



# מרכז רפואי פרטי

XXX, XXX

## תוכנית עסקית

(משיקולי חיסיון ושיקולים נוספים,  
במרבית הדוגמאות באתר, מוצגת רק תמצית המנהלים של העבודה,  
תוך הסתרת מידע מזהה על מזמין העבודה)

אורי דהן ושות' - יעוץ כלכלי ועסקי, השקעות וגיוס הון  
טל. 077-7032332, 077-4504095, פקס. 077-4504025, טלפון נייד 050-5516067,  
דוא"ל: [info@uri-dahan.com](mailto:info@uri-dahan.com), אתר: [www.uri-dahan.com](http://www.uri-dahan.com),  
כתובת למשלוח דואר: בן-ציון דינור 9/8, ירושלים מיקוד 9371605  
כתובת המשרד: בית השנהב, קומה 3, רח' בית הדפוס 12, ירושלים



## תוכן עניינים

### **1. תמצית מנהלים**

- 1.1 כללי
- 1.2 העסק המוקם והיזמים
- 1.3 פתרונות הרפואה הקיימים בסביבה הגיאוגרפית הקרובה
- 1.4 היתרונות והחסרונות והאסטרטגיה העסקית
- 1.5 השקעות ומימון
- 1.6 תחזית הפעילות הפיננסית
- 1.7 הערות

### **2. העסק, הרעיון העסקי והיזמים**

- 2.1 העסק והרעיון העסקי
- 2.2 היזמים
- 2.3 נתוני פעילות

### **3. סקירת ענפית – פתרונות הרפואה באוזבקיסטן**

### **4. אסטרטגיה עסקית**

- 4.1 מודל SWOT
- 4.2 גזירת אסטרטגיה עסקית

### **5. תוכנית השקעות ומקורות המימון**

### **6. תחזית פעילות**

- 6.1 הגדרת תכנית פעולה
- 6.2 תחזית פעילות לשנה הראשונה
- 6.3 תחזית פעילות ל- 5 שנות פעילות
- 6.4 תחזית תזרים מזומנים נגזר וכדאיות כלכלית



## 1. תמצית מנהלים

### 1.1 כללי

נתבקשנו להכין תוכנית עסקית שתשקף את צפי הפעילות העסקית ותוצאותיה כתוצאה מהרחבת פעילות מרכז רפואי, הממוקם בxxx, עיר הבירה והמרכז הכלכלי של xxx.

מטרת התכנית העסקית להגדיר את הפעילות העסקית הצפויה למרכז הרפואי. התכנית מתבססת על מידע ענפי, על הנחות היזמים ועל מידע אחר, כמפורט בגוף התכנית העסקית. על בסיס מידע זה הוגדר מבנה הפעילות העתידית ותוצאות הפעילות, כמפורט בגוף התוכנית.

### 1.2 העסק המוקם והיזמים

החברה מפעילה מרכז רפואי לטיפולים ושירותים רפואיים בxxx, xxx, בשם "xxx". המרכז הוקם בשנת xxx ע"י רופא פרוקטולוג ד"ר xxx xxx, והוא מספק כיום שירותים רפואיים עם התמחות בתחום הפרוקטולוגיה.

המרכז מאופיין כקליניקה לאוכלוסיית VIP, לו שירותים רפואיים ברמה הגבוהה ביותר, המסופקים ע"י רופאים מומחים ובעלי ניסיון, ומוקדשת בו תשומת לב רבה לנוחות ולשירות ללקוחות. לקוחות המרכז הם בעיקר אנשים פרטיים בעלי מעמד סוציו אקונומי גבוה, בעיקר תושבי הבירה xxx אך גם מחוצה לה.

המרכז קובע בעצמו את מחיריו, שהם מעל לממוצע המקובל במדינה לסוגי הטיפולים השונים, אך הוא מספק שירותי רפואה ברמה שהיא מעל לממוצע בxxx. המחירים נקבעים בדולרים.

