



בדיקת קדם היתכנות מסחרית / כלכלית להקמת מרכז רפואי XXX

(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, אתר: 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 רקע
- 1.2 חוסרים בשירותי רפואה
- 1.3 שיקולים בגיבוש קונספט עסקי
- 1.4 הקונספט העסקי

חלק I - אפיון ענפי וסביבתי

2. אפיון הסביבה הקרובה

3. אפיון ענף הבריאות בישראל

- 3.1 מערכת הבריאות בישראל
- 3.2 סקירה ענפית של מרכזים רפואיים בישראל
- 3.3 התפתחות שירותי הרפואה בישראל

4. סוגי שירותי הבריאות הניתנים בישראל

5. אינדיקציה לעלויות הקמת מרכזים רפואיים ודרכי מימון

6. פעילות מסחרית ועסקית בסביבת מרכזים רפואיים

- 6.1 מרכזים מסחריים/קניונים בסביבת מרכזים רפואיים
- 6.2 מלוניות בסביבת מרכזים רפואיים

7. מרכזים רפואיים ושירותי רפואה בישראל ובצפון



8. שירותי בריאות חסרים בצפון ובגליל

9. מאפייני הביטוח הרפואי בישראל

9.1 ביטוחי קופות החולים

9.2 ביטוחים פרטיים

חלק II - אסטרטגיה עסקית

10. מודלים לאפיון עסקי

SWOT 10.1

PEST 10.2

PORTER 10.3

נספחים



1. תמצית מנהלים

1.1 רקע

מטרת עבודה זו להציג את מכלול שירותי הבריאות הניתנים באזור xxx וxxx בכלל ואת החסרים הקיימים בשירותים אלו. זאת במטרה לכוון אילו שירותים כדאי לבחון כשירותים כדאיים שיווקית, עסקית וכלכלית.

לצורך כך נפרס מידע מקיף על שירותי הבריאות בישראל בכלל ובאזור xxx בפרט, עד רדיוס של כשעה נסיעה לכל כיוון. מידע על עלויות הקמת שירותי בריאות ברמה כוללת.

נציין כי ישנו קושי בהצבעה על עלויות ספציפיות כיוון שמרבית השירותים הרפואיים המתווספים במרכזי הבריאות השונים נשענים על מערך קיים ונבחנת העלות השולית שבהוספתם. שכן ישנם מקרים מעטים בישראל בהם נבחנים הקמת מרכזי רפואה מתחילתם.

סביב מרכזי רפואה בישראל מסופקים שירותים נלווים של מסחר ולעיתים גם מלוניות. שירותים מלווים אלו מרחיבים את הכדאיות הכלכלית שבהקמה והפעלה של שירותי רפואה.

xxx היא יישוב xxx בעיקרו המספק מכלול שירותי מסחר ושירותים אחרים בxxx. השירותים ניתנים לקבוצת יישובים ברדיוס של עד כחצי שעה או אף כשעה נסיעה לכל כיוון.

השירותים הניתנים ע"י מרכזי הרפואה בxxx בכלל וברדיוס xxx שסביב xxx מתייחסים לאוכלוסייה בהיקף של מאות אלפי תושבים ועד כשני מיליון תושבים, תלוי בטווח הרדיוס אליו מתייחסים ובפרט בהכללתה או אי הכללתה של העיר xxx וסביבתה.

להרחבה ופירוט האמור לעיל, ראה גוף העבודה בהמשך.

1.2 החסרים בשירותי רפואה

איסוף המידע וניתוחו מצביעים על חסרים מגוונים ורבים בשירותי הרפואה בxxx הארץ בכלל ובxxx, הן ביחס לxxx הארץ והן ביחס לxxx הארץ. החסרים כוללים זמני המתנה ארוכים, מספר רופאים נמוך יחסית, העדר שירותים ועוד.

נבהיר כי ככל שהטיפול מורכב יותר, דורש רופאים מומחים, מצריך ציוד יקר, כך השאלה אם הוא אינו ניתן ברדיוס הקרוב לxxx או אינו ניתן בxxx בכלל מתייתרת.

