лидерство	43
В новой нише брендом становится первый	43
Постоянство рекламы.....	43
Долгосрочные отношения с клиентами	43
Приложение. Интервью с профессором Ф.Ф. Лосевым	46

Введение

Насколько привлекателен стоматологический бизнес в качестве вложения средств? Если вы поговорите с участниками этого бизнеса, то столкнетесь с парадоксальной ситуацией.

С одной стороны, вам скажут, что стоматология – это самый быстрокупаемый бизнес. Можно вернуть свои средства буквально через год, а затем только получать прибыль. Причем в клинике выстроится очередь на месяц вперед, что позволит без проблем открыть вторую, третью клинику и многократно увеличить получаемую прибыль.

С другой стороны, вам скажут, что стоматология – это самый проблематичный бизнес. Цены на материалы постоянно растут, арендная плата растет, конкуренты непрерывно открывают новые кабинеты, поэтому рынок насыщен и перспектив дальнейшего роста не имеет.

Почему столь противоречивы мнения? Потому что, как это ни странно, правы и те и другие.

Стоматологический бизнес действительно один из самых надежных и инвестиционно привлекательных видов бизнеса. У человека тридцать два зуба и когда любой из них заболевает, то человек готов заплатить за лечение большие деньги. Долгие годы попасть к стоматологу было большой проблемой. Очереди, некачественное лечение и, самое главное, болезненность процедур создали колоссальный спрос на качественные стоматологические услуги.

Именно поэтому в конце 90-х годов стоматологические кабинеты стали появляться как грибы. Они открывались людьми, далекими от бизнеса, финансов и бухгалтерии. Чаще всего самими стоматологами или их родственниками. Они не особо умели считать деньги и вести дело. Но, в условиях колоссального неудовлетворенного спроса, эти кабинеты моментально окупались и начинали приносить большую прибыль. Ни о каком качестве оказания услуг вообще не было речи. Доходило до того, что зубы лечили зубные техники, а инструмент вместо стерилизации мылся горячей водой под краном.

Постепенно рынок начал насыщаться и расставил все по своим местам. Клиники, которые оказывают некачественные услуги, теряют клиентов и разоряются. На смену им приходят современные клиники, которые оказывают востребованные услуги с надлежащим качеством.

Выгодно ли открывать стоматологическую клинику сейчас?

Для ответа на этот вопрос достаточно посетить стоматологическую выставку, которые регулярно проходят в «Крокус-Экспо» и посмотреть на роскошные двух- и трехэтажные павильоны и количество посетителей и шикарных автомобилей на стоянке.

Вы убедитесь, что стоматологический бизнес на подъеме. Уровень насыщения современной техникой пока еще очень низкий и целый ряд стоматологических услуг практически не представлен на рынке. Поэтому перспективы роста чрезвычайно высоки.

Следует только учесть, что на современном стоматологическом рынке наступает время профессионалов. То есть людей, которые умеют вести бизнес, предлагать современные услуги, повышать квалификацию персонала, выстраивать долгосрочные отношения с пациентами и на это основе обеспечивать стоматологические услуги высокого качества.

Поэтому если вы задумались об открытии собственной стоматологической клиники, то сейчас самое время для этого. Вы получите прибыльный, стабильный и перспективный бизнес, который сможете передать вашим детям и внукам.

Рентабельность стоматологического бизнеса

Первый вопрос, на который нужно найти ответ, при решении открыть клинику, состоит в том, насколько этот бизнес рентабелен. Или, другими словами, через какое время вы вернете вложенные деньги и начнете получать прибыль.

Хотя рентабельность бизнеса в большей степени зависит не от вида бизнеса, а от умения его вести, но если рыночная ниша не занята, то даже новичок может очень быстро начать получать прибыль. Именно такова ситуация на стоматологическом рынке.

По словам владельца сети стоматологических клиник Мастердент Николая Морозова: «Рентабельность стоматологических клиник составляет 40-45 процентов на вложенный капитал». Это значит, что через два года клиника уже начнет приносить доход. Конечно, надо учитывать, что такая рентабельность возможна при условии, что клинику открывает крупная стоматологическая сеть, которая имеет большой опыт открытия клиник.

Если у вас нет опыта, то такой рентабельности, вам вряд ли достичь. В среднем, в Москве срок окупаемости проектов по созданию новых клиник составляет 6-7 лет.

В дальнейшем, клиника начинает приносить устойчивый доход и перспективы роста зависят от качества обслуживания. Как показывает практика, пациенты, которые довольны лечением, крайне неохотно меняют стоматологическую клинику. Поэтому хорошо работающая клиника со временем получает множество постоянных посетителей и может существовать долгие годы без каких-либо проблем.

Поэтому с самого начала вам нужно сосредоточиться на оказании услуг самого высокого качества.

Конкурентное окружение

Следующий вопрос состоит в том, насколько рынок насыщен? Может быть, уже все ниши заняты конкурентами, и посетители просто не пойдут в новую поликлинику? Для ответа на этот вопрос рассмотрим состояние московского стоматологического рынка, как наиболее конкурентного.

В Москве проживает более 10 миллионов человек. Если каждый из них хотя бы раз в год посетит стоматолога и заплатит, в среднем, 1000 рублей за посещение, то потенциальный рынок составит 10 млрд. рублей в год. Здесь мы не учитываем жителей Подмосковья, а также приезжих, поэтому оценка явно заниженная.

По оценке агентства «Step by step» объем московского стоматологического рынка в 2007 году составил около 6,7-7,0 млрд. руб. Отсюда можно заключить, что рынок далеко не насыщен даже сейчас. По оценке многих специалистов емкость московского рынка приблизительно вдвое превышает предложение. С ростом платежеспособности населения и появления новых видов стоматологических услуг рынок будет расти.

Что касается других крупнейших городов России: Санкт-Петербурга, Новосибирска, Нижнего Новгорода, Екатеринбурга и Самары, то ситуация там намного лучше с точки зрения свободных ниш. Многомесячные очереди на запись к стоматологам и отсутствие многих современных стоматологических услуг говорят о том, что рынок нуждается все в новых и новых клиниках.

Если взять средние и малые города России, то фактически можно считать, что там системы комплексной стоматологической помощи не существует. Большая часть российского стоматологического рынка представлена небольшими кабинетами, которые оказывают далеко не полный спектр стоматологических услуг. В них часто отсутствуют рентгеновские аппараты, поэтому о качестве лечения говорить не приходится.

Одновременно с этим идет значительное сокращение государственной лечебной стоматологической сети. По словам Главного стоматолога МЗиСР РФ, В. К. Леонтьева всего в России сегодня 10 408 стоматологических лечебных учреждений, тогда как в 2000 году их было 11 239, т.е. сокращено 833 учреждения, что составляет 7,4%.

Поэтому можно сделать вывод о наличии перспектив частной стоматологии, как для создания новых клиник, так и для увеличения спектра оказываемых услуг.

Перспективные направления

В эпоху становления стоматологического рынка создаваемые кабинеты оказывали только терапевтические и хирургические услуги. Проще говоря, ставили пломбы и вырывали зубы.

С того времени рынок претерпел большие изменения. Большая часть населения постепенно пришла к той мысли, что здоровье требует серьезного отношения и финансовых вложений. И одним из важнейших признаков здоровья являются красивые и здоровые зубы.

Долгие годы барьером на пути посещения стоматолога был страх перед болезненностью стоматологических процедур. Современные обезболивающие препараты дают возможность проводить сложнейшие операции практически без боли. Поэтому современная клиника дает возможность преодолеть страх и душевный дискомфорт перед посещением стоматолога.

В результате пациенты все чаще посещают клинику не только для избавления от зубной боли, но и для приведения состояния здоровья зубов в полный порядок.

Сейчас пациента интересует не столько лечение конкретного зуба, сколько состояние ротовой полости в целом. Пациентов интересует удобство жевания, отсутствие запаха изо рта, белизна зубов. Большое значение придается профилактике заболеваний. В результате пациенты активно интересуются методами лечения, современными видами стоматологической помощи.

Пациенты начинают разбираться в качестве предлагаемых услуг. Требуют, чтобы съемка велась на визиографе, так он обеспечивает меньшее облучение. Не соглашаются сразу на удаление зуба, если есть шансы его спасти. Сами записываются на проведение тех или иных процедур: снятие зубных отложений, отбеливание, имплантацию.

Этот процесс только начался, но с ростом стоматологической грамотности населения будет интенсивно развиваться.

Каковы же наиболее распространенные и перспективные виды стоматологических услуг? В порядке убывания популярности они располагаются следующим образом:

- Терапевтическая стоматология
- Хирургия
- Ортопедическая стоматология
- Ортодонтическая стоматология
- Пародонтология
- Лечение зубов под общим наркозом
- Имплантология
- Детская стоматология
- Профессиональная гигиена полости рта
- Отбеливание
- Зубные украшения
- Эстетическая стоматология
- Стоматология для беременных
- Семейная стоматология

Терапевтическая стоматология

Наиболее востребованными услугами в стоматологической практике являются услуги терапевтической стоматологии, то есть: лечение кариеса, лечение пульпита и периодонтита, пломбировка и распломбировка каналов.

Как правило, в каждой клинике один и более кабинетов предназначен для оказания терапевтических услуг.

Хирургическая стоматология

Хирургическая стоматология включает следующие виды операций: удаление зубов, лечение периостита, гингивитомия, остеопластика. Также к ее помощи обращаются при различного рода воспалениях и механических повреждениях.

Ортопедическая стоматология

Ортопедическая стоматология включает: протезирование зубов, изготовление коронок, мостов, виниров и вкладок.

Зубопротезирование может осуществляться как съемными, так и несъемными конструкциями. Самым распространенным вариантом протезирования является металлокерамика. Но постепенно все более популярным становятся безметалловые конструкции.

Ортодонтическая стоматология

Ортодонтическая стоматология включает: исправление прикуса при помощи брекетов и ортодонтических аппаратов, выравнивание зубного ряда, нормализацию уровня десны.

Пародонтология

Пародонтология – это направление стоматологии, которое занимается лечением заболеваний десен. В последнее время значительно вырос спрос на пародонтологические услуги, так как заболевания десен – это одна из важнейших причин потери зубов.

В России около 86% взрослого населения страдают от заболевания пародонта.

Пародонтология относится к дорогим видам услуг. Кроме того, пародонтология предполагает посещение врача два раза в год. Поэтому можно считать, что данный вид услуг будет активно развиваться и приносить большую прибыль.

Лечение зубов под общим наркозом

Страх перед стоматологом привел к появлению еще одной востребованной услуги – лечение зубов под общим наркозом. Подобное лечение абсолютно безболезненно для пациента и позволяет вылечить все зубы за одно посещение. Это идеальный выход для людей с запущенными зубами, которые панически боятся стоматолога. Прийти в кабинет, уснуть и проснуться со здоровыми зубами – мечта для таких людей.

Затраты на организацию данной услуги высоки, так как требуют закупки дорогостоящей аппаратуры для контроля за состоянием пациента: кардиомонитор, наркозно-дыхательный аппарат, пульсоксиметр, автоматический аппарат для измерения давления и пр.

Но в данном случае высокая цена услуги пациентов не останавливает, поэтому спрос на эту услугу традиционно высокий.

Имплантация зубов

Самой прибыльной и перспективной областью стоматологии является имплантация зубов – это способ восстановления утраченных зубов, являющейся альтернативой протезированию зубов.

Процесс имплантации зубов представляет собой вживление в челюсть титанового винта, на котором впоследствии закрепляется коронка. Импланты и удобнее, и красивее, и служат гораздо дольше.

Главное преимущество имплантации в том, что нет необходимости вовлечения соседних зубов в процесс лечения. Имплант полностью заменяет удаленный зуб и не вызывает чувства дискомфорта, как обычный зубной протез. Срок службы имплантов составляет не менее 25 лет. Прочность импланта намного превосходит прочность настоящих зубов.

В Советском Союзе данная услуга была практически неизвестна, так как указом Минздрава СССР от 1958 г. она была запрещена. Разрешена имплантация была только в 1987

году. На Западе же, напротив, имплантация получила широкое развитие. В настоящее время зубные импланты в мире считаются наиболее современным и надежным способом восстановления зубов.

В результате получилось, что в России оказался практически не представлен один из наиболее эффективных способов протезирования зубов. Поэтому образовалась свободная рыночная ниша с колоссальным неудовлетворенным спросом. В некоторых крупных российских городах всего один-два кабинета во всем городе оказывают данные услуги. Как следствие этого, клиники, предлагающие подобные услуги, быстро окупаются.

Стоимость установки импланта в среднем составляет 25-30 тысяч рублей. Оборот только одного имплантологического кабинета может достигать трех миллионов рублей в месяц. Если учесть, что средний оборот небольшой клиники составляет около 300 тысяч рублей в месяц, то очевидна перспектива этого направления.

Детская стоматология

Детская стоматология включает: лечение молочных зубов; удаление молочных зубов; герметизация фиссур. Герметизация фиссур – это запечатывание неровностей на поверхности зуба с целью исключения возникновения кариеса постоянных зубов.

В отличие от зарубежной практики в России детская стоматология требует отдельных условий: отдельного входа, гардероба, отдельные потоки посещения.

Это требует столь серьезных финансовых вложений, что частные стоматологические клиники, как правило, не оказывают подобных услуг.

Но очевидно, что если родители могут позволить себе качественное лечение, то уж тем более они готовы хорошо заплатить за качественное лечение своих детей. Поэтому очевидна перспективность данного вида стоматологических услуг.

На Западе подобный вид услуг развивается очень успешно. Хитрость в том, что подход к лечению детей кардинально противоположен лечению взрослых. При лечении взрослых делается упор на скорость и безболезненность стоматологических процедур. Как в стихах Сергея Михалкова: «Ну, подумаешь, укол! Укололи и — пошел...»

При лечении детей скорость не имеет никакого значения. Главное – отсутствие страха перед стоматологом. Ребенок может посетить клинику несколько раз без всякого лечения. Только для того, чтобы пообщаться с доктором и поиграть с игрушками в стоматологическом кабинете. Сами стоматологические установки тоже выглядят как игрушки. Кроме того, в Европе и Америке при лечении детей используется закись азота, которая практически не применяется в России (получение допуска на ее использование – это сложная процедура). В результате, вместо того, чтобы тащить в кресло упирающегося ребенка, стоматолог может спокойно и качественно выполнять свою работу.

Профессиональная гигиена полости рта

Традиционный страх перед стоматологом привел к тому, что пациенты стараются приходить в клинику как можно реже. Обычно, при появлении болезненных ощущений.

На Западе отношение прямо противоположное. Большинство американцев постоянно следят за состоянием полости рта и дважды в год посещают врача-гигиениста для снятия зубных отложений и проведения других профилактических процедур. Начинается эта практика с пятилетнего возраста.

Постепенно серьезное отношение к профилактике заболеваний выходит на первый план. Зарубежные специалисты считают, что ближайшие десять-двадцать лет перейдет коренной перелом в отношении к своему здоровью. На первое место выйдет профилактика, а уж потом лечение.

Профессиональная гигиена включает следующие процедуры:

- Удаление зубного камня ультразвуковыми скалерами
- Полировка зубов порошком бикарбоната соды
- Ультразвуковой кюретаж – удаление отложений с поверхности корней

Хотя на гигиенические услуги спрос в настоящее время минимальный, следует учитывать, что ситуация меняется и те клиники, которые будут грамотно работать с пациентами, получают высокий и стабильный доход именно в этой области услуг.

Для этого необходимо вложить средства в организацию обучения гигиене полости рта, рекомендации по питанию, подбор средств по уходу за полостью рта.

Отбеливание зубов

У платежеспособной части населения становится модной белоснежная улыбка, которая получается в результате отбеливания зубов. Это вид стоматологических услуг, который вряд ли станет массовым, но в долгосрочной перспективе образует стабильную и высокодоходную рыночную нишу.

Так как зубы подвергаются постоянному воздействию различных красителей, которые содержатся в пищевых продуктах, то происходит изменение цвета зуба. Раньше пациенты на это не обращали большого внимания, но постепенно картина меняется. Сейчас красивая улыбка – это один из признаков здорового и успешного человека.

