

ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ СТОМАТОЛОГ-МІЛЬЙОНЕР. ХАРИЗМА, СТАНДАРТИ І ФРАНЧАЙЗИНГ

ВІТАЛІЙ НАДАШКЕВИЧ,
виконавчий директор Law Craft LLC,
юридичні послуги та консалтинг

На зламі століть Львів (і Галичина в цілому) переживає безпрецедентну кризу — економічну, соціальну, культурну... В цій несприятливій ситуації, наперекір обставинам, з'являються успішні бізнес-проекти та бізнес-особистості, як то, скажімо, Орест Вовк (Компанія Ензим — «Львівські дріжджі» — лідер вітчизняного ринку), Андрій Худо (холдинг емоцій «!Фест» — мережа ресторанів та магазинів, яка є одним з найбільших роботодавців регіону), Тарас Барщовський (Т.В. Fruit — найбільший в країні виробник яблучного концентрату, що здійснює експансію й на ринки держав-сусідів), Тарас Кіцмей (SoftServe — провідна аутсорсингова ІТ-компанія), Юрій Бубес (Концерн «Електрон» — колись великий виробник телевізорів, а сьогодні розробник та продуцент трамваїв і тролейбусів), а також — перший український стоматолог-мільйонер Ярослав Заблоцький (TM International Group Zablotskyu Clinic). Останньому навіть вдалося організувати у Львові щось таке, чого нема чи не в цілому світі — те, на що рівняються.

Стоматологічний бізнес львівського лікаря Ярослава Заблоцького — нетиповий приклад сімейної справи, яку викладачу медичного університету (разом зі своєю дружиною Зеновією — вчителем музики за класом фортепіано відомої музичної спеціалізованої школи ім. Соломії Крушельницької) вдалося розвинути до значних масштабів. І при цьому без залучення партнерів-інвесторів! Якщо коротко — секрет успіху полягав у трьох речах — харизмі засновника, стандартизації та франчайзингу.

Я б сказав, що пан Ярослав — холерик з потужною життєвою енергією, підвищеним рівнем напору та дещо агресивною темпераментністю, яку він спряму-

вав на свій професійний ріст і бізнес. Остання якість, можливо, шкодила б діловій людині на Заході, але в умовах невизначеного і нестабільного Європейського Сходу є важливою для досягнення успіху. Скажімо, за словами пана Ярослава, він ніколи, навіть у найбільш буремні 90-ті роки, не йшов на уклади із корумпованими чиновниками і не давав хабарів.

Син водія рейсового автобусу з Сокальщини не належав до характерних для Галичини лікарських династій, тож сам пробивав собі життєву дорогу. Спершу вивчився в училищі на зубного техника, потім в медичному університеті — на лікаря-стоматолога. Далі практикував,

займався науковою та викладацькою діяльністю.

1994 рік — складні часи: студенти вчитися не хочуть, пацієнтам не до зубів — просто не мають грошей на лікування. Що робити молодому ініціативному чоловікові? Певне вже тоді Ярослав Заблоцький відчував у собі підприємницькі здібності. Чому б не відкрити дискотеку? З цією ідеєю пан Ярослав звернувся до свого приятеля, ректора Політехніки Юрія Руданського, й попросив його здати в оренду порожню «кормушку» — так студенти називали приміщення університетської їдальні. Та товариш відмовив від задуму й порадив розвиватися у власній професії, здобувати статус доцента, доктора, професора...

Будучи вірним настанові друга, Ярослав Заблоцький у свої 35 років стає доцентом — молодим доцентом, адже у ті часи на цю посаду брали в 50-53 років — так, аби поближче до пенсії. Використовуючи нові можливості, п. Ярослав взявся впроваджувати на кафедрі зміни, наближуючи її до тих стандартів, які він бачив під час обміну досвідом за кордоном, зокрема — у берлінській клініці Шаріте. Запропонував скинутися й купити якісні маски, рукавички. Та ніхто не поспішав: «ось, якщо нам дадуть, а так — ні». З Польщі Заблоцький привіз бейджики і по ночах на старенькому комп'ютері у системі MSDOS набирав ідентифікатори для працівників — аби відвідувачі могли легше розпізнати хто є хто, аби було як в Європі. Не сприйняли колеги й цього нововведення: хтось хотів, аби його «авансували» зі старшого лаборанта до виконуючого обов'язки асистента кафедри, хтось високопоставлений цурався свого звання: «Ви що ж хочете, аби всі знали, хто тут гроші бере!?!», а хтось беззаперечно відрізав:

