



VetStop



MUDr. Richard Král

Více než 21 let vedl projekty humánní medicíny ve střední a východní Evropě, kde realizoval strategie pro nové i zavedené farmaceutické značky. Posledních pět let budoval síť plazmaferetických center. Nyní jako generální ředitel vede společnost VetStop a. s., kde využívá své předchozí zkušenosti k podpoře inovací, spokojenosti klientů a udržitelného rozvoje podnikání ve veterinární medicíně.

Proč jste přišli na trh právě teď?

Myšlenku na veterinární síť, která by vznikala zevnitř českého prostředí a nebyla postavená jako tvrdě centrálně řízená organizace, tu v sobě nosím už několik let. Dlouhodobě jsem sledoval, co se děje v Evropě a USA, snažil se pochopit různé koncepty, jejich výhody i slepé uličky. Postupně jsme v užším týmu s kolegy diskutovali, jak takový projekt připravit a dát mu dlouhodobou vizi a udržitelnost. Teď nastal, podle nás, ten správný čas na realizaci, protože český trh už vstoupil do stavu, který jsme si pojmenovali jako ranou fázi konsolidace.

Z čeho tak usuzujete?

Veterinární sektor je pod tlakem: rostou nároky klientů, technologie zdražují, regulace a administrativa jsou náročnější, personál se shání těžko a vyhoření veterinárních lékařů v praxi je reálné téma. Konsolidace je jedna z cest, jak to řešit – umožňuje investice, profesionální zázemí a řízený rozvoj. A že už se to děje, to je vidět: na trhu jsou zahraniční hráči a vznikají i lokální iniciativy. Trh se mění – a my chceme být tím nejlepším českým partnerem veterinářů, který bude změny řídit dlouhodobě udržitelným a správným způsobem.

Co je pro vás „správně“ a co „špatně“?

Za „správnou“ osobně považuji takovou konsolidaci, která stojí na třech principech:

1. Autonomie veterináře v profesním rozhodování je naprosto klíčová. Medicína zůstává u lékaře a my jsme pro něj – z pohledu každodenního fungování – spolehlivá servisní organizace.

2. Jednotlivé veterinární praxe se nesmí stát anonymními „pobočkami“. Vstupujeme do nich jako společník, původní majitel zůstává s námi a praxe si zachovává své jméno, tým i způsob práce – včetně vztahu ke klientům.

3. Hodnota sítě veterinárních praxí musí dlouhodobě růst pro všechny zúčastněné – pro veterináře, tým společnosti VetStop i pro investory.

Za „špatnou“ považuji jednoznačně konsolidaci, která řeší primárně finanční výnos, tlačí na uniformitu a rozbíje lokální vztah praxe s klienty i týmem.

Jaký je váš recept?

Nejsme a nikdy nebudeme „dravý fond“, který přijde, koupí, přejmenuje, centralizuje a odejde. Naše vize je silné partnerství a respekt. Do praxí vstupujeme jako společník, ale původní majitel typicky zůstává dál – profesně i vlastnický. Nechceme, aby vstupem do sítě příběh konkrétní ordinace skončil. Chceme logicky, aby pokračoval – a aby se dál zhodnocovalo naše společné dílo.

My k tomu přispějeme centrálními službami, v nichž se dají využít výhody a úspory plynoucí z velikosti sítě. Od společného nákupu, personalistiky, účetnictví, marketingu až po řízení komunikace s klienty. Podotýkám ale, že tyto služby jsou k dispozici jako volitelné, ne jako diktát.

Jak do toho zapadají nové technologie a digitalizace?

Technologie je dvojsečná: může pomáhat, ale může i otravovat. My ji chceme používat pragmaticky – aby zjednodušovala provoz a zvyšovala kvalitu. Typicky



VetStop

právě pro zmíněnou komunikaci s klienty, objednávky a postupně třeba i řízení kvality. Právě v této oblasti cítím naši velkou sílu.

Není to v rozporu s tím, že říkáte, že všechny tyto služby jsou volitelné?

Je potřeba si uvědomit, že některé procesy prostě po sjednocení volají, a neumím si představit, že by je někdo nechtěl řešit centrálně – třeba bezpečnost, dokumentace kvality, standardy práce s léčivý, účetní postupy a mnoho dalších. To všechno je součástí administrativních procesů, které teď stojí majitele čas a nervy. Ulehčíme jim a umožníme jim dělat to, co umí nejlépe – léčit a vést praxi.

Mluvíte v kontextu malých zvířat, nebo i hospodářských?

Naše primární zaměření jsou malá zvířata. Tam chceme být ten „český operátor“ a budovat síť postupně. Veterinární praxe jsou různorodé a nechceme si hrát na to, že jeden model sedí všem. V hospodářských zvířatech má trh jiné očekávání i jinou ekonomiku. Nevylučujeme, že se jednou dostaneme i k dalším segmentům, ale tohle je spíš budoucí možnost než aktuální plán.

Jak chcete růst a jak rychle?

Chceme růst postupně, rozumně, s důrazem na kvalitu integrace. Je snadné „nasbírat“ praxe a pak zjistit, že to nedává dohromady smysl. My chceme nejdřív vybudovat fungující centrální služby. V rané fázi je pro nás důležitější dobře nastavit fungování a postupně pokrývat, krok za krokem, jednotlivé regiony.

Jaká je vaše „červená linie“ – co dělat nebudete?

Nebudeme dělat medicínu z centrály. Nebudeme přepisovat identitu praxí přes noc. Nebudeme tlačit veterináře do něčeho, co je v rozporu s jejich profesní etikou nebo s kvalitou péče. A nechceme z oboru udělat fabriku. To je pro nás hodnotově nepřijatelné a krátkozraké.

Co byste vzkázal veterinářům, kteří jsou k podobným projektům skeptičtí?

Skepsi chápou. V zahraničí existují příklady dobrých i špatných konsolidací. Jediné férové je: pojďme se bavit konkrétně o garancích, pravidlech a o tom, co se stane s praxí, týmem a klienty. Důvěra vznikne tím, že bude vidět, že to funguje i po dvou třech letech. Za sebe mohu slíbit, že na tom budeme tvrdě pracovat.

Stavíme na respektu, odbornosti a empatii — k vaší práci, pacientům i hodnotám, co jste vybudovali.

Víme, že partnerství přináší stabilitu, dlouhodobou perspektivu a hodnotu. Bez sdílené podpory bude pro menší praxe stále složitější efektivně fungovat.

Věříme v sílu vztahu mezi člověkem a zvířetem, v radost, která přichází, když společně rosteme a budujeme lepší péči pro zákazníky i pacienty.

www.vetstop.cz