Способов для отбеливания зубов множество, но не все они одинаково эффективны и безопасны. Грамотный подход в выборе системы отбеливания и разъяснительная работа привлекут в вашу клинику еще больше пациентов.

Наличие услуги отбеливания – это визитная карточка современной стоматологической клиники.

И, конечно, в клиниках класса люкс отбеливание является неотъемлемой частью стоматологических услуг.

Зубные украшения

Другой модной стоматологической услугой является установка стразов. Обычно предлагается установка стразов на золоте, но могут ставиться и бриллианты. Процедура установки украшений полностью безопасна и занимает не более 10 минут.

Этот вид услуги обладает высокой прибыльностью, но сильно зависит от моды на те или иные украшения.

Эстетическая стоматология

Одним из наиболее перспективных форм стоматологических услуг является направление эстетической стоматологии.

Уровень запросов к качеству стоматологических услуг непрерывно растет. Сейчас уже пациенту недостаточно просто поставить пломбу. Пациенту нужно эстетически совершенную реставрацию утраченных тканей зуба. Существует два способа лечения: реставрация и реконструкция.

Реставрация – это восстановление первоначальной формы зуба, а реконструкция – это коррекция недостатков зубов.

Комплекс услуг по эстетической стоматологии включает в себя:

- выравнивание зубов, изменение их формы,
- исправления последствия травм или лечения корневого канала
- устранение сколов и трещин эмали или разворотов зубов;
- удаление потемневших старых пломб;
- устранение слишком больших или узких промежутков между зубами.

Одним из методов эстетической стоматологии является установка виниров – тончайших фарфоровых пластинок, закрепляемых на передней поверхности зуба. Виниры придают зубам идеальную форму и обеспечивают белоснежную «голливудскую» улыбку.

Виниры не меняют своего цвета и не подвергаются стиранию, устойчивы к чаю, кофе и табаку, поэтому служат долгие годы.

Одной из наиболее дорогих услуг является услуга «художественной реставрации» зубов. В этом случае врач должен обладать художественными способностями. Так как здесь нужно не только придать зубу совершенную форму, но и добиться полной гармонии зубного ряда по линии улыбки.

Эстетическая стоматология – эта область стоматологии, которая очень быстро растет и становится одной из самых популярных. Этому способствует то обстоятельство, что пациенты, которые уже воспользовались этими услугами, становятся живой рекламой.

Единственным фактором, который сейчас сдерживает стремительный рост данного направления, является недостаток квалифицированных специалистов. Но ситуация быстро меняется. Большое количество курсов и семинаров способствует появлению профессионалов в этой области стоматологии.

Стоматология для беременных

Во время беременности состояние зубов требует особого внимания. Гормональные нарушения могут привести к нарушению баланса кальция, и, как следствие, к появлению проблем с зубами. В результате кариес развивается быстрее. Часто при беременности возникает гингивит беременных – сильная кровоточивость десен. Иногда женщины просто выплевывают кровавую слюну.

Одновременно с этим во время беременности возникают ограничения на используемую анестезию и на использование рентгенографии.

Поэтому на Западе существуют особые стоматологические клиники, специализирующиеся на лечении беременных. Они не только оказывают стандартные услуги по стоматологической гигиене, но предлагают меры по восстановлению баланса витаминов и минеральных веществ. Существуют специальная анестезия для беременных.

Открывать отдельную клинику для беременных, возможно, еще рано, но иметь отдельный кабинет – нужно обязательно, если вы хотите создать программу комплексного стоматологического ухода.

Семейная стоматология

В отдаленной перспективе наиболее распространенным и прибыльным станет формат так называемых «семейных клиник». Семейная клиника сочетает следующие факторы:

- Полный спектр стоматологических услуг
- Наличие взрослой и детской стоматологии
- Полный учет всех обращений пациента
- Системный подход к лечению пациента

Перспективность семейной клиники определяется тем фактором, что если пациенту нравится лечение, то он обычно приводит в клинику других членов семьи. Обычный формат клиники рассматривает посещение пациента как разовое и независимое. Но в этом глубокое непонимание психологии пациента.

Пациент хочет, чтобы стоматологи, условно говоря, «думали за него». Это означает, что инициатива посещения должна исходить от клиники. Один раз пациент пришел, ему провели полное обследование ротовой полости и назначили некоторый план лечения и профилактического поддержания здоровья. А затем пациент регулярно получает по почте приглашение на профилактический осмотр или проведение профилактических работ.

Поддержание полости рта в отличном состоянии, особенно в пожилом возрасте, требует усилий врачей самых разных специальностей. Нужно скоординировать усилия этих врачей в одном направлении. Поэтому должен быть врач, который закреплен за пациентом («семейный врач»), и он уже направляет весь ход лечения.

Клиника обеспечивает пациента информационными материалами, процедуры, рекомендует те или иные эстетические процедуры. То же относится ко всем членам семьи.

Такая практика уже десятки лет существует на Западе. Пациентам высылают регулярные открытки приглашения, организуют специальные семейные посещения, заводят специальные «семейные» счета для оплаты услуг.

Безликий пациент в стандартной клинике, в семейной клинике становится желанным гостем. Его называют по имени, помнят его обращения, следят за развитием событий, рекомендуют те или иные процедуры исходя из индивидуальных особенностей.

Статистика показывает, что пациенты семейных клиник крайне редко обращаются в другие клиники. Поэтому большие затраты на организацию семейной клиники окупятся постоянным потоком пациентов в течение многих лет.

Расчет прибыльности клиники

Перед открытием клиники необходимо предварительно оценить структуру доходов и расходов клиники, чтобы рассчитать ожидаемую прибыль.

Доходы клиники рассчитать несложно. Для этого берем среднюю стоимость услуг и умножаем на ожидаемое количество посетителей.

Средняя цена услуг по Москве:

Вид услуги	Стоимость, руб.
Осмотр	100
Рентген	200
Удаление	1100
Пломбирование	1200 – 5000
Снятие зубного камня	200

В среднем 2000 рублей за посещение. На одного посетителя выделяется час времени. Прием ведут два врача. По нормативам один врач должен работать не более 6 часов в сутки. Получается, что оборот одного кабинета может составить 2000 руб. x 12 посещений x 20 раб. дней = 480 000 рублей в месяц.

Если сделать работу круглосуточной и без выходных (наняв четырех врачей) то максимальный оборот может составить 2000 руб. x 24 посещений x 30 дней = 1 440 000 рублей в месяц.

Конечно, реальные обороты будут меньше, так как загрузить кабинет на 100% довольно сложно. По данным агентства «Step by step» средние обороты одной клиники на несколько стоматологических кресел в Москве по данным на 2007 оцениваются около 500 - 750 тыс. руб. в месяц.

Теперь посчитаем расход в первом варианте (с двумя врачами).

Вид затрат	Сумма, руб.
Зарплата врачей (20% от оборота)	96 000
Зарплата вспомогательного персонала (10% от оборота)	48 000
Материалы (20% от оборота)	96 000
Хоз. расходы (5% от оборота)	24 400
Итого:	264 400

Итого прибыль составит $480\,000 - 264\,400 = 215\,600$ руб. в месяц с одного кабинета. Соответственно, клиника на пять кабинетов может обеспечивать прибыль до миллиона в месяц!

Как видите, прибыль весьма значительна.

В расходы не внесены расходы на рекламу и маркетинг, а они очень сильно зависят от расположения клиники. Если у вас одна клиника на целый спальный район, то этими расходами можно пренебречь. Если же рядом с вами находятся еще несколько клиник, то затраты на маркетинг должны быть значительными.

Также отдельной и весьма значительной статьёй затрат могут быть расходы на аренду помещения, если помещение не в вашей собственности.

Но главная причина, влияющая на прибыльность, это не конкуренция или ассортимент услуг. Основным фактором, который определяет размер прибыли, и будет ли она вообще – это личность предпринимателя.

Требования к владельцу клиники

Как правило, люди, открывающие стоматологические клиники – это стоматологи, которые хотят открыть собственное дело. Кроме умения лечить и желания заработать на этом, у них нет ни малейших предпринимательских навыков. Открываемые ими клиники в большинстве своем закрываются по причине банкротства.

Причина неудач в том, что идея бизнеса у них описывается одной фразой: «Я буду хорошо лечить и заработаю много денег». К сожалению, фраза в корне неправильна.

Любой бизнес, включая стоматологический – это система. Услуга, пусть даже она будет отличного качества, это только элемент системы. Задача предпринимателя состоит в том, чтобы выстроить всю систему.

Предположим, что в вашей клинике лечение просто великолепное, но клиника может совсем не приносить денег, если:

- Если у вас нет грамотной рекламы, и пациенты уходят в другие клиники.
- Если на телефоне сидит администратор, который не может грамотно ответить ни на один вопрос, а чаще курит на крылечке.
- Если вы потратили все деньги на дорогостоящее оборудование, но те виды услуг, которые оно обеспечивает, не востребованы.
- Если у вас маленькое и грязное помещение.
- Если пациент не может получить полного спектра услуг, по причине отсутствия нужных материалов.
- Если за ошибки в ведении бухгалтерского учета вы платите штрафы и пени.
- Если вы получаете взыскания от контролирующих органов за нарушения лицензионных требований.
- Если вы поставили слишком высокие цены и пациенты уходят.
- Если вы поставили слишком низкие цены и не можете окупить клинику.
- Если у вас нет строгого учета выполненных работ и расходных материалов, и деньги за них не попадают в кассу.

Этот список можно продолжать очень долго. Как видите, умение хорошо лечить – это еще не все. Нужно обеспечить непрерывный конвейер оказания стоматологических услуг. Наладить механизм маркетинга таким образом, чтобы и летом, и зимой, и в ясную погоду и в дождь пациенты выстраивались в очередь в вашу клинику. Все детали конвейера должны быть отлажены лично вами. Они должны непрерывно работать и не иметь финансовых утечек. Только тогда клиника будет прибыльной.

Когда клиника создается опытным предпринимателем, который решил выгодно вложить деньги, то он с самого начала рассматривает стоматологию именно как бизнес. Подобные клиники намного более успешны и стабильны.

Врач-стоматолог также может построить успешный бизнес, если он с самого начала забудет о профессиональной деятельности и настроится на построение целостной бизнес-системы.

Главная задача предпринимателя на этапе планирования будущей клиники состоит в том, что каждый элемент бизнеса будь то ассортимент услуг, выбор оборудования и материалов, подбор и расстановка кадров должен быть выстроен в единую концепцию. Все имеет свою стоимость и должно работать на прибыль. Эта концепция сначала должна быть выстроена в голове предпринимателя, а затем шаг за шагом воплощена в реальность.

Есть колоссальная разница между успешным стоматологом и успешным бизнесменом. Успешный стоматолог – это человек, знающий все о деле, которым он занимается – то есть

лечении зубов. Успешный бизнесмен – это человек, знающий все о клиентах, которым он оказывает услуги.

Поэтому работа предпринимателя – это, прежде всего, работа с людьми. Владелец клиники должен хорошо знать, как именно привлечь пациентов в свою клинику, объяснить им принципы лечения, развеять их страхи и решить их проблемы. Он должен грамотно продать именно те услуги, которые пациентам реально нужны.

Кроме того, предприниматель должен знать:

- Как грамотно нанять персонал и обеспечить рабочие места.
- Как установить взаимодействие с контролирующими органами.
- Как решать проблемы управления коллективом.
- Как найти и установить деловые отношения с поставщиками оборудования и материалов.

И, наконец, самая важная проблема – это проблема времени предпринимателя. Вопросов по организации бизнеса очень много и решить их все сразу нереально. Поэтому попытки сделать все и сразу приведут к хронической перегрузке и усталости.

Нужно научиться делегировать полномочия и заниматься только наиболее важными задачами.

Обычно собственник пытается взвалить все на себя и принимать решения по всем вопросам: от закупки канцелярии до цвета мебели. Надо с самого начала решить, что ваша задача как собственника - построение механизма получения прибыли. Вы занимаетесь только организацией работы клиники в целом.

Все прочие вопросы автоматически считаются второстепенными, и делегируются другим людям.

Бизнес-модель стоматологической клиники

Начальной точкой планирования бизнеса является выбор бизнес-модели будущей клиники. Выбранная модель определяет порядок принятия всех решений организации клиники.

Не стоит думать, что если вы откроете абстрактно «хорошую» клинику, то она будет прибыльной. Нужно абсолютно точно представлять, в какой рыночной нише клиника будет работать, как именно вы будете ее рекламировать, как будете устанавливать цену на ваши услуги, и на чем именно вы будете делать прибыль.

Как правило, при выборе бизнес-модели допускается две основных ошибки.

Если клинику планирует открыть стоматолог, то он сосредоточен исключительно на деталях лечебного процесса. Вопросы маркетинга, найма персонала, автоматизации клиники, ведения бухучета остаются за кадром. В результате в самую качественную клинику не приходят пациенты, и самые лучшие врачи простаивают без работы.

Если же клинику открывает предприниматель-нестоматолог, то он передает главврачу все проблемы, связанные с лечебным процессом, включая перечень услуг и ценообразование. Но именно цены и услуги напрямую зависят от бизнес-модели. Если принципы ценообразования не соответствуют выбранной рыночной нише, то даже при наличии очереди пациентов клиника не будет себя окупать.

Чем выше цена услуг, тем больше значение приобретает спектр услуг и уровень сервиса. Задача владельца бизнеса – обеспечить бесперебойную работу клиники, а для этого нужно, чтобы поток пациентов был постоянным. Что толку от хороших врачей и первоклассного оборудования, если они загружены на пару часов в день? Только постоянный поток пациентов обеспечивает достаточный уровень прибыли.

Для грамотного управления прибыльностью нужно различать линейные структуры и обслуживающие. Линейные структуры – те, которые непосредственно обеспечивают прибыль компании. Все прочие – обслуживающие. В клинике линейными структурами являются приемная и лечебные кабинеты.

Общее правило – обслуживающие структуры передавать на аутсорсинг, то есть обращаться к сторонним фирмам.

Бизнес-модель рассматривает клинику не как лечебное учреждение, а как предприятие по зарабатыванию денег. Вы расписываете все каналы прихода денег и все каналы расхода денег. Если вы упустите из виду любой элемент затрат, то очень быстро клиника обанкротится, поэтому на этом этапе торопиться не стоит.

Нужно детально прописать:

- Ассортимент услуг и порядок ценообразования
- Функции и должностные инструкции сотрудников,
- Модели заработных плат,
- Технологии работы
- и порядок обслуживания пациента;

Чем детальнее вы распишете бизнес-модель клиники, тем быстрее и точнее вы будете принимать решения о выборе помещения, покупке оборудования и найме персонала.

Например, вы решаете вопрос выбора оборудования. Как много следует потратить? Решение этого вопроса в отрыве от бизнес-модели бессмысленно. Если вы делаете клинику премиум-сегмента, то вам нецелесообразно рассматривать дешевое оборудование.

И, наоборот, открывая небольшой кабинет, нет смысла тратить деньги на оборудование класса люкс.

Если вы нанимаете персонал, но не прописываете четко инструкции, то столкнетесь с тем, что неприятные дела никто делать не будет. Поэтому, в частности, у вас не будет точного и своевременного ведения отчетности, что приведет к неучтенным расходам и может свести на нет всю прибыль.

При построении бизнес-модели вы должны определиться со следующими вопросами:

- Количество кабинетов
- Ценовой сегмент
- Набор стоматологических услуг
- Отличительные особенности

Количество кабинетов

По числу кабинетов клиники делятся на:

- Мини-клиники (1-2 кабинета)
- Клиника полного цикла (3-5 кабинетов)
- Специализированная клиника (3-5 кабинетов)
- Универсальная клиника (более 5 кабинетов)
- Сеть клиник

Мини-клиника

Больше половины существующих стоматологических клиник состоят из одного-двух кабинетов, которые ютятся в небольших помещениях на первых этажах жилых зданий.