«Ви, «діви» (знак зодіаку Я. Заблоцького), завжди бажаєте, аби було тільки по-вашому. А так не буде!». Зрештою прийшло усвідомлення — омріяний порядок можна зробити, лише ставши господарем і з власною командою.

Кілька років тому серед американських дантистів проводилося опитування: «Чого б ви не хотіли у своїй діяльності в майбутньому, якби могли на це вплинути?». 95% респондентів зазначили, що не хотіли б займатися бізнесом. Нічого дивного, адже вони прагнуть займатися справою, заради якої вчилися, тобто бути лікарями. Проте в українських реаліях єдиним шляхом забезпечити собі достойний чесний дохід, а також можливість професійного розвитку — відкрити власний бізнес, або як би сказав лікар, зайнятися приватною практикою.

Отож відкрити клініку — це значить знайти персонал, купити/орендувати приміщення, зробити ремонт, придбати обладнання, знайти своїх клієнтів (це останнє — основне!). Але чи не все починається з назви. Найчастіше з нею визначаються ще тоді, коли бізнес — це лише мрія. Стоматологи полюбують використовувати у назвах своїх закладів такі словотворчі елементи, як «Дент» та «Стом». Коли Ярослав Заблоцький на конференціях показує колегам-стоматологам кольоровий логотип «Трайдента», це всім дуже подобається. І всі щиро дивуються, коли дізнаються — логотип належить не клініці чи кабінету, а туристичній фірмі. Без жодної прив'язки до професії (чому — дізнаємося трохи пізніше) пан Ярослав уподобав назву «Класика». Та влучна назва з'явилася сама собою. Під час листування з постачальниками обладнання майбутній головний лікар помітив, що ті помилково адресують свої листи клініці Заблоцького. Адже це західна практика,

коли заклад носить ім'я свого засновника. Так було і у Львові до 1939 року. Поміркувавши, Ярослав Заблоцький прийшов до висновку, що на підсвідомому рівні така назва дає пацієнтам певну гарантію, адже нею виступає репутація самого лікаря, його родини. Це, так би мовити, «гарантія прізвища».

До цього варто зазначити, що попит на стоматологічні послуги — це вимушений попит. Пацієнти відвідують стоматолога не тому, що бажають цього (як це є з кінотеатром, масажем, кав'ярнею), а тому, що змушені це робити. Що ж з цього випливає? На думку Заблоцького, пацієнтам огидна стоматологія як така і тому ніщо не має про неї нагадувати зайвий раз — ані вивіска, ані запах, ані назва. Не дай Боже слоган на кшталт «Стоматологія без болю».

Якщо влучна назва приносить значні

зиски, а при цьому може нічого й не коштувати, то цього не скажеш щодо приміщення та обладнання. У питанні пошуку джерел фінансування лікар однозначний консерватор: «Позичайте гроші в банку, заставте квартиру, позичте у друзів, але ніколи не беріть до свого сімейного бізнесу партнера! Запам'ятайте, що це просто людина, у якої є гроші! Він ніколи не зможе стати вашим партнером!». У 1996 році Ярослав Заблоцький почав обходити банки у пошуках кредиту. Однак справа виявилася зовсім не простою — під саму ідею гроші ніхто давати не хотів. Якимось випадково, в журналі «Дент Арт» вичитав про можливість отримати товарний кредит від виробників, тож поїхав до Києва на прийом у представництво компанії «Сіменс» (пізніше виробництво й продаж медичного обладнання було виділено в окрему ком-



панію «Сірона»). Там запропонували дешевше обладнання відразу, або дорожче — з розстрочкою на рік. Грошей у підприємця-початківця не було, він більше схилився до другого варіанту, однак, зрештою, все склалося інакше.

