

«ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ЗАМКНУТЫЙ ЦИКЛ, НУЖНЫ МОЗГИ»

ВАЛЕНТИНА НЕСВАТОВА, ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ МЕДИЦИНСКОГО ХОЛДИНГА «ВЕРОНИКА», РАССКАЗАЛА О «ТРЮКАХ», ЗА СЧЕТ КОТОРЫХ СЕТИ КЛИНИК УДАЛОСЬ СОХРАНИТЬ ПЕРСОНАЛ И КЛИЕНТОВ В КРИЗИС, О НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ В СТОМАТОЛОГИИ И О НЕОБЫЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ. БЕСЕДОВАЛА ЮЛИЯ ЧАЮН

BUSINESS GUIDE: Сколько клиник сейчас входит в холдинг «Вероника»?

ВАЛЕНТИНА НЕСВАТОВА: Нашему холдингу 27 лет, начинали мы со стоматологии, а уже потом освоили направления пластической хирургии и косметологии. Сегодня в составе холдинга девять клиник: взрослая и детская стоматология «Вероника», клиники косметологии и пластической хирургии Институт красоты СПИК. Также у нас есть образовательный центр, где проводится обучение, проходят семинары и мастер-классы для специалистов с возможностью просмотра прямых трансляций проводимых операций. С 2006 года наша компания вышла на рынок Москвы. Там, практически в самом центре, в районе Старого Арбата, мы открыли клинику косметологии и пластической хирургии.

BG: Это все направления, которые холдинг продолжит развивать, или вы намерены освоить что-то новое?

В. Н.: Знаете, я постоянно даю себе слово, что больше не буду ничего открывать. Но не могу остановиться, когда появляется хорошая идея, несмотря на то, что приходится рисковать. Сейчас мы активно развиваем цифровые CAD/CAM-технологии, практически отказываясь от ручного труда в зубопротезировании. Мы создали зуботехническую лабораторию, аналогов которой нет в городе. Оборудование есть у многих, но созданного нами замкнутого цикла — нет ни у кого. Благодаря использованию этой системы достигается лучшее качество: сокращается количество визитов в клинику, пациент экономит время, лечение становится более комфортным, а результат прогнозируемым.

BG: Кто поставляет это оборудование?

В. Н.: Оборудование у нас разное: есть американское, немецкое, итальянское, израильское. Мы взаимодействуем с иностранцами не только по закупкам техники. Из Италии, из Финляндии приезжают специалисты, чтобы заключить контракты о сотрудничестве: из самых отдаленных клиник нам присылают файлы с данными пациентов, а мы изготавливаем зубные конструкции дистанционно. Все корректировки происходят удаленно — очень удобно. Я считаю, что

развитие цифровых технологий — это будущее для нас, для России.

BG: Сколько составили ваши вложения?

В. Н.: Более 100 млн рублей.

BG: Оборудование исключительно иностранного производства. Сейчас очень много говорится об импортозамещении, как обстоят дела с российскими аналогами иностранной техники в стоматологии?

В. Н.: К сожалению, отечественных аналогов нет. Но фактически мы сами являемся звеном в цепи импортозамещения, многое производя самостоятельно на базе холдинга «Вероника» и планируя наращивать производство в дальнейшем. Подробности пока рассказать не могу, но мы предпринимаем активные шаги. Продиктовано это изменившейся ситуацией с курсами валют — все очень сильно подорожало. Прошлый кризис мы пережили потому, что я не повышала цены для клиентов, а также никому не снижала зарплату. Таким образом мы сохранили и пациентов, и врачей.

BG: За счет чего вы сохранили зарплаты и цены? Должна была пострадать маржинальность.

В. Н.: Я сама осталась без денег, но вложила все в дело, чтобы бизнес выжил. Сейчас ситуация почти та же самая. Хотя развитие цифровых технологий и требует больших инвестиций, я иду на это без колебаний, потому что за этим будущее. То, что сейчас делается в российской стоматологии, — это вчерашний день. Я пытаюсь донести эту мысль до наших докторов. Очень многие компании, имея деньги, накопили оборудования, но для того, чтобы создать замкнутый цикл, чтобы все заработало, нужны мозги. Мы приглашали врачей из-за рубежа для того, чтобы отладить высокотехнологичную систему, и набирали молодежь на работу, потому что молодые люди охотнее, проще принимают все новое. Несколько лет назад к нам пришел мальчик-компьютерщик, а сейчас из него вырос прекрасный профессионал, который ездит и читает лекции о работе на цифровом оборудовании. Когда я устаю, я прихожу в нашу лабораторию и заряжаюсь энергией. Там у нас одна молодежь, работа кипит, глаза горят!

