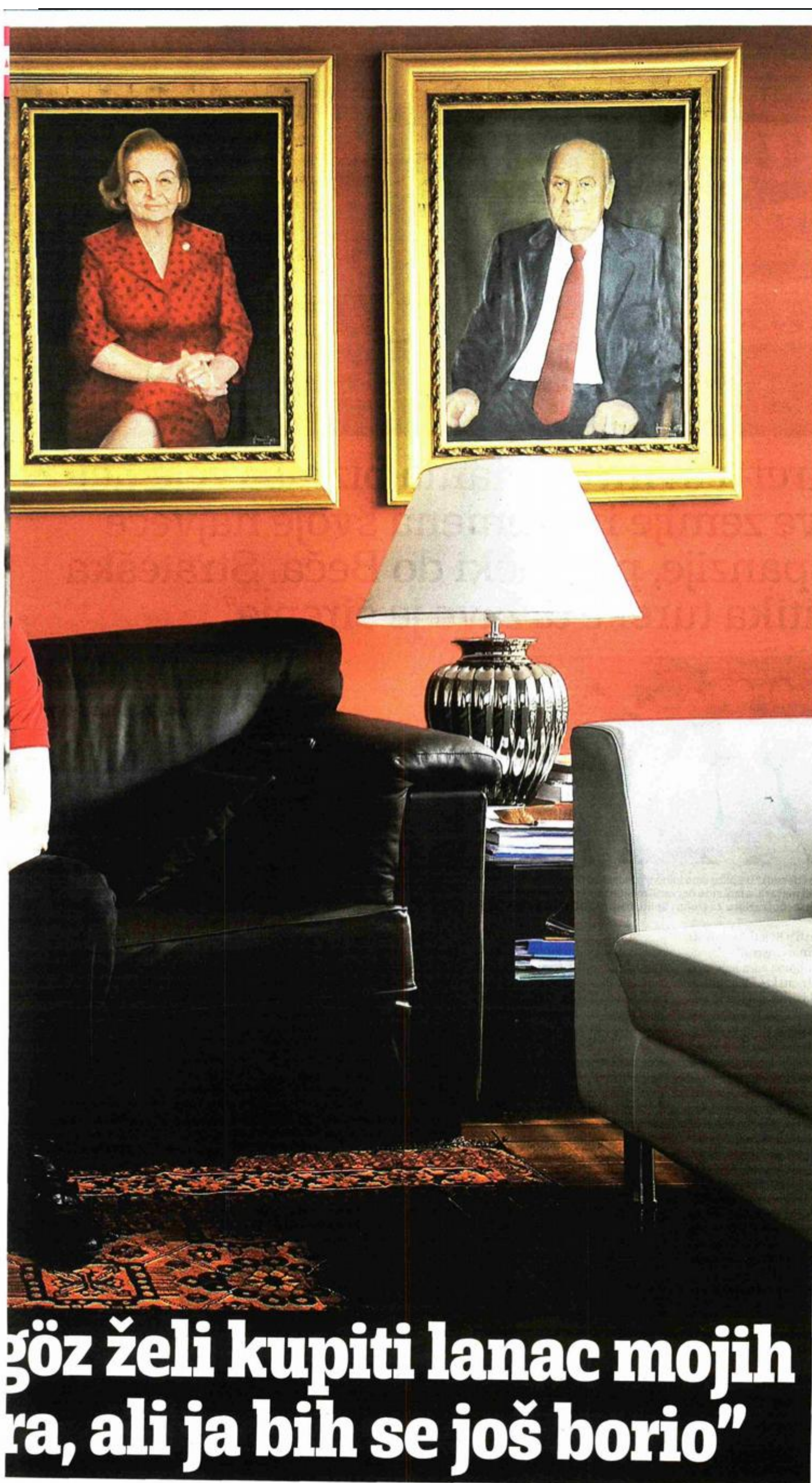




PRVI HRVATSKI LIJEČNIK KOJI JE OTVORIO LANAC PRIVATNIH BOLNICA U REGIJI

Razgovaraju Mark Cigoj i Gojko Drljača. Snima Boris Kovačev/HANZA MEDIA

“Turski zdravstveni gigant Dünyag
klinika Svjetlost za 25 milijuna eur



Nikica Gabrić (55), najpoznatiji hrvatski oftalmolog, osnivač i vlasnik lanca Specijalnih bolnica Svjetlost u Zagrebu, Splitu, Sarajevu i Banjoj Luci, s franšizama u Skoplju i Herceg Novom, u poslovnoj ispovijesti otkriva svoj jedinstveni poslovni model

U

prva dva mjeseca ove godine imamo 25 posto rasta, što je više od onoga što naš najbliži konkurent zaradi za cijelu godinu. Istina je da od ordinacija, preko poliklinika, do nas koji smo specijalna bolnica, nemamo pravu konkurenciju na oftalmološkom tržištu privatnih zdravstvenih institucija u Hrvatskoj. Moja Specijalna bolnica za oftalmologiju Svjetlost s klinikama u Zagrebu i Splitu drži 60 posto tržišta u Hrvatskoj. Lani smo u Zagrebu imali pet milijuna eura prometa, a u Splitu milijun eura. Naš prvi konkurent u Zagrebu ima godišnji promet od milijun i pol eura. Klinika Svjetlost ima i dva centra u BiH, u Sarajevu smo lani ostvarili milijun i pol eura, a u Banjoj Luci milijun eura. Dakle, moje četiri klinike Svjetlost lani su ostvarile više od 8,5, gotovo devet milijuna eura prometa. Osim toga, u još dvije klinike u regiji, u Skoplju i u Herceg Novom, prisutni smo putem franšize, od čega također ostvarujemo vrlo pristojan prihod. U Zagrebu imamo 2000 četvornih metara, u Splitu 600, u Sarajevu i Banjoj Luci po 650, u Skoplju 1200 i u Herceg Novom 500 kvadrata, sasvim otvoreno i transparentno počinje razgovor doktor Nikica Gabrić (55), najpoznatiji hrvatski oftalmolog, osnivač i vlasnik lanca Specijalnih bolnica Svjetlost, najveće privatne zdravstvene ustanove u Hrvatskoj.

