

Petr Kocian

Tajemství úspěchu ve zdravotnickém businessu

Petr Kocian je talentovaný ředitel a většinový majitel tří soukromých očních klinik. Vystudoval obor Ekonomika a management ve zdravotnictví na Ekonomicko-správní fakultě MU v Brně a absolvoval kurz managementu ve zdravotnictví americké nadace H.O.P.E. Ředitelem Městské nemocnice v Neratovicích se stal už ve svých třídvaceti letech a vedl ji téměř pět let. Vytvořil koncept soukromého kataraktového pracoviště na oční klinice Lexum a vybudoval soukromá pracoviště oční chirurgie v Praze, Ostravě, Českých Budějovicích a Brně. Založil oční kliniky NeoVize v Brně, DuoVize v Praze, Neovizia v Bratislavě.

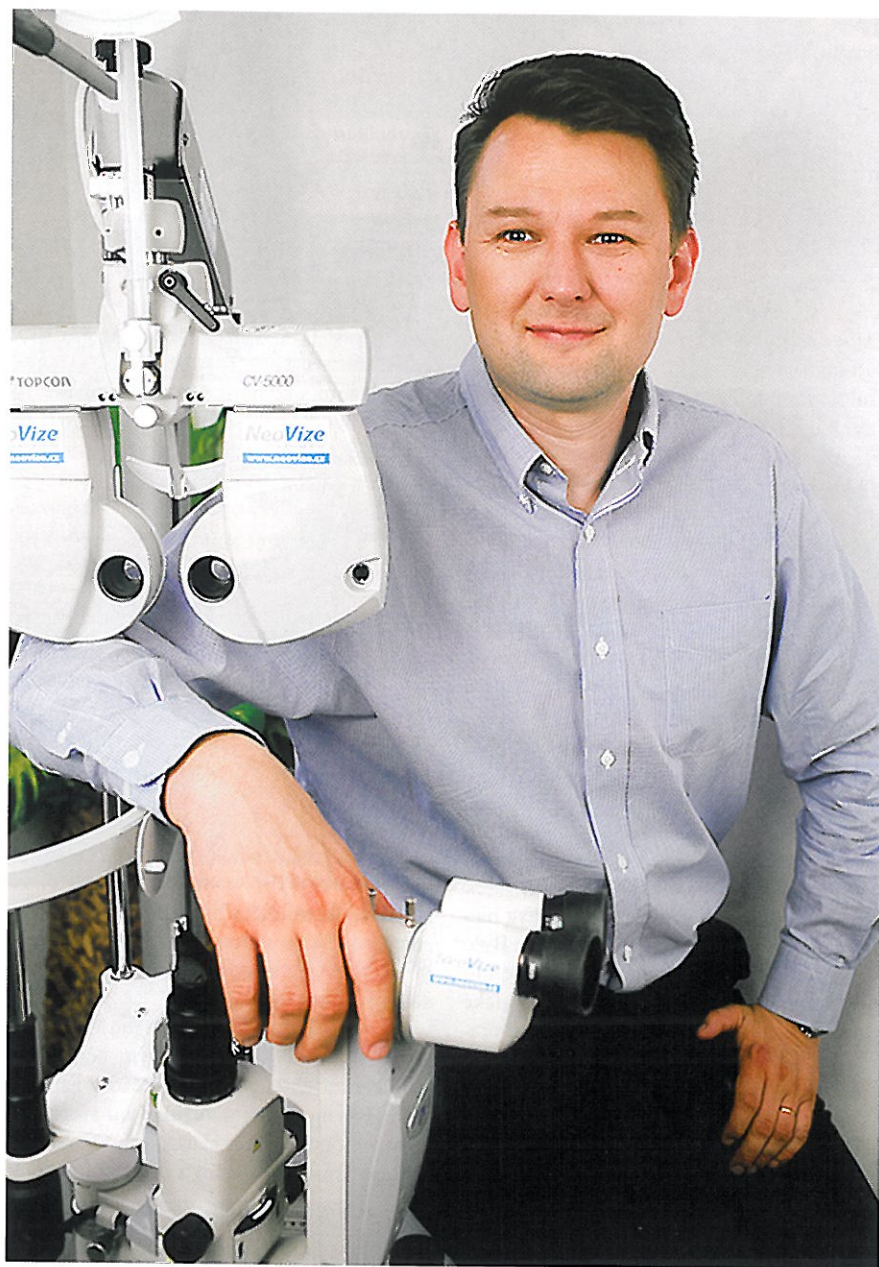
Vaše kariéra se zřejmě nedá naplánovat. Jak zvládá jednadvacetiletý mladík řízení nemocnice?

Lehce i těžce. Pro mladého člověka je daleko snazší dělat rázná rozhodnutí. Optika vidění je více černobílá. Veškeré zkušenosti jsou ale nabyté velmi těžce. Byla to velmi tvrdá škola, ale bylo to úžasné.