BG: Свой персонал компания воспитала сама?

В. Н.: В основном да, и у нас низкая текучесть, хотя конкуренты очень активно пытаются переманить наших докторов к себе. Некоторые уходят, но так происходит во всем мире: достигая какого-то уровня, врачам начинает казаться, что все просто. Я хочу сказать, что у тех, кто ушел, не получилось создать аналогично функционирующую, эффективную систему. Знаете, помимо денег, оборудования и врачебных знаний, требуется что-то еще.

BG: Вы делаете ставку на развитие технологий и говорите, что берете молодежь. Но у вас есть врачи, которые уже много лет работают в клинике, как они воспринимают нововведения?

В. Н.: Всего у нас в холдинге работает около тысячи человек. Мы постоянно обучаем наших докторов, в том числе и за рубежом. К сожалению, те врачи, которые уже много лет в клинике, привыкли трудиться по старинке, приходится их подталкивать к тому, чтобы они учились чему-то новому. Понимание того, что нужно развиваться, у многих исчезло. Некоторые доктора считают, что достаточно приносить хорошую выручку, но нам нужно не только это. В начале — качество, сроки, сервис, а деньги — потом. Мы ориентированы на будущее, на завтрашний день.

BG: Расскажите, как изменилось поведение клиентов на фоне кризиса?

В. Н.: Сократилось количество масштабных работ, требующих больших денег. Когда рубль рухнул и ожидалось дальнейшее ухудшение, мы предложили нашим клиентам, которым требовалось глобальное лечение, внести деньги сразу, взамен не повышая конечную цену, несмотря на последующий рост стоимости материалов. Это одна из «фишек», которая сработала. Мы потеряли в деньгах, но сохранили клиентов и персонал.

BG: До кризиса был популярен стоматологический туризм. Отмечаете ли вы на фоне колебаний курсов валют приток в ваши клиники тех клиентов, которые раньше лечились за рубежом?

В. Н.: Да, более того, к нам приезжают из-за рубежа, например, финны, так как им

это выгодно на фоне ослабления рубля, да и благодаря нашему качеству. Я на собственном опыте в этом убедилась, поставив имплантаты в Лос-Анджелесе — люблю все пробовать на себе и сравнивать. Оказалось, качество у нас даже немного выше, чем в США. Кроме того, мы постоянно развиваемся, расширяя базу клиентов.

Недавно открыли новое направление — производство кап. Есть такое заболевание — апноэ, когда во время сна у человека останавливается дыхание вследствие потери тонуса мышц дыхательных путей. Часто люди от этого умирают, они задыхаются. Первый признак, свидетельствующий о наличии апноэ, — это храп. В США и Канаде это заболевание хорошо изучено, а в России оно практически неизвестно. У нас есть доктора-сомнологи, которые прошли обучение, есть специальные диагностические аппараты для исследования дыхания во время сна. Потом полученные данные анализируются, определяется стадия заболевания. После этого мы производим индивидуальные капы. Они сохраняют проходимость дыхательных путей во время сна. Мы не лечим апноэ, но помогаем людям вести нормальный образ жизни.

BG: Вы не планируете открыть новые клиники?

В. Н.: Нет, сейчас это бессмысленно. Однако мы думаем о запуске нового направления. Недавно я была в Корее, встречалась с директорами нескольких заводов, которые производят косметику — сейчас корейская косметика одна из лучших в мире. У нас есть намерение заключить контракты с этими производителями и поставлять их косметику на российский рынок.

BG: А что это за бренды?

В. Н.: До подписания контрактов я не хотела бы их называть.

BG: Что является для вас главным в бизнесе?

В. Н.: Я строгий руководитель и борюсь за то, чтобы у нас все было на высоком уровне. Деньги никогда не стояли для меня на первом месте, и если говорить про «Веронику», то здесь главное — качество медицинских услуг. ■

МЫ ПРИГЛАШАЛИ ВРАЧЕЙ ИЗ-ЗА РУБЕЖА ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОТЛАДИТЬ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНУЮ СИСТЕМУ, И НАБИРАЛИ МОЛОДЕЖЬ НА РАБОТУ, ПОТОМУ ЧТО МОЛОДЫЕ ЛЮДИ ОХОТНЕЕ, ПРОЩЕ ПРИНИМАЮТ ВСЕ НОВОЕ