Još nas je više iznenadio potpuno iskrenim odgovorom, koji nije zvučao nimalo diplomatski, na pitanje što klinikama u Skoplju i Herceg Novom daje u sklopu franšize?

- Dali smo im znanje i prodali opremu staru do pet godina - ispalio je kao iz topa.

No, onda je objasnio da iza možda pomalo smiješne i stereotipne priče u kojoj Bosancima "uvaljuje" staru opremu zapravo stoji njegov biznis model s kojim je postao prvi hrvatski liječnik koji je kao privatni poduzetnik otvorio lanac privatnih zdravstvenih ustanova u regiji u kojoj drugim klinikama kroz franšizu prodaje kompletno znanje vezano uz medicinu i uz vođenje poslova.

Možda na prvu može zvučati smiješno da našim klinikama u BiH prodajemo staru opremu iz naših klinika u Hrvatskoj, ali to nije smiješno. Oprema se u Svjetlosti amortizira se za 3 do 5 godina, a njezina uporabna vrijednost je sedam do 10 godina. Laser koji smo kupili za 300 tisuća eura u Zagrebu smo amortizirali za dvije godine i prodali ga klinici u Sarajevu za trećinu vrijednosti. Tako smanjujemo trošak poslovanja klinika u Sarajevu, Banjoj Luci, Skoplju i u Herceg Novom.

■ Imate li u planu daljnje širenje?

göz želi kupiti lanac mojih
ra, ali ja bih se još borio"

- Kliniku u Ljubljani trebali smo otvoriti 1. siječnja, ali zbog zakonske regulative i manjih administrativnih prepreka to smo prolongirali za šest mjeseci do godinu.

