

IVAN GABRIĆ



PROKURIST U SVJETLOST OPHTHALMOLOGY GROUPU

2021. - GODINA ONIH KOJI SU ZNALI ŠTO ŽELE

Svjetlost je postala više od medicinske ustanove koja nudi vrhunsku uslugu iz područja oftalmologije, Svjetlost je postala triple-play medicinska tvrtka s jakim R&D-om koji je u 2021. iznosio gotovo sedam posto bruto prihoda

Ako je 2020. godina bila godina izazova, sve oko covida-19 bilo je novo i nitko nije mogao biti spreman na takvu disrupciju u poslovanju, putovanjima, ali i ekstremnoj polarizaciji društva koja je uslijedila, onda je 2021. jedino mogla biti godina onih koji su bili spremni i znali što žele, a da pritom nisu podcijenili što mogu.

Što mislim pod time? Pa, stvar je jednostavna, u 2020. svima se moglo oprostiti da su donosili nagle ili odluke koje danas izgledaju loše. Većina direktora u 2020. igrala je rulet, neki su se kladili na crveno, neki na crno, a neki na 21. Činjenica je da su neki pogodili i imali dobru 2020., a neki su teško podbacili. No, ni za koga ne postoji isprika za lošu 2021.

Nassim Nicholas Taleb, poznati autor koji je svijetu približio teoriju "crnog labuda", autor je i knjige "Antifragile". Njegova je teorija da kada se pojavi eksterni ili interni stresor, kompanija ima tri moguća smjera: raspad, preživljenje ili poboljšanje.

Kompanije i poslove koji počivaju na lošim temeljima prezadužene kompanije, single-play tvrtke, tvrtke koje su više služile kao bankomati za vlasnike, čak će i mali stresovi dovesti do potpunog kolapsa. U drugoj su kategoriji tvrtke koje prežive stres jer su same po sebi robusne, diversificiranog poslovanja, imaju fleksibilne i niske fiksne troškove, te također brzo mogu naći kapital koji je nužan da prežive stresna razdoblja. No, svatko od nas htio bi biti direktor ili, još bolje, vlasnik u trećoj kategoriji: tvrtke koja u stresu postaje još bolja.

Mi smo izuzetno ponosni što je naša Svjetlost jedna od njih. Kao kompanija koja djeluje u sektoru privatnog zdravstva, Svjetlost pruža tip usluge koju mnogi gledaju kao luksuz, ali to je vrlo uzak pogled na stvarnost. No, da biste razumjeli kako netko ima uspješnu 2021., morate razumjeti srž kompanije. Svjetlost je osnovana jer je trebalo napraviti promjenu paradigme u načinu na koji se tretiraju pacijenti u Hrvatskoj. Smatrali smo da se to može puno bolje, kvalitetnije i efikasnije. To je bio cilj. Cilj je uvijek bio pružiti najbolju skrb po cijeni koja je ekonomski prilagođena tržištu, kupovnoj moći, ali istodobno s dovoljno novostvorene vrijednosti da poslovanje bude održivo.

Prvi faktor od prvog dana poslovanja bio je da nikada pacijentu ne ponudimo uslugu koju ne bismo bili spremni napraviti sami sebi ili nekoj nama važnoj osobi. Zamislite da direktor BMW-a vozi Audi ili da direktor Zagrebačke banke koristi kreditnu karticu PBZ-a. Od prvog dana vjerovali smo u procedure koje smo nudili, prve ih je isprobao moj otac, prof. dr. sc. Nikica Gabrić, na sebi, suradnicima, prijateljima i obitelji.

Drugi faktor zašto smo uspješni jest to što unatoč tome da smo oftalmološka klinika, nismo single-play kompanija. Reći će netko - pa to je samo oko... Neke usluge su, kako bi to ekonomisti nazvali, elastične - lasersko skidanje dioptrije, ugradnja leća za tretman čitalačke dioptrije, podizanje kapaka, tretmani suhog oka. Kada je ekonomija i društvena klima pozitivna, te su usluge u velikom porastu. Osim što su elastične,

one su i visokoprotabilne. Drugi tip usluga su neelastične usluge, kao što su operacija mrežnice, liječenje posljedica dijabetesa, ablacija retine... Te su usluge znatno kompleksnije jer u njima pacijent ima neku bolest ili stanje koje se otklanja. Nekoć smo interno usluge dijelili na "želim" i "trebam". No, fascinantno je što su zbog covida-19 baš neelastične usluge bile generatori novčanog tijeka, a što čiste profitabilnosti. Kada se javno zdravstvo u potpunosti zatvorilo zbog pandemije, i onaj mali broj usluga koje su obavljane u državnim bolnicama postao je teže dostupan, a rijetke su ustanove koje su imale kadar i kapacitet da preuzmu taj posao i obave ga. Nekako je u svemu tome nastao i treći tip koji je "repeat customer". Iako je većina naših pacijenata došla po jednu uslugu i nakon toga se, osim na redovite kontrole, ne vraćaju, počeli smo stvarati long-tail pipeline. Pacijenti koji imaju određene bolesti oka, koje mogu biti posljedica dijabetesa ili degenerativnih promjena vezanih uz starenje, trebaju kontinuiranu i redovitu skrb, postaju vaši pacijenti na razdoblje od 20+ godina. No, ništa od toga se ne bi dogodilo da nema prvog faktora: dobre usluge i dobrog pristupa.

Č

etvrti faktor zašto je Svjetlost drugačija kompanija zapravo je to što osim osnovnog dijela, medicinske usluge, Svjetlost je i R&D kompanija. Oftalmologija je jedna od tehnološki najnaprednijih, a istodobno najovisnijih grana medicine. Mi imamo privilegiju da je organ koji liječimo lako dostupan za liječenje i dijagnostiku. Danas se u Svjetlosti radi na R&D

projektima u kojima sudjeluju svjetski lideri u tehnologiji - Johnson & Johnson u sektoru intraokularnih leća i lasera, Schwind Eye Tech Solutions s laserima i dijagnostikom te se uz pomoć fondova EU radi na R&D projektu koji ima vrijednost 1,5 milijuna eura, a cilj mu je pronalazak markera i modaliteta liječenja bolesti retine prije nego što postanu klinički značajne. Trenutačno su u pripremi dva nova inovativna projekta kojima se kani drastično povećati dostupnost rane intervencije u sprečavanju rasta dioptrije kod djece i mladih te projekt rane dijagnostike retinalnih bolesti koja je nastala iz projekta istraživanja i razvoja. Oba projekta imaju šansu drastično povećati broj pacijenata i omogućiti novi zamah i rast na tržištu.

Ništa od nabrojenog nije nastalo u 2021., ni 2020. Sve je to posljedica odluka koje smo donosili, pogrešaka i pobjeda u više od 25 godina rada. Razlika između 2021. i 2020. jest u tome što smo za 2020. mogli imati čvrste temelje i igrati se predviđanja kako će sljedeći val covida teći, no kada je 2021. došla, plan je bio spreman, Svjetlost je postala više od medicinske ustanove koja nudi vrhunsku uslugu, Svjetlost je postala triple-play medicinska tvrtka s jakim R&D-om koji je u 2021. iznosio gotovo sedam posto bruto prihoda. To je ulog za sljedećih 25 godina. Svjetlost je u 2021. ostvarila bruto prihod od 64,66 milijuna kuna, što je rast od 21,92 posto prema 2020. A istodobno čini više od bruto prihoda prvih sljedećih sedam konkurenata zajedno.