Главная проблема таких клиник – это отсутствие рентгеновского аппарата. В таких условиях обеспечить качество стоматологических услуг невозможно. В результате – это самый нестабильный сегмент рынка. Они не имеют возможности обеспечить устойчивый поток пациентов, поэтому вынуждены экономить буквально на всем. Это не дает им возможности грамотно построить маркетинговую кампанию, вести автоматизированный учет пациентов.

В результате такие клиники быстро разоряются. Любые колебания спроса приводят к тому, что возникают проблемы с оборотным капиталом. Такие клиники могут быть очень успешными только в условиях монополизма. Если в ближайшей округе больше клиник нет, то приходится идти сюда. Но, по сути, в такой клинике не обеспечивается качественное лечение, а происходит избавление от зубной боли.

При малейшей возможности пациенты переходят в другие клиники, где можно узнать реальное состояние здоровья зубов.

Клиника полного цикла

Клиника полного цикла включает следующие кабинеты: терапия, хирургия, ортопедия, зубопротезную лабораторию и рентгеновский кабинет.

В терапевтическом кабинете производится лечение зубов, в хирургическом удаляют зубы, в ортопедическом ставят коронки. Когда пациент приходит в клинику, то ожидает получить полное решение своей проблемы. Ему совершенно не нравятся, когда ему говорят: «Сделайте снимки в здании напротив, а ортопедией мы не занимаемся».

Пациенту хочется получить все услуги в одном месте и в любое время. Поэтому желательно, чтобы клиника полного цикла работала в круглосуточном режиме.

В этом случае клиника быстро набирает постоянных пациентов, и может без проблем переносить сезонные колебания спроса на стоматологические услуги.

Специализированная клиника

Специализированная клиника выбирает один или два вида услуг, но уже делает их на более высоком уровне и на специализированном оборудовании. Это может быть детская стоматология, зуботехническая клиника, эстетическая стоматология, стоматология для беременных и т.д.

Преимущества специализированных клиник в том, что они сразу выделяются на фоне однотипных конкурентов. Подобные клиники можно открывать даже при наличии множества клиник поблизости, при этом совершенно спокойно устанавливая более высокие цены.

Для специализированных клиник легче делать рекламу и проводить специальные акции. Как правило, они лучше запоминаются пациентами, потому что имеют яркие отличительные особенности.

Такие клиники имеет смысл открывать в крупных городах, так как большое количество людей приводит к гарантированному спросу на специализированные услуги.

Недостатком подобных клиник является то, что спрос нужно грамотно просчитать. Часто рынок бывает не готов к тому, что предлагается, даже если данные услуги реально нужны пациентам.

Поэтому для подобных клиник важно заниматься просветительской работой, раздавать буклеты, иметь наглядные пособия, демонстрировать фильмы.

Универсальная клиника

Универсальная клиника отличается комплексным подходом к стоматологии. Здесь пациенту оказывают все виды услуг, связанных с зубами:

- Лечение зубов (терапия, хирургия, ортопедия, детский прием)
- Восстановление зубов (ортопедия, ортодонтия, имплантация)
- Профилактика (снятие зубных отложений, полировка зубов)
- Эстетическая стоматология

Такая клиника требует значительных инвестиций, поэтому срок ее окупаемости значительно выше. С другой стороны, универсальная клиника – это самый стабильный сегмент рынка. Несмотря на то, что могут быть колебания спроса на отдельные виды услуг, но клиника в целом будет всегда приносить доход.

Существенный недостаток универсальной клиники только один. Такого рода клиники можно размещать только в центральной части города или рядом с крупными пассажиропотоками: выходами из метро, остановками наземного транспорта. Постоянный поток пациентов возможен, только если до клиники удобно добираться. Важное значение имеет наличие парковки.

Реклама и маркетинг универсальных клиник имеет определяющее значение. Пациенты должны иметь вескую причину ехать на другой конец города и хорошо знать те услуги, которые могут там получить.

Здесь получается достаточно сильное противоречие. С одной стороны, универсальная клиника реально решает все проблемы клиентов, с другой стороны далеко не везде ее можно разместить.

Выходом из этой ситуации является создание сети клиник.

Сеть клиник

Крупный стоматологический бизнес – это уже не столько стоматология, сколько бизнес. Поэтому подчиняется тем же законам бизнеса.

Если вы оглянетесь вокруг, то увидите, что в области продуктов питания рынок поделен между различными сетевыми брендами. Куда ни помотришь везде: «Ашан», «Рамстор», «Перекресток», «Магнит» и прочие торговые сети.

Стоматологический бизнес находится на ранней стадии своего развития, поэтому сетевых клиник немного. Но с ростом и развитием рынка будет происходить то же самое, что произошло с продуктовыми магазинами. Те из них, которые удачно попали в свою нишу, остались. Все прочие были скуплены сетевиками.

Преимущества сети очевидны. С одной стороны, отдельная клиника может находиться в любом месте. Узнаваемый бренд способствует тому, что пациенты выбирают эту клинику, справедливо рассчитывая на высокий уровень оказываемых услуг.

С другой стороны, крупные затраты на рекламу и маркетинг бренда равномерно распределяются по всей сети.

Кроме того, единое централизованное снабжение расходными материалами и общие для всей сети затраты на привлечение и подготовку кадров значительно снижают общую

себестоимость услуг. Это, в свою очередь, означает, что сеть может закупать более дорогое оборудование и оказывать более качественные услуги.

Особенность сетей клиник еще и в том, что здесь очевидна прямая необходимость в администраторах, которые занимаются разработкой единых правил и стандартов функционирования клиники, начиная от подбора помещения и заканчивая правилами общения по телефону. Потому что при отсутствии единых правил одна клиника, работающая некачественно может погубить репутацию всего бренда.

Если же все клиники сети работают по единым стандартам, то это позволяет оказывать услуги высокого качества независимо от настроения и квалификации отдельного взятого сотрудника.

Перспективы сетевых клиник великолепные. В отличие от розничной торговли, где практически весь рынок поделен между сетевыми компаниями, в стоматологии рынок не занят. Для сравнения, одна из крупнейших сетевых компаний розничной торговли «Магнит» насчитывает более 2200 магазинов по всей стране.

Лидерами рынка сетевых стоматологических клиник являются: «Мастердент» – 34 клиники, «Денто-Эль» – 11 клиник, «Все свои» – 11 клиник, «Стома» – 9 клиник и «Дента Вита» – 7 клиник.

Набор стоматологических услуг

Особенностью стоматологического бизнеса является жесткая регламентация оказываемых услуг. Вы не можете, как в других видах бизнеса, попробовать разный ассортимент услуг, а затем выбрать наиболее востребованный. В стоматологии вы должны получить лицензию на оказание услуг. Это долгая по времени процедура, требующая значительных предварительных затрат на подготовку помещения, закупку оборудования и набор специалистов. Ошибка в определении ассортимента услуг обойдется очень дорого.

Как правило, в любой клинике должны быть услуги терапевтической и ортопедической стоматологии.

Выбор других услуг требует серьезной маркетинговой проработки. Следует пройти по предполагаемому району открытия клиники и посетить все стоматологические клиники. Затем составить сравнительную таблицу ассортимента услуг и цен. После этого можно сделать предварительную оценку спроса на услуги.

Выбор ценового сегмента

Наиболее важное решение, которые вы должны принять, состоит в выборе ценового сегмента. Дело в том, что очень часто люди, далекие от бизнеса, ошибаются в определении того, что считать «дорогим» и «дешевым». Дело в том, что качественное лечение не определению не может быть дешевым. Для хорошего лечения нужны хорошие врачи, хорошее оборудование и хорошие материалы, все это очень дорого стоит.

Высокая цена на услугу не означает, что клиника «дорогая», она означает, что в цене услуги заложено высокое качество. Если вы уверены в этом, то можете смело ставить высокую цену. Пациенты будут идти сплошным потоком, и приводить всех родственников и знакомых. Попытка сэкономить на лечении сначала действительно даст вам больше пациентов, но через некоторое время они и сами больше не придут к вам, и всем знакомым отсоветуют.

Если вы нацеливаетесь с самого начала на качественное лечение, то вы должны понимать, что вы действуете в жестких ценовых рамках.

В бизнесе ключевое значение имеет не цена услуги, а ее прибыльность. Повысить прибыльность услуги можно двумя путями: повысить цену или снизить себестоимость. Оба пути имеют свои ограничения. Снижение себестоимости упирается в требования рынка. Вы не можете дешево покупать качественные материалы и не можете мало платить врачам. Повышение цены также ограничивается рынком. Вы не можете повысить цены более чем на 10% от ближайшего к вам конкурента.

При этом не имеет значения, открываете ли вы мини-клинику на два кабинета или строите сеть клиник. Покупатель не готов, и не будет платить за одни и те же услуги сильно отличающуюся цену.

Казалось бы, путь к более качественному обслуживанию закрыт. Но это не так. Вы можете намного повысить цены, если перейдете в другой ценовой сегмент. Следует учесть, что переход в другой ценовой сегмент – это не просто повышение цены. Это предоставление услуг принципиально более высокого качества.

Стоматологические клиники работают в следующих ценовых сегментах:

- Эконом (до 2000 рублей за посещение)
- Бизнес (2000 – 10000 рублей за посещение)
- Премиум (свыше 10000 рублей за посещение)

Ценовой сегмент никак не связан с количеством кабинетов. Можно оказывать дешевые услуги в десяти кабинетах и сделать один кабинет, но бизнес-класса.

Для выбора сегмента нужно понимать, что абсолютно все, что вы делаете, должно соответствовать выбранному ценовому сегменту. И помещение, и оборудование, и персонал, и качество.

Эконом-сегмент

Задача клиники эконом-сегмента – избавить от зубной боли. Это важно понимать. Ничего больше пациенты не ожидают, а самое главное не готовы за это платить. Большинство открываемых клиник стараются попасть в этот сегмент, и большинство из них ожидает банкротство. Почему? Потому что у них есть мощнейший конкурент – государственная стоматология.

Государственные клиники используют максимально дешевые материалы и оборудование и не платят аренду. Поэтому могут устанавливать такие цены, которые разорят любое частное предприятия.

Единственное место, где могут выживать клиники эконом-сегмента – это те районы, где до государственной стоматологии далеко добираться или там большие очереди.

Поэтому массовое открытие кабинетов в 90-х годах прошлого века было связано именно с тем, что существовал колоссальный неудовлетворенный спрос на стоматологические услуги. Сейчас ситуация зависит от географического положения. В небольших городках все так и есть, а вот крупных городах ситуация принципиально иная. Хотя такие клиники еще существуют, но их время проходит. Клиники эконом-сегмента вынуждены экономить буквально на всем, что приводит к резкому снижению качества услуг. Но в бизнесе качество – это решающий фактор. Снижение качества автоматически ведет к снижению потока пациентов и банкротству.

Еще одна ошибка клиник в эконом-сегменте – это трата больших денег на ремонт и вывеску. Случайные посетители заходят в шикарный офис, поворачиваются и уходят, потому что считают, что попали в дорогую клинику.

Если вы решили все-таки открыть клинику в эконом-сегменте, то последите, чтобы реклама клиники и порядок обслуживания пациентов строго соответствовал заявленному сегменту. То есть пациент должен понимать, что обратился в пункт первой стоматологической помощи. Такой подход не создает у пациента больших ожиданий, а, следовательно, и разочарования в качестве лечения.

Основная стратегия бизнеса состоит в жестком контроле расходов и постоянного снижения издержек. В этом случае вы сможете получать прибыль даже в эконом-сегменте.

Но в любом случае, в крупных городах время частных клиник в эконом-сегменте заканчивается. Современный стоматологический рынок предъявляет все более высокие требования к качеству услуг.

Бизнес-сегмент

Бизнес-сегмент – это сегмент, в котором пациент может выбирать любую стоматологическую услугу и получать действительно качественную стоматологическую

помощь. В бизнес-сегменте обязательна работа врача вместе с ассистентом, наличие рентгеновского аппарата и качественных материалов.

В бизнес-сегменте только сейчас начинается настоящая конкуренция. Поэтому рыночные стандарты еще не установились. Но общие признаки качественной стоматологической клиники выглядят так.

По звонку пациента администратор записывает его на прием с помощью автоматизированной системы учета, чтобы оперативно подобрать удобное время посещения. При первом посещении пациенту делают панорамный снимок, чтобы оценить состояние полости рта. На основании снимка и предварительного осмотра составляется план лечения. Пациент участвует в составлении этого плана, выбирая предлагаемые варианты в зависимости от их стоимости. Все это документально фиксируется и составляется предварительный план посещений. После чего каждое посещение и каждый снимок фиксируется в автоматизированной системе, чтобы можно было легко восстановить всю картину лечения.

Кроме того, обязательными условиями для клиники бизнес-класса являются:

- Одноразовые бахилы при входе в клинику;
- Работу с одним пациентом врача и ассистента;
- Работу врача и ассистента в одноразовых перчатках, масках и шапочках;
- Современные способы стерилизации стоматологических инструментов;
- Одноразовые шприцы;
- Высокоэффективное местное обезболивание;
- Диагностика зубов с применением радиовизиографа;

При выборе оборудования в бизнес-сегменте делается упор на приобретение аппаратуры известных брендов, чтобы быть уверенным в продолжительной стабильной работе.

Управление прибыльностью в бизнес-сегменте требует точного анализа прибыльности каждой бизнес-операции. Как правило, лучшая тактика ценообразования состоит в том, чтобы часто оказываемые услуги делать менее дорогими, а более высокую цену ставить на редкие услуги и получать основную прибыль на них. В этом случае у пациентов не создается восприятие клиники как дорогой.

Премиум-сегмент

Премиум-сегмент – это новое для России явление, поэтому нет установившихся традиций предоставления услуг уровня премиум. Поэтому конкуренции в этом сегменте практически нет. Рыночная ниша свободна. Поэтому клиники премиум-сегмента обладают в настоящее время максимальной рентабельностью.

Что же такое премиум-сегмент? Это предоставление услуг максимально высокого класса, то есть:

- Оборудование последнего поколения
- Самые лучшие и качественные материалы
- Специалисты, прошедшие подготовку в элитных зарубежных клиниках
- Использование новейших технологий лечения
- Полный спектр стоматологических услуг

Все перечисленное обязательно, но для уровня премиум этого не достаточно. К дополнительным условиям премиум-сегмента относятся:

- Помещение клиник должно быть не просто чистое, а **идеально** чистое.
- Одежда врачей и обслуживающего персонала должна быть не просто чистой и выглаженной, а **безупречной**.
- Решения по любым вопросам, связанным с пациентом, должны приниматься не просто быстро, а **мгновенно**.
- Каждого пациента должен знать в лицо и приветствовать по имени отчеству не только лечащий врач, а **каждый** человек, который с ним работает.

Но и это еще не все. Чтобы стать клиникой премиум-сегмента вы должны реально быть лучшим в оказании определенной услуги. Пациенты должны быть уверены, что обращаясь к вам, они получают такое качество, которое не получают больше нигде. Только в этом случае вы можете спокойно ставить максимально высокую цену на свои услуги.

Особое значение имеет процесс записи и обслуживания пациентов. Клиника должна работать круглосуточно и без выходных. Пациент должен сам выбирать удобное для него время приема. Место на парковке должно быть зарезервировано. Ремонт и дизайн клиник должен быть выполнен на высоком уровне.

За каждым пациентом должен быть закреплен личный врач. При необходимости должна быть обеспечена связь с другими специалистами, в том числе и зарубежными.

Премиум-сегмент требует значительных вложений, но дает максимальную отдачу при правильной постановке работы. Особенностью премиум-сегмента является то, что стоимость услуг не ограничена рынком, поэтому прибыльность клиники может быть астрономической.

Только следует учесть, что в премиум-сегменте нужно очень внимательно и грамотно работать с ценообразованием. Не так важна цена услуги, как ее **качество**. В каком то смысле можно сказать, что если вы можете предоставить реально уникальное лечение, то цена не важна вообще.

Поэтому нужно быть постоянно в курсе всех мировых тенденций в области стоматологии, непрерывно повышать квалификацию врачей и постоянно добавлять в свой ассортимент новые услуги, независимо от того, сколько они будут стоить.