■ Koliko danas vrijedi vaš lanac Specijalnih bolnica Svjetlost?

- Vrijednost Svjetlosti s četiri centra u Hrvatskoj i BiH procijenjena je na 25 milijuna eura. Budući da imamo još dva milijuna eura duga, vrijednost je 23 milijuna eura. Naime, nakon osam godina upravo smo vratili pet kredita ukupne vrijednosti 12 do 13 milijuna eura. U izračunu vrijednosti pojedine klinike operativna dobit množi se s tri ili četiri. U slučaju Svjetlosti, koja ima četiri centra u dvije zemlje, a prisutna je u još dvije zemlje, multipla je bila 10. Dakle, naša operativna dobit u Hrvatskoj i BiH lani je bila 2,5 milijuna eura. E sad, klinici u Skoplju, da je izvan našeg sustava, vrijednost bi bila - operativna dobit uvećana za tri ili četiri puta, a kako je dio našeg sustava, vrijednost joj se povećava 10 puta. Kada smo prije godinu i pol ušli u posao s klinikom u Skoplju, imali su promet od 1,2 milijuna eura, a za godinu dana došli su na 2,1 milijun zahvaljujući našem softveru, edukaciji i drukčijem pristupu poslu.

■ Koliko u Hrvatskoj i BiH zapošljavate liječnika i osoblja?

- Zapošljam 43 liječnika, a ukupno nas je 110. Nulti trošak na mjesečnoj razini u Hrvatskoj nam je 500 tisuća eura, a u BiH 100 tisuća. Kod mene su plaće - koje su dvostruko veće nego u državnim bolnicama - u ukupnom budžetu 33 posto, a u državnim bolnicama su 80 posto. I naši liječnici u BiH imaju jako dobre plaće od 4000 maraka, što je više nego što imaju njihovih predsjednik države i parlamenta, a sestre i srednje osoblje 1500 do 1800 maraka. Istina je da je to dvostruko manje nego u Hrvatskoj. Eto, nije dovoljno biti odličan profesionalac, tajna je kako upravljati tom ekonomijom.

■ Kako tako dobro znate matematiku?

- Prvo sam od svojih roditelja naučio da je najvažnija operacija u životu dijeljenje pa tek onda množenje i zbrajanje. Valjda 99 posto ljudi najprije množi i zbraja, ali ja nakon dijeljenja uvijek imam više od onih koji množe i zbrajaju. Operacija dijeljenja nije trošak, ona je investiranje. No, važno je reći zašto mi dobro stojimo: zato što ne radimo s fondovima zdravstva. Mi nismo ovisni o uputnicima, mi smo na slobodnom tržištu. Jer oni koji su na budžetu, oni kao da su na igli. Ne želim se priključiti na sustav HZZO-a jer time postajete ovisnik, kada se priključite na budžet, postajete ovisnik o budžetu, a ja sam u stanju izboriti se na slobodnom tržištu kvalitetom i izvrsnošću. Danas u Hrvatskoj ima 30 posto ljudi koji si mogu priuštiti tisuću ili dvije tisuće eura za neki operativni zahvat. Za ljude koji normalno rade jednako stoji tjedan dana skijanja ili kupnja četiri zimske gume za bolji auto kao operacija oka. I zašto bi onda tražili HZZO ako želite najbolju kvalitetu koju možete dobiti odmah. Ako idete preko uputnice, ne možete dobiti tu brzinu, kvalitetu i sigurnost kao kod nas. Država jednostavno ne zna upravljati zdravstvenim sustavom. Država mora poticati liječnike da u Hrvatskoj investiraju, osnivaju i razvijaju svoje privatne zdravstvene ustanove umjesto što odlaze na Zapad. Bolje živim nego da radim u Americi ili Njemačkoj, zašto to i drugi ljudi ne bi napravili.



