

Nikica Gabrić, vlasnik očne klinike Svjetlost:

IZLISTAT ĆU SVJETLOST NA BURZI DA BIH OTVORIO KLINIKE U LONDONU I BEČU

N

eke velike europske klinike traže način da dođu na Balkan, ali vlasnik Svjetlosti, najveće očne klinike na tom području, Nikica Gabrić ne misli se povlačiti. Štoviše, za nekoliko godina želi ponuditi

svoje usluge u Londonu, Beču, možda i Münchenu. Gabrićevu Grupu Svjetlost čine klinike u Zagrebu, Splitu, Sarajevu i Banjoj Luci. Klinika Svjetlost je specijalna bolnica i nastavna baza za mlade liječnike, kao klinika Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Na kongresu oftalmologa 'Videocataratarefrattiva Milano' Klinika Svjetlost je 2015. osvojila priznanje 'Best Live Surgery Award 2015', poznatije kao oftalmološki Oskar, a lani je osvojila drugo mjesto, kao i prestižno priznanje 'Quality Choice Prize' Europskog društva za istraživanje kvalitete (ESQR). Također joj je lani u Cannesu na forumu 'Izvršnost u kvaliteti i menadžmentu' Europsko poslovno vijeće iz Oxforda dodijelilo priznanje 'Best Regional Hospital' za izvršnost u području oftalmološke struke. Stečena reputacija Grupe Svjetlost čini je važnim igračem u regiji. Gabrić pak čvrsto stoji na zemlji i veli da se igra. U razgovoru takav dojam i ostavlja. Taj poduzetnik i redovni profesor na riječkom Medicinskom fakultetu, koji je svaki kutak ureda popunio knjigama, razgovara jednostavnim jezikom i napominje da mu je tržišno natjecanje s najjačima prilika da dokaže svima da Hrvati mogu kada žele.

• **Nakon što osvojite zemlje bivše Jugoslavije, planirate pohod na London i Beč. Tko su vam najveći konkurenti na tom putu?**

– Ostalo je nepokriveno tržište oftalmoloških usluga bivše Jugoslavije te Mađarske, Rumunjske, Bugarske i Grčke. To tržište analiziraju poznati lanci klinika španjolska Baviera, britanska Optegra, njemački Artemis, švedska Memira, francuski Point Vision i turski

razgovarao
EDIS FELIĆ

edis.felic@tider.media

Dünyagöz. Svi oni imaju prihode veće od 50 milijuna eura i visoku operativnu dobit.

• **Zar svi planiraju doći na Balkan?**

– Da. Najzainteresiraniji je turski Dünyagöz, lanac koji ima tri klinike u Njemačkoj i 20 u Turskoj. Čovjek koji je osnovao taj lanac klinika bio je u delegaciji s turskim predsjednikom Erdoğanom prilikom posjeta Hrvatskoj. Cilj čelnika turske grupacije koja raspolaže velikom količinom novca i američkim tehnologijama bio je snimiti naše tržište. Druga grupa kapitala je izraelski. Vrlo su spretni, educirani financijski potkovani ljudi koji djeluju u Europi i Aziji. Vlasnici su private equity fondova. Treći je ruski kapital koji ostvaruje svoje geopolitičke interese putem nafte, plina, turizma, ali i zdravstva. Najmanje interesa dolazi iz Zapadne Europe zato što zemlje bivše Jugoslavije doživljavaju kao nerazvijene i rizične.

• **Jesu li vam se nudili?**

– Svi oni traže lidera na spomenutom slobodnom tržištu s kojim mogu ući u partnerstvo ili ga kupiti. Dvije su grupacije bile na razgovorima, ali su tražile većinsko vlasništvo, na što ne pristajem.

• **Dobro, ali kaže se, sve ima svoju cijenu...**

– Ne, cijena o kojoj govorim je cijena radosti. Uživam u svom poslu, to je moja životna igra. U tome vidim budućnost vlastite djece i mislim da se mogu još desetak godina uspješno igrati, nositi sa strancima, a ako procijenim da moja djeca nemaju snage, volje i interesa za to, uvijek imam vremena prodati.

• **Tko je još bio kod vas?**

– Izraelci i jedan njemačko-srpski fond koji u Srbiji već ima respektabilan broj zdravstvenih ustanova. Redovito se nalazim i s dva hrvatska mirovinska fonda koja su pi-



Na proljeće otvaramo klinike u Novom Sadu i Crnoj Gori. Projekt u Sloveniji odgodili smo za godinu dana zato što ona zahtijeva izvrsno znanje jezika, a unutar te grupe moram imati svoje ljude iz Hrvatske koji će prenijeti našu poslovnu filozofiju. No učiti ćemo slovenski

➔ tala bih li izlistao dionice Svjetlosti na burzi. Oni žele 10 do 15 posto udjela u Grupi.