Выбор помещения

Выбор помещения для клиники – это отдельная и очень серьезная задача. Сначала нужно определиться с размером. По последним требованиям Минздрава минимальная площадь медицинского кабинета должна быть не менее 16 кв. м. Высота кабинетов должна быть не менее 3 м, а глубина при естественном освещении не должна превышать 6 м. В помещении должно быть подведены электричество, вода и канализация.

Для приемной нужно еще 20 кв. м. На коридор и туалет можно выделить всего 14 кв. м. Получаем, что минимальный размер клиники – 50 кв. м.

Для более-менее серьезной работы нужны еще помещения под склад и стерилизационную, кабинет для директора и комнату отдыха для персонала. Это еще 50 кв. м.

Таким образом, открывая мини-клинику вы должны искать помещение не менее 100 кв.м. Для клиники полного цикла стоит ориентироваться на 200 кв. м.

В основном для помещений в эконом-сегменте под клинику используют помещения на первом этаже жилых зданий с отдельным входом на улицу. В Москве такие помещения давно уже заняты, поэтому найти довольно сложно.

Другими вариантами являются помещения в бывших «красных уголках», отдельные помещения в государственных поликлиниках, школах, производственных организациях. Недостаток таких вариантов в том, что клинику будет трудно найти новым пациентам.

С другой стороны, если клиника понравилась, то ее физическое расположение не столь важно. Пациенты найдут ее в любом случае.

В бизнес-сегменте используют либо отдельно стоящие здания, либо помещения в коммерческих центрах. Это дает постоянный приток платежеспособных клиентов и дает определенные гарантии постоянного водоснабжения, электропитания, охраны и прочей инфраструктуры.

В премиум-сегменте возможен вариант расположения в бизнес-центре, но идеальным вариантом будет отдельно стоящее здание со своей парковкой.

Ценообразование

Ценообразование в стоматологии – это очень серьезный вопрос, который может решить только собственник бизнеса, возможно с помощью главврача поликлиники или маркетолога. Трудность в ценообразовании состоит из целого ряда факторов.

1. Обеспечить качественное лечение на дешевом оборудовании и с помощью дешевых материалов невозможно. Поэтому цены на стоматологические услуги должны быть объективно высокими.

2. Скидки и прочие ценовые акции в стоматологии практически не работают. Пациент не пойдет лечить зубы, потому что сегодня скидки.

3. Если пациент сегодня считает, что ему важнее сэкономить, то, как только возникнут осложнения после лечения, он сразу забудет о том, что ему сделали дешево. Он будет рассказывать всем и каждому, что лечение в вашей клинике плохое, и станет живым агитатором против клиники.

4. С точки зрения пациента нет разницы в услугах. При сравнении цен пациенты ориентируются самым простым способом, звонят в клинику и спрашивают: «Сколько у вас стоит пломба?» Объяснить, что цена лечения зависит от множества факторов очень сложно.

Владельцы клиник, которые не очень представляют эти моменты, допускают следующие основные ошибки: скрытие цен и ценовые игры.

Первая ошибка состоит в том, что по телефону не говорят никаких цен вообще, а в клинике не показывают прайс-лист. Ошибка в том, что пациент начинает считать, что от него что-то скрывают и теряет доверие к клинике.

Вторая ошибка состоит в том, что по телефону говорят минимальную цену, а после лечения выставляют счет совсем на другую сумму. Ошибка в том, что пациент будет считать, что его обманывают.

Единственный вариант грамотной работы с ценами состоит в том, что администратор по телефону называет только минимальную цену на установку пломбы, добавляя, что в зависимости от состояния зуба цена может измениться. Во время посещения врач предлагает пациенту различные варианты лечения с объяснением преимуществ и недостатков каждого из них. Пациент сам выбирает, за что именно он платит деньги. Только в этом случае вы будете выглядеть в глазах пациента солидной и надежной клиникой.

Кажущаяся сложность этого подхода, тем не менее, сохранит вам множество времени и нервов, которые вы можете потратить на разборки с возмущенными пациентами.

Первоначальный подход к ценообразованию довольно прост. Сначала выбираете ценовой сегмент. Затем отбираете конкурентов в данном сегменте. После этого узнаете их цены, считаете некоторую среднюю величину и прибавляете к ней 5-10%.

Ставить цены меньше сразу не рекомендуется, так как первое впечатление от клиники складывается от цены. Увидев низкие цены, пациенты будут думать, что у вас качество хуже, чем у других.

С этого уровня вы начинаете. Но дальше работа с ценами должна вестись постоянно. Каждый месяц вы должны менять цены на те или иные услуги, и смотреть, как реагирует рынок. Общая цель заключается в том, что вы не должны допускать простаивания кабинетов, но и нельзя создавать слишком большую очередь. Когда у вас пациенты записываются на месяц вперед – это совсем не так хорошо, как принято думать. Более того, наличие очередей с точки зрения бизнеса – это катастрофически плохо.

Во-первых, никто не любит стоять в очереди. Это ведет к тому, что пациенты уходят в другие клиники, и вы теряете деньги.

Во-вторых, длинные очереди указывают на то, что цены в вашей клинике занижены, поэтому вы опять теряете деньги.

Поэтому, как только вы видите, что в вашу клинику образуются очереди, вы должны проанализировать причины.

Если занижены цены по сравнению с конкурентами, то вам нужно поднять цены и оказывать более качественное лечение

Если очереди по причине неудовлетворенного спроса, то нужно расширять клинику или открывать филиалы.

Спешить с этим нельзя. Все действия по ценообразованию делаются маленькими шажками с одновременным отслеживанием результатов. Цены следует менять не на все услуги,

а на часть, составляющую не более 10% от всего ассортимента. После этого накапливаете статистику в течение месяца и двух и только после этого принимаете решение.

Очень часто отток клиентов после повышения цены – это явление временное. Как правило, если пациент уходит из клиники только из-за повышения цены, то по статистике он возвращается приблизительно через год, намаевшись с некачественным обслуживанием.

Сам факт повышения цен желательно привязать к какому-либо событию. Повышение цены услуги на пустом месте смотрится не очень хорошо. Удобными поводами для повышения цен на услуги являются:

- Приобретение нового оборудования
- Производство ремонта в клинике
- Смена дизайна
- Повышение квалификации сотрудников

В ценообразовании есть ряд подводных камней, которые, если их не учитывать, могут послужить реальным препятствием к обеспечению доходности.

Главная из них – это затраты, не имеющие отношение к лечебному процессу. Например, если ваша клиника расположена в центре, то цена аренды выше. Ваш расход это увеличивает и весьма значительно. Но вы не можете просто так взять и резко повысить цены. Ведь нахождение в центре никак не улучшает качество вашего лечения.

Другой пример. Вам резко увеличили арендную плату. Вы будете вынуждены поднять цены, но никакой дополнительной ценности для пациентов вы не предложили, поэтому они уйдут от вас.

Произошла авария канализации, у вас уволился администратор, на вас наложили большой штраф из-за ошибки в бухгалтерской отчетности, перед входом в клинику начался ремонт теплотрассы. Все эти события увеличивают расходы и сокращают число посетителей, но вы не можете их компенсировать высокими ценами. Пациенты будут уходить.

Самая лучшая и богатая клиника, которую перестали посещать пациенты, моментально обанкротится. Для предотвращения подобных ситуаций вы должны заложить в цену некоторую страховую сумму, «подушку безопасности». При наличии подобной страховки вы можете справиться с неприятной ситуацией с минимальными потерями. Важно, чтобы все эти неприятные события никак не сказывались на пациентах.

И, наконец, во все ваши расчеты вносите поправку на инфляцию. Цены на материалы понемногу растут, и это должно отражаться в ценах на ваши услуги.

Подготовка бизнес-плана

Если предстоящие трудности вас не испугали, и вы решили открыть клинику, то первое, что вам нужно сделать, сесть и составить бизнес-план.

Не следует составлять толстенный бизнес-план «по науке». Этот бизнес-план нужен только для вас. Вы должны изложить на бумаге ответы на следующие вопросы:

- Для чего вы открываете клинику?
- На сколько кабинетов?
- В каком ценовом сегменте?
- Какие услуги будете оказывать?
- Отличительные особенности вашей клиники?

Далее подсчитайте, во что вам обойдется создание клиники, ее раскрутка, каковы будут текущие расходы и ожидаемые доходы.

И, наконец, определитесь со сроками. Когда именно вы планируете торжественно разрезать красную ленточку?

Только не попадитесь в главную ловушку новичков. Не следует годами вынашивать идею открытия клиники. Реальность все время меняется и полной ясности у вас не будет никогда.

Приступать к делу следует сразу после появления общей концепции. Пусть в голове не будет ясной картины, главное иметь общей направление движения.

Регистрация и открытие клиники

Теперь переходим к собственно процессу открытия клиники. Особенность открытия клиники заключается в том, что вы должны сначала полностью подготовить клинику к открытию, то есть найти помещение, закупить и смонтировать оборудование и нанять персонал, а уж потом получить лицензию.

Таким образом, на определенном этапе у вас будет полностью готовая клиника с персоналом, которым вы платите зарплату, а разрешения на лечение у вас еще не будет. И персонал, и оборудование будет простаивать, а вот затраты на оплату труда, проценты по кредиту и арендная плата будут списываться с вашего счета регулярно. Именно поэтому планка вхождения в стоматологический бизнес достаточно высока.

Кроме того, лицензия выдается на конкретный адрес, поэтому поменять помещение вы уже не сможете. Так что заранее увеличьте затратную часть бизнес-плана на непредвиденные расходы и приступайте.

Процесс открытия клиники включает в себя:

- Регистрация фирмы.
- Получение кредита
- Покупка или аренда помещения
- Ремонт помещения
- Закупка и монтаж оборудования
- Набор персонала
- Получение лицензии
- Разрезание красной ленточки

Регистрация фирмы

В настоящее время существует несколько организационно-правовых форм предприятий. Полный список этих форм приведен в Гражданском кодексе РФ.

Права предприятий с любой организационно-правовой формой абсолютно идентичны. С точки зрения оптимизации налогов лучше использовать упрощенную систему налогообложения (УСН). Переход на УСН возможен при форме собственности «Индивидуальный предприниматель» (ИП) или Общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Выбор организационно-правовой формы

Преимущества ИП достаточно привлекательные: простая регистрация (нет необходимости в уставных документах), можно не иметь счета в банке, существенная меньшая ответственность при проверках (в 10 раз меньше, чем для ООО).

У ИП есть недостаток, который ограничивает его применимость для открытия клиники. По требованию Росздравнадзора врач-предприниматель может работать только под собственным дипломом и сертификатом. Других специалистов нанимать нельзя. Поэтому данная форма может рассматриваться как нечто временное, если вы хотите оценить рынок.

Во всех прочих случаях оптимальной формой для открытия первой клиники является ООО. Процесс открытия и регистрации клиник долгий. Если у вас все сложится удачно, то будете и развиваться и нанимать людей, поэтому лучше сразу нацелиться на перспективу.

Общество с ограниченной ответственностью представляет собой объединение нескольких физических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется за счет вкладов учредителей.

Главное достоинство ООО заключается в том, что ответственность по финансовым обязательствам каждого участника ограничена суммой, внесенной им в уставный капитал. Это важно, если планируете брать средства для открытия клиники в кредит.

Долю в ООО можно передавать по наследству, поэтому вы можете передать успешную клинику вашим детям.

Выбор варианта налогообложения

Одновременно с регистрацией предприятия нужно определиться с вариантом УСН. Существует два варианта УСН:

1. доходы – налоговая ставка 6% (УСН6)
2. доходы, уменьшенные на величину расходов – налоговая ставка 15% (УСН15)

Вариант УСН6 проще в применении, так как для уплаты налога достаточно подсчитать все доходы предприятия.

Вариант УСН15 требует учетов расходов предприятия, что сложнее, ибо не все расходы можно включать в список для уменьшения налогообложения.

Для выбора варианта УСН лучше посоветоваться с профессиональным бухгалтером. Чаще всего стоматологические клиники выбирают УСН15, но в любом случае следует учесть, что реальную выгоду того или иного варианта можно оценить только по фактическим показателям работы предприятия.

Выбор варианта регистрации

Сама процедура регистрации требует подготовки множества бумаг и поход по целому ряду инстанций. По статистике большинство предпринимателей делают это сами. Но здесь как раз тот самый случай, когда лучше эту функцию отдать на аутсорсинг.

Регистрацией предприятий занимаются юридические фирмы. Они имеют большой опыт по разбору дел, связанных с работой предприятий, поэтому уже имеют готовые шаблоны документов, подходящих на все случаи жизни. К тому же они прекрасно знают все тонкости требований местных налоговых инспекций и фондов. Заплатив несколько большую сумму за регистрацию, вы сэкономите не только время, но и нервы.

Следует учесть, что учредительные документы нужно составлять очень тщательно. Любые изменения учредительных документов требуют значительных временных и денежных затрат. Постарайтесь сразу все сделать правильно.

Порядок принятия решений

Ключевой вопрос регистрации предприятия состоит в определении порядка принятия решений на фирме. Как правило, собственники особенно не задумываются над этим вопросом, предпочитая контролировать все и вся.

Какие возможные проблемы при этом могут возникнуть?

Как правило, высшим органом управления ООО является собрание участников – это определяется уставными документами. Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет Генеральный директор.

Если учредитель предприятия один человек, и он же является Генеральным директором, то, по сути, он берет на себя всю ответственность за деятельность фирмы. Потому что он вынужден решать и стратегические проблемы развития фирмы, и ежедневные хозяйственные проблемы. В маленькой фирме это сделать реально, но при преодолении некоторого порога количество дел, требующих внимания превысит все разумные пределы. Это значит, что он должен быть на работе, условно говоря, 24 часа в сутки.

Если учредитель нанимает директора или предприятие организуют несколько учредителей, то возникает проблема принятия решений, а именно, проблема разграничения полномочий. Любые соглашения, не закрепленные соответствующими документами, могут позже привести к серьезным конфликтам.

Поэтому постарайтесь в учредительные документы включить подробное описание полномочий директора и порядок решения спорных вопросов.

Частое опасение владельца бизнеса состоит в том, что наемный директор развалит дело и все равно придется заниматься ежеминутным контролем. Или, того хуже, вообще уведет бизнес у собственника.

Чтобы разобраться в этой ситуации, нужно понять принципиальное различие между функциями предпринимателя и директора. Они такие же, как между тренером и капитаном футбольной команды.

Тренер формирует всю концепцию игры, а капитан должен сам бегать по полю и забивать голы. Работа у них принципиально разная. Тренер видит все поле сразу и может оценивать ситуацию и давать общие указания. Капитан непрерывно бегаёт и принимает решения в пределах своей игровой зоны. Обозревать все поле у него времени нет.

Так и в бизнесе. Предприниматель формирует стратегию развития предприятия, и именно предприниматель отвечает за то, будет фирма приносить прибыль или нет. Директор занимается хозяйственной текучкой и отвечает только за ежедневное функционирование клиники.

Отсюда простое правило контроля бизнеса – контролировать надо бизнес, а не директора. С определенной периодичностью (раз в месяц или реже) директор должен предоставлять собственнику ключевые финансовые показатели: приход, расход, прибыль, рентабельность. Особое внимание – цене закупок материалов и нормам их расхода. Как правило, здесь происходят основные злоупотребления.

Можно также выбрать любые другие точки контроля по усмотрению собственника. Именно на этих данных собственник решает вопрос о компетенции директора.

Но детальный контроль никакого смысла не имеет. Каждый должен заниматься своим делом.

Постановка бухгалтерского учета

За постановку бухгалтерского учета на предприятии отвечает лично директор. Вариантов организации учета множество:

- Заниматься лично
- Заключение договора со сторонней фирмой
- Нанять главного бухгалтера по совместительству
- Нанять главного бухгалтера

Заниматься бухгалтерией лично – это потратить массу времени на знакомство с тонкостями налогового законодательства с опасностью нарваться на крупный штраф в случае ошибки. Каждый последующий вариант все дороже, поэтому выбор варианта зависит от ваших финансовых возможностей. Нужно заметить, что для ведения бухгалтерии сейчас обязательна покупка компьютера и целого ряда компьютерных программ.