Заблоцький ретельно вибирав місце розташування своєї майбутньої клініки, згідно з засадою «що би було б потрібно», а не «що є доступним на ринку». Для підприємства сфери послуг хороша локалізація — це ще не гарантія успіху, однак погана — стовідсотковий провал на самому старті. Приміщення має бути розташоване у доступному для пацієнтів місці, й окрім того повинно бути зручним для облаштування там усієї необхідної інфраструктури. Ще на цьому етапі лікар зрозумів, що у світі не існує стандартів стоматологічних клінік, а збагнути, що як і до чого — справа складна, трудомістка і ой, яка тривала! Згідно українських нормативів, один кабінет має займати площу 14 кв. м., в Європі — 9 кв. м. Але як оптимально розпорядитися цим простором? А що робити зі всім іншим? Адже клініка не закінчується приймальною й операційною!? Вже пізніше, з висоти власного досвіду він розповідатиме слухачам своїх семінарів: «Мій рецепт — на одне стоматологічне крісло необхідно 70 кв. м. Хочете три крісла — мусите мати 210 кв. м. Хочете вірте, хочете — ні!».

З 1996 по 1998 рік тривала реконструкція приміщення та облаштування першої клініки на п'ять крісел у самісінькому львівському середмісті, навпроти палацу Потоцьких на вул. Коперніка. За два роки лікар не раз згадував народну приказку, яка мовить: «все триватиме вдвічі довше, ніж планувалося, і коштуватиме вдвічі дорожче, ніж очікувалося». Довелося вивезти кілька сотень вантажівок будівельного сміття, знайти постачальників, залучити кошти... Пан Ярослав

обрав найкраще доступне обладнання, першим у світі придбав інфра-екстра-оральну камеру з монітором на установці від німецької фірми «KaVo» (Kaltenbach & Voigt — один з світових лідерів на ринку стоматологічного обладнання). Там же ж купив і чотири установки «Естетика 1065» вартістю 80 000 дойчмарок кожна (як добрий автомобіль!). І це при тому, що на весь Берлін була лише одна така! По Львову поповзли чутки, що або Заблоцький зі своїми «наполеонівськими планами» цілком вар'ят, або ж очолив масонську ложу.. Так чи інакше, але з боргами вдалося розрахуватися лише за 10 років успішної діяльності. На початках дуже сильно допомогли товарні кредити та знижки від виробників. Як відомо, гуртом дешевше.

У 1997 році, одразу після першого тосту на святкуванні п'ятнадцятої річниці весілля, Ярослав Заблоцький вибачився перед дружиною та гостями і вилетів до Німеччини, аби поспіти на зустріч з керівництвом виробника стоматологічного обладнання і спеціалізованих меблів «KaVo». Вдалося — бізнесмен-початківець отримав сорокавідсоткову знижку на обладнання та ще й проведення монтажних робіт за кошт постачальника! Так перемогою увінчалися річні переговори поштою та телефоном. Заради такої «гуртової» закупки переговори з німецької сторони вів сам віце-президент пан Біль. Єдину доступну систему мультимедіа той продав за 25 тис. дойчмарок, замість встановленої ціни 125 тис.!

Варто зазначити, що до однієї установи підключено 10 комунікацій — подача кисню, стислого та звичайного повітря, води, електрики тощо. Якщо щось було запроектовано не так, переробляти доведеться довго, дорого і непросто... Складна система комунікацій, яка пронизує усю клініку, включається у компресор-

ній. Поруч з нею встановлено резервуари на 3 т води, аби мати незалежність від її подачі в місті, що знаходиться на Головному європейському вододілі.

На кінець липня 1998 року були заплановані перші візити пацієнтів, а 10 вересня відбулося офіційне відкриття новенької Клініки Заблоцького на п'ять крісел. На відкриття приїхав й представник «KaVo» Ріхард Лошан. З собою він привіз нагороду — настінну медаль «Перша зразкова клініка «KaVo». Пан Лошан зізнався, що керівництво німецького виробника вперше вирішило так вирізнити клієнта, адже розуміло, наскільки нетиповою має бути клініка. Однак, маючи медаль у своєму портфелі, пан Лошан міг забрати її назад з собою й нікому навіть не показати (його завданням було оцінити все на місці — локалізацію, втім і саме місто Львів, ремонт, облаштування, персонал, загальну атмосферу)!

