

Zdrowie jest dziś w cenie



ROBERT BOŻYK

partner i dyrektor inwestycyjny, Krokus PE

Starogardzki Polmed to trzecia spółka z portfela Krokus PE, której historię w ostatnim czasie przedstawiamy na naszych łamach. Jej przykład stanowi dobre uzupełnienie casusów Polwaxu oraz OT Logistics. Pierwsza z tych firm obrała ścieżkę rozwoju bazującą na nowych, bardziej zaawansowanych produktach, a strategią drugiej były akwizycje. Polmed postawił natomiast na roll-out sieci przychodni medycznych i przejście z pozycji regionalnego gracza do krajowego lidera. W jaki sposób udało się odnieść ten sukces?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Co sprawiło, że Krokus PE postanowił zainwestować w przedsiębiorstwo z branży usług medycznych?

Rynek medyczny – zarówno ze względu na swoją wielkość, jak i tempo wzrostu – od dawna uznawaliśmy za dobrze rokującą na przyszłość gałąź gospodarki. W okolicach 2009 r., kiedy nawiązywaliśmy relacje z Polmedem, w Polsce nie funkcjonowało zbyt wiele podobnego typu sieci placówek medycznych. Na pewno nie było też wówczas żadnej firmy, któraby na tym rynku dominowała. Sam Polmed był natomiast szybko rosnącym, zyskownym, transparentnym przedsiębiorstwem. Doskonale wpisywał się w strategię inwestycyjną naszego funduszu. Choć działał jedynie na Pomorzu, to miał aspiracje do dalszego rozwoju i przekształcenia się w sieć ogólnopolską. Jego właścicielom brakowało jednak kapitału. Firma była zbyt mała, by móc wejść na giełdę. Widząc potencjał spółki, zdecydowaliśmy się w nią zainwestować.

Jaką obraliście strategię rozwoju?

Pierwotnie chcieliśmy postawić na akwizycję placówek medycznych – przede wszystkim małych przychodni należących do lekarzy. Założyliśmy, że właśnie na ten cel przeznaczone będą zainwestowane przez Krokus PE środki. Plan ten jednak został dość szybko zweryfikowany przez

rzeczywistość. Nie udało nam się go zrealizować ze względu na brak przejrzystych zasad funkcjonowania tych przychodni oraz zbyt duże rozbieżności pomiędzy naszymi propozycjami, a tym, czego oczekiwali sprzedający. Doszliśmy więc do wniosku, że lepszą drogą może być rozwijanie sieci w sposób organiczny – nie poprzez przejęcia, lecz przez budowanie nowych przychodni, medycznych „greenfieldów”. Tę strategię realizujemy po dziś dzień.



Pierwotnie Polmed chciał się rozrastać poprzez akwizycje mniejszych przychodni lekarskich. Z czasem jednak uznano, że lepszą drogą może być rozwijanie sieci w sposób organiczny – przez budowanie medycznych „greenfieldów”.

Jakie są jej efekty?

W momencie zainwestowania przez Krokus PE, Polmed był operatorem sieci dziewięciu przychodni. Wszystkie były zlokalizowane w województwie pomorskim – w Starogardzie Gdańskim, gdzie znajduje się siedziba spółki, w Gdańsku, Gdyni, a także kilku innych mniejszych miejscowościach. Od tego momentu sieć rozrosła się o kolejnych 14 placówek, ulokowanych przede wszystkim w największych polskich miastach. Co więcej, dzięki umowom podpisanym z około 2 tys. punktów medycznych Polmed prowadzi też opiekę medyczną o zasięgu ogólnopolskim. Przykładowo, jeżeli osobie, która ma u nas wykupiony abonament medyczny, stałoby się coś w Zakopanem, gdzie nie posiadamy przychodni, zostanie ona skierowana do miejscowego lekarza, z którym współpracujemy. O skali rozwoju spółki świadczy również liczba pacjentów, którzy korzystają z jej usług – w 2009 r. było ich około 70 tys., a w 2014 r. już ponaddwukrotnie więcej. Ilustruje go też dobrze liczba wykonywanych procedur medycznych, która od 2009 r. wzrosła kilkunastokrotnie, osiągając w 2015 r. poziom 1,2 mln.

Jak właściwie kształtuje się dziś rynek prywatnych usług medycznych w Polsce?

Po pierwsze, rośnie w bardzo szybkim tempie – 6-7 proc. rocznie. Jest zatem niezwykle perspektywiczny. Po drugie, jest rozdrobniony, choć nie aż tak bardzo jak jeszcze kilka lat temu, gdy w naszym kraju sieci placówek medycznych zaczęły się dopiero pojawiać. Dziś są już na nim obecni więksi gracze, choć żadnego z nich nie można nazwać podmiotem dominującym. Jednym z nich jest z pewnością Polmed, który zajmuje na rynku czwarte miejsce. Liderem jest Lux Med, zaraz po nim Medicover, a podium zamyka Enel-Med. Dwie pierwsze sieci są własnością kapitału zagranicznego, natomiast trzecia jest spółką notowaną na giełdzie.

Z czego bierze się perspektywiczność tego rynku?

Przede wszystkim z tego, że polskie społeczeństwo jest coraz bardziej świadome i chce żyć zdrowiej. Polacy są też gotowi wydawać na usługi medyczne więcej niż jeszcze kilka lat temu. Tak też zresztą przewidywaliśmy, inwestując w Polmed. Oprócz osób indywidualnych naszymi klientami są również firmy ubezpieczeniowe. Jeżeli ktoś ma wykupioną polisę, np. w PZU, to nie idzie się przecież leczyć do ubezpieczyciela, lecz do przychodni medycznej, z którą PZU ma podpisaną umowę. Trzecim ogniwem są wreszcie przedsiębiorstwa oferujące swoim pracownikom pakiety zdrowotne. Planując dokapitalizowanie Polmedu, braliśmy pod uwagę prognozowany dynamiczny rozwój sektora prywatnego w Polsce. Jego udział w tworzeniu polskiego PKB był – i wciąż jest – niewielki w porównaniu do innych państw europejskich. A sytuacja ta, w naszej ocenie, będzie musiała się w przyszłości zmienić. Chcemy na tym skorzystać.

“ **Polskie społeczeństwo jest coraz bardziej świadome i chce żyć zdrowiej. Polacy są też gotowi wydawać na usługi lekarskie więcej niż jeszcze kilka lat temu.**

Czy inwestując w Polmed, braliście pod uwagę, że Polska może stanowić atrakcyjną lokalizację dla zagranicznych firm, które mogą stać się Waszymi klientami?

Owszem, gdyż jest to jeden z czynników wpływających na dynamikę rozwoju rynku usług medycznych. Trzeba mieć jednak świadomość, że z usług sieci medycznych takich jak nasza coraz częściej korzystają też firmy polskie, w tym również przedsiębiorstwa państwowe.

W przyszłości planujecie otwieranie kolejnych placówek medycznych. Jakie czynniki są dla Was kluczowe przy doborze lokalizacji?

Idziemy za naszymi potencjalnymi klientami. Wiemy, gdzie firmy będą ogłaszały przetargi na usługi medyczne. Dysponujemy też informacjami o tym, w jakich miejscach swoich klientów pozyskują ubezpieczyciele, którzy z nami współpracują. Jako świadczeniodawcy potrafimy zatem określić, gdzie możemy znaleźć chętnych na nasze usługi. Na razie interesują nas przede wszystkim miasta wojewódzkie. Z pewnością jednak nie będziemy budowali placówki w dużym mieście X, wiedząc, że będzie nam tam trudno o klientów. Sama inwestycja nie- sie przecież ze sobą ogromne koszty. Regulacje dotyczące placówek medycznych są bardzo szczegółowe i restrykcyjne. W zależności od specjalizacji poszczególne gabinety muszą być odpowiednio wyposażone. Gdy budynek już powstanie, trzeba też płacić czynsz i zatrudnić lekarzy. Od początku oczekują oni stałej, niezależnej od liczby pacjentów stawki, a nie wynagrodzenia uzależnionego od liczby wykonanych wizyt. Koszty stałe musimy więc ponosić nawet gdy nie ma pacjentów. Dlatego też staramy się lokalizować nasze przychodnie w sposób racjonalny

i przemysłany. Jeżeli zaś w danym miejscu nie znajdujemy odpowiedniej liczby klientów, to outsourcingujemy nasze usługi, tak jak we wspomnianym przykładzie z Zakopanego.

“ Polmed stara się otwierać swoje przychodnie, wychodząc naprzeciw potencjalnym klientom. Wiemy, gdzie firmy będą ogłaszały przetargi na usługi medyczne. Dysponujemy też informacjami o tym, w jakich miejscach swoich klientów pozyskują ubezpieczyciele, którzy z nami współpracują.

Czym konkuruje się dziś w sektorze usług medycznych?

Bez wątplenia dostępnością i jakością usług. Terminy te w obecnych realiach oznaczają jednak znacznie więcej niż jeszcze kilka lat temu. Dziś kompetentny personel, dobry sprzęt, czy czysty budynek to często zbyt mało. W dobie nowoczesnych technologii klienci oczekują innowacyjnych rozwiązań, zwiększających komfort korzystania z usług oraz pozwalających zaoszczędzić im czas. Jednym z nich jest możliwość umawiania wizyt – zarówno w naszych placówkach, jak i w gabinetach naszych partnerów medycznych – przez internet. Kolejnym ułatwieniem jest zintegrowany system sieci laboratoryjnych. Pacjent ma dzięki temu możliwość podglądu swoich badań na komputerze lub też na urządzeniu mobilnym. I to badań wykonanych nie tylko w naszych placówkach, ale też w tych, z którymi współpracujemy. Inną nowinką technologiczną są wirtualne konsultacje lekarskie odbywające się na zasadzie wideorozmowy. Wiadomo, że nie każdą wizytę można odbyć w ten sposób, ale w wielu – nazwijmy to „nieinwazyjnych” – przypadkach jest to alternatywa pozwalająca zaoszczędzić pacjentowi sporo czasu. Polmed oferuje również dedykowaną pracodawcom platformę medycyny pracy. Umożliwia to im np. otrzymywanie orzeczeń lekarskich opatrzonych elektronicznym podpisem lekarza, takich jak np. L4.

“ W dobie nowoczesnych technologii klienci oczekują innowacyjnych rozwiązań, zwiększających komfort korzystania z usług oraz pozwalających zaoszczędzić im czas.

Czy pod względem nowoczesnych rozwiązań technologicznych dystansujecie swoją krajową konkurencję?

Wydaje mi się, że inne sieci usług medycznych również wkładają dziś bardzo dużo wysiłku w rozwój tego typu rozwiązań. To jest przyszłość, która – mam wrażenie – dopiero raczkuje. Zarówno nam, jak i innym działającym w Polsce sieciom zależy na tym, abyśmy mogli rozwijać swoje platformy internetowe i proponować klientom drogą wirtualną kolejne rozwiązania, które po prostu będą im ułatwiać życie.

Czy Polmed ma w planach wyjście za granicę?

Na razie takich planów nie ma. Skupiamy się na rynku polskim, który rośnie bardzo szybko i oferuje jeszcze wiele miejsc do zagospodarowania. W chwili obecnej nie mamy jeszcze swoich placówek w takich dużych miastach, jak Łódź, Szczecin, Białystok czy Rzeszów. A co będzie za kilka lat? Zobaczymy.

“ Na razie Polmed nie planuje wyjścia za granicę. Skupiamy się na rynku polskim, który rośnie bardzo szybko i oferuje jeszcze wiele miejsc do zagospodarowania.

O rozmówcy



ROBERT BOŻYK

partner i dyrektor inwestycyjny, Krokus PE

Robert Bożyk jest partnerem i dyrektorem inwestycyjnym w Krokus Private Equity, z którym jest związany od 1996 r. Wcześniej pracował w banku PBG w Łodzi jako Senior Account Manager. Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku bankowość i finanse oraz studiów EMBA na Uniwersytecie Warszawskim oraz College of Business University of Illinois.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