מאז הקמת המרכז בשנת xxx, ביקרו בו למעלה מ- xxx אלף חולים (כ- 4 אלף חולים בממוצע לשנה). לתקופה 1-8/2007 בלבד, בוצעו במרכז מעל ל-1,400 טיפולים כירורגיים (כמובן שמבוצעים גם טיפולים לא-כירורגיים), שהכניסו פדיון של כ- xxx אלף דולר, או בממוצע כ- 205 דולר לפרוצדורה.

כיום מבקש המרכז להרחיב את שירותיו לתחומי רפואה נוספים, בנוסף לפרוקטולוגיה: רפואת שיניים, רפואת נשים, אורולוגיה וכירורגיה. כמו כן, יפעיל המרכז מעבדת דם משוכללת, מכשירי א.ק.ג. ואולטרה סאונד. בהמשך יירכש גם מכשיר סי.טי. של כ- 64 פריסות. שם המרכז הרפואי החדש יהיה "xxx".

כל הציוד הרפואי המתקדם הדרוש הפעלת המרכז יירכש בישראל. כמו כן, בכוונת המרכז הרפואי לשתף פעולה עם מרכזים רפואיים בישראל, להביא משלחות רופאים מxxx להשתלמויות בישראל, להביא מומחים מישראל לביצוע טיפולים בxxx ושילוח חולים מxxx לטיפולים בישראל. הקישור עם מרכזים רפואיים בישראל יעשה באמצעות מר xxx, שותף בהקמת המיזם.

לצורך הרחבת הפעילות, נרכש מבנה בן שלוש קומות עם שטח של כ- 4,000 מ"ר בנוי, ששופץ והותאם לצרכי המרכז וכולל חדרי רופאים, חדרי קבלה והמתנה, חדרי ניתוח, חדרי חולים, מחסנים, חדרי ציוד ועוד. המרכז מאובזר בציוד רפואי מתקדם שנרכש מחו"ל.



נציין כי כל פעולת הפיתוח העסקי של המרכז הרפואי נעשית על רקע שינויי החוק האחרונים בxxx, לפיהם רק גופים מורשים ומאושרים ע"י משרד הבריאות בxxx רשאים לתת טיפולים רפואיים ותרופות נרקוטיות. כתוצאה מהרפורמה, מספר רב של מוסדות פרטיים קטנים שלא עומדים בדרישות נסגרים כיום, מה שגורם לביקוש רב יותר לשירותי הרפואה הפרטית ולתחרות פחותה בין מוסדות רפואיים פרטיים.

בעתיד הרחוק יותר בכוונת היזמים להקים מרכזים רפואיים הדומים למרכז המוקם בxxx, גם בערים המבוססות האחרות בxxx. כמו כן, בכוונת היזמים לשווק פוליסות ביטוח בריאות (תחום שאין אליו מודעות באוזבקיסטן) ובנושא זה קיימת אצל היזמים כוונה להקים חברת ביטוח במדינה.



מבנה המרכז החדש – מראה מכביש הגישה

היזמים בעלי המרכז ומנהליו הם ד"ר xxx xxx, בן xxx, רופא פרוקטולוג בעל ניסיון העולה על 20 שנה בתחום פרוקטולוגיה, ומר xxx xxx, בן xxx, יזם תושב ישראל, המעורב בעסקים בxxx למעלה מ-5 שנים ועוסק, בין היתר, בייצוג של חברות xxx פרטיות וממשלתיות מתחומים שונים ובייצוא מxxx לשאר העולם ובייבוא מוצרים לxxx.

