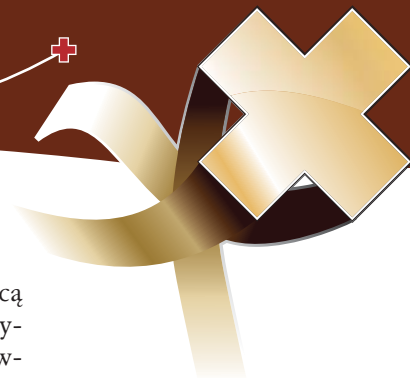


A close-up portrait of a woman with wavy brown hair and blue eyes, smiling slightly. She is wearing a white top and a pearl necklace. The background is dark.

Rozmowa
z Anną Rulkiewicz-Kaczyńską,
prezes Grupy LUX MED,
Menedżerem Roku 2009
w Ochronie Zdrowia, kategoria NZOZ

Zaczęło się od portu lotniczego



W ostatnich latach Grupa LUX MED rozbudowała się, przejmując także inne sieci. Czy kryzys to rzeczywiście dobry czas na kupowanie?

Wszystkie nasze transakcje zaplanowaliśmy jeszcze w okresie *prosperity*. Zapadały wtedy najważniejsze decyzje. Nasz właściciel, fundusz Mid Europa Partners, podjął strategiczną decyzję o poważnym zaangażowaniu się w Polsce. Wszystko, co najważniejsze, stało się zatem, zanim nastąpił kryzys. Trzeba jednak pamiętać, że czasem dekonjunktura to dobry okres na porządkowanie firmy, *układanie* jej od nowa, egzekwowanie efektywności. Oczywiście, mamy plany kolejnych przejęć i rozglądamy się na rynku, prowadzimy rozmowy. Nie ma jeszcze konkretnych efektów, i dopóki ich nie będzie, nie mogę odpowiedzieć na pytanie, czy warto kupować w czasie kryzysu.

Co zatem chciałby kupić LUX MED?

Z pewnością będziemy dążyć do dywersyfikacji naszych usług. Pierwszy krok w tę stronę już zrobiliśmy. Przejęliśmy prowadzenie domu pomocy *Tabita* w Warszawie, planujemy poważne zaangażowanie się w ten rodzaj działalności. W grę wchodzi domy opieki nad ludźmi w podeszłym wieku i przewlekle chorymi. Na pewno chcielibyśmy zainwestować w diagnostykę i laboratoria. Myślimy również o wejściu na rynek szpitalny.

Również szpitali publicznych z długami?

Niewykluczone, ale w drugiej kolejności. Nie odżegnujemy się, oczywiście, od tego typu inwestycji. Przed podjęciem decyzji musimy być jednak pewni, że jest to inwestycja efektywna w przewidywalnym okresie. W przypadku szpitali publicznych – to ciągle trudna sprawa, bo jest wiele zmiennych i niepewnych elementów.

Konkurencja, Medcover, zdecydowała się na zbudowanie szpitala od podstaw.

Bierzemy pod uwagę różne warianty – i istniejące szpitale, i tworzenie od podstaw. Mamy w planie budowę szpitala chirurgii jednego dnia i zastanawiamy się nad innym projektem, na ok. 50 łóżek.

Która z transakcji, fuzji była najtrudniejsza?

Nie chcę wyróżniać żadnej. Trudności nie muszą wynikać ze skali podmiotów, waż-

ne, by je połączyć w dobrze funkcjonującą sieć. Połączenie LUX MED i CM LIM było na przykład fuzją dwóch firm z pierwszej trójki funkcjonujących w Polsce sieci medycznych. Niemal jednocześnie przejęliśmy wówczas PROMEDIS. Każda ze spółek była inna, wiązały się z nią inne problemy. Fuzji na taką skalę nikt w Polsce przed nami w tej branży wcześniej nie przeprowadził, nasze wysiłki miały charakter prekursorski. Powiązanie tych, niezależnych dotąd, firm w jeden organizm, wszystkich naraz – to było duże wyzwanie.

„ Mamy plany kolejnych przejęć, prowadzimy rozmowy. Nie ma jeszcze konkretnych efektów, i dopóki ich nie będzie, nie mogę odpowiedzieć na pytanie, czy warto kupować w czasie kryzysu „

Sieci te nadal działają pod własnymi szyldami – czyli połączenie nie zostało zakończone.