השירותים החסרים כוללים חוסר בטיפולים שיקומיים בכלל ולילדים בפרט. מחסור במיטות שיקומיות, חודשי המתנה ארוכים לעומת xxx הארץ, חוסר במיטות אשפוז גריאטריות, חוסר ברופאים גריאטריים ועוד.

אורי דהן ושות' - יעוץ כלכלי ועסקי, השקעות וגיוס הון



חוסרים בטיפולים שונים כגון טיפולי הקרנות למחלת הסרטן, חוסר ברופאים מומחים מתחומים שונים, חוסר באמצעי בדיקה שונים כגון מכשור MRI, העדר יכולת לאיתור מוקדם של מחלות ועוד.

כתוצאה מכך נמצא כי רמת התחלואה בxxx עולה על זו של xxx הארץ בתחומים רבים כגון תחלואת לב, סכרת, לחץ דם ועוד.

הבעיה מוכרת ברשויות הבריאות בישראל ולאורך השנים הנושא זכה לתהודה ציבורית ואף מונו והוקמו ועדות שונות להצביע על דרכים לשיפור הנושא במישור הלאומי ע"י התערבות המדינה, במטרה לשפר את הנגשת שירותי הרפואה, באמצעות הפליה מתקנת באמצעים שונים.

1.3 שיקולים בגיבוש קונספט עסקי

במסגרת עבודה זו נבחנה אפשרות להקמת מרכז לשירותי רפואה בהיקף של עד כ- 16 אלף מ"ר, הכולל בתוכו שירותי מסחר ושירותים נלווים אחרים. המרכז יוקם כעסק נדל"ני במהותו, אשר יאפשר אספקת מגוון שירותי רפואה במרכז רפואי אחד.

מטרת העבודה לבחון ולהמליץ על כיווני פעולה אשר ימקסמו הצלחת מרכז כזה. השיקולים בגיבוש אופי עבודת המרכז הינם מטבע הדברים שיקולים כלכליים, עסקיים ושיווקיים.

להלן נפרוס שורה של המלצות לגיבוש מדיניות עסקית להפעלת מרכז כזה.

הישוב xxx מספק לתוכו נפח תנועה גדול של ציבור המגיע למרכזי הקניות והשירותים שביישוב. בכך הוא מספק חשיפה רבה לקהל המגיע ליישוב לכל סוג פעילות שתתפתח ביישוב בכלל ולענייננו בסמיכות למרכז xxx. לכן גם כל מרכז רפואי, אם יוקם במתחם המיועד, יתרום וגם ייהנה סינרגטית עם מרכז xxx הקיים.

ככלל ניתן לומר כי מדינת ישראל נהנית מצמיחה כלכלית ביחס למדינות המערב, האוכלוסייה בה גדלה ותוחלת החיים מתארכת. כל אלו תומכים בהקמת שירותי רפואה נוספים בישראל בכלל וגם באזור xxx. אך כפי שיפורט להלן, קיימים מגוון שיקולים תומכים ונוגדים בהקמה והפעלה של מרכזים רפואיים.

עלויות הקמת מרכז רפואי גדול כדוגמת מרכזי הרפואה בxxx, כגון xxx בxxx, xxx ב xxx, xxx בxxx או xxx בxxx ובוודאי מרכזי הרפואה בxxx ובראשם בית החולים xxx, הן גבוהות ביותר.

עלות הקמת בית חולים מ"אפס" (בשונה מהרחבת בתי חולים והוספת שירותים) נאמדת במאות מיליוני ₪ ומוערך כי בהקמת מרכז רפואי מאסיבי כדוגמת הנ"ל עומדת עלות מיטה על כ- 800 אלף ₪ (כולל תכנון, תשתית, בניה, הצטיידות רפואית ועוד).



לכן מרכזי רפואה אלו אינם מחזירים את ההשקעה בהם וברובם ונהנים מתמיכת המדינה, מהקלות במיסים השונים מתרומות ועוד כדי לעמוד בעלויות הפעלתם. כדוגמה לכך, בגוף העבודה מוצגת בחינה כלכלית לעלות הקמה של בית חולים נוסף xxx. גם אם תוחרר ההשקעה, עדיין תהליך כזה כרוך בסיכון פיננסי משמעותי.