Получение кредита

Фирма зарегистрирована, теперь предстоят существенные финансовые траты на организацию клиники. Если денежная сумма у вас уже есть, то прекрасно, можете приступить к выбору помещения.

Если нет, то ее необходимо занять. По статистике большинство владельцев стоматологических клиник получали кредит в банке. В современных условиях проблемы это совершенно не составляет. Лидером по количеству выдаваемых кредитов является Сбербанк. В 2007 году его доля при выдаче кредитов для малого бизнеса составила 70%.

Как только открыли фирму, сразу можете идти в банк, подавать заявку на кредит. Если вид у вас презентабельный и бизнес-план красивый, то кредит вам дадут, поэтому особых проблем здесь нет.

Кроме того, существует масса организаций содействия малому бизнесу, которые могут поспособствовать получению кредита.

Аренда помещения

Арендовать помещения для открытия клиники нецелесообразно. Лицензия выдается на помещение по указанному адресу. Если возникнут проблемы с арендодателем, то все затраты на ремонт и получение лицензии пропадут зря.

Кроме того, если сравнить выплаты по кредиту на покупку помещения с выплатой арендной платы, то легко видеть, что аренда выигрывает по всем пунктам.

Кредит берется на четко оговоренный срок и все выплаты прозрачны. После выплаты всего кредита вы становитесь собственником помещения и можете распоряжаться им по своему усмотрению. Включая вариант, что вы сами можете сдавать его в аренду, если возникнут проблемы с клиникой. В результате, потратив некоторую сумму, вы, в конце концов, будете хозяином помещения.

В случае с арендой вы платите цену по усмотрению арендодателя и после длительных выплат вы можете оказаться на улице. Кроме того, смена помещения может привести к потере наработанной клиентуры. В результате, потратив приблизительно такую же сумму, вы, в конце концов, окажетесь без помещения.

Подведя итоги можно сказать, что при аренде помещения в долгосрочной перспективе вы просто выбрасываете деньги на воздух.

Покупка помещения

Решив купить помещение в собственность, не хватайтесь за первое попавшееся. Вы должны оценить помещение не только с точки зрения клиники, но с точки зрения рынка недвижимости.

Само по себе вложение в недвижимость – это инвестиция, которая требует соблюдения всех требований инвестирования. Вы должны оценить, насколько удачно расположен объект недвижимости, динамику роста цен на недвижимость, предполагаемая цена продажи через пять или десять лет.

Один вариант покупки помещения состоит в покупке квартиры и переводе ее в нежилой фонд. Недостаток этого варианта в том, что требуется получать множество справок и разрешений, поэтому процедура может затянуться.

Проектирование клиники

Перед началом работы необходимо получить разрешение санитарно-эпидемиологической станции (СЭС) на организацию стоматологического кабинета именно в этом помещении.

Как только разрешение получено, необходимо заняться проектированием клиники. Подобный проект может быть выполнен только проектной организацией, имеющей лицензию на проектирование объектов здравоохранения.

Вы можете сформулировать свои требования к клинике, но в любом случае вы должны соблюдать санитарные и противопожарные нормы.

Общая схема построения строения клиники выглядит следующим образом. Клиника делится на три зоны, к каждой из которых предъявляются свои требования:

- Лечебная зона – предназначена для подготовки и проведения лечебных операций.
- Общественная зона – предназначена для приема и ожидания пациентов.
- Служебная зона – предназначена работы персонала

Лечебная зона

В лечебную зону входят стоматологические кабинеты, рентгеновская лаборатория и стерилизационная. К этой зоне предъявляются жесткие требования. Стоматологические кресла должны быть подсоединены к электросети, к водопроводу, к канализации и иметь снабжение сжатым воздухом. Сжатый воздух обеспечивает компрессор. Он сильно шумит, поэтому если есть возможность, то лучше оборудовать отдельную компрессорную.

Особое значение в стоматологическом кабинете имеет освещение, так как оно сильно влияет на правильный выбор цвета пломбы или подбор цвета коронки для зуба.

Общественная зона

К общественной зоне относятся приемная, комната ожидания и туалетная комната для пациентов. В большой клинике нужно отдельное помещение для регистратуры и желательно иметь отдельную комнату для консультаций.

К общественной зоне особых требований не предъявляется, поэтому вы можете все обставить на свой вкус. При проектировании общественной зоны самое важное, о чем вы должны думать, это впечатление пациентов. В вашу клинику должно быть приятно и комфортно приходить.

Именно по этой зоне пациенты составляют свое мнение о клинике.

Особое внимание стоит обратить на вход в клинику, потому что красиво оформленный вход имеет важное маркетинговое значение.

Служебная зона

В служебную зону входят кабинет директора, комнаты для персонала, туалет для персонала, склад. Здесь также особых требований не предъявляется, и вы можете оформить эту зону так, чтобы вам было приятно в ней работать.

Ремонт

Имея на руках готовый проект, вы можете приступать к ремонту. Опять необходимо доверить ремонт компании, имеющей лицензию. Это потребуется позднее при получении разрешительных документов. Обратите внимание, что ремонт должен начинаться с проводки всех коммуникаций:

- Электроснабжение
- Водоснабжение
- Канализация
- Снабжение сжатым воздухом
- Вентиляция
- Охранно-пожарная сигнализация
- Телефонизация
- Компьютерная сеть

На начальном этапе проводить коммуникации намного дешевле. Лучше заранее предусмотреть возможность подключения телефона или компьютера в каждом помещении, даже если вы сначала не собираетесь их устанавливать.

На все отделочные материалы нужно иметь сертификаты соответствия.

Первоначальная закупка оборудования

Следует обратить внимание на то, что это именно первоначальная покупка оборудования. Потому что минимальный набор оборудования, на котором можно лечить (а, следовательно, получить лицензию), и набор оборудования на котором можно лечить **качественно**, различаются по цене на порядок.

Так как до получения лицензии оборудование будет все равно простаивать, то необходимо закупить самый минимум. Как только лицензия получена, нужно приступить к закупке множества дополнительных устройств, повышающих возможности врача по качественному лечению.

В настоящее время выбор оборудования огромен. Практически на российском рынке представлен весь спектр мирового оборудования. Как показывает практика, врачи, которые работали в государственных клиниках на устаревшей технике, даже не представляют, какие возможности предоставляет современный уровень научно-технического прогресса. На рынке

сейчас представлено все многообразие оборудования: от диагностических ручек, которые могут обнаруживать кариес тогда, когда он еще не виден невооруженным глазом до денальных трехмерных томографов, которые строят полную трехмерную картину черепа и позволяют «прогуляться» по всем закоулкам черепа и челюстной системы.

Соответственно, разброс цен также огромен. Минимальная цена на стоматологическую установку составляет 60 тысяч рублей, денальный томограф обойдется в 10 миллионов рублей.

Подробный обзор стоматологического оборудования представлен на сайте www.aldera.ru. Там же вы можете прочитать статьи о подборе оборудования и готовые комплекты кабинетов.

Чтобы зря не потратить деньги, лучше обратиться в компанию, которая может проконсультировать по всем вопросам открытия стоматологического кабинета и поставить все оборудование под ключ.

При покупке оборудования обратите внимания, что для получения лицензии у вас также должны быть в наличии все сертификаты.

Первоначальный набор персонала

Еще до того, как вы начнете лечить, вы должны набрать персонал и платить зарплату, так как это необходимо для получения лицензии.

Для получения лицензии нужно предоставить данные о сертификатах и специализациях врачей.

Получение лицензий

Регламент получения лицензии прописан в Федеральном законе от 8 августа 2001 года N 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» и в статьях 7 — 12, 14 — 15 постановления Правительства Российской Федерации от 22 января 2007 г. N 30, г. Москва, «Об утверждении Положения о лицензировании медицинской деятельности».

Согласно этим документам для получения лицензии нужно соблюдение следующих условий:

- наличие у соискателя лицензии принадлежащих ему на праве собственности или на ином законном основании соответствующих помещений;
- наличие соответствующих организационно-технических условий и материально-технического оснащения, включая оборудование, инструменты, транспорт и документацию, обеспечивающих использование медицинских технологий, разрешенных к применению Министерством здравоохранения Российской Федерации;
- наличие и содержание в работоспособном состоянии средств противопожарной защиты (пожарной сигнализации и пожаротушения), противопожарного водоснабжения и необходимого для ликвидации пожара расчетного запаса специальных средств, а также наличие плана действий персонала на случай пожара;
- наличие в штате работников (врачей, среднего медицинского персонала, инженерно-технических работников и др.), имеющих высшее или среднее специальное, дополнительное образование и специальную подготовку, соответствующие требованиям и характеру выполняемых работ и предоставляемых услуг, а также наличие у руководителя лицензиата и (или) уполномоченного им лица высшего специального образования и стажа работы по лицензируемой деятельности (по конкретным видам работ и услуг) не менее 5 лет - для юридического лица;
- наличие высшего или среднего медицинского образования, дополнительного образования и специальной подготовки, соответствующих требованиям и

характеру выполняемых работ и предоставляемых услуг, и стажа работы по лицензируемой деятельности не менее 2 лет - для индивидуального предпринимателя;

- повышение не реже 1 раза в 5 лет квалификации работников юридического лица, осуществляющих медицинскую деятельность, а также индивидуального предпринимателя.

Порядок получения лицензии состоит из следующих этапов:

- Перед ремонтом получить разрешение СЭС на организацию стоматологического кабинета.
- После ремонта СЭС должна составить акт, на основании которого выдается разрешение на работу.
- Далее необходимо получить разрешение пожарной службы.
- После чего вы готовите пакет документов и обращаетесь за получением лицензии в Федеральную службу по надзору в сфере здравоохранения и социального развития.

В пакет необходимых для получения лицензии документов входят:

- полный пакет учредительных документов общества,
- договор аренды помещения,
- поэтажный план помещения,
- дипломы, удостоверения о прохождении интернатуры и сертификаты на специалистов.

Лицензия выдается на определенный вид деятельности, поэтому так просто расширять ассортимент услуг вы не можете.

В среднем процесс лицензирования от получения помещения до получения готовой лицензии занимает от трех до шести месяцев. Но это идеальный вариант. Требуемые документы содержат множество нюансов и тонкостей, поэтому в случае особо требовательных проверяющих органов их соблюдение и согласование может занять и больше времени. Ваша готовая к работе клиника может простаивать и год, и два, а в результате вы получите отказ в выдаче лицензии. Лучше быть готовым к такому варианту развития заранее, чтобы эта ситуация не застала вас врасплох.

Открытие клиники

Срок открытия клиники определяется лицензией. Как только вы получили лицензию, вы можете принимать пациентов и зарабатывать деньги.

Но сам по себе факт открытия клиники еще не означает, что у ваших дверей выстроится очередь на месяц вперед.

Поэтому вам нужно подготовить заранее стартовую рекламную компанию. Тогда Вариантов множество:

- Пригласить на открытие известного человека
- Пригласить корреспондента местной газеты
- Устроить неделю бесплатного осмотра
- Раздавать приглашения в людных местах
- Вручать каждому посетителю талон на скидку для его знакомых

Желательно все это подготовить заранее, чтобы не терять времени и сразу после получения лицензии получить первых пациентов и начать работу. Вы очень долго вкладывали деньги, поэтому нужно как можно быстрее начать их зарабатывать.

Покупка готового бизнеса

Самый быстрый способ стать владельцем компании, в том числе и стоматологической клиники, - это купить ее. Как это ни странно, но на фоне активно развивающегося рынка готового бизнеса, практически нет предложения о продаже стоматологических клиник. Это не

удивительно. Рынок настолько рентабелен, что продавать прибыльную клинику никто не спешит. Что касается небольших полуподпольных кабинетов, то их владельцы стараются никак их не афишировать, чтобы не привлечь внимание контролирующих органов.

Если все-таки вы найдете объявление о продаже стоматологической клиники, то будьте осторожны. С одной стороны, очень привлекательно то, что кто-то уже прошел все шаги по ремонту и лицензированию, с другой стороны, возможно, что не все в порядке с разрешительными документами. Лучше обратиться за помощью в юридическую фирму и проверить все юридические моменты функционирования клиники.

Стоит обратить внимание на следующие моменты:

- Репутация клиники
- Наличие и правильность всех учредительных документов
- Наличие и правильность всех разрешительных документов
- Возможность наличия скрытых долгов
- Появление рядом сильных конкурентов

Только учтите, что проверить тонкости ведения дела вам не удастся, пока вы не станете собственником. Но тогда уже будет поздно.

При покупке клиники не думайте, что тут же прибыль потечет рекой. По статистике после продажи бизнеса его прибыльность сразу падает на 20%. Это связано с тем, что время подготовки бизнеса к продаже собственнику уже нет смысла вести дела клинике в порядке, а большее внимание уделяется тому, чтобы была более высокой прибыльность по бухгалтерским документам. Так что сразу после покупки придется закатать рукава и приступить к полной проверке всех бизнес-процессов и их оптимизации. С этой точки зрения лучше покупать пусть менее прибыльную, но более устойчивую клинику с постоянным потоком пациентов. Тогда у вас есть запас времени на то, чтобы спокойно отладить все процессы и вывести клинику на более высокий уровень.

Намного более безопасный и простой способ приобретения клиники – воспользоваться системой франчайзинга.

Франчайзинг – это новое для России явление. Идея франчайзинга состоит в том, что предприниматель покупает готовую схему ведения бизнеса под известной торговой маркой. Самый известный пример франчайзинга – сеть ресторанов Макдоналдс. В России по схеме франчайзинга работает сети магазинов «Перекресток», «Пятерочка» и «Копейка».

В система фрайчазинга схема работающего бизнеса является товаром и называется **франшизой**. Продавец франшизы называется **франчайзор**, а покупатель – **франчайзи**.

Говоря простым языком, покупатель франшизы получает в свое распоряжение детальное описание работающего бизнеса с комплектом всех необходимых материалов и может сразу приступить к зарабатыванию денег.

Покупка франшизы означает, что большинство организационных и маркетинговых вопросов решены автоматически, ибо франшиза полностью описывает и производственный, и маркетинговый процесс, а также включает услуги по оформлению помещений и найму персонала.

За пользование торговой маркой необходимо внести вступительный взнос и впоследствии регулярно отчислять определенный процент от прибыли – **роялти**.

Система франчайзинга выгодна обеим сторонам.

Продавец франшиз расширяет свое влияние на рынке, и постепенно вытесняет конкурентов с легкостью переходя границы своего города, района или даже государства. По сути, с точки зрения продавца, франчайзинг – это тиражирование бизнеса чужими руками.

Покупатель франшизы получает в свое распоряжение заведомо прибыльный бизнес, а также любые консультации по всем аспектам ведения бизнеса. По сути, с точки зрения покупателя, франчайзинг – это обучение бизнесу у опытного предпринимателя.

Стабильность работы клиники по схеме франчайзинга намного выше, чем клиники, созданной новичком. Ведь в схеме франчайзинга уже решены многие проблемы, о которых новичок даже не подозревает.

По статистике вероятность обанкротиться у франчайзи в пять раз меньше, чем у владельцев вновь образованных предприятий. Любой начинающий предприниматель – это одиночка, которого никто не знает: ни пациенты, ни поставщики. Завлечь в свою клинику пациентов и получить существенные скидки у поставщика у него очень мало шансов. С другой стороны, как только он покупает франшизу и входит в состав сети, то он сразу получает известность, как участник раскрученной сети.

Очевидно, что будущее бизнеса именно за франчайзингом. В Америке 60% малых предприятий работают по этой схеме.

Средняя стоимость франшизы по созданию стоматологической клиники на пять кресел составляет около пяти миллионов рублей без учета покупки помещения.

Нужно упомянуть, что у франчайзинга есть и отрицательная сторона. Когда вы открываете бизнес сами, то вы полностью вольны в выборе ваших действий. Вы сами выбираете предлагаемые услуги, способы рекламы, дизайн клиники и т.д. Как только вы купили франшизу, то вы действуете строго в соответствии с правилами, которые в ней прописаны. Вы не можете отклоняться от этих правил, даже если вы считаете, что они неправильны.