ZAGREB (lijevo i gore) "U Zagrebu smo 2009. otvorili Specijalnu bolnicu Svjetlost u Heinzelovoj ulici na 2000 četvornih metara, koja je lani ostvarila promet od pet milijuna eura", kaže dr. Nikica Gabrić

"Turci u svim granama biznisa žele ući u sve zemlje iz vremena svoje najveće ekspanzije, praktički do Beča. Strateška politika turske države je širenje"



SPLIT (gore i desno) "U Splitu smo kliniku otvorili 2012. godine, imamo 600 četvornih metara, a lani smo ostvarili milijun eura prometa. Nulti trošak na mjesečnoj razini u Zagrebu i Splitu nam je 500 tisuća eura"

■ Uspijevate li u Svjetlost dovesti pacijente iz inozemstva?

- Od šest milijuna eura koje smo ostvarili u Hrvatskoj, dva milijuna eura dolazi od pacijenata iz inozemstva, od čega je milijun od Slovenaca, a drugi milijun od Talijana, Austrijanaca, Švicaraca i Nijemaca, no 50 posto njih naši su gastarbajteri. Svi oni shvatili su da u Münchenu ne postoji ništa što nemamo u Zagrebu, ali da ovdje to manje košta. Isto tako, naše usluge jeftinije su 25 do 30 posto u našim klinikama u Sarajevu i u Banjoj Luci nego u Zagrebu i Splitu, jer su nam cijene prilagođene kupovnoj moći stanovništva. Da bih u BiH mogao izdržati nižu cijenu usluge 25 do 30 posto, izbjegao sam trošak nove opreme i ostvario razliku u ulaznoj cijeni kapitala i osnivanja biznisa u BiH u odnosu na Hrvatsku pa su ondje, kao što sam rekao, plaće gotovo upola manje nego u Hrvatskoj.

■ Jeste li pokušali dovesti inozemne pacijente putem stranih osiguravajućih kuća?

- Britanci su nam trebali dovesti četiri tisuće Engleza. No, pacijenti u Britaniji koji više od devet mjeseci čekaju operaciju mreine dobiju izbor da odaberu između klinika u Nizozemskoj, Njemačkoj i Hrvatskoj. Naravno da oni odaberu Njemačku ili Nizozemsku. Dobio

sam 20 ili 30 tih pacijenata, ali svi oni imali su neku poveznicu s Hrvatskom, ovdje imaju obitelj ili prijatelje ili su kod nas bili na moru. Naravno da bi to funkcioniralo puno lakše kada bi vlasnik klinike u Hrvatskoj bio neki britanski fond, ali ja još ne bih prodao Svjetlost. Još bih gradio, razvijao, natjecao se, borio se, pa možda i ja otvorim kliniku u Londonu ili u Beču.

■ Zašto u Hrvatskoj nije u većoj mjeri razvijen zdravstveni turizam?

- Problemi zdravstvenog turizma su to što nemamo dovoljno privatnih zdravstvenih ustanova, i zbog načina na koji ljudi sa Zapada doživljavaju Hrvatsku. Evo, za primjer, da čujete da u Tirani postoji super profesor sa super opremom, boljom nego u Münchenu, biste li otišli k njemu? Ne biste, jer percepcija Tirane kod nas je nažalost takva kakva je. Isto tako nas doživljavaju ljudi sa Zapada. No, percepcija Austrijanaca o Hrvatskoj puno je bolja nego percepcija Britanaca