Zostało zakończone – to już jeden organizm, ujednolicone procedury, funkcje i jeden podmiot prawny, a szerzej – Grupa LUX MED. Uznaliśmy jednak, że sieci naszej Grupy będą działać pod dotychczasowymi szyldami. Marki są sprofilowane i działają w odmiennych segmentach rynku. Szanujemy przyzwyczajenia naszych klientów, cenimy ich lojalność wobec marek. Trzeba też pamiętać, że oferty poszczególnych sieci adresowane są do różnych grup klientów. Inni są też płatnicy – jedne marki nastawione są na klientów korporacyjnych, inne na współpracę z NFZ. Zachowujemy odrębne marki, by od razu wywoływały skojarzenia z konkretnym zakresem i pakietem usług. Zdajemy sobie sprawę, że występowanie pod jedną marką daje pewną przewagę, pozwala lepiej skoncentrować się na promocji tej jedynej, odpada konieczność promowania innych. Obecnie chęć uzyskania tej przewagi za wszelką cenę mogłaby spowodować dezorientację pacjentów, przyzwyczajonych do dotychczasowych marek.

Tak jest dzisiaj. Plany na przyszłość?

Każdą z marek będziemy promować, zaznaczając, że należą one do Grupy LUX

„ W pierwszym kontrakcie z LUX MED umówiliśmy się, że rozkręcę firmę i po pewnym czasie zdecyduję się na dziecko. Przyznaję, że jak na polski rynek pracy – to były zapisy niezwykle ”

MED. Potrwa to być może miesiące, być może lata. Gdy podejmiemy decyzję o zmianie tego stanu rzeczy – poinformujemy. Na razie nie wiadomo, czy w ogóle dojrzejemy do podjęcia takiej decyzji.

Czy przypuszczała pani, planując swoją przyszłość w liceum, że zostanie prezesem największej sieci medycznej w Polsce?

Nie przyszło mi to nawet do głowy. To kwestia splotu okoliczności. Zaczęło się od tego, że chciałam zamieszkać w mieście, w którym byłby porządny port lotniczy.

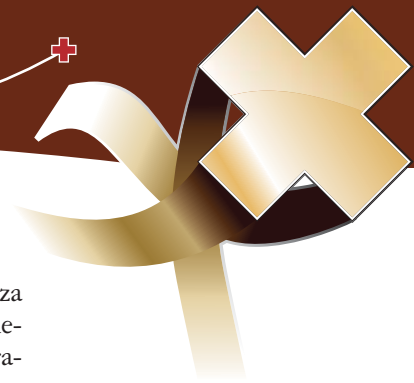
Port lotniczy? Dlaczego takie wymaganie?

Pochodzę z Iławy (woj. warmińsko-mazurskie), studiowałam na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu i równolegle zaczęłam studia na Uniwersytecie w Hamburgu. Często więc podróżowałam. Pod koniec studiów w Niemczech wiedziałam, że chcę wrócić do Polski, tu żyć i pracować. Studiując za granicą, zdałam sobie sprawę z tego, jak wielką wartość ma kontakt ze światem, Europą. Ten symboliczny port lotniczy potraktowałam jako wyznacznik tego, na ile dane miasto, miejsce, funkcjonuje w międzynarodowym kontekście. Nie ja pierwsza zresztą. W Niemczech, Ameryce patrzy się na to w podobny sposób. Skoro w mieście jest port lotniczy, jest ono wystarczająco duże, by oferować atrakcyjne możliwości rozwoju. W Polsce w tamtym czasie wybór w zasadzie był prosty – Warszawa.

Warszawa i biznes medyczny.

Nie, nie medyczny. Zaczynałam jako tłumacz simultaniczny, polsko-niemiecki. Praca dawała dużo satysfakcji i stresu, a mało pieniędzy. Brat pracujący w Commercial Union wciągnął mnie wtedy do biznesu ubezpieczeniowego. Zostałam agentką, sprzedawałam polisy. Z dobrym wynikiem, który doceniono. Zaczynałam od funkcji asystentki departamentu ubezpieczeń grupowych w centrali Commer-





cial Union. Przeszłam wszystkie szczeble, aż do dyrektora. Sporo się tam nauczyłam.

Asystentka kojarzy się z odbieraniem telefonów, umawianiem spotkań, robieniem notatek, prowadzeniem kalendarza. Nie są to chyba doświadczenia przydatne na obecnym stanowisku...