Všichni, kromě pár sestřiček, byli starší než já, navíc nejsem lékař. Jediným způsobem jak uspět, bylo získat si u kolegů a podřízených respekt. Byl jsem v práci od rána do noci a často i o víkendech. Byla to první nově vzniklá soukromá nemocnice na zelené louce. Zařizovali jsme nově úplně vše. Od špendlíku přes nábor zaměstnanců, nákup přístrojů, zajištění stravování a úklidu, vybavení pokojů, budování informačního systému až po smlouvy s pojišťovnami.

Často jsem chodil za lékaři, sestrami, i do laboratoří a sledoval je při práci a učil se znát systém péče o pacienta. Byl jsem přítomen mnoha operacím a porodům. Byla to pro mne úžasná škola života.

Již po pár měsících provozu začala nemocnice získávat výbornou pověst, zejména kvůli porodnici, gynekologii a chirurgii. Mojí snahou bylo „dělat“ nemocnici tak, abych se v ní



cítil já jako pacient dobře. Nejtěžší bylo se rozloučit s těmi, kteří nechtěli změnit své chování vůči pacientovi. Důsledným trváním na vstřícném přístupu k pacientovi se mi podařilo dosáhnout toho, že personál nemocnice vnímal pacienty jako své partnery a zákazníky.

Když jsem po necelých pěti letech z nemocnice odcházel, tak patřila mezi vyhlášené nemocnice s výbornou pověstí.

Vaše studium ekonomiky a řízení ve zdravotnictví by se dalo chápat jako jasný záměr kariéry v tomto oboru. Bylo to tak?

Při nástupu do nemocnice jsem studoval filozofii na Karlově univerzitě v Praze. Tento obor měl ale málo společného s mou prací, a tak jsem studium nedokončil. V roce 1996 jsem měl obrovské štěstí, že jsem byl přijat do kurzu zdravotnického managementu Project H.O.P.E., který organizovala americká nadace HOPE. Byla to fantastická zkušenost a špičko-

vě organizované studium zdravotnického managementu. Přednášeli nám přední odborníci z USA, západní Evropy, ale i z Čech. Absolventem kurzu HOPE je i několik ministrů zdravotnictví ČR. Studenty byli ředitelé a náměstci nemocnic a celý kurz měl týmového ducha.

Následně jsem vystudoval management ve zdravotnictví na Masarykově univerzitě v Brně, kde se mi dařilo výborně propojovat zkušenost z praxe s teorií ve škole.

K očnímu jsem se dostal po svém odchodu z nemocnice na konci roku 1999. Dostal jsem nabídku vybudovat pobočku pražského očního laserového centra Lexum. S postupem času jsem dostal na starost celý provoz kliniky a společně s týmem kolegů jsme z ní vytvořili největší oční pracoviště v ČR.

Oční kliniku NeoVize v Brně jste zakládal v roce 2008, což nebylo pro podnikání nejideálnější období. S čím jste do nové firmy vstupoval?



■ Záběr z běžného operačního dne, Oční klinika DuoVize Praha

Představu jsem měl jasnou. Brno bylo z hlediska oční chirurgie „pole neorané“. Bylo posledním velkým městem v ČR, kde nefungovalo moderní soukromé oční chirurgické pracoviště. V Brně existovala tři státní pracoviště, kde přístup k pacientům přetrvával v „socialistické“ podobě. Kupodivu právě na těchto státních pracovištích se vybíraly nejvyšší doplátky za nitrooční čočky a další nadstandard. Mnohé poplatky se vybíraly

i za věci, které měly být zcela zdarma jako standard. Státní pracoviště se chovala tedy přesně tak, jak to odpůrci přisuzují „zlým“ soukromníkům.

NeoVizi jsme zakládali s kolegou MUDr. Josefem Hyclem, předním českým očním odborníkem a chirurgem. Od počátku jsme se s dr. Hyclem snažili o využitování všech pozitivních dosavadních zkušeností. Osvědčené postupy jsme zdokonalili a připravili několik

zásadně inovativních kroků. Jako první jsme investovali do nejmodernějších technologií a materiálů. Byla to právě NeoVize, která jako první začala používat femtosekundový laser masově při očních operacích. Byli jsme teprve druhé pracoviště v ČR, které disponovalo touto technikou. Chtěli jsme se zpřístupnit nejmodernější technologii širokému okruhu pacientů a to se podařilo. Doposud nadstandardní metodu femtolasik jsme povýšili na standard a navíc k tomu přidali doživotní záruku.

U operací šedého zákalu jsme začali standardně používat nejkvalitnější materiály jako žlutou nitrooční čočku Alcon s filtrem chránícím sítnici či špičkový ochranný gel chránící vnitřní struktury oka v průběhu operace. A to vše zcela bez doplatku a plně hrazené ze zdravotního pojištění. Během velmi krátké doby jsme získali výbornou reputaci a důvěru pacientů i lékařů.

Vaší „nejmladší“ klinikou je Oční klinika NeoVizia v Bratislavě. Jak se vám daří na Slovensku?

Náš vstup na Slovensko je vlastně pionýrským krokem. Jsme první česká klinika, která tam úspěšně zapustila kořeny. Na tom, jak rychle se NeoVizia etablovala na trhu, je vidět, že náš model je správný. Lidskost, vstřícnost a profesionalita je to, po čem pacienti volají a co si zaslouží. Prosadit tento model fungování zdravotnického zařízení na Slovensku není snadné, protože převažující přístup k pacientům je značně paternalistický. Avšak náš projekt při-

■ Moderní laserový sál Oční kliniky NeoVize Brno



lákal lékaře a sestry, kteří chtěli změnu a vybočení ze zajetých kolejí.

NeoVizia přinesla na Slovensko femtosekundový laser, masové používání multifokálních a žlutých čoček a další moderní přístupy. Rozčeřili jsme lehce stojatou vodu a jsem tomu rád, protože hlavní užitek z toho má pacient, který získá lepší a dostupnější zdravotní péči.

Jak se u vás projevuje krize?

Současná krize se promítá do všech oblastí života, včetně zdravotnictví. Zdravotní pojišťovny musí při stagnujících příjmech velmi hlídat náklady. A to je ale velkou příležitostí pro nás, protože ambulantní oční chirurgie je efektivnější i levnější než stejná péče prováděná při hospitalizaci.

Naši ohromnou výhodou je technologický náskok před ostatními očními centry a přístup k pacientům. Zájem pacientů je ohromný a my díky tomu rosteme a rozšiřujeme svou činnost. I v této době se nám daří investovat a rozvíjet se. V dubnu jsme na klinice DuoVize v Praze uvedli do provozu první laser pro operaci šedého zákalu zcela bez skalpelu a ostrých nástrojů v ČR. Jedná se o přístroj, který přináší do chirurgie šedého zákalu zcela nový standard přesnosti a bezpečnosti operace.

Krize má a bude mít vliv i na oční chirurgii. Pacienti odkládají operace, případně volí levnější postupy. Život bez brýlí je ale o tolik příjemnější, bezpečnější a levnější,

že se neobávám ztráty zájmu ze strany pacientů. Návratnost investice, kterou pacient vloží do operace, je v některých případech pouhé dva roky. Ceny brýlí jsou totiž natolik vysoké, že již po krátké době se náklady na brýle a operaci vyrovnají.

Podnikání ve zdravotnictví je velmi delikátní činností. Musíte se při něm vyrovnávat s množstvím etických a morálních problémů, konzervativismem a rozšířeným pohledem vyjádřeným „na zdraví není možné vydělávat“. Osobně zastávám názor, že raději si pro péči o sebe či své blízké vyberu nemocnici, která je zisková, než zrátovou, protože zrátovost je vyjádřením špatného fungování.

Dobrá pověst se buduje dlouho, ale velmi rychle se ztrácí. Pro mne je úspěšné a ziskové podnikání spojeno výhradně s kvalitou a slušností. Nevěřím, že rychlé zisky mohou fungovat dlouhodobě.

Patříte mezi aktivní propagátory efektivního řízení zdravotnického zařízení. Máte jednoduchou radu jak na to?

Prezident Masaryk říkal, že důležité je „nebát se a nekrást“ a John D. Rockefeller, že „je třeba dělat obyčejné věci neobyčejně dobře“. A těchto zásad se snažím držet. Řízení zdravotnického zařízení má stejné principy jako řízení jakékoli jiné instituce. Má samozřejmě i svá specifika, spočívající ve fatálnosti následků chyb či ve vysoce odborném prostředí. Úspěšný manažer zdra-

votnického zařízení musí mít nejen schopnost řídit tým, ale i důvěrně znát prostředí, ve kterém se pohybuje. Je třeba navštěvovat „provoz“ a občas se na vlastní oči přesvědčit, jak co funguje.

Jaký jste manažer?

Vždy se snažím vysvětlovat lidem, o co mi jde a jaký je náš cíl. Máme přesná pravidla pro komunikaci s pacientem i vnitřní komunikaci. Snažím se o to, aby se práce stala každému součástí jeho života. Práce ve zdravotnictví přináší neuvěřitelně velké uspokojení a prestiž. Chci, aby si toho byli mé kolegyně a kolegové vědomi a byli hrdí na to, kde pracují a co dělají. Současně jsem velmi kritický k chybám a nedostatkům, které se snažím s naším týmem co nejrychleji odstraňovat a napravovat. Vždy se snažím o to, aby každý měl prostor pro návrh změny či prezentaci svého řešení. Nesnáším ale kritizování bez návrhu řešení a pasivity.

A u žen si všímáte očí?

U žen si ze všeho nejdříve všimnu brýlí. ☺

Co vás ještě kromě zraku zajímá?

Řízení klinik v Praze, Brně a Bratislavě mne nutí být často na cestách, a tak se ve zbylém čase snažím věnovat rodině a svým dcerám. Cestujeme, jezdíme na kole, lyžujeme, v létě jezdíme na vodu. Dalšími koníčky je literatura, historie, jachting. Ve volných chvílích zajdeme se ženou do divadla, kina na koncert nebo do dobré restaurace. ■

■ MUDr. Lubomír Továrek, šéfchirurg Oční kliniky DuoVize Praha, nastavuje parametry femtosekundového laseru LenSx při operaci šedého zákalu