jer smo nekada bili dio Austrougarskog Carstva, oni su češće bili kod nas na moru, bolje znaju što se u Hrvatskoj događa, pa se onda i puno lakše odlučuju povjeriti svoje zdravlje nekome u Hrvatskoj. Englezi znaju za Dubrovnik, za Ultru, nešto od našeg sporta, ali i da smo se prije 20 godina međusobno klali i ubijali, da se kod nas crtaju kukasti križevi, da se vlada smjenjuje nakon šest mjeseci, da se ljudi vrijeđaju samo zato što su druge boje kože pa makar oni bili i svjetski poznati glumci... To je slika koja o Hrvatskoj ide u svijet i nju bismo trebali mijenjati svi, počevši od predsjednice, premijera, svih ministara, medija, apsolutno svih. Ali, hrvatska politika na tome ništa nije napravila i ništa ne radi. Bez obzira na percepciju, strani investicijski fondovi zainteresirani su za kupnju zemljišta i resorta kako bi oni dovlučili te turiste kad mi nismo u stanju to organizirati. U Nacionalnom forumu još prije četiri godine tvrdili smo da Hrvat-

ska ima snagu organizirati da nam ti ljudi dolaze, da država investira u infrastrukturu zdravstvenog turizma, da iskoristi vojne objekte i sve druge potencijale koje Hrvatska ima, a na kraju će stranci upravljati svime time. Mi nećemo upravljati ničim jer nemamo kritičnu dozu pameti. Ljudi koji vode Hrvatsku posljednjih godina, nažalost, prosječni su, populistički. Oni su možda dobri i poštene, ali, nažalost, pojma nemaju o biznisu, životu, trendovima, pa su osuđeni na prosječnost.

■ Više je primjera poduzetnika koji su ušli u politiku i propali u biznisu. Vama se to nije dogodilo, na vrijeme ste pobjegli...

- Brzo sam pobjegao jer sam shvatio da ovakvi ljudi kao ja ne trebaju politici. Danas su rak rana hrvatskog društva politički populizam i korupcija. U tranziciji je korupcija stvorila novu elitu, a ona je bila nepravedna prema većini stanovništva koje je ostalo osiromašeno, a političari te izigrane ljude cijelo vrijeme hrane populizmom. U takvoj situaciji, s jednom razumnom pričom o ekonomiji i o demografskoj politici jednostavno ne možete proći. Shvatio sam da u politici ne mogu proći zato što sam normalan. Najviše mi je žao jer je Nacionalni forum bio prvi koji je nakon popisa stanovništva organizirao raspravu o demografiji i drago mi

"Možda može zvučati smiješno da našim klinikama u BiH prodajemo staru opremu iz klinika u Hrvatskoj, ali to nije smiješno. Oprema se amortizira za 3 do 5 godina, a uporabna vrijednost joj je sedam do 10 godina"



SARAJEVO (sasvim gore i gore) "Kliniku u Sarajevu otvorili smo 2011., imamo 650 četvornih metara prostora, a lani smo ostvarili promet od milijun i pol eura. Naši doktori imaju plaće od 4000 maraka, a sestre i srednje osoblje 1500 do 1800 maraka"



je da Jutarnji list sada ponovno pokreće tu temu. Naša inicijativa bila je da u Hrvatsku dovedemo veći broj ljudi treće životne dobi koji imaju novac i interes za svoje zdravlje. Kada bi dva milijuna ljudi šest mjeseci živjelo u Hrvatskoj i donijelo 50 eura na dan, to bi nam donijelo 18 milijardi eura. No, s tom inicijativom su se izrugivali i lijevi i desni. Ne može se demografska politika graditi na tome da ćemo raditi više djece. Imamo veći broj ljudi koji se iselio iz Hrvatske nego što je razlika između umrlih i rođenih, pa bismo samo ekonomijom mogli riješiti naš demografski problem.