### **1.3 פתרונות הרפואה הקיימים בסביבה הגיאוגרפית הקרובה**

ממשלת xxx כיום היא המקור העיקרי למימון של מוסדות הרפואה במדינה. עפ"י נתוני הממשלה בxxx, בשנת xxx (השנה האחרונה לגביה ניתן היה להשיג נתונים), תקציב בריאות הציבור במדינה עמד על כ- xxx מיליון דולר, והיווה כ- 9.6% מסך תקציב הממשלה לשנה זו. מסכום זה, כ- 60% הוקצב לבתי חולים ממשלתיים, כ- 30% למרפאות חוץ וכ- 6% למחקר רפואי (הנתונים לפי האתר האינטרנט של שגריר xxx בxxx).



בכל אחד מהמחוזות בxxx קיים בית חולים גדול, כלומר במדינה כ-xxx בתי חולים מחוזיים גדולים (כמספר המחוזות). סה"כ כיום במדינה xxx בתי חולים לכ- xxx מיליון תושבים.

בכל עיר גדולה / מחוז קיימים בית חולים ומרפאה ממשלתיים המתוקצבים ע"י המדינה. מוסדות אלו מספקים את כל סוגי השירותים הרפואיים המסופקים לציבור בחינם. עם זאת, רמת השירותים המוצעת במוסדות אלה נמוכה מאד. לרוב, צרכני שירותים אלו הם אוכלוסייה ברמה סוציו אקונומית נמוכה וגמלאים.

בנוסף, קיימים מספר מועט של בתי חולים ומוסדות מחקר אשר להם התמקצעות בסוג רפואה מסוים. מוסדות אלו מתוקצבים חלקית ע"י המדינה, אך מרבית השירותים המוצעים לציבור הרחב הם בתשלום.

בxxx כיום מספר רב של מרפאות המציעות סוג שירותים יחיד ללקוח (מרפאת שיניים, מרפאת נשים וכד'). רמת השירותים במוסדות אלה היא לרוב גבוהה יותר מהמוצע והם מתמקדים בעיקר בלקוחות בעלי מעמד סוציו-אקונומי גבוה יחסית.

בשנת xxx, היו במדינה xxx בתי חולים פרטיים עם כ- xxx אלף מיטות. לכ- xxx רופאים אישורים לעבודה פרטית (הנתונים מאתר האינטרנט של שגרירות xxx בxxx). כיום מספר זה גדל עקב העלייה ברמת החיים והדרישה לשירותי רפואה מתקדמים יותר.

לא בכל המוסדות הללו קיימת התשתית הרפואית המתאימה למתן שירותי רפואה וכתוצאה מכך, בשנים האחרונות קרו במדינה מקרי מוות רבים של מטופלים במוסדות רפואה כאלה. מסיבה זו, הוחל לאחרונה חוק חדש, לפיו רק גופים מורשים ומאושרים ע"י משרד הבריאות הxxx רשאים לתת טיפולים רפואיים ותרופות נרקוטיות. כתוצאה מכך מוסדות רפואיים פרטיים רבים שלא עומדים בדרישות, נסגרים/נסגרו.

שירותי הבריאות המתוקצבים ע"י המדינה מספקים חבילה בסיסית של שירותים, הכוללים עזרה ראשונה לחולים, רפואת חרום ורפואה שיש בה פן סוציאלי או מעורבת בריאות הציבור, כגון רוב המחלות המדבקות, הפרעות נפשיות, סרטן וילודה. המדינה משלמת כ-20% מעלות האשפוז והחולה או המעסיק (במקרה של תאונת עבודה בלבד) משלמים עבור כל השירותים שלא נכללים באמור לעיל. כ- 60% מהשירותים הרפואיים לא נכללים בתקציב המדינה ומשולמים במלואם ע"י המטופלים. המטופלים משלמים גם עבור המזון המסופק להם, עבור התרופות והחומרים האחרים שנדרשים במהלך הטיפול וכד'.

ביטוח בריאות אינו קיים במדינה, עקב חוסר במודעות לנושא ועקב הרמה הכלכלית הנמוכה של מרבית התושבים.