• **Ako ne želite prepustiti većinsko vlasništvo, kakav je vaš odgovor na mogući dolazak konkurencije?**

– Na tisuću kilometara oko Zagreba nitko nema 110 zaposlenih u oftalmologiji, od čega 42 vlastita doktora. Nema stranca koji ovaj čas može mobilizirati 42 doktora. Dakle, imam snagu da se s njima natječem i njima je mnogo jednostavnije ponuditi mi partnerstvo. Osim toga, radimo na tome da uskoro otvorimo kliniku u Novom Sadu. Tamo imam prijatelja s kojim sam već surađivao u Subotici i mislim da je to način da se približim tom tržištu, jer ne možete uspjeti bez lokalnih ljudi. I u Sarajevu i Banjoj Luci imam manjinske partnere s kojima poslujem vrlo stabilno. Cilj je stvoriti lanac klinika i za godinu do dvije izlistati Svjetlost na burzi da bismo došli do kapitala.

• **Koliki udio planirate prodati u Grupi?**

– Najviše 49 posto, a zainteresirane su Europska investicijska banka i Svjetska banka, koje ulazu u zdravstvene sustave. Tu su i hrvatski mirovinski fondovi. Ne miješaju se u vlasništvo, povećavaju transparentnost poslovanja bez političkih intervencija. Želim zadržati većinsko vlasništvo zbog strategije upravljanja i širenja, a konačni je cilj otvoriti klinike u Londonu, Beču, Münchenu te pokazati kao što su pokazali Ivanišević, Kostelići, rukometaši, vaterpolisti... da se i mi Hrvati možemo natjecati sa Zapadom. To je bit priče. Nije tu primarna zarada, nego osjećaj zadovoljstva ravnopravnosti sa Zapadom.

• **Koliko vrijedi Grupa Svjetlost?**

– Procijenjena je na 25 milijuna eura, s tim da imamo kredit od dva milijuna eura. Znači, 23 milijuna eura minimalno. To je zasnovano na podacima iz 2015. godine.

• **Novac od prodaje 49 posto udjela uložili biste na širenje na Zapad?**

– Tako je.

• **Ostala su vam još tržišta Mađarske, Rumunjske, Bugarske i Grčke, koja su nestabilna. Je li izazov ulaganja na Zapadu jedini razlog ili radije birate stabilni Zapad nego nesigurni Istok?**

– Nisam odustao od tih zemalja. Točno da je Istočna Europa politički i financijski nestabilnija, slabije kupovne moći, ali s mnogo većim potencijalom rasta jer se tamo formirala nova klasa ljudi, 30 posto onih koji imaju veliku kupovnu moć. Na zapadnoeuropskom tržištu nema mnogo prostora za nove igrače i ne može se ostvariti veliki rast.

• **Planirate li na Zapadu biti većinski vlasnik?**

– To su sad detalji, ali vjerojatno kao i u Sloveniji, koju još nismo pokrenuli.

• **A hoćete li u Tuzlu?**

– U Tuzli sam radio kao partner dugo godina. Svoj je procvat doživjela poslije rata u BiH, pa ju je Banja Luka počela stizati, a posljednjih godina Sarajevo je postalo

Zašto ćemo u Svjetlosti učiti slovenski

• **Zašto još niste pokrenuli Sloveniju?**

– Planirano je da budem 51-postotni vlasnik, a da 49 posto imaju slovenski doktori s kojima sam u pregovorima. Trenutačno nam teškoće stvara zahtjev Slovenije za izvrsno poznavanje jezika za ljude koji su završili fakultet nakon 1991., a unutar te grupe moram imati svoje ljude iz Hrvatske koji će prenijeti našu poslovnu filozofiju. No učit ćemo slovenski. Trebali smo početi već ove godine, ali morali smo odgoditi za godinu dana, tako da ćemo prije pokrenuti Novi Sad i Crnu Goru, na proljeće.

bogatije i s više potencijala od Banje Luke i Tuzle zajedno. Da odgovorim, Tuzla trenutačno nije toliko zanimljiva, zbog postojećih klinika u Sarajevu u Banjoj Luci.