Так, професійне обладнання є дуже важливим, однак окрім нього у кожній клініці існують десятки й сотні дрібниць. І деякі з них значно важливіші, ніж це може видатися на перший погляд. Двері до закладу — це перше, що зустрічає відвідувачів. Тому є бажання зробити їх на вищому рівні. Такими були іспанські двері, однак і коштували вони чимало. Розважаючи над захмарною ціною і розкішним виглядом, Ярослав Заблоцький раптом зрозумів, що знаходиться на хибному шляху — двері мають бути прозорими! Саме з цього має починатися реалізація принципу прозорості клініки — максимальної відкритості до клієнта. Двері мають відкриватися на фотоелементах, тобто відкриватися легко, приємно... Жодних домофонів з камерами, які, як на офісі секретної служби, обсервують перехожих, жодних «Ви до кого? З якого питання?». Цього всього у сервісній

сфері бути не може! Пізніше принцип прозорості розвивався й далі — вікна за відсутності пацієнтів не зашторюються — усі можуть побачити, як виглядає кабінет, крісло, в якому стані все це утримується. Наступний крок — екскурсії по клініці, які не лише орієнтовані на заохочення потенційних клієнтів, але й становлять незамінний стимул для персоналу тримати усе в порядку, завжди бути наготові, адже екскурсія може відбутися чи не кожної хвилини, а її учасник — немов би ревизор, часто прискіпливий. Ось таке влучне багатофункціональне рішення, до якого Ярослав Заблоцький прийшов у часи, коли ще й не знав, що таке маркетинг чи стратегічне управління. Практика у поєднанні з мисленням — річ незамінна. Знати аби вміти, вміти аби знати. Водночас купа теоретичних знань без практики — лише торба, набита підручниками з плавання на спині у потопаючого.

Ще одна важлива «дрібниця» — колір медичної уніформи. Сьогодні які тільки фасони і кольори не зустрінеш у спеціалізованих магазинах: зелені, блакитні, сині, рожеві чи червоні. Усі вони стильні й красиві, проте однаковими залишаються тільки до першого прання. По ньому уніформа виглядає, як з різних серій. А у стандартах не може бути компромісів. Тому лише інтенсивне пранням, а відповідно — лише вічно модний і водночас класичний білий колір.

Наступним стандартом, нібито елементарним, однак таким непростим у втіленні на практиці, став принцип вільних робочих поверхонь. Тобто, якщо робота не проводиться, усі робочі поверхні — столи, полички, підставки, тумбочки — мають бути порожніми й ідеально чистими. Всі інструменти та матеріали розкладені по шухлядах, підготовлених комплектах, герметичних контейнерах,

які позбавляють приміщення специфічного «медичного» запаху. Діє ця засада також у приміщеннях бухгалтерії і навіть у підсобній кімнаті, в якій зберігається інвентар для прибирання!

У пивниці клініки обладнали рентген-кабінет, в якому можна робити панорамні знімки щелеп, адже візуально лікар може зібрати не більше 15% інформації щодо стану пацієнта, для більшого — необхідний знімок.

Тож клініка була дійсно першокласною, однак пацієнтів не було. Перших, яких було декілька десятків, що записалися завчасно, полікували... Економіка переживала чергову рецесію. Сусідню Росію спіткав дефолт, Україна опиралася, однак гривня падала, а з нею маліла й купівельна спроможність населення. Стоматологи тинялися без діла, добре як хтось ще мав викладацьку ставку.