#### 1.4 היתרונות והחסרונות והאסטרטגיה עסקית

##### יתרונות

- בעל המרכז, ד"ר xxx xxx, הוא רופא בעל שם בתחום התמחותו ולו ידע וניסיון רבים בדרכי טיפול מתקדמים ובשימוש בציוד מתקדם. כמו כן, הוא בקיא במגוון תחומי ניהול מרכז רפואי.
- רופאי המרכז הם מומחים בתחומם, בעלי ניסיון, השכלה וידע בהפעלת ציוד רפואי מתקדם מהסוג המיושם בו.
- המרכז פועל מספר שנים ובמהלכן צבר מוניטין רב בקרב הלקוחות הפוטנציאליים.
- הביקוש לשירותי המרכז גבוה כיוון שהוא מתמחה במחלות הנפוצות במדינה.
- הדרישה לשירותי רפואה מתקדמים מתחוללת במקביל לעלייה ברמת החיים. כיום, רמת החיים בxxx עולה בצורה ניכרת משנה לשנה.



- בעקבות שינויי החקיקה המגבילים את חופש העיסוק, בעיקר, של הרופאים שעבדו באופן פרטי, ישנה פניה מצד רופאים פרטיים לבית החולים לפעול במסגרת בית החולים ולהביא עימם את הקליינטים שלהם לבית החולים.
- המרכז הרפואי פונה לאוכלוסייה בעלת אמצעים. כמו כן, הוא ממוקם בxxx, העיר המבוססת ביותר במדינה.
- המרכז יצויד בצויד רפואי מתקדם ביותר שכמוהו אין במדינה.
- למרכז אפשרות לשתף פעולה עם מרכזים דומים בישראל, בה מערכת הבריאות מפותחת יותר.
- למרכז יש רישיון לאחזקה ומכירת תרופות נרקוטיות.
- למרכז כמעט ואין תחרות, כיוון שהמוסדות הציבוריים אינם מספקים שירותים רפואיים ברמה גבוהה כמוהו, והמוסדות הפרטיים קטנים לרוב ומתמחים בטיפול מסוג אחד.
- ליוזמים תוכניות ארוכות טווח לפיתוח עסקי והן כוללות הקמת מרכזים דומים בערים מבוססות אחרות במדינה והקמת חברה לשיווק פוליסות ביטוח רפואי.

### חסרונות

- הרחבת המרכז דורשת השקעות כספיות גדולות בצויד. לבעלי המרכז חסר הון עצמי מספיק לביצוע ההשקעה הנדרשת.
- המרכז הרפואי הינו שותף ליצירת שוק ברמת איכות גבוה, שלא היה קיים עד היום בxxx, ולכן יהיה כפוף למגבלות, ככל שיהיו, לקצב הכללי של התפתחות השוק.

המרכז מנוהל ע"י רופא ואיש מנהלה בעל ידע רפואי ועסקי ובעל ניסיון. בנוסף אליו, מועסקים במרכז רופאים מומחים בעלי ידע וניסיון רבים בתחומי העבודה שלהם. הוא המרכז הפרטי היחיד עם רישיון לאחזקה ומכירת תרופות נרקוטיות.

בשנים בהם המרכז עובד, הוא צבר מוניטין גבוה בxxx. למרכז מאגר לקוחות רחב, המביאים אליו לקוחות חדשים בשיטה של "לקוח מרוצה מביא לקוח נוסף".

בכל שנות פעילותו, המרכז היה רווחי ומבוסס פיננסית. הוא פועל בענף בו התחרות אינה רבה, כתוצאה מהחקיקה לפיה רק גופים מורשים ומאושרים ע"י משרד הבריאות הxxx רשאים לתת טיפולים רפואיים ותרופות נרקוטיות, וגם עקב הפניה לפלח לקוחות ספציפי של לקוחות אמידים ו/או לקוחות אשר אינם רוצים להישפך (כגון שרים ואישי ציבור רבים וידועים).