Соблюдение правил контролируется очень строго. Например, в универсамах «Копейка» все кассовые терминалы передают информацию в головной офис компании-франчайзора. Это значит, что ассортимент любого магазина полностью отслеживается владельцем марки. Кассир не сможет пробить даже пакет молока, который был куплен у поставщика, не указанного в списке поставщиков франчайзора. Кассовый аппарат попросту не сможет считать «чужой» штрих-код. Как видите, покупая готовый бизнес, вы одновременно получаете жесткий контроль над своими действиями. С одной стороны, это хорошо, потому что убережет вас от необдуманных поступков и банкротства, с другой – ограничит вашу инициативу.

В любом случае, вы сами решаете, что для вас важнее: свобода или финансовая стабильность. В идеале, вы можете создать свою собственную франчайзинговую сеть и получить и то, и другое.

Организация работы клиники

Итак, вы перерезали красную ленточку, и ваша клиника приступила к работе. Теперь начинается длительная и кропотливая работа по настройке вашего бизнеса.

Соблюдение лицензии

В первую очередь вы должны позаботиться о мерах по соблюдению лицензии. Целый ряд контролирующих органов может провести проверку и отобрать лицензию. В этом случае деятельность клиники тут же остановится.

Два раза в год клинику должны посещать представители регионального управления Росздравнадзора. Раз в два года клиника подвергается плановой проверке Минздрава.

Поэтому вы должны сразу назначить ответственных за соблюдение лицензионных требований и условий, и взять на себя общий контроль над этим процессом.

Расписание работы

Основу работы клиники составляет ее расписание. Принято считать, что на одного пациента врач должен выделять 60 минут. По нормативам врач–стоматолог может работать не более 6 ч в сутки. Клиники работают 6 дней в неделю в две шестичасовые смены, без перерыва на обед.

Это некоторый общий стандарт. Вы можете несколько отклоняться от этого стандарта в любую сторону. Например, установить круглосуточное обслуживание, но или установить норму 45 минут на пациента. Вопрос в том, какими именно критериями вы будете руководствоваться. С точки зрения пациентов удобнее, когда он может придти в клинику удобное для него время и потратить столько времени, сколько требуется для полного излечения.

Подбор и закупка оборудования

По мере роста и развития клиники вы должны особое внимание уделять непрерывному росту и модернизации используемого оборудования. Существует ошибочное мнение, что успех лечения обеспечивается только умением врача. Это неверно. Самый лучший врач бессилён без надежного инструментария, которое поможет ему поставить правильный диагноз и позволить провести качественное лечение.

Если оборудование будет постоянно отказывать, то вся заработанная репутация работа пойдет насмарку. Уровень оснащения невозможно имитировать. Если у врача нет качественного технического оснащения, то каждый пациент будет чувствовать результаты лечения на себе.

Как правило, среди большого разброса цен на стоматологическое оборудование можно выделить три основных класса:

1. Эконом-класс. Это оборудование российского производства, а также оборудование безымянных китайских фирм.
2. Средний класс. Здесь наиболее широкий выбор оборудования. В этом классе представлены сотни фирм.
3. Класс люкс. Этот класс представлен европейскими и японскими брендами: Sirona, W&H, Anthos, Kodak, NSK, J.Morita.

Конкретный набор оборудования зависит от специализации вашей клиники, но можно набросать общий список оборудования, который необходим для качественной работы.

Кабинет терапевтической стоматологии

В состав кабинета должны входить:

- Стоматологическая установка
- Компрессор
- Стоматологические наконечники
- Фотополимеризатор
- Рециркулятор
- Медицинская мебель

Стоматологическая установка должна иметь подвод минимум на четыре инструмента: пистолет «воздух–вода», микромотор с прямым и угловым наконечниками, турбину и ультразвуковой скалер.

Дополнительно можно приобрести гласперленовый стерилизатор. Он предназначен для быстрой сухой стерилизации стоматологического инструмента высокой температурой. Температура поддерживается автоматически в течение всего рабочего времени. Рабочий объем стерилизатора заполняется стеклянными шариками, в которых осуществляется стерилизация медицинского инструмента. Недостатком гласперленового стерилизатора является то, что его применение сокращает срок службы инструментов.

Кабинет хирургической стоматологии

В состав кабинета должны входить:

- Стоматологическая установка
- Компрессор
- Стоматологические наконечники
- Рециркулятор
- Медицинская мебель

Стоматологическая установка должна иметь подвод минимум на три инструмента: пистолет «воздух–вода», микромотор с прямым и угловым наконечниками и турбину.

Кабинет ортопедической стоматологии

В состав кабинета должны входить:

- Стоматологическая установка
- Компрессор
- Стоматологические наконечники
- Рециркулятор
- Медицинская мебель

Стоматологическая установка должна иметь подвод минимум на три инструмента: пистолет «воздух–вода», микромотор с прямым и угловым наконечниками и турбину.

Кабинет дентальной рентгенографии

В состав кабинета должны входить:

- Стул для рентгенкабинета
- Фартук стоматологический со стойкой для пациента
- Рентгеновский аппарат
- Радиовизиограф
- Компьютер
- Рециркулятор

Радиовизиограф – это устройство, позволяющее делать снимки зубов на специальный датчик, который передает изображение в компьютер.

У радиовизиографа два существенных преимущества, которые и обеспечили его широкое распространение.

Во-первых, существенно снижается лучевая нагрузка на пациента, так как чувствительность датчика выше, чем у рентгеновской пленки.

Во-вторых, большое и контрастное изображение зуба на экране компьютера значительно лучше воспринимается стоматологом, чем маленький и размытый снимок на рентгеновской пленке.

Кроме того, в соответствии с СанПиН 2.6.1.802-99 визиограф можно располагать непосредственно в кабинете стоматолога. Снимки получаются практически моментально и пациенту не нужно бегать в рентгеновский кабинет с иглами во рту.

Это дает возможность стоматологу детально контролировать весь процесс лечения, делая снимки по мере необходимости.

Кабинет стерилизации

В состав кабинета должны входить:

- Ультразвуковая мойка
- Дистиллятор настольный
- Запечатывающее устройство
- Автоклав
- Рециркулятор
- Медицинская мебель

Инструменты необходимо стерилизовать в упаковке, поэтому должна быть упаковочная машина.

Дополнительно можно приобрести ультрафиолетовую камеру для хранения стерильных инструментов. Вопреки распространенному мнению эта камера инструменты не стерилизует, а только поддерживает стерильность на некоторый срок.

Часто вместо автоклава приобретают сухожаровые шкафы, так как они значительно дешевле, чем автоклавы. Но у сухожаровых шкафов есть существенные недостатки:

- опасность повреждения стерилизуемых инструментов высокой температурой.
- достаточно долгий рабочий цикл (только сама стерилизация не менее 60 мин.).
- и главный недостаток – сухожаровые шкафы не могут произвести стерилизацию предметов, имеющих воздушные полости, таких как стоматологические наконечники.

Автоклавы дороже, но зато обычно имеют несколько автоматических программ, не повреждают инструменты и могут обеспечивать более короткий цикл стерилизации (от 4 до 20 мин.)

Несмотря на то, что обработка паром под давлением достаточно эффективна, она не всегда может обеспечить стерилизацию инструментов. Причина этого состоит в том, что воздух в полостях стерилизуемых инструментов может служить тепловым изолятором, защищающим имеющуюся микрофлору. Для решения этой проблемы используются автоклавы с вакуумными насосами, обеспечивающими создание предварительного пульсирующего вакуума в камере автоклава, т.е. отсасывание заражённого воздуха из всех полостей, и высушивания инструмента после окончания цикла паровой стерилизации.

Европейский стандарт prEN 13060/1-4 разбивает автоклавы на три класса: «N», «S» и «B».

Автоклавы **класса «N»** используются для стерилизации неупакованных предметов без пустот и щелей, цельнометаллических инструментов, загружаемых непосредственно в камеру автоклава.

Автоклавы **класса «S»** используются для стерилизации упакованных и неупакованных цельнометаллических инструментов и нетканых материалов, когда не требуется использование автоклавов класса «B».

Автоклавы **класса «В»**, имея функции создания предварительного вакуума и проведения вакуумной сушки по окончании процесса стерилизации, могут стерилизовать любые виды медицинских инструментов и материалов: массивные, полые, пористые, упакованные в индивидуальную или двойную упаковку любого типа.

Стерилизация стоматологических наконечников, имеющих сложную структуру внутренних каналов, достигается только при использовании автоклавов класса «В». Эти же автоклавы подходят для стерилизации прочих стоматологических инструментов и материалов.

Сервисное обслуживание

Современное оборудование нуждается в постоянном уходе. Почему-то так сложилось, что стоматологические клиники думают о сервисном обслуживании в последнюю очередь. Обычно считается, что раз купили у поставщика оборудование, то пусть он и занимается гарантийным обслуживанием.

Это мнение в корне неверно. Гарантийного обслуживания не существует. Существует гарантийный ремонт. То есть если в течение гарантийного срока оборудование откажет по вине завода-изготовителя, то ремонт производится бесплатно.

Сервисное обслуживание – это совершенно другой процесс. На протяжении всего срока службы необходимо производить чистку, смазку и выполнять необходимое регламентное обслуживание. Кроме того, нужно производить текущий ремонт. И желательно быстро, иначе встает процесс работы.

Современное стоматологическое оборудование отличается сложностью и требует компетентного подхода, как для ремонта, так и для сервисного обслуживания. При покупке нужно обеспечить монтаж и пуск в эксплуатацию мастером, который имеет разрешение на монтаж, иначе снимается гарантия на оборудование. Обеспечить все это обслуживание своими силами может далеко не всякая клиника, к тому же это нецелесообразно.

Единственным грамотным подходом в такой ситуации является заключение договора на техническое обслуживание с сервисным центром, имеющим лицензию на ремонт медицинской техники.

Организация закупки материалов

Как и для оборудования, для материалов также можно выделить три основных класса:

1. Эконом-класс. Это материалы российского производства.
2. Средний класс. Здесь также очень широкий выбор производителей.
3. Класс люкс. Этот класс представлен брендами: Dentsply, Kerr, 3M, GC, Heraeus Kulzer, Tokuyama Dental, Ivoclar Vivadent.

При выборе материалов есть существенное отличие. Даже при использовании дорогих материалов их себестоимость намного ниже цен на услуги. Поэтому с точки зрения обеспечения качества и повышения репутации клиники, на материалах лучше не экономить.

Методы повышения прибыльности

Как только ваша клиника начала работать и приносить прибыль, сразу нужно задуматься о росте прибыли. Этот процесс постоянный и долговременный. Нет моментального способа сделать клинику высокодоходной.

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.

Единственный способ состоит в постепенном внедрении различных методов и приемов и проверке их на практике. Тестирование и еще раз тестирование.

В большинстве случаев самым простым способом повышения доходности является дополнительная продажа:

- специализированных зубных паст, щеток или ополаскивателей;

- специальных приспособлений и составов для ухода за брекетами и протезами.

Персонал стоматологической клиники

Особое значение для клиники является правильная работа с кадрами. Сначала подсчитаем, сколько человек у вас будет работать.

Если брать из расчета круглосуточная клиника на пять кресел, то у вас будет:

- директор
- бухгалтер
- 20 врачей
- 20 медсестер
- 4 администратора
- 2 санитарки

То есть около пятидесяти человек. Как вы понимаете, объем работы по найму персонала и по решению всех вопросов с ним, чрезвычайно велик.

Следует с самого начала подойти к этому вопросу системно. Весь процесс найма на работу, отслеживание результатов работы, повышение квалификации и проблемы оплаты должен быть продуман и расписан на бумаге. Это исключит проблему непрерывного «тушения пожаров», когда каждая мелочь приводит к многочасовым выяснением отношений.

Оплата труда

Как правило, размер оплаты труда диктуется рынком. В Москве врачи получают от 15 до 25% от выручки. Медсестры 7-9 тысяч рублей, санитарки 5-7 тысяч рублей.

Оплата директора и бухгалтера сильно зависит от размера клиники.

Оплата администратора сильно отличается в разных клиниках. Иногда они получают процент от оборота, иногда постоянный оклад.

Подбор кадров

Существует устаревшее мнение, что хорошего сотрудника можно найти только по знакомству. Как только вам нужно будет нанять пятьдесят человек, то сразу убедитесь в том, что список знакомых исчерпается очень быстро.

Подбор кадров – это работа, требующая квалификации, поэтому не следует этим заниматься лично. Нужно обращаться в агентство по подбору персонала. Их стандартная ставка составляет месячный оклад для привлеченного специалиста.

Другим распространенным заблуждением является вера в некоторого врача-универсала, которого стоит только нанять и пациенты повалят к нему валом.

Современная стоматология – это разделение труда. Нет универсальных специалистов. Есть профессионалы, которые превосходно знают узкий участок работы. Для того, чтобы они его знали необходим постоянный процесс повышения квалификации. Причем не разовый, а постоянный, так как постоянно появляются новые материалы и новые методики лечения.

Нужно искать не одного врача-универсала, а целый ряд квалифицированных специалистов. И организовать их работу так, чтобы пациент мог получить квалифицированную помощь независимо от наличия или отсутствия конкретного врача.

Все производственные процессы необходимо расписать на бумаге. В противном случае, любой сбой в работе превращается в скандальные разборки и поиски виноватого.

При подборе кадров следует руководствоваться простым правилом: ищите профессионалов.

Лучше заплатить хорошие деньги профессионалу, который будет привлекать посетителей, чем сэкономить и нанять человека, который будет отпугивать посетителей.

Обслуживающий персонал

В отношении обслуживающего персонала следует учесть, что доля затрат на каждого дополнительного работника очень высока. Это значит, что прием на работу любого дополнительного человека прямо снижает прибыль клиники.

В этом случае получается проблема. С одной стороны некоторые непрофильные работы нужно обязательно выполнять (например, бухгалтерский учет), с другой стороны, затраты на обслуживание становятся несоразмерно большими.

В этом случае необходимо использовать **аутсорсинг** – использование чужих ресурсов.

Существует простое правило аутсорсинга – все, за что вам не платят покупатели, передавать другим компаниям.

Список услуг, который рекомендуется передавать на аутсорсинг достаточно велик:

- Ведение бухгалтерского учета
- Поддержка компьютеров
- Поддержание сайта в Интернете
- Уборка помещения

В этом случае вы одновременно получаете и более высокое качество, так как поручаете дело профессионалам, так и уменьшаете затраты, так как профессиональные услуги занимают меньше времени.

Автоматизация клиники

Как только фирма начинает работать, начинает расти информационный поток. В самом начале он маленький и руководитель может полагаться на собственную память. Но это проходит очень быстро. Начинаются накладки, которые растут как снежный ком и могут быстро привести к краху фирмы.

Для решения этой проблемы необходимо с самого начала использовать систему автоматизации стоматологической клиники. Вы должны видеть всю картину и полностью держать под контролем все процессы, проходящие в клинике. Не экономьте на системах учета. Вам гораздо дороже обойдется отсутствие учета.

Очень важен учет материалов. Здесь нужно считать буквально всё. Простое сравнение расхода материалов по врачам уже дает материал для размышлений. Если один из врачей расходует материала намного больше остальных, то есть повод призадуматься.

Маркетинг и реклама

Одной из самых распространенных и очень устойчивых заблуждений состоит в том, что основой маркетинга стоматологической клиник является так называемое «сарафанное радио», то есть вы нанимаете хороших врачей, а они приведут своих постоянных пациентов.

Чтобы убедиться в ложности этого мнения достаточно провести простой расчет. Допустим, что у вас клиника на пять кресел с круглосуточным обслуживанием. Вы наняли 20 врачей, которые привели с собой по 100 постоянных пациентов. Казалось бы, все отлично. Вы сразу получили 2000 пациентов.

Вы всем вылечили зубы и они всем довольны. Но ведь следующий раз они придут в клинику только через год.

Вы скажете: «Они расскажут о хорошем лечении своим знакомым». Да, расскажут. По статистике довольные пациенты рассказывают о том, что им понравилось лечение, двум знакомым, а о том, что не понравилось – одиннадцати. Так что в самом хорошем случае умножаем на два и получаем – 6000 человек, которые придут в вашу клинику по рекомендации.