Як використати кризові часи? Хоро-

шим варіантом є відповідь — для вдосконалення. Залишившись без роботи, людина може зайнятися спортом, вивчити іноземну мову. Якщо ж не завантажений ваш бізнес — використайте відсутність рутини з метою оптимізації і автоматизації, відійдіть від управління в «ручному режимі». Отож головний лікар Заблоцький попросив своїх співробітників зайнятися написанням інструкцій та регламентів. В роботі використовувалися кращі закордонні взірці, які перекладалися на українську. Окрім цього, провадилися тренінги, ролеві ігри. Конкуренти скептично ставилися до такої діяльності, однак невдовзі міністерство охорони здоров'я оголосило про проведення акредитації всіх медичних установ. А серед обов'язкових умов були й вимоги щодо наявності інструкцій та протоколів. У такий спосіб Клініка Заблоцького стала першим приватним закладом, що



пройшов акредитацію та ще й отримав вищу категорію.

Ярослав Заблоцький від початку орієнтувався на преміум сегмент, для котрого властивою є значна маржинальність. Та все ж з відкриттям клініки небувало актуальним стало питання, як зробити так, аби пацієнти були готові оплачувати вартість послуг, що у декілька разів перевищувала пропоновану конкурентами (у 1998 році встановлення металопластикової коронки вартувало 120USD, в той час як у конкурентів — близько 40 USD; за курсом 1 USD = 8 UAH середній чек за дентальну імплантацію в клініці — 50 000 грн. з терміном лікування у 2-3 роки)? Та щоб при цьому оплачували без обурення, без відрази, а з задоволенням? З часом лікар-підприємець дійшов до висновку: «Ціна сама по собі не має значення! Найважливіше — це те, як сприймає ціну покупець, тобто пацієнт. Яку цінність він отримує у випадку купівлі послуги — встановлення коронки чи імплантату? І тут не важливо, що знає лікар про якість послуг стоматологічної клініки. Важливо лише те, як ці послуги сприймає й оцінює клієнт. Тому клініка має працювати так, аби цінність послуг багаторазово перевищувала їхню вартість». Так були опрацьовані перші стандарти — стандарти спілкування з пацієнтом. Серед них:

1. Перед прийомом лікар має пояснити пацієнту, що саме він збирається зробити, скільки це триватиме, чого можна очікувати під час лікування (наприклад незначного болю чи дискомфорту).
2. Після лікування лікар має резюмувати, що він зробив, вклався в час, який було визначено, чи ні.
3. Резюмуючи, лікар звертається до пацієнта, доносячи до нього інформацію, яка першочергово потрібна адміністраторові, котрий теж має

бути при цьому присутнім: «Пане Іване, сьогодні я зробив вам одну анестезію і одну композитну пломбу». Саме за цими даними адміністратор має виписати рахунок.

4. Після прийому пацієнт підходить до адміністратора, а той ще раз повторює перелік послуг, які було надано, й пропонує рахунок.

При цьому адміністратор має бути не «сліпим виконавцем» — він має розумітися в асортименті, який клініка пропонує своїм пацієнтам, аби мати змогу відповісти на базові питання без допомоги лікаря. Лікар у свою чергу має орієнтуватися в цінах, і не може на питання щодо вартості послуг відповідати: «Це не до мене — з цим до адміністратора», адже пацієнт й так не повірить, що лікар не орієнтується у своїх же заробітках!

На сьогоднішній день інструкція роботи адміністратора у клініці розписана на 40 сторінках формату A4. Адміністратору не має складати проблему сприйняти й запам'ятати її зміст, оскільки найважливіша якість адміністратора — це, власне, хороша пам'ять. Навіть в сучасних умовах, коли в роботі може допомагати розвинута інформативна система CRM.

Натомість для основного медичного персоналу клініки передусім важлива фаховість у вузькій сфері. Один лікар не надає пацієнтові увесь комплекс потрібних послуг, а виконує лише свою основну функцію. Потім, згідно попереднього погодженого плану лікування, пацієнта обслуговує наступний спеціаліст. Важливим головний лікар вважає і знання іноземних мов — як для спілкування з клієнтами, так і для фахового розвитку. Скажімо в клініці облаштували кімнату-бібліотеку з найкращою фаховою періодикою — деякі видання коштують 80EUR за примірник. А от для медичних сестер найважливішою рисою, за словами

Ярослава Заблоцького, є чуйність. Сьогодні у Львівській клініці 7,5 тис. пацієнтів щороку обслуговує персонал чисельністю дещо понад 50 осіб. Дехто працює від самих початків — це ті, кого пан Заблоцький бачив «в ділі» ще у держаних поліклініках.