לאחר ביצוע ההרחבה, במתכונת החדשה, המרכז יציע חידוש עסקי לשוק הרפואה הxxx, והוא בשילוב של מספר פתרונות רפואיים בכפיפה אחת, שהיה נהוג עד כה רק בבתי חולים ציבוריים, אך ברמה רפואית גבוהה בהרבה יחסית אליהם. כמו כן, המרכז מיועד רק לבעלי אמצעים. שילוב זה חדשני יחסית ולכן מהווה יתרון תחרותי, שכן כל אותם בעלי אמצעים עד עתה ביצעו ניתוחים ו/או טיפולים בחו"ל.

### 1.5 השקעות ומימון

עלות ההשקעה הכרוכה בהרחבת המרכז עומדת על כ- xxx מיליון דולר, אשר ימומנו באמצעות xxx מיליון דולר ממשקיעים וממלווים ו- xxx אלף דולר מרווחי החצי השנה הראשונה לפעילות המרכז, שיופנו לרכישת מכשיר הסי.טי. בחודש השביעי לפעילות המרכז.



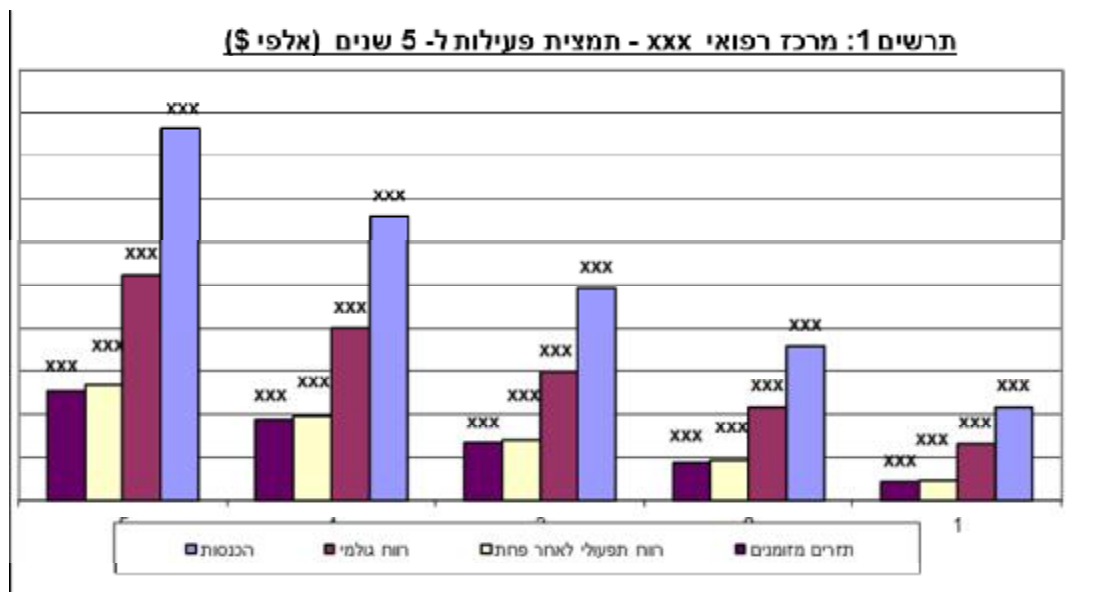
להלן מבנה ההשקעות (לוח 1):

מרכז רפואי מדימקס		
לוח 1: ריכוז תוכנית השקעות (אלפי \$)		
סעיף	סכום (₪)	אחוז מהסך
<b>השקעות</b>		
רכישת מכשיר סי.טי.	XXX	40%
צידוד רפואי	XXX	47%
צידוד משרדי והנהלה	XXX	1%
צידוד וריהוט לחדרי רופאים	XXX	2%
צידוד וריהוט לחדרי אשפוז	XXX	2%
מזנון ומטבח	XXX	1%
כללי (*)	XXX	7%
<u>פרסום</u>	<u>XXX</u>	<u>0%</u>
<b>סך השקעה</b>	<b>XXX</b>	<b>100%</b>

### 1.6 תחזית הפעילות הפיננסית

קודם להצגת התחזית הפיננסית, נציין כי התחזית הנוכחית דנה בהרחבת המרכז הרפואי בלבד, כמפורט בגוף התוכנית העסקית, ואינה דנה בפעילות פיתוח עתידית כגון הקמת חברה לשיווק פוליסות ביטוח והקמת מרכזים רפואיים נוספים בערים אחרות בxxx.