• **Na koji ste način prisutni u bivšoj Jugoslaviji?**

– Imamo dva modela. Jedan je već spomenuti u Hrvatskoj i BiH, gdje smo išli sa svojim snagama, imenom i kapitalom, odnosno s manjinskim partnerima u BiH. Drugi je model koji smo počeli razvijati prije šest godina u Herceg Novom i sad ga planiramo širiti u Budvu i Podgoricu, a u Skoplju smo s tim modelom krenuli prije dvije godine. Riječ je o prodaji know-howa, što znači da nismo uložili novac, nego smo prodali dio svoje opreme koju smo onda obnovili u Zagrebu i trećina ukupne cijene zahvata je prihod Svjetlosti, na račun korištenja našeg imena i educiranja kadra. Te su dvije zemlje malo rizičnije i zato nismo išli u investiciju i snositi rizik tržišta, već smo odabrali model koji sam objasnio.

• **Kako je klinika Svjetlost poslovala lani?**

– U Hrvatskoj smo ostvarili prihod od 45 milijuna kuna, što je 18 posto više u odnosu na 2015. U BiH je prihod bio oko 20 milijuna kuna. Troškovi su pali jer su se smanjile kreditne obveze. To je odličan rezultat. U dvije klinike u Hrvatskoj imamo 75 zaposlenih, od čega 26 doktora, ukupno s BiH to je 110 zaposlenih.

• **U čemu je tajna uspjeha?**

– Jedan od razloga je sigurno taj što 30 posto od prihoda klinika u Hrvatskoj dolazi iz inozemstva. Iz Slovenije smo uprihodili oko osam milijuna kuna, isto toliko iz Italije, Austrije, Njemačke, Norveške, Švicarske, Makedonije, BiH, Kosova. Dakle, rješavamo visokozahtjevne slučajeve koje nije moguće riješiti na Istoku, a za strance ili naše ljude koji žive na Zapadu upola smo jeftiniji uz istu tehnologiju i kvalitetu. Jednostavan primjer, netko tko ide na transplantaciju rožnice u Beč ili Ljubljanu platit će deset tisuća eura, a kod nas to stoji 3,5 tisuća eura.

• **Jeste li možda vodili statistiku o tim ljudima sa Zapada? Ima li više naših ljudi ili zapadnjaka? Pitam zato da bih pozicionirao vaš brend.**

– Iz Slovenije dolaze Slovenci, iz ostalih zemalja podjednako naši ljudi i zapadnjaci. Prepoznali smo i koristimo se svim prednostima digitalnog marketinga da se približimo pacijentima, kao i ostalih marketinških alata koji su se pokazali uspješni u privlačenju novih pacijenata.

• **U Engleskoj ste 2015. potpisali ugovor s privatnom organizacijom koja ima ugovore s tamošnjim državnim zdravstvenim osiguranjem, da ljudi koji predugo čekaju operaciju mogu doći u Hrvatsku. Kako to ide?**

– To dosad nije profunkcioniralo iako je engleski partner obećao 4000 pacijenata na godinu, a za dvije je godine došlo samo 20 ljudi, koji su opet došli zato što su znali neke ljude iz Hrvatske. Ljudima ne možete narediti gdje da idu, nego odu tamo gdje žele. Za oftalmologiju su imali izbor u Nizozemskoj, Njemačkoj i Hrvatskoj. Iako je moja klinika bila bolje opremljena od nizozemskih i njemačkih,

s većim prometom, imali su osjećaj veće sigurnosti i garancije za te dvije zemlje nego u Hrvatskoj.

• **To je sjajan primjer kako i državu treba brendirati.**

– Tako je, ali u Hrvatskoj ne razmišljamo mnogo o tome. Uvijek govorim da strancima nije najvažnija cijena. Važna su i druga tri faktora: životna sigurnost, visoka kvaliteta, pravna sigurnost i tek onda cijena. A mi mislimo da će, stavimo li upola nižu cijenu, stranci pohrliti. Biste li se vi išli operirati u neku istočnu zemlju? Ne biste, tako i Englezi doživljavaju nas. No drago mi je da Ministarstvo turizma i Hrvatska turistička zajednica kao jedan od strateških proizvoda vide medicinski turizam i rade na brendiranju države u tom smjeru.

• **Jeste li imali neke razgovore o ugovoru s HZZO-om?**

– Ne, zato što su cijene koje plaća HZZO nerealno niske. Time bih srušio kvalitetu, manje bih plaćao ljude, ne bih upotrebljavao vrhunsku opremu.

• **Dobivate li danas povoljnije uvjete za kredit.**

– Da. Ali prije toga sam godinama uredno vraćao kredite, nismo bili u blokadi, niti smo zakasnili s plaćanjima ijedan dan. Bilo je teško, no sad se banke natječu da posluju s nama i danas mi je mnogo lakše ići u investicije jer imam vrijednost u nekretninama, opremi, biznisu i banke nas prepoznaju kao pouzdanog poduzetnika.

