

Prilagodba je ključna riječ u poduzetništvu

» Poslovanje se strahovito brzo mijenja, često u sadašnjosti i nismo svjesni te brzine. Svi smo mi morali prilagođavati svoje poslovanje kako bismo nastavili ploviti zajedničkim „olujnim morem“. **Časopis Poduzetnik**

Pripremio: Vladimir Mihajlović



Prof. dr. sc. Nikica Gabrić, osnivač i ravnatelj Specijalne bolnice za oftalmologiju Svjetlost

Kada sam 1998. krenuo u poduzetništvo, mislio sam da će mi ono biti sporedno. Jutrima sam radio u KB Sveti Duh, a popodne sam htio nešto veće - Svjetlost. Moja pažnja i moje vrijeme bili su podijeljeni i tada sam shvatio da privatni posao pati. Napuštam sigurnost državnog posla i prepuštam se nesigurnoj poduzetničkoj atmosferi. Prva faza je bila teška, bilo je teško pronaći suradnike i novac, no strast me nije napuštala. Pronašao sam suradnike, pridobivao pacijente s posljedicom eksponencijalnog rasta. Da biste razumjeli što to znači biti **privatni poduzetnik u zdravstvu**,

morate razumjeti da ste vi u prvoj fazi sve - vlasnik, menadžer i radnik. Ja sam pregledavao pacijente, operirao ih, radio vizite. Popodne bih razmišljao, menadžerirao, provjeravao sa zaposlenicima probleme i unaprjeđivao, a na kraju sam se još bavio vlasničkim poslom nadziranja.

Druga faza mog rada bila je kada sam zaposlio prvu jezgru svojih zaposlenika koji su počeli raditi posao za mene. Tada sam i dalje bio radnik - operirao sam, no nisam morao osobno sve pregledati i nisam morao provjeravati svakog pacijenta, što mi je ostavilo znatno više vremena za menadžersko-vlasnički aspekt poslovanja. Tu sam doživio svoj drugi streloviti rast.

Nakon 24 godine Svjetlosti i dalje volim svoj posao, volim kirurgiju, no danas pregledavam manje od dvjesto ljudi godišnje, iako još uvijek operiram do dvije tisuće. I dalje sam menadžer, kontroliram, zapošljam i educiram ljude jer posao sa mnom funkcionira kao s vođom. No sada se već dulje vremena mogu baviti vlasničkim aspektom, kao i upravljanjem kapitalom koji je nastao iz tog posla na koji sam stavio sve karte.

Šta to znači održati se na olujnom moru?

Gledajte, kada uđete u privatno

poduzetništvo i kada se odreknete sigurnosti državnog posla i državne plaće, vi morate vjerovati u sebe, projekt i ljude koje ste izabrali. Svaki dan je borba, svaki dan je borba za svakog pacijenta, moramo se izboriti da nas pacijent prepozna, da dođe u Svjetlost, da dobije najkvalitetniju uslugu koja će ga zadovoljiti kako bi proširio riječ dalje. Svaki mjesec morate skupiti za plaće zaposlenicima, kredite bankama, *leasing* opreme, režije i marketing. Kao vlasnik nisam izvlačio novac iz tvrtke, sve smo reinvestirali, nemam kuću na moru, nemam jahtu. Auto koji vozim i mobitel koji koristim su u vlasništvu Klinike. Zapravo živim svoj posao jer me čini sretnim. Često mi kažu da sam vrhunski liječnik, dobar menadžer, ali grozan vlasnik zato što uvijek biram najskuplju i najbolju opremu za svoje Klinike i zato što svoje ljude pošteno i dobro plaćam. Mi nismo nikoga u krizi otpustili i trenutno nemamo nijedan neplaćeni račun.

Važno je prepoznati što je to što tržište u tom trenutku treba i brzo promijeniti smjer kojim se oglašavate kako biste privukli onog klijenta koji je dostupan na tržištu.



Dr. Ivan Gabrić, prof. dr. sc. Iva Dekariš, prof. dr. sc. Nikica Gabrić, prof. dr. sc. Ratimir Lazić, dr. sc. Maja Bohač, dr. Krešimir Gabrić

Koronakriza je dovela do stres testa cijelog društva i gospodarstva. Poduzetnici koji su bili opterećeni kreditima teško su mogli amortizirati taj šok. Mi smo imali sreću da je naš portfelj usluga širok i vrlo smo brzo mogli usmjeriti svoje poslovanje prema uslugama koje su bile potrebe na tržištu. S obzirom na to da su bolnice zbog opterećenosti koronavirusom mogle pružiti manje usluga iz oftalmologije, posebno u smislu operacija mrežne i brige za kronične bolesnike koji pate od dijabetičkih promjena na oku, mi smo bili spremni zadovoljiti tu novu potražnju.

Nažalost, zbog lošije ekonomske situacije, ali i zatvorenosti granica izgubili smo dio pacijenata koji su dolazili na *premium* zahvate kao što su skidanje dioptrije ili rješavanje problema čitalačke dioptrije. Imali smo sreću da smo u 2020. bili sudionici međunarodnih istraživanja novih proizvoda, ali i da smo uspješno aplicirali na tri različita EU projekta s iznosom bespovratnih sredstava od gotovo 11 milijuna kuna kroz sljedeće dvije godine. Unatoč svim poteškoćama, 2020. godinu smo završili s manje od 10% razlike u odnosu na rekordnu 2019. godinu.

Što ste spoznali tijekom svih ovih godina svoga rada?

Okružio sam se dobrim timom i svojom djecom koja sa mnom sudjeluju u promišljanju gdje i kako dalje. Naš budući rad bit će i dalje balans između onoga što trebamo i želimo. U budućnosti ćemo vjerojatno kreirati više mehanizama za ublažavanje potencijalnih kriza, jer nitko ne zna kada će se pojaviti nova pandemija, rat ili nova ekonomska situacija. Poslovanje je stabilno. Vjerujemo da je kriza prilika za nešto novo.