На этом действие «сарафанного радио» закончилось.

Но у вас клиника на пять кресел. Каждый час в кресле должно находиться пять пациентов, через час еще пять. За сутки она должна обслужить $5 \times 24 = 120$ человек. За месяц – 3600. За год – 43200. То есть для бесперебойной работы клиники вы должны продумать механизм привлечения десятков тысяч людей в год!

Поставить обслуживание на поток можно только в одном случае – построить и наладить механизм постоянного маркетинга. Он включает следующие элементы:

- Качество лечения
- Репутация клиники
- Реклама
- Формирование бренда
- Долгосрочные отношения с клиентами

Качество лечения

У маркетологов есть выражение: «Самый быстрый способ обанкротить фирму – это дать хорошую рекламу плохого товара». Это действительно так, потому что большинство фирм терпят крах ровно по одной причине – они поставляют некачественный товар.

В стоматологии качество услуг решает все. Можно сколь угодно завлекать пациентов рекламой и красивой вывеской, но если лечение не будет соответствовать ожиданиям, то пациент уйдет в другую клинику. Даже если сейчас вы монополист и пациентам некуда идти, то появление конкурента с качественным лечением – это вопрос времени.

Качество стоматологических услуг включает в себя буквально все: от правильного разговора администратора до детально продуманного плана лечения.

Вот далеко не полный список факторов, которые пациентами субъективно воспринимаются как составляющие качественного лечения:

- Расположение клиники и удобство парковки
- Возможность записаться на прием без очереди и в удобное для него время
- Возможность без проблем перенести запись на другое время.
- Наличие дополнительного сервиса
- Возможность купить в клинике все необходимое для ухода за полостью рта.
- Ощущение безопасности стоматологических процедур.
- Множество вариантов оплаты услуг и т.д.

Как видите, все эти факторы прямого отношения к лечению не имеют, но для пациентов очень важны. Вы, возможно, подумаете, что обеспечение всех этих факторов стоит денег, а влияние их на прибыльность сомнительно.

Вот здесь заключается самая распространенная ошибка, которая приводит к упущенной прибыли и банкротству.

Субъективно воспринимаемая цена услуг полностью зависит от этих побочных факторов. Если пациенту удобно лечиться в вашей клинике, и он считает, что получает качественное обслуживание, то он готов заплатить больше. Потому что в его глазах цена услуг, которые он оплачивает, соответствует ценности, которую он получает.

Репутация клиники

Если вы только открыли клинику, то самой важной задачей для вас становится завоевание репутации. Не следует с самого начала все делать дешево и плохо в надежде когда-то разбогатеть и приобрести приличное оборудование. К этому времени ваша репутация уже будет безнадежно испорчена и крах вашего бизнеса неизбежен.

Пациенты предпочитают идти в ту клинику, которую они знают и доверяют. Поэтому стратегический путь маркетинговых усилий должен быть нацелен только на одно – создание долгосрочных отношений с клиентом на основе непрерывного диалога клиники и пациента. То есть, вы постоянно выясняете потребности ваших пациентов и удовлетворяете их. Если вы знаете пациента лучше, чем другие, то и можете оказать ему услуги лучше, чем другие.

Имея всю информацию о взаимоотношениях с пациентом, вы можете предложить ему персонализированные услуги. Выясняя его предпочтения и учитывая пожелания, вы непрерывно повышаете свою ценность для него. В определенный момент цена услуги, которую вы оказываете, становится значительно меньше ценности этой услуги в глазах пациента, так как он получает именно то, что он хочет. Тогда вы можете установить цены выше, чем у конкурентов, и сделать это, будучи уверенными в том, что пациенты воспримут эти цены как должное.

В идеале пациент должен быть настолько уверен в качестве вашей работы, что уже не будет даже рассматривать предложения ваших конкурентов. В этом случае вы получите гарантированный поток пациентов в течение многих лет, а, следовательно, гарантированную прибыль.

Реклама

Вы должны понимать, что на рынке вы не одни. К тому времени как вы появились на рынке, все ваши предполагаемые пациенты уже являются пациентами других клиник и в вас особо не нуждаются.

Более того, они не видят смысла менять без нужды ту клинику, в которую они посещают много лет. Поэтому вам предстоит долгий путь завоевания доверия пока еще потенциальных пациентов.

Большинство стоматологических клиник предлагают одни и те же услуги: лечение зубов, отбеливание, снятие зубных отложений и т.д. Почему они пациенты должны обращаться в вашу клинику?

С ответа на этот вопрос должна начаться рекламная компания. Учтите, что публикация пары объявлений в газетах – это еще не рекламная кампания.

Вы должны выбрать рекламные каналы и продумать стратегию продвижения вашей клиники на годы вперед.

Каналы продвижения клиники

Особенностью стоматологических услуг является то, что реклама не дает прямого отклика. То есть, в отличие от рекламы вкусной конфеты, которая настолько привлекательна, что покупатели тут же бросаются ее покупать, реклама по принципу: «Идите к нам скорее, и мы вылечим все зубы» не работает, как бы красиво не сфотографировать бормашину.

Большинство пациентов откладывают визит к стоматологу до последнего. Поэтому задача рекламной кампании состоит не в том, чтобы привлечь пациентов прямо сейчас, а в том, чтобы, когда они захотели навестить зубного врача, то вспомнили вашу клинику и обратились к

вам. Отсюда и требования к рекламным каналам продвижения клиники. Лучше работают не краткосрочные рекламные носители: телевидение, радио, газеты, а долгосрочные: рекламные щиты, буклеты, публикация в журналах, сайт в Интернете.

Кроме того, не стоит рекламироваться по принципу: «Мы оказываем все услуги», такая реклама банальна и не запоминается. Лучше сосредоточиться на описании ваших конкретных преимуществ.

Рассмотрим, как правильно использовать рекламные каналы для продвижения стоматологической клиники.

Наружная реклама

Наиболее эффективными в долгосрочном плане являются следующие рекламные каналы: использование рекламных щитов и оформления фасада клиники в едином запоминающемся стиле. Рекламные щиты должны располагаться в местах ежедневных потоков ваших пациентов: у выходов станций метро, остановок наземного транспорта, у крупных супермаркетов.

Проходя ежедневно мимо этих щитов, потенциальные посетители постепенно запоминают название вашей клиники. Поэтому есть шанс, что при необходимости обратиться к вам.

Хорошо работают яркие вывески над входом, а также щиты с подсветкой ночью.

Необходимо позаботиться и о тех пациентах, которая приезжают к вам на машинах. Для этого служат рекламные щиты на дорогах и информационные указатели.

Реклама в журналах

Так как журналы долго не выбрасывают, а также эти журналы часто лежат в салонах красоты, парикмахерских и других местах ожидания, то реклама работает достаточно долго. К тому же, люди, которые приходят в салоны красоты, обычно задумываются о своей внешности, то очень хорошо работает реклама эстетических услуг: отбеливания зубов, установка стразов и т.д.

Интернет-реклама

В настоящее время сайт в Интернете – это важнейший инструмент рекламы стоматологической клиники.

Сайт – это долгосрочная и круглосуточная реклама по очень низкой цене. Один раз хорошо сделанный сайт будет рекламировать вас долгие годы.

Главное преимущество сайта перед другими видами рекламы состоит в том, что пациент приходит на сайт именно тогда, когда нуждается в стоматологической помощи. Поэтому, в отличие от других рекламных каналов, которые требуют удачного стечения обстоятельств: заболел зуб и человек проходит мимо клиники или открыл случайно журнал, сайт в Интернете доступен всегда. Если человек ищет клинику, и зашел на ваш сайт, то велика вероятность, что он сразу позвонит или запишется на прием.

Все больше людей перед посещением любой фирмы сначала заходят на сайт, чтобы уточнить адрес и время работы. Поэтому сайт для клиники – это необходимая часть ее имиджа.

На сайте вы можете с минимальными затратами разместить всю информацию о вашей клинике: телефоны, адрес, расписание работы, оказываемые услуги. На сайте получать информацию гораздо быстрее и проще, чем по телефону.

Полиграфия

Буклеты клиник работают не очень хорошо, так как их быстро выбрасывают. Значительно лучше работают дисконтные карты на предъявителя. Обычно скидка по карте составляет 5%.

Даже когда пациенты меняют место жительства, то дисконтные карты не выбрасывают, а передают знакомым.

Формирование бренда

Если взглянуть на рекламу, которая в изобилии льется с экрана телевизора, то легко заметить, что основная масса рекламной продукции направлена на рекламу не товаров, а на поддержку бренда. «Кока-кола» и «Пепси», «Тойота» и «Мерседес», «Сони» и «Панасоник» – все это бренды.

Почему реклама товаров уступает рекламе брендов? Ответ прост. Рекламирывать каждую отдельную торговую позицию очень дорого. Только представить, сколько усилий потребовалось бы, допустим, фирме «Самсунг», чтобы прорекламирывать каждый отдельный продукт, которых в ассортименте насчитывается десятки тысяч. Гораздо дешевле сформировать положительное восприятие бренда, уже потом с легкостью продавать любой товар под этим брендом.

Почему же покупатели так любят бренды? По статистике товар известной торговой марки может стоить в два раза дороже безымянных конкурентов, а продаваться в десятки раз лучше. Ответ прост. Покупатель на современном рынке окружен тысячами однотипных товаров, которые находятся на полках. Принимать решение, основываясь на сравнении десятков характеристик очень сложно и занимает много времени. Гораздо быстрее увидеть товар знакомого бренда и купить его. Именно доверие к бренду и является основным фактором покупки.

Обратите внимание, что главное в бренде – это доверие. Доверие просто так не завоеуешь. Чтобы сделать из вашей клиники бренд, нужно настолько отладить работу клиники, чтобы каждый посетитель уходил из клиники удовлетворенным ее работой. Чтобы качество не зависело от настроения врача, времени года, прихода или увольнения сотрудников.

Принципы построения бренда

- Удачное имя
- Узнаваемый стиль
- Лидерство
- В новой нише брендом становится первый
- Постоянство рекламы

Формирование бренда – это долгое и дорогостоящее дело. Если вы всерьез решили продвигать бренд, то нужно подойти к этому вопросу обстоятельно. Ошибки в реализации могут привести к бессмысленной трате денег.

Удачное имя

У китайцев есть выражение: «Неправильно говорят, что имя многое значит. Имя значит все».

Не случайно в свое время фирма GoldStar (Золотая звезда) потратила множество усилий на то, чтобы называться Lucky Goldstar (Счастливая золотая звезда), или, сокращенно, LG.

При поиске «счастливого» имени обратите внимание, что по опросам людям не нравятся имена стоматологических клиник, у которых присутствуют в названии слова «стома» и «дент». С другой стороны, более половины клиник имеют в своем названии подобные слова.

Узнаваемый стиль

Узнаваемый бренд всегда имеет в основе узнаваемый стиль.

В свое время компания «МТС» при создании фирменного обошлась своими силами, и придумала синий кружочек на желтом фоне.

Конкурирующая компания «Билайн», напротив, заказала стиль у профессиональных дизайнеров.

В результате, яркий черный-желтый дизайн «Билайн» настолько превосходил безликий стиль компании «МТС», что последней пришлось потратить 4 миллиона долларов на смену стиля.

Так что сразу заказывайте стиль у профессионалов, чтобы не пришлось позже переделывать.

Лидерство

У брендов есть непреклонное правило. Люди запоминают только лидеров. Вы сразу назовете лидирующие бренды на рынке газированной воды: «Кока-кола» и «Пепси-кола». А кто третий?

Это правило сильно ограничивает выбор области для построения бренда. Создать бренд можно только будучи лидером на рынке. Вы должны иметь некоторое конкурентное преимущество, которое сделает вас лидером. И тогда уже ваше лидерство сформирует бренд.

Наоборот не получится.

Знаменитая на весь мир трехлучевая звезда «Мерседеса» стала таковой только потому, что «Мерседес» производит уникальные по качеству и престижу автомобили.

Если у вас нет особых преимуществ, то вам послужит следующее правило построения бренда:

В новой нише брендом становится первый

Если ваша ниша уже занята крупными конкурентами, то тратить деньги на создание нового бренда в этой нише бессмысленно. Даже значительные вложения в продвижение нового имени будут малоэффективны. Единственный выход состоит в том, чтобы создать новую нишу и стать первым брендом в этой нише.

Дело это не столько сложное, как можно подумать. Развитие технологий ведет к тому, что каждый год появляются все новые возможности лечения. Например, в стоматологии одной из новейших технологий является использование стоматологических лазеров.

Если вы хотите создать новую нишу, но найдите такую новую технологию и сделайте ее своим «коньком».

Постоянство рекламы

И, наконец, самое важное правило бренда – постоянство рекламы. Если вы действительно хотите построить узнаваемый бренд, то его реклама должна идти непрерывно.

В среднем срок забывания человеком новой информации составляет неделю. Поэтому не реже чем раз в неделю, должны выходить рекламные объявления.

Это требует значительных затрат, поэтому для формирования бренда лучше использовать не отдельные клиники, а сети клиник. Тогда общая цена рекламы распределяется между множеством клиник и не становится чрезмерно высокой. Кроме того, по мере роста сети, относительные затраты на продвижение бренда становятся все меньше и меньше.

Долгосрочные отношения с клиентами

Как только вы открыли клинику и начали работать, то в центре вашего внимания должна быть статистика повторных визитов в вашу клинику.

Хотя реклама и маркетинг – это важные вещи, но привести пациента в клинику повторно стоит в пять раз дешевле, чем привлечь нового. Поэтому намного выгоднее и перспективнее сделать так, чтобы пациенты приходили снова и снова.

Следует учесть, как бы хорошо вы не произвели лечение один раз, совершенно не факт, что пациент опять обратится к вам. Основные причин смены клиники довольными пациентами две:

1. Пациент не знает, какие еще стоматологические услуги ему нужны
2. Пациент не знает, какие стоматологические услуги есть у вас.

Как это ни странно, но клиники в большинстве своем ничего делают для решения этих проблем, поэтому теряют большие деньги.

Средний человек не очень осведомлен в стоматологических услугах, да и не особо стремится что-либо узнать. Для привлечения в клинику постоянных пациентов основной упор

нужно делать на просветительскую работу. Как можно больше следует рассказывать о видах стоматологической помощи, о профилактике, о гигиене полости рта.

Наиболее часто для выстраивания долгосрочных отношений используются следующие приемы:

- Лечение в кредит
- Семейные накопительные программы
- Подарочные сертификаты
- Рассылка персональных приглашений

В американской стоматологии давно установилась практика регулярных семейных приглашений. Все члены семьи приглашаются на периодический осмотр и консультации. Американские стоматологи учат детей с самого маленького возраста ухаживать за зубами, помогают подбирать пасту и зубную щетку.

В результате американцы не боятся посещать стоматологов. Так как в большинстве случаев посещение клиники не связано с неприятными процедурами.

Обслуживание по подписке

Наиболее эффективная и прибыльная форма долгосрочных отношений состоит в обслуживании по подписке. Выглядит это так. Пациент заключает контракт с клиникой и платит ежемесячную сумму.

В эту сумму входит:

- Запись на прием без очереди и круглосуточно.
- Бесплатный осмотр в любое время.
- Консультация врача по телефону.
- Ежемесячная рассылка обучающих материалов.
- Ежемесячная рассылка зубных эликсиров.
- Регулярная рассылка зубных паст, щеток, нитей и прочих средств.

Очевидно, насколько удобно обслуживание по подписке пациентам, и насколько выгодно эта услуга для клиник. Каждый месяц независимо от того, болят у пациента зубы или нет, вы получаете гарантированный доход.

Особое место в обслуживании по подписке имеет особая услуга, на которой стоит остановиться подробнее, настолько она непривычна для наших условий. Речь идет об услуге – **профилактический звонок стоматолога**.

Она выглядит следующим образом. В автоматизированной системе хранится вся информация о зубных проблемах пациента. Врач составляет долгосрочный план ухода за полостью рта и намечает сроки контроля.