Вдосконалюючи роботу своєї клініки, пан Ярослав, можна сказати, заощаджував на рекламі. З усіх сторін лунали пропозиції — давайте флаєри надрукуємо, біл-борд винайmemo, аудіо-ролик для радіо запишемо. Однак власник був вірний своїй стратегії — по-перше, промоцію закладу забезпечували вже згадані місце розташування та екскурсії. По-друге, на думку Заблоцького, серед потенційних пацієнтів стати відомим найлегше через «сарафанне радіо». При цьому слід зважати на так зване правило «3/11» — задоволений клієнт поділиться

враженнями лише з трьома своїми знайомими, а ось незадоволений — з одинадцятьма! Цей старий спосіб донести інформацію до цільової аудиторії досі є особливо важливим: а) в преміум сегменті будь-якого ринку, б) на ринку висококваліфікованих послуг, таких, як медичні, юридичні, консультаційні, дизайнерські. Клініка Заблоцького, як розуміємо, відповідає обом факторам.

За словами лікаря, близько 80% пацієнтів звертаються за рекомендаціями. А такі дрібниці, як привітання по телефону від адміністратора на день народження (а від головного лікаря в ювілей), запропонована кава з досить значного переліку сортів чи фірмова парасолька, яка допоможе пацієнтові не змокнути у дощовий день по дорозі до транспорту, можуть перетворити клієнта на активного рекламного агента «сарафанного радіо».



За даними Dental Travel Agency, щонайменше 1500 українців щороку відправляється лікувати зуби на Захід. Заблоцький намагається перехопити їх до вильоту, адже знає, що виграє за співвідношенням ціна/якість. Коли іноземні колеги та пацієнти позитивно оцінювали клініку, Ярослав Заблоцький сприймав здебільшого це як компліменти з ввічливості. Однак, коли у 2003 році повертався з США, просто з аеропорту зателефонував дружині й сказав: «Ти знаєш, що я у тебе був красивим та скромним. Тепер — я лише красивий. Скромність залишилася за океаном». У Сполучених Штатах Заблоцький відвідав понад 30 стоматологічних закладів — у Бостоні, Новому Йорку, Вашингтоні, Лас-Вегасі, Сан-Франциско. Та ніде не побачив жодної клініки, подібної на свою. Певні закоренілі штампи та страхова система фінансування медицини стримали розвиток подібних клінік на Заході. Чому страхова система загальмувала там розвиток? Бо тамтешній лікар надає пацієнтові лише ту послугу і за тією технологією, які передбачені угодою зі страховою компанією! Скажімо, у Франції працюють 42 000 стоматологів і тільки 300 з них є незалежними. Окрім того, стандартні страхові поліси покривають витрати на лікування ... лише одного зуба на півріччя. «Ось така однозуба стоматологія — так декілька років і вже не буде що й лікувати», — змальовує проблему пан Ярослав. У трикутнику «страховик-клініка-пацієнт» покривдженим залишається останній...

Одним з перших Ярослав Заблоцький наважився запровадити гарантію на свої послуги. За його словами, стоматологи й зубні техніки терпіти не можуть цього слова: «Можемо лише дати прогноз». А як би поставився б покупець до автодилера, який би йому повідомив: «Можу

лише дати прогноз — колесо вашого автомобіля або відвалиться, або ж ні». Пацієнтам таких прогнозів не потрібно, вони потребують гарантію. А гарантія полягає насправді не в тому, що з імплантатом за 10 років нічого не трапиться, а в іншому — якщо трапиться, оплачувати рахунок буде не пацієнт, а заклад. Водночас, аби користуватися такою гарантією, пацієнт може заплатити й дещо більше, а також у свою чергу взяти на себе певні зобов'язання — відвідувати щорічні медогляди, здійснювати гігієну ротової порожнини. Адже й для автомобілів проходження техогляду є обов'язковим.