■ **Kakva je perspektiva privatnog zdravstvenog biznisa u Hrvatskoj?**

- U sljedećih pet godina u zdravstvu na području cijele bivše Jugoslavije dogodit će se ono što se dogodilo u trgovini. Kao što su zatvoreni mali dućani, zatvorit će se većina ordinacija i malih poliklinika jer će doći veliki zdravstveni lanci sa shopping centrima koji će moći ponuditi veći broj usluga po jeftinijem cijenu – dok ne zatru konkurenciju. Na europskom zdravstvenom tržištu danas su najveći: španjolski lanac Clinica Baviera, francuski Point Visi-

BANJA LUKA (gore i u krugu) "Kliniku u Banjoj Luci otvorili smo 2011. na 650 četvornih metara, a lani smo ostvarili promet od milijun eura. Usluge su 25 do 30 posto u našim klinikama u Sarajevu i u Banjoj Luci nego u Zagrebu i Splitu", kaže Gabrić



"Za ljude koji normalno rade tjedan dana skijanja ili kupnja četiri zimske gume za bolji auto košta jednako kao operacija oka"

on, njemački Artemis, britanska Optegra, švedska Memira i turska Dünayöz. Svaki taj lanac godišnje ima promet veći od 50 milijuna eura u svojih 10 do 15 klinika. Turski Dünayöz ima 23 klinike, od čega 20 u Turskoj i tri u Njemačkoj. Kada je turski predsjednik Erdogan došao u Hrvatsku, s njim je bio i vlasnik Dünayöza koji je promotrio situaciju na tržištu i pokušavao stupiti u kontakt sa mnom. Osim zemalja bivše Jugoslavije, za te velike lance ostala su još otvorena tržišta Mađarske, Rumunjske, Bugarske i Grčke. U svim tim zemljama još nema lanca klinika, osim mene. Razlog tome je to što se u tim zemljama, kao i u Hrvatskoj, nije razvio model privatnog zdravstva. Hrvatski model ne stimulira liječnike da napuste državne bolnice i otvore privatne klinike jer mogu raditi u državnim bolnicama, a poslijepodne mogu dodatno ići zaraditi kod privatnika. To je siva zona koja je ostavljena na čast i poštenje tim ljudima.

■ **Jeste li kao vlasnik najvećeg lanca klinika u regiji već imali konkretnih ponuda od vlasnika velikih lanaca?**

- Najviše su zainteresirani Turci koji ne žele partnerstvo, nego nas žele kupiti, a za investiranje u hrvatsko privatno zdravstvo veliki interes iskazuju ruski i židovski kapital. Klinike sa Zapada ipak su opreznije jer naše i tržišta u regiji ocjenjuju relativno rizičnima zbog političkih prilika i financijske nestabilnosti. Zapad nije spreman puno riskirati, oni investiraju na uređena tržišta, a Turci, Rusi i Židovi žele povećati utjecaj u svim poslovnim segmentima u svim zemljama. Lanac turskih bolnica Acibadem, koje izgledaju kao naj-suvremenije američke bolnice, već je ušao u Bugarsku i u Makedoniju, dobili su građevinsku dozvolu u Srbiji, otvorili su informativni ured u Hrvatskoj... Turci su zainteresirani za sve zemlje iz vremena svoje najveće ekspanzije, praktički do Beča. Drugi turski lanac klinika, Dünayöz, u svoje tri bolnice u Njemačkoj najveći dio prometa ostvaruje od turskih gastarbajtera i Nijemaca nižeg srednjeg sloja koji time štede određenu svotu novaca. Na sličan način proširila se aviokompanija Turkish Airlines. Po ovim primjerima jasno je da turska država provodi stratešku politiku širenja u inozemstvu u svim granama poslovanja. Što mi iz toga možemo naučiti? Da definitivno možemo

promijeniti percepciju koju stranci imaju o nama kad vidimo da je to uspjelo Turskoj. No, mi ne želimo otvoriti ni avionsku liniju za Beograd, iako je ta linija puna dva puta na dan. Nemamo liniju za Podgoricu, ukinuli smo liniju za Prištinu, smanjili smo broj letova za Skoplje...

■ **Hoće li velike zdravstveni lanci iz inozemstva ući u Hrvatsku i ako vas ne kupe?**

- Hoće, u sljedećih pet godina sigurno se može očekivati njihov veći prodor. ■