Когда наступает срок очередного контроля врач делает звонок пациенту и интересуется о его состоянии и принимаемых мерах. Как показывает практика, пациенты очень хорошо выполняют все предписания врача сразу после посещения клиники. Но постепенно мотивация снижается и ухаживать за своими зубами в полном объеме пациенту становится лень.

В этом случае звонок стоматолога является сильнейшим мотиватором для продолжения выполнения необходимых процедур.

Для клиник премиум-сегмента данная услуга просто обязательна.

Фокус на долгосрочном здоровье пациента

Иногда владельцы клиник допускают глобальную ошибку при оценке своего бизнеса. Они думают, что если зубы у людей болят, то для стоматологии это хорошо. Ошибка колоссальная.

Гораздо выгоднее стоматологам, чтобы здоровье зубов было идеальное, как не парадоксально это не звучало.

Если вы сделаете так, что когда пациент попадает в сферу вашего бизнеса и навсегда забывает про свои проблемы зубами, а наоборот имеет:

- Здоровые и красивые зубы
- Свежее дыхание
- Прекрасные десны
- И ослепительную улыбку

то он будет платить вам за это большие деньги долгие годы и у вас никогда не будет проблемы с прибыльностью вашего бизнеса!

Приложение. Интервью с профессором Ф.Ф. Лосевым

Профессор Лосев:

«В стоматологии короткий путь редко бывает эффективным»

Один из наиболее авторитетных имплантологов страны, Главный стоматолог Управления Делами Президента Российской Федерации, Вице-Президент Стоматологической Ассоциации России, Президент стоматологического центра «Мегастом», доктор медицинских наук, профессор Федор Федорович ЛОСЕВ по просьбе редакции поделился своим видением проблем, с которыми сталкиваются руководители российских стоматологических клиник, и рецептами их решения.

- 15 лет назад в числе первых в нашей стране Вы создали свою стоматологическую клинику. Шаг в 1992 году очень смелый. Что было самым сложным при открытии клиники?

- Организация клиники – дело и сложное, и простое одновременно. Сложно - когда начинаешь с нуля. Просто - когда есть определенный опыт. У меня такой опыт был. В 1989 году в Московском техническом лицее я открыл частный стоматологический кабинет. С него-то и началось зарождение клиники. Уже в те годы я решил серьезно заняться имплантологией. Я понял, что для имплантации нужны определенные условия, круг услуг, без которых добиться не просто кратковременного успеха, а гарантированного на длительный срок результата невозможно. Не случайно число тех, кто готов взять на себя реальные гарантируемые обязательства в сложных случаях, когда отсутствует более 50% зубов, при том, что имплантологией в той или иной степени занимается каждый стоматолог, - таких врачей примерно 10 % от общего числа.

И на первом этапе создания клиники нам предстояло, с одной стороны, решить финансовые проблемы, с другой - выбрать оптимальную систему имплантации для России.

Мы взяли кредит в банке и в течение двух лет его успешно вернули. К слову, уже через три года задумались над тем, чтобы открыть вторую клинику. С выбором же системы имплантации все оказалось не так просто. Начинали мы с российских имплантантов. Полусамодельные - конечно, не мы их выпускали, а какие-либо российские предприятия - они не всегда давали желаемый результат. Открыв клинику в 1992 году, мы решили закупить хорошую систему имплантантов и приобрели американскую систему «IMZ». С ней мы достаточно успешно стартовали. Затем провели работы с целым рядом систем, в частности «Ario Implant», «Frialit-2», «Ankylos», и в конце концов остановились на системе «Semados», которая позволяет не только делать группу зубов, но и вводить хорошо косметичку.

- 15 лет позади. Что остается самым сложным в работе клиники сегодня, когда наработан опыт, сложился коллектив? На что сегодня больше всего приходится тратить усилий?

- Главное – за эти годы сформировались принципы работы, от которых мы стараемся не отступать. Их суть – сделать для пациента максимально возможное с учетом долговременной перспективы. Хотя такой подход скорее усложняет нашу работу, чем облегчает ее, потому что делать упрощенные конструкции и более свободно подходить к технологиям всегда легче для врача-стоматолога, чем работать на долговременный результат. Но, с другой стороны, следуя избранному принципу, мы всегда уверены в успехе.

Сегодня мы практически не имеем преград, чтобы восстановить 100% жевательную эффективность у пациента. И мы пошли дальше - много занимаемся косметикой, чтобы

добиться практически полной аналогии с натуральными зубами. Ведь пациенту хочется иметь не только «работающие», но и красивые зубы. Для этого активно занимаемся трансплантацией тканей, наращиванием объемов кости, в том числе и за счет искусственных материалов...

- Это лечебная часть деятельности. Однако Вы, как руководитель, наверняка сталкиваетесь и с экономическими, и с организационными проблемами. Что я имею в виду? Материалы, оборудование становятся все более сложными и дорогостоящими. Вы используете и сами разрабатываете поистине фантастические технологии, позволяющие людям обрести новые зубы, порой лучше их собственных, но в состоянии ли они заплатить за них? Не превратится ли стоматология, в частности имплантология, в сферу для узкого круга людей?

- Хорошие, гарантирующие успех технологии дороги сами по себе. С этим я согласен. Но правда и то, что предпринимаются попытки снизить стоимость подобных работ. Есть ряд предприятий, например «Конмед», которые выпускают очень достойные имплантанты, я считаю, лучшие в нашей стране. Однако чтобы конкурировать с другими фирмами, главным образом иностранными, им пришлось закупить высококлассное швейцарское оборудование, и себестоимость изделий начинает повышаться. Никуда не деться – высокого качества имплантанты стоят пока достаточно дорого.

Удешевления добиться невозможно, если не создавать свои предприятия. Однако выдержать конкуренцию им сложно. Это я знаю по опыту своего завода, выпускающего стоматологические установки. Завоз немецких установок приблизительно такой же марки не облагается НДС, мы же, завозя детали, платим НДС, и цена на наши изделия автоматически растет.

Подобная картина и с имплантантами. Мы можем делать свои, но сложно реализовывать эти программы в сегодняшних экономических условиях. Поэтому, с одной стороны, имплантация - недешевая процедура, с другой - сегодня достаточно людей, способных за нее заплатить. Важно понимать, что если мы не будем развивать эти технологии, пусть и достаточно дорогие, люди просто станут уезжать на Запад и оставлять средства там. А самое главное - не получать должного уровня обслуживания. Почему? Не из-за того, что там не хватает профессионализма. Мы сами учимся и у американцев, и у немцев, и у итальянцев. Дело в другом - наш человек туда едет, как правило, на короткий период времени, и соответственно ему предлагают ускоренные методы лечения, которые не всегда дают желаемый результат. Есть законы природы, от которых никуда не деться. Это как ребенка родить, поспешишь - результат будет неоднозначный. Сказывается и языковой барьер, который порой приводит к отрицательным последствиям. Известны случаи, когда клиенты теряли имплантанты просто из-за того, что что-то не так поняли и сделали неверно.

Что касается налогообложения и экономики в целом, то могу сказать, что, к счастью, нам встречаются люди разумные, которые трезво подходят к своей работе. Однако это не исключает сложностей, особенно в бухгалтерии. В целом ряде вопросов мы идем одними из первых - самим приходится разрабатывать нормативы, например, списания материалов. Сегодня необходимо до грамма все взвесить, до миллиграмма списать. Если учесть, что в работе всегда находится более 400 наименований материалов, я уж не говорю о разнице между наименованиями, то, конечно, нынешний порядок списания материалов ведет к большому увеличению бухгалтерского документооборота, что, на мой взгляд, совершенно неоправданно. Понятно, что полностью без бумаг не обойтись, но все же было бы неплохо уменьшить этот вал. Надо каким-то образом упростить эту схему, сделать ее более прозрачной, чтобы главный врач, допустим я, не вникал в эти миллиграммы и бухгалтерские отчеты.

Для нас было бы проще, если бы налоги платили по принципу - есть оборот и с оборота отчисляется определенная сумма. Она может быть даже великовата, но, с другой стороны, мы бы всегда знали, что к нам никто не будет лишний раз предъявлять претензии. Сегодня несколько сложно, потому что всегда можно разглядеть какие-то огрехи и иметь

дополнительные возможности штрафных санкций за то, что ты какую-то мелочь не учел. Но, повторяю, нам люди встречаются по большей части разумные, и у нас пока не было случая, чтобы кто-то не хотел ничего слышать.

- Несмотря ни на что планы развития у Вас обширные. Я имею в виду начатое строительство Медицинской Академии дентальной имплантологии. Какие задачи Вы перед ней ставите?

- На сегодняшний момент мы практически решили проблему функциональности за счет имплантологии, то есть жевательной эффективности для пациента, у которого отсутствует область зубов. Однако еще есть вопросы с косметикой пришеечной области зубов. Дело не в том, что мы не можем это сделать. Можем. Но требуется ряд дополнительных вмешательств, лечебных мероприятий или технологий, которые бы позволяли практически на 100% восстановить зубы. В этих целях мы и моделировали Медицинскую Академию дентальной имплантации. Она будет работать не по принципу большой стоматологической клиники – этот подход сегодня себя изживает, а как медицинское учреждение полного цикла лечебных мероприятий, которые бы приводили к восстановлению естественного вида зубов.

Иными словами, задача не сводится только к вылечиванию зуба или установлению имплантата, но предполагает комплексное решение проблемы эстетики в целом.

- Хотел бы уточнить Вашу мысль. В Академии будет 50 кабинетов и с этой точки зрения она будет большой, но, с другой стороны, как я понимаю, у кабинетов будет своя специализация?

- Все кабинеты будут разделены по трем типам клиник. Одна клиника – элитная, другая - VIP и третья – щадящая стоматология. Это не значит, что третья будет клиникой эконом-класса. Нет. Но в ней будет реализован подход нерадикального лечения. Поясню. Сегодня в большинстве клиник исходят из того, что если зуб еще может послужить, он должен служить. Мы же чаще всего подходим иначе. Да, пораженный парадонтитом 4-й степени зуб теоретически еще может послужить, но мы стараемся такой зуб не «тянуть», потому что чем больше мы его «тянем», тем больше «уходит» кость. Соответственно через три-четыре года там практически нет кости, и прежде, чем поставить имплантант, приходится наращивать кость, то есть делать дополнительные, достаточно сложные вмешательства, которые на самом деле необоснованны. Если бы мы вмешались и установили имплантант три года назад, ничего дополнительно не пришлось бы делать, чтобы имплантант хорошо функционировал. Напомню, что степень риска отторжения имплантата, поставленного в нормальную кость, составляет 0,3, максимум - 0,5%. Если учесть, что пломбировка корневого канала дает до 20% осложнений, становится ясно, что грамотная имплантация способна гарантировать оптимальный результат.

- Позвольте вернуться к теме специализации в современной клинике. Сколько должно быть специализированных кабинетов?

- Чтобы клиника была полноценной, я думаю, должно быть не менее пяти кресел. Я имею в виду имплантологическую клинику. Вообще же для стоматологической – двух-трех кресел достаточно. К слову, клиника «Мегастом» изначально ориентирована на имплантологию, и эта специализация будет сохранена. Что должно быть? Хирургия, терапия, ортопедия, пародонтология и гигиенический кабинет. Почему я пародонтологию не соединяю с хирургией? Потому что нужен дополнительный кабинет для консультаций. Должен быть замкнутый цикл. Иначе будут накладки.

- Что касается оборудования, для кабинетов, имеющих разную специализацию, Вы покупаете одинаковые установки или нет?

- В принципе они могут быть одинаковыми, несколько отличается только их оснащение.

- *Несколько лет назад Вы взяли за выпуск отечественной стоматологической установки. Что Вас подвигло на этот проект? Вероятно, с самого начала Вы отдавали себе отчет, что задача не из простых, и все же взяли?*

- Первое, что меня подвигло, - это моя экономическая неопытность. Но самое главное – штат высококлассных инженеров во главе с Юрием Тамазиным, с которым мы сотрудничаем многие годы. Мне хотелось, чтобы у них была интересная, перспективная работа, не просто обслуживание установок, а нечто большее с точки зрения профессионального роста. Проект был непростой, даже очень сложный. С чем мы столкнулись? На данный момент составлять конкуренцию в условиях тех тендеров, которые проводятся, и я не побоюсь этого слова, зачастую дутых тендеров, ибо всегда есть моменты, вызывающие, мягко говоря, сомнения, - российский производитель конкурировать не может. Вернее, он может конкурировать только в том случае, если производит низкокачественную продукцию. Его вынуждают опустить цену до 4 тысяч долларов и тогда дают возможность побороться за госзаказ. В итоге заводы в нашей стране выпускают установки, сопоставимые с продукцией «Сименса» 30-х годов. Какое уж тут развитие?! Мы же хотели начать выпускать установку хорошего уровня.

Идея была простая - взять за основу немецкую установку «Сирону» С8, модель хорошего уровня, но при этом эконом-класса, настоящую рабочую «лошадку», завозить основные узлы из Германии, а ряд комплектующих изготавливать в России. В итоге мы выпускаем немецко-российскую установку достойного уровня. В будущем, когда мы выйдем на продажу 500 установок в год, - сегодня мы поднялись до 300 и в следующем году планируем выйти на 500 установок - мы будем немецкие детали активнее менять на российские, чтобы снизить стоимость. А то, что у нас могут выпускать изделия хорошего качества, мы уже доказали. Были проведены авторитетные экспертизы и они подтвердили идентичность качества наших установок и собранных в Германии.

Конечно, мы могли бы пойти по пути, который сегодня некоторыми фирмами уже протоптан, – завозить детали из Китая и снизить стоимость установки процентов на 30. Но мы этого делать не будем. Пока качество китайской продукции остается китайским, а мы хотим смотреть в глаза своим покупателям. Да, российские детали обходятся недешево. Тот же кожух, сделанный в Китае, стоит с доставкой и «растаможкой» 100 долларов, а сделанный в России - 180 евро. В 2,5 раза дороже! Такой парадокс. Впрочем, когда мы выйдем на больший объем, мы добьемся снижения цены.

- *А сегодня для стоматолога выгоднее покупать Вашу установку «Симос», чем брать «Сирону»?*

- Между «Сироной» С8 плюс и нашей установкой самая минимальная разница - 2 тысячи евро. Качество же, как я уже сказал, не отличается.

- *При выборе оборудования каким принципам следуете Вы сами?*

- Важно руководствоваться опытом работы на той или иной установке. Плюс к этому учитывать особенности сервисного обслуживания, причем не только с точки зрения возможного оперативного приезда инженера, но и наличия деталей, возможности быстрой их доставки. Конечно, нашу клинику мы будем оснащать своими установками, потому что уверены в них. Это хорошие установки, которые пойдут и в VIP-клинику, и в элит-клину.

Вообще же я придерживаюсь того правила, что установка не должна быть «хлипкой». Она должна иметь хорошую грузоподъемность, хорошие микромоторы, скажем, уровень той

же «Сироны». И надо, чтобы душа лежала к работе на этом оборудовании. Чтобы ты был в нем уверен на 100%.

Ведь мы работаем с людьми и не имеем права подвергать пациента риску, что в самый ответственный момент, скажем, хирургической операции что-то сломается, или микромотор не выдержит должных оборотов, или помпа не создаст нужное давление. Иными словами, врач должен быть обеспечен надежной техникой.

Впрочем, он должен быть обеспечен и другими оптимальными условиями для работы. И я всегда стремился такие условия врачу создать. С одной стороны, мы требовательно относимся к доктору и у нас нелегко работать, но с другой – наши врачи, а это профессионалы с большой буквы, достаточно уверенно себя чувствуют, для них созданы комфортные условия, начиная с приема пациента в холле, то есть грамотной работы администратора, и заканчивая тем, что врач не имеет проблем с доставкой работ из лаборатории, согласования с зубными техниками различных вопросов. К слову, в наших клиниках свои зуботехнические лаборатории и эти вопросы решаются максимально оперативно. Мы не лимитируем никоим образом время приема. Нет плана, «подтяжки» по финансам. Врач должен качественно выполнять свою работу – это главное.

Все это вместе гарантирует хороший результат.