Намагаючись йти в ногу з часом і зі всіма новаціями, Ярослав Заблоцький вже у 1999 році встановив рідкісний на ті часи платіжний термінал. На здивування, ним одразу ж почали активно користуватися: виявилося, що нові клієнти — працівники Приватбанку, яким вже тоді нараховували заробітну платню на картки, а за користування ними — додавали бонуси.

Важливим стратегічним вибором стало рішення щодо асортиментної лінії — відмовитися від концепції «всі види стоматологічних послуг», сконцентрувавшись на найсучасніших методах і технологіях. Насамперед такою була імплантація. Промістки і коронки у стінах клініки забули, а операції почали проводити під загальним наркозом, звісно — за участі анестезіолога. Також від самого початку Ярослав Заблоцький почав розвивати окремий напрямок зубної гігієни, керуючись тією істиною, що чисті зуби не хворіють. В клініці з'явився окремий кабінет професійної зубної гігієни. Згодом подібні, під франшизою «Дентал СПА» почали з'являтися у готелях та оздоровчо-відпочинкових комплексах, пропонуючи послуги «Свіжість подиху перед побачен-

ням», «Свіжість подиху перед діловими переговорами». Як виявилось, такі послуги є затребуваними. І цей стратегічний вибір виявився вдалим, адже кращим способом виграти у конкурентній боротьбі є не конкурувати, а відрізнятись. Цінова конкуренція виснажує галузь, призводить до погіршення якості, що у свою чергу у випадку медицини може бути небезпечним для здоров'я пацієнтів. Відповідно, аби один на всіх ринок стоматологічних послуг вмістив багатьох стоматологів, потрібно аби вони вміли відрізнятись один від одного — тоді і клієнтів, і видів стоматологічних послуг вистачить на всіх.

Ще одним важливим елементом діяльності Ярослава Заблоцького як лікаря і як бізнесмена є соціальна відповідальність. Започаткована ним разом з хірургом Мироном Угрином та ортопедом Ігорем Остапенком у 2010 році акція «Якість життя для наших батьків» дала можливість вже кільком тисячам літніх чи мало-забезпечених людей встановити імплантати безкоштовно. Вектор підтримується і цільовими знижками — єдині знижки у клініці Заблоцького адресуються дорослим дітям, які приводять на лікування своїх літніх батьків. Щодо згаданої акції, то бували такі «гарячі» дні, коли команда встановлювала щодня 360 імплантатів. Згодом до акції долучалися все нові й нові стоматологи — в Україні 97 клінік! Колеги-дантисти підтримують проект вже у 20 країнах! Виробники імплантатів (близько 20 брендів) долучилися зі своєї сторони, виділяючи імплантати безкоштовно. Так вдалося зробити функціонуючий проект, в якому «гроші не ходять», а відповідно знімається питання їх збору та контролю за цільовим використанням.

Клініка у Львові працювала злагоджено й приносила стабільні зиски. Перед Ярославом Заблоцьким стояло питання

стосовно розширення, яке він вирішив здійснювати, продаючи франшизу в інші міста. Для того щоб успішно продавати її стороннім фахівцям, слід спершу випробувати на собі — немовби купити у самого себе і все зробити згідно отриманого плану. Такою перевіркою була організація другої клініки в Києві. Виходячи на столичний ринок, Заблоцький вступав у конкуренцію з більш як 250 гравцями. Щоправда, лише п'ятеро з них концентрувалися, як він, на імплантології. Київ Заблоцький вибрав ще й тому, що власне з цього найбільшого та найбільш платоспроможного міста України до львівської клініки приїздило близько третини усіх клієнтів. Загальна сума вкладень у київський заклад у 2008 році склала 1 млн. євро. Важко повірити, але найдорожчим елементом клініки є маленька кімнатка площею всього 6 кв. м. — стерилізаційна вартістю приблизно 200 тис. EUR і річним коштом утримання понад 10 тис. EUR! В цій кімнатці, схожій на космічний корабель, яку через великий акваріум може побачити кожен відвідувач, здійснюється повний цикл обробки інструментів. Візуально вона поділена на підсвічену червоним світлом «брудну зону», та синю стерильно чисту. Машино-дезінфектори реалізують свою функцію за допомогою надвисоких температур без використання хімікатів — аби не забруднювати навколишнє середовище.