זאת ועוד, נמצא כי בטיפולים מהותיים ובמחלות מורכבות, ישנה העדפה בולטת של הציבור להגיע למרכזים רפואיים הנהנים מאמצעים רבים ובהם רופאים מומחים ובעלי שם. זאת אף שלפחות בחלק מהמקרים ניתן לספק את אותם השירותים במרכזים קטנים ובאמצעים דלים יותר.

נציין כי נוחות ההגעה למרכזים הרפואיים מהווה שיקול ונוחות השימוש במרכז הרפואי (נגישות, חניה, שירותים נלווים, המצאות מסחר ומזון במרכז ועוד) מהווים גם הם שיקול בהגעה למרכז הרפואי. חשוב לציין כי מרבית האוכלוסייה באזור xxx יכולה להגיע למרכזים הרפואיים שצוינו בזמן נסיעה של חצי שעה עד שעה.

לכן בעבודה זו בחרנו לא לעסוק במרכז רפואי מאסיבי כדוגמת הנ"ל אלא במרכזי רפואה מצומצמים, הפועלים בתחומים מסוימים, להם גם ישנה דרישה רבה באזור xxx וגם עלות הקמתם נמוכה ביחס לעלות הקמה של מרכז רפואי כדוגמת הנ"ל.

מנגד קיימים מגוון מרפאות של קופות החולים השונות, תחנות לבריאות המשפחה ומרפאות בסיסיות אחרות המספקות שירותי רפואה בסיסיים כגון התייעצות, אבחנה, טיפולים בסיסיים ועוד.

קושי או חסם המוגדר בתחום שירותי הרפואה הוא הרגולציה, הן מצב הביקוש והן מצד ההיצע. בצד הביקוש ישראל עוברת מזה מספר שנים ניסיונות ומהלך של שינוי בביטוחי הבריאות. לאחרונה עבר מהלך של האחדת הביטוחים הפרטיים והפחתה בעלותם.

המגמה של המדינה היא להמשיך מהלך זה גם במישור של ביטוחי קופות החולים. לכך השלכה כמובן על מגמה של הפחתת הביקוש לשירותי הרפואה הפרטיים (הממומנים) ברובם באמצעות הביטוחים הנוספים של הקופות והביטוחים הפרטיים).

בנוסף, מצד ההיצע, להפעלת שירותי רפואה נדרשים שורה של אישורים רגולטוריים של משרד הבריאות וגופים שלטוניים אחרים. עיסוק באישורים רגולטוריים מחייב התמחות בפני עצמה, בפרט בתחומים המקצועיים של הפעלת שירותי רפואה (אישורים למתן טיפולים, אישורים להפעלת מכונים, אישורים להחזקת ציודים ועוד).

שיקול נוסף ומהותי שנמצא הוא שיקול חברתי עדתי. נמצא כי הציבור הישראלי בכללותו (מכלל העדות והדתות) כיום מגיע למרכזים רפואיים כדוגמת המרכזים הרפואיים שנסקרו לעיל. מנגד אין תקדים בישראל למרכז רפואי משמעותי הממוקם בישובים הלא יהודים. ולכך עשויה כמובן להיות השלכה שיווקית משמעותית.

ההתפתחויות הטכנולוגיות בתהליכים רפואיים ובציוד הרפואי בפרט, משפיעות בכיוון של הפחתת עלויות הקמה ותפעול שוטף. מגמה זו כמובן משפיעה בכיוון של הפחתת עלויות ולכן גם הפחתת סיכונים פיננסיים ולכן תומכת במתן שירותים רפואיים מורכבים.



1.4 הקונספט העסקי

בהתייחס למכלול השיקולים שנמנו לעיל, הקונספט העסקי של מרכז רפואי כזה, באם יוקם, יכלול את העקרונות הבאים.

הכיוונים המומלצים להלן נמצאו כתחומים אטרקטיביים מבחינה עסקית ושיווקית, אך עדיין יש לבחון בהם עלויות ספציפיות של השקעה ותפעול שוטף ברמה של תוכנית עסקית קