

W poszukiwaniu rentowności – kto kieruje prywatnym biznesem medycznym

Karuzela stanowisk



Fot. © Beata Szpara/Corbis

Rynek medyczny charakteryzuje się stabilnością i stałym wzrostem, jest uważany za bezpieczną i pewną inwestycję. Rok 2014 dla polskich firm był czasem przejęć i wdrażania nowych strategii, a 2015 także zapowiada się obiecująco. Skoro jednak jest tak dobrze, to dlaczego prawie wszystkie największe sieci medyczne przeprowadziły roszady personalne i szukają nowych rozwiązań bądź produktów?

Sieci szpitalne

EMC

Z pewnością najważniejszym wydarzeniem w ostatnich latach w branży szpitalnej było przejęcie w 2013 r. przez fundusz inwestycyjny Penta sieci EMC Instytut Medyczny. Mniej więcej po roku od przejęcia i zakupie szpitala w Lubinie oraz rozbudowie szpitala geriatrycznego w Katowicach Penta dokonała istotnych zmian

w zarządzie spółki. Miejsce twórcy i niekwestionowanego lidera grupy EMC – Piotra Gerbera – zajęła Agnieszka Szpara, doświadczony menedżer i wieloletni prezes spółki Medicover, jednak bez znaczącego doświadczenia w zarządzaniu szpitalami publicznymi. 31 grudnia 2014 r. funkcję wiceprezesa zarządu przestała pełnić Krystyna Wider-Poloch, która przez wiele lat była także dyrektorem finansowym i główną księgową spółki. Zastąpił ją Tomasz Suchowierski.

Wbrew początkowym ustaleniom były prezes Piotr Gerber zupełnie wycofał się ze współpracy ze spółką. W tym samym czasie powołano i odwołano kilka osób na stanowiskach dyrektorów operacyjnych, sprzedaży i rozwoju. Według niepotwierdzonych informacji nie jest to koniec zmian personalnych w tym zarządzie. Spółka zanotowała wprawdzie spektakularny wzrost przychodów rok do roku, ale był to przede wszystkim efekt akwizycji. Czy pod nowym kierownictwem spółka osiągnie znaczące wzrosty organiczne? Czy zwiększy rentowność? Trudno to dziś oceniać, jednak brak atrakcyjnych szpitali do przejęcia, a także zmiany zachodzące w polityce przyznawania kontraktów przez NFZ (wojewódzkie mapy potrzeb zdrowotnych i potencjalny nacisk na większe kontrakty dla szpitali, których właścicielem jest samorząd lokalny) stawiają pod znakiem zapytania rozwój tego rynku zgodny z oczekiwaniami funduszu inwestycyjnego. Być może rok 2016 bądź 2017 przyniesie spółce nowego właściciela.

Szpitalne Polskie

O ile w wypadku EMC Instytut Medyczny można się zastanawiać, czy wprowadzane zmiany poprawią wynik, o tyle zmiany w Szpitalach Polskich miały zdecydować o ich być albo nie być. Przez cały 2014 r. spółka była wstrząsana kolejnymi informacjami o złej sytuacji finansowej, niewypłacalności, kłopotach zarządczych, rezygnacji z przejęć szpitali (Murcki w Katowicach), rezygnacji szpitali z zarządzania nimi (szpital w Polczynie-Zdroju czy obecnie Drawsku Pomorskim) bądź rozmowach o możliwości dalszej współpracy między spółką a samorządem lokalnym (szpital w Sztumie). Nowy zarząd (Marcin Łoziński i Andrzej Lach) wybrany w 2014 r. nie przetrwał nawet do końca roku – złożył rezygnację. Czy spółka ma szansę na przetrwanie? W obecnej sytuacji wątpię w to nawet największy optymiści.

Nowy Szpital

Grupa Nowy Szpital to z pewnością najbardziej stabilny kadrowo przedstawiciel sieci szpitalnych. Nie oznacza to jednak, że w 2014 r. nie borykała się z problemami – czy to protestami przeciwko przejęciu szpitala w Mrągowie, czy w szpitalu w Giżycku, czy strajkiem pielęgniarek. Nie udało się też przejąć szpitala w Polczynie-Zdroju, który po wycofaniu się Szpitali Polskich znów był do wydzierżawienia. Grupa uzyskała jednak kredyt na 40 mln zł w EBOiR, co pozwala na zrestrukturyzowanie zadłużenia i pokrycie części zobowiązań inwestycyjnych. Jest to największa i najbardziej stabilna grupa szpitalna.

Life Healthcare i Scanmed

Choć Life Healthcare zakupiło Scanmed w kwietniu 2014 r. i tym samym nie kojarzy się bezpośrednio ze szpitalami, nie należy zapominać, że grupa ta zawita-

ła do Polski z RPA przede wszystkim w poszukiwaniu szpitali, a sieć Scanmed została nabyta niejako przy okazji – stanowi ona dobrą bazę do dalszej ekspansji. Life Healthcare działa na rynku od 1983 r. Świadczy przede wszystkim usługi z zakresu opieki szpitalnej. Prowadzi 63 szpitale, w których znajduje się ponad 8 tys. łóżek. Przy przychodach za 2014 r. (rok obrachunkowy do 30 września) w wysokości 4 mld zł oraz zysku ok. miliarda złotych grupa ta ma olbrzymi potencjał do inwestowania na polskim rynku – o ile znajdzie dla siebie konkretny cel inwestycyjny. Co ciekawe, może w tym pomóc Medcover, który zgodnie z komunikatem UOKiK dostał zgodę na stworzenie wspólnego z Life Healthcare podmiotu inwestującego w szpitale w Polsce: „Life Healthcare International oraz ABC Medcover Holdings mogą utworzyć wspólnego przedsiębiorcę. Pierwsza ze spółek należy do grupy kapitałowej Life Healthcare Group Holdings z siedzibą w Republice Południowej Afryki. W Polsce podmiotem pośrednio zależnym grupy jest Scanmed Multimedix. ABC Medcover Holdings należy do grupy kapitałowej Medcover, która jest właścicielem dwóch szpitali i 30 wyspecjalizowanych placówek medycznych. Wspólny przedsiębiorca ma m.in. zarządzać projektami inwestycyjnymi wspólników z zakresu opieki szpitalnej”.

„Być może 2016 lub 2017 r. przyniesie spółce EMC nowego właściciela”

Sieci medyczne

PZU

Umieszczanie PZU w gronie spółek medycznych zarządzających siecią placówek z pozoru może się wydawać zaskakujące. Jednak zgodnie z najnowszą (styczeń 2015 r.) strategią PZU 3.0, jednym z jej trzech filarów jest zdrowie i związane z nim stworzenie kompleksowej oferty obejmującej łańcuch usług: profilaktykę, opiekę ambulatoryjną, opiekę szpitalną, rehabilitację i opiekę długoterminową. Zgodnie z komunikatem prasowym PZU: „W ciągu 6 najbliższych lat Grupa PZU zamierza stać się liderem prywatnej opieki medycznej posiadającym własną sieć placówek, sieć partnerską będącą uzupełnieniem własnej oraz zintegrowany system dokumentacji medycznej (w tym konto pacjenta online). Na realizację tych celów ubezpieczyciel przeznaczy do 2020 r. minimum 800 mln zł, w tym 450 mln zł na akwizycje. Zarząd PZU prognozuje, że w wyniku realizacji strategii spółka PZU Zdrowie, odpowiedzialna za ten obszar, zwiększy przychody minimum do 650 mln zł



Foto: iStockphoto.com

„Czy Szpitale Polskie mają szansę na przetrwanie? Biorąc pod uwagę obecną sytuację, wątpię w to nawet najwięksi optymiści”

na koniec 2020 r.”. PZU już teraz zrobiło pierwszy krok w tym kierunku, kupując spółki medyczne grupy Orlen (Orlen Medica) i grupy Tauron (Elvita). Prowadzone są też negocjacje w sprawie zakupu kolejnych jednostek. – *Są to rozmowy o zakupie lub wejściu w inny sposób do miejsc preferowanych przez PZU. Na razie rozmawiamy tylko o przychodniach, ponieważ ze względu na wybory nie ma zbyt wielu szpitali na sprzedaż* – poinformował Andrzej Klesyk, prezes PZU SA, w wypowiedzi cytowanej przez PAP Biznes. – *Nie musimy natomiast mieć szpitali na własność, możemy podpisywać umowy na zarządzanie tymi placówkami* – dodał.

PZU przygotowuje się do tego, zatrudniając kolejne osoby z rynku, m.in. Piotra Błaszczyńskiego, byłego dyrektora operacyjnego Lux Med, czy na powrót Pawła Kacprzyka, który z PZU przeszedł na stanowisko prezesa Medicover, by znów wrócić do PZU jako prezes nowej spółki – PZU Zdrowie.

Czy na dość już gęstym rynku usług zdrowotnych jest miejsce na kolejnego dużego gracza? Czas pokaże, z pewnością jednak PZU ma potencjał, by odegrać na nim istotną rolę.

Medicover

Medicover to najsilniejsza marka w segmencie premium prywatnej opieki medycznej w Polsce. Po wchłonięciu LIM przez Lux Med, poszerzeniu grupy klien-

tów przez Enel-Med i z powodu silnej współpracy z towarzystwami ubezpieczeniowymi prestiż tych placówek nieco spadł. Zbudowanie szpitala w Warszawie i luksusowy standard placówek pomógł w wytworzeniu dodatkowej wartości dla klienta, za którą chciał on płacić. Jednak to co stanowiło o sukcesie spółki Medicover, jest zarazem przyczyną jej obecnych problemów. Wysokie koszty stałe, wynagrodzenia wyższe niż przeciętna rynkowa, a także przyzwyczajenie się do wysokich marż spowodowały, że kiedy przyszedł rynek klienta żądającego co roku obniżek, pomimo powolnego wzrostu kosztów marże zaczęły spadać. Medicover, podobnie jak inne firmy, najczęściej zarabia na starych, wieloletnich kontraktach. Wszystkie nowe są zawierane na innej, często niższej marży. Być może właśnie z tego powodu narodził się w spółce pomysł na sieć własnych placówek partnerskich – MediPartner, która ma być w założeniu tańszą marką. Obecnie składa się ona z byłych placówek Dantex Med zakupionych przez Medicover, jednak w najbliższych miesiącach powinna się wzbogacić o nowe placówki z akwizycji oraz otwierane centra w Krakowie czy w Kielcach.

Poza zmianami na poziomie marki i pozycjonowania swojej oferty Medicover w 2014 r. nie stronił także od zmian kadrowych – od rozstania się z prezesem spółki Pawłem Kacprzykiem, który przeszedł do PZU, poprzez zatrudnienie nowych członków zarządu – Sylwii Pyśkiewicz (przeszła z Pelionu) i Mirosława Suszka (z Netii), po przetasowania na stanowiskach dyrektorów działów, których część została zwolniona, a część znalazła nową pracę, nie godząc się na zmiany. Wciąż jest za wcześnie na ocenę, czy zmiany przyniosą oczekiwany efekt.

Lux Med

Po przejęciu przez międzynarodową grupę medyczną BUPA, co było najważniejszym wydarzeniem na polskim rynku medycznym w ostatnich latach, Lux Med nie zwolnił tempa rozwoju i akwizycji. W 2014 r. zakupił 4 przychodnie w Białymstoku i 5 placówek z diagnostyką obrazową od Enel-Med za kwotę prawie 60 mln zł. Już w 2015 r. otworzył własne placówki w Rzeszowie i Toruniu. Zgodnie z wielokrotnie deklarowaną strategią jest zainteresowany wzrostem zarówno organicznym, jak i poprzez akwizycje.

Jest to domyślny partner biznesowy dla wielu firm, a także niekwestionowany lider z największą siecią placówek własnych (165) i obrotami. Na szczęście dla konkurentów agresywna walka o klienta w ostatnich latach i nastawienie na wzrost odbiły się zarówno na marżach, jak i na jakości świadczonych usług. Stopniowe podnoszenie cen starym klientom oraz próby uzyskiwania marż poprzez ograniczanie dostępności i grafików lekarzy dla pacjentów abonamentowych spowodowały, że obecnie pozostałe sieci medyczne właśnie grupie Lux Med najłatwiej mogą odebrać fir-

mę. Prawdą jest jednak to, że grupa równie szybko jak traci klientów, potrafi ich zyskiwać. Choćby ze względu na skalę i kapitał to właśnie Lux Med będzie odgrywał w najbliższych latach rolę lidera rynku. Pytanie brzmi – jak szybko i jak dobrze konkurencja będzie mu w stanie zagrozić, ale raczej już nie zdetronizować.

Enel-Med

Ze względu na swój charakter (spółka rodzinna), jak również utrzymanie większościowego pakietu akcji w rodzinie Rozwadowskich jest to jedna z niewielu firm, w których zmiany na szczeblu zarządu mogą nie mieć istotnego znaczenia. Mimo kilku prób akwizycyjnych właściciele oparli się pokusie sprzedaży większościowego pakietu akcji i zachowali kontrolę nad spółką.

Enel-Med konsekwentnie rozwija swoją podstawową działalność w opiece ambulatoryjnej, ale planuje także (podobnie jak pozostałe sieci) poszerzać działalność dodatkową – w dziedzinie medycyny estetycznej czy sportowej. Zgodnie z opublikowaną strategią na najbliższe lata Enel-Med: „zakłada zwiększenie efektywności sprzedaży abonamentów medycznych stanowiących 57 proc. wartości przychodów, w tym poszerzenie działalności o rynek śląski i rynek zachodniopomorski, oraz w miarę zapełniania potencjału rozwijanie przychodni w wybranych lokalizacjach. Zgodnie z przyjętą strategią, zarząd Enel-Med zapowiada również utworzenie dwóch nowych wysokospecjalistycznych placówek profilowanych w Warszawie, a także wzrost udziału stomatologii w portfelu poprzez sukcesywne zwiększanie liczby gabinetów stomatologicznych. Istotnym elementem strategii są działania w obszarze długoterminowej opieki nad osobami starszymi. W tym celu Enelbud Sp. z o.o., spółka zależna Centrum Medycznego Enel-Med SA, zawiązała ze spółką JH Group AG z siedzibą w St. Gallen (Konfederacja Szwajcarska) spółkę zależną Bonus Vitae Sp. z o.o. Utworzenie specjalistycznych placówek profilowanych ma na celu rozwój usług komercyjnych dla klientów indywidualnych w wybranych specjalnościach, takich jak ortopedia z rehabilitacją, medycyna estetyczna etc. Pierwsze placówki powstaną w Warszawie, a przewidywany zwrot z inwestycji wynosi dwa lata”.

Pewnym zaskoczeniem dla rynku była sprzedaż istotnej części diagnostyki obrazowej w połowie 2014 r. i wycofanie się z rentownego segmentu. Zwłaszcza że kupcem była firma konkurencyjna – Lux Med.

Dla przyszłości grupy Enel-Med największe znaczenie będzie miała zmiana pokoleniowa w zarządzie spółki. W najbliższych latach Adam Rozwadowski przekazuje stery synowi – Jackowi Rozwadowskiemu. Jest on znany ze zdolności organizacyjnych, jednak preferuje inny model zarządzania niż oparty na relacjach i osobistej charyzmie styl ojca. Sprawne przekazanie władzy

będzie kluczem do sukcesu ostatniej firmy na rynku, która nie ma charakteru czysto korporacyjnego.

Falck

Falck jako niekwestionowany lider ratownictwa medycznego nie był dotychczas znany z działalności w segmencie abonamentów medycznych i opieki ambulatoryjnej, choć na polskim rynku zaczął funkcjonować prawie w tym samym czasie co Lux Med i Medicover. A przez kilka pierwszych lat był jednym z liderów rynku. Falck posiada także kilkanaście placówek własnych, a obroty w samej opiece ambulatoryjnej, nie licząc ratownictwa, stawiają firmę w jednym szeregu ze średnimi firmami abonamentowymi, takimi jak

„Ze względu na skalę i kapitał to właśnie Lux Med będzie odgrywał w najbliższych latach rolę lidera rynku”

Polmed, Scanmed czy Centermed. Kiedy jednak konkurenci spółki stawiali na rozwój opieki ambulatoryjnej, Falck skupił się na ratownictwie, odnosząc w tym segmencie znaczące sukcesy.

Rok 2014 przyniósł jednak zmianę strategii i działania mające na celu wzmocnienie segmentu ambulatoryjnego oraz wejście na zupełnie nowy rynek, niezwiązany z sektorem medycznym, a mianowicie prywatną strażą pożarną. Pod koniec 2014 r. Falck otworzył przychodnię w Warszawie, w połowie 2015 r. planowane jest otwarcie placówki w Katowicach, a w najbliższym terminie także kolejnych: w Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu i Warszawie. Choć rynek usług medycznych wydaje się już dość pełny, Falck wierzy, że ze swoją ofertą, która ma się charakteryzować dobrą jakością i rozsądną, „ekonomiczną” ceną, ma szansę odegrać istotnie większą rolę niż obecnie i skutecznie konkurować z największymi sieciami.

Obyś żył w ciekawych czasach

Stara klątwa brzmi: „Obyś żył w ciekawych czasach”. Patrząc na wydarzenia 2014 r. i mając na uwadze zapowiedzi na 2015 r. oraz na kolejne lata – z pewnością będzie to jeden z ciekawszych okresów dla polskiego sektora medycznego. Dalsza konsolidacja i przekształcenia sprawią, że do 2020 r. kilka firm zniknie z rynku, a kilka będzie zajmować zupełnie inne miejsce niż dzisiaj. Nikt jednak nie jest chyba w stanie przewidzieć, które spółki znajdą się na jakiej pozycji.

Marek Kubicki
Autor jest dyrektorem ds. rozwoju w Falck Medycyna.