• **Planirate i investiciju u još veću zgradu, odmah do ove u Zagrebu. O čemu je riječ?**

– Cilj je sagraditi zgradu triput veće površine u koju ćemo preseliti sadašnji biznis, a postojeću ćemo iskoristiti za nove djelatnosti – plastičnu kirurgiju, dermatologiju, dakle sadržaje estetske naravi koji trebaju u početku zarađivati dovoljno da pokrivaju troškove. Vrijednost investicije je deset milijuna eura, s tim da između 30 i 40 posto planiramo povući iz fondova EU.

• **U kojoj je fazi i kad planirate to završiti?**

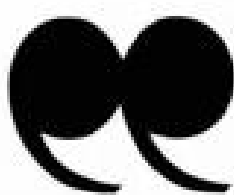
– U fazi izrade nacрта i još moramo dočekati malu promjenu generalnoga urbanističkog plana.

• **Koči li vas tu politika?**

– Ne, prije birokratski aparat koji ne razumije da kad bi procedure bile brže, brže bi se naplatilo za osam tisuća četvornih metara komunalnog doprinosa, PDV-a, više bi se ljudi zaposlilo. Dakle, netko bi me trebao voditi za ruku i otvarati mi vrata, ali, nažalost, rasprava o zagrebačkom GUP-u, koja je trebala biti u prosincu, odgođena je za lipanj, ako i tada bude zbog formiranja vlasti nakon lokalnih izbora u svibnju. Nažalost, nemamo profesionalce koji će raditi prema procedurama neovisno o tome tko došao na vlast i to poduzetnike jako smeta.

• **Razvijate i estetsku kirurgiju.**

– To je jedna od stvari koje su nam interesantne, surađujemo s čuvenim profesorom Milomirom Ninkovićem, koji radi u Münchenu i koji povremeno dolazi educirati naše ljude, ali jedno takvo ime treba iskoristiti u više svrhe, medicinski turizam i bolju zdravstvenu zaštitu.



Trideset posto od prihoda klinika u Hrvatskoj dolazi iz inozemstva. Rješavamo vrlo zahtjevne slučajeve koje nije moguće riješiti na Istoku, a za strance ili naše ljude koji žive na Zapadu upola smo jeftiniji uz istu tehnologiju i kvalitetu. Transplantacija rožnice u Beču ili Ljubljani stoji deset tisuća eura, a kod nas 3,5 tisuća

• **Stručnjak ste, uspješan poslovni čovjek, ali i neuspješan političar.**

– Pa danas nije teško biti neuspješan u politici i mislim da mi je bolje ostati u svom poslu nego živjeti u neizvjesnosti, u sferi populističkih ideja. Nažalost, dobar je dio građana neosviješten, kulturno i politički, i ta politika ogledalo je naroda. Ideje za koje sam se zalagao nisu naišle na plodno tlo.

• **Percipiralo vas se najviše kao čovjeka koji je iznio ideju o razvoju zdravstvenog turizma...**

– To je samo jedna od ideja. Nacionalni je forum prvi nakon popisa stanovništva organizirao raspravu o depopulaciji i demografskoj katastrofi koja prijete Hrvatskoj, što u široj javnosti nitko nije prepoznao. Okupili smo tada cijeli politički spektar u Hrvatskoj. Druga je priča bila o Hrvatskoj kao zemlji u kojoj bi umirovljeni stranci živjeli šest ili više mjeseci jer im to možemo pružiti zbog mediteranske klime. Nažalost, od svega toga ništa i shvatio sam da mi je lakše djelovati unutar nekih svojih manjih projekata gdje imam relativno homogenu grupu ljudi. No ne žalim ni za čim.

• **Kako vam se čini politika Plenkovićeve vlade?**

– Oduševljava me ministar financija Zdravko Marić jer se odupro populistima koji uvijek traže da se oporezuje nekoga tko dobro zarađuje. Pa ne možete vi inženjera elektrotehnike platiti 2000 eura i misliti da neće otići u inozemstvo. Znači, kada platite inženjera 20 tisuća kuna, država vam uzme gotovo isto toliko. I sad svi oni viču treba njih što više oporezovati. Pa od tog poreza financiraju se tri uhljeba! A ovu zemlju neće pokrenuti uhljebi, nego stručnjaci. Dakle, ovo porezno rasterećenje prema dobro plaćenim stručnjacima dugoročno je jako dobro za Hrvatsku i ja mu čestitam. Plenković je unio smireni europski ton koji je uveo i blage promjene u ljevicu, a to je ono što je i Nacionalni forum želio, da za istim stolom sjede ljudi različitih svjetonazora. Jer moramo konsenzusom napraviti reformu zdravstva, obrazovanja, mirovinskog sustava, strateškog razvoja energetike i demografske politike. To su ključna pitanja. ■