Do doświadczeń niepotrzebnych na obecnym stanowisku dodałabym wystawianie godzinami przy kserokopiarce i kopiowanie dokumentów. Jednak – bez żartów – rzeczywiście, każda asystentka ma na głowie szereg prostych obowiązków, ale w moim przypadku było inaczej – szybko pochłonęła mnie sprzedaż i moja kariera potoczyła się błyskawicznie. Wkrótce zostałam dyrektorem ds. współpracy z bankami i brokerami. Potem zmieniłam pracodawcę z Commercial Union na TU Zurich.

Wtedy zaczęły się pani ściśle kontakty z biznesem medycznym?

Nie, było to później, ponieważ po TU Zurich było jeszcze TU i PTE Credit Suisse. Odpowiadałam za sprzedaż i marketing, ale przyszedł moment, kiedy zaczęłam poważnie myśleć o macierzyństwie. Intensywna praca w ubezpieczeniach nie sprzyjała temu, dlatego zdecydowałam się na przyjęcie propozycji Marcina Halickiego – wtedy przewodniczącego Rady Nadzorczej LUX MED, który znalazł się tam jako przedstawiciel inwestora finansowego. Wszedł do spółki i postanowił ją rozwinąć. Szukał szefa sprzedaży, członka zarządu. Chyba docenił to, co osiągnęłam, bo zachęcał mnie przez kilka miesięcy, a gdy dowiedział się o moich priorytetach osobistych, zaproponował rozwiązanie, które umożliwiało ich zrealizowanie.

W jakich okolicznościach? Jakich argumentów użył?

Okoliczności były do pewnego stopnia zabawne, życiowe. Bardzo chciał, żebym pracowała w LUX MED, i wielokrotnie proponował mi posadę. Odmówiłam, powiedziałam, że chcę urodzić dziecko i że nie wykluczam przerwy w karierze zawodowej. Nie dawał za wygraną. Od słowa do słowa doszło do przyjęcia jego propozycji, w kontrakcie umówiliśmy się, że *rozkręcę* firmę i po pewnym czasie zdecyduję się na dziecko. Przyznaję, że jak na polski rynek pracy – to były zapisy niezwykle. Umowa została dotrzymana, pracuję dla LUX MED i jestem

szczęśliwą matką Kubusia (5 lat) i Mateusza (3 lata), a przy tym – w praktyce – nie zdecydowałam się na rzeczywistą przerwę w pracy. Mam wielką satysfakcję. Jeśli czegoś trochę żałuję, to tego, że nie wykorzystałam w całości wolnego przysługującego mi na pobyt z dziećmi w domu. Nie wytrzymałam, do pracy wróciłam od razu.

Pani recepta na sukces?

Ludzie i kultura organizacyjna. Zbiór zasad – od wielkich, po drobne – mówiących o tym, że liczy się satysfakcja klienta, nie uciekamy od spraw trudnych, zawsze wiążujemy się z umów, skoro raz popełnimy błąd – wyciągamy wnioski, by nie popełnić tego samego błędu po raz drugi, działamy

„ Niektórzy może trochę zazdroszczą szefom placówek publicznych, że ci bywają faworyzowani przez płatnika. Ja nie „

sprawnie i szybko, odbieramy telefony, odpowiadamy na maile. Ważne też, żeby ludzie uznali te zasady za swoje, i według nich postępowali. Mogę mówić o szczęściu – takich ludzi poznałam, kilkoro pracuje ze mną od czasów, gdy zajmowałam się ubezpieczeniami, nawet od kilkunastu lat. Nowi – stale dochodzą. Reszta przychodzi sama.

Zgodziłaby się pani na prowadzenie placówki publicznej?

Praca w LUX MED to tak duże wyzwanie i satysfakcja, że nie szukam innych. Placówki publiczne mają w Polsce wielką przyszłość. W najbliższych latach na naszym rynku działać będą równoległe i prywatne, i publiczne. Niektórzy może trochę zazdroszczą szefom placówek publicznych, że bywają faworyzowani przez płatnika. Prywatni apelują o równouprawnienie na naszym rynku. Współczuję szefom placówek publicznych, że muszą radzić sobie z problemami, które w prywatnej firmie są nie do pomyślenia. Tym większy mam szacunek dla menedżerów placówek publicznych.

Rozmawiał Bartłomiej Leśniewski