להלן (ראה תרשים 1) מוצגים נתוני הפדיון ותזרים המזומנים הצפויים ל- 5 שנות הפעילות הראשונות של המרכז, וכן לוח המראה את התוצאות הפיננסיות העיקריות ל- 5 שנים אלו (ראה לוח 2). כפי שניתן לראות, בשנה הראשונה לפעילותו, יעד המרכז הוא להגיע לרמת הכנסות של כ- xxx מיליון דולר, שיגדלו לרמה של כ- xxx מיליון דולר בשנה החמישית לתחזית.





**בלוח 2** לעיל ניתן לראות כי בממוצע רב שנתי, צפוי הפדיון לעמוד על כ- xxx מיליון דולר לשנה, תזרים המזומנים על כ- xxx מיליון דולר לשנה ותזרים המזומנים הנצבר יגדל מכ- xxx אלף דולר בשנה הראשונה לפעילות לכ- xxx מיליון דולר בשנה החמישית.

הרווח הגולמי יעמוד בשנת הפעילות הראשונה על כ- xxx מיליון דולר ובממוצע רב שנתי על כ- xxx מיליון דולר, הרווח התפעולי (לאחר פחת) יעמוד בשנת הפעילות הראשונה על כ- xxx אלף דולר ובממוצע רב שנתי על כ- xxx מיליון דולר, הרווח הכולל יעמוד בשנה הראשונה על כ- xxx אלף דולר ובממוצע רב שנתי על כ- xxx אלף דולר.

מרכז רפואי XXX								
לוח 2: תמצית הפעילות ל- 5 שנים (אלפי \$)								
שנה	1	2	3	4	5	סך ל- 5 שנים	שנה ממוצעת	אחוז מהפדיון
הכנסות	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	100%
רווח גולמי	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	61%
רווח תפעולי לאחר פחת	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	29%
רווח	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	27%
תזרים מזומנים	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	23%
תזרים מזומנים נצבר	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	

\* לפי החקיקה הxxx, אין מס מחזור

נבחנו קריטריונים לכדאיות ההרחבה ונמצא כי ההשקעה כדאית: הערך הנוכחי הנקי חיובי, נבחנו שינויים ופרמטרים קריטיים והמסקנות העיקריות נותרו בעינן.

## 1.7 הערות כללית

כל נתוני התכנית נקובים בדולרים ובמחירים קבועים, כמפורט בגוף התכנית ובלוחות המצורפים, אלא אם צוין אחרת. במקרה של סתירה בין נתוני הלוחות למידע המופיע בטקסט, נתוני הלוחות גוברים.

נציין כי במערכת המיסוי בxxx לא קיים מע"מ ולכן לא הוצג בתכנית זו.

כמו כן נציין כי לפי שיטת המיסוי הנהוגה במדינה מופרש פחת בגובה 15% על מבנים וציוד.

בהכנת התכנית התבססנו על מקורות המידע הבאים:

- אתר האינטרנט של ממשלת xxx, העוסק בין היתר בשירותי רפואה במדינה.
- אתר האינטרנט של שגריר xxx בxxx.
- מידע שסופק לנו ע"י מר xxx xxx וד"ר xxx xxx והצוות האדמיניסטרטיבי של המרכז, והערכות שלהם לפעילות המורחבת של המרכז.
- דוח של ארגון הבינלאומי The xxx Observatory on Health Care Systems בשם "Health Systems in Transition – xxx".
- אתר האינטרנט של הארגון הבריאות הבינלאומי WHO.