На другому місці за вартістю — схований у пивниці за 300-кілограмовими дверима рентгенівський апарат, призначений для панорамних знімків ротової порожнини, за ціною 125 тис. євро. Використовуючи набутий досвід, Заблоцький запустив клініку менш ніж за 3 місяці замість двох років, які він витратив у Львові. За рік лікарі клініки у Києві проводять близько 500 операцій з імплантації зубів. За оцінками україн-

ського видання «Форбс», це близько 10% преміум сегменту ринку стоматологічних послуг.

Спершу в ідею франчайзинга лікарі не повірили: «Стоматологія — це не МакДональдз», та й на якій підставі над закладом, де працює один лікар, буде вивіска з прізвиськом іншого лікаря? У франшизі ретельно розписана методика організації клініки згідно апробованого бізнес-плану. У Києві пан Ярослав випробував франшизу сам для себе, а перший покупець на неї у 2010 році був з Одеси. Спершу першопроходець міркував, що франшиза буде цікавою здебільшого для бізнесменів, однак виявилось, що купляти її прагнуть колеги-стоматологи... Власник «Клініки Заблоцького» у «Чорноморській Пальмірі», відомий лікар Микола Бахурський пояснив: «Організаційним питанням та управлінню бізнес-процесами у медичних університетах не вчать». Пізніше до мережі долучилася столиця Болгарії — Софія (на запуск пішло також 3 місяці). Зараз у планах амбітного лікаря — відкриття клінік у Тбілісі, Москві та Лондоні. Вартість франшизи — 50-100 тис. євро. Половина виплачується у момент підписання договору, половина — з початком роботи. Після першого року роботи щомісячний платіж франчайзі (набувача франшизи) на користь франчайзера складає 2-5 тис. євро. До цього набувач франшизи отримує знижку на купівлю обладнання від встановлених виробників, побічним позитивним ефектом є й те, що банки більш охоче виділяють кредити франчайзерам, ніж поодиноким підприємствам.

Розуміючи, що Клініка володіє унікальними знаннями, які цікавлять багатьох стоматологів, пан Ярослав заснував Академію Заблоцького, котра пропонує різноманітні навчальні програми — від медичної англійської мови до курсів адміністраторів клінік, й працює під гас-

лом: «Відповіді на питання, яких немає у підручниках». Таким чином стоматологи, які теоретично могли бути конкурентами лікаря Заблоцького, перетворилися на його клієнтів, а сам головний лікар став продавцем особливо цінного товару — унікальних знань.

Джерела:

1. Індивідуальна зустріч з Я. Заблоцьким 13.06.2015 року у Клініці Заблоцького у Львові. Спілкування з персоналом та екскурсія клінікою.
2. Зустріч з Я. Заблоцьким 06.03.2015 року, організована Клубом ділових людей. Львів, готель «Цитадель».
3. Я. Заблоцький. Як я став Заблоцьким? Пригоди стоматолога в червоному метелику. Київ, Саміт Книга, 2014 р., 288 ст.
4. Максим Бироваш: «Клинический случай». — «Форбс», декабрь 2013 г.
5. Ярослав Кобзар: «В идею франчайзинга врачи не поверили, мол, стоматология — это не McDonald's» — «Forbes-Україна», грудень 2012.
6. Анастасія Рингс: «Доктор-маркетолог» — «Инвестгазета», червень 2013.
7. «Бизнес по зубам. Герой капиталистического труда» — Корреспондент.net, січень 2012.
8. Іванна Коберник: «Герои капиталистического труда» — «Корреспондент», 30 декабря 2011 года, №51.
9. «Амбіційний план чи нереальні цілі» — «Компаньйон», грудень 2012.
10. Оксана Ярмач: «Never try — never fly: описание двух успешных стартапов по версии конференции "Entrepreholic" — Prostobiz.ua, липень 2013.
11. 'The implant dentistry in Ukraine: practical advices' — Expatua.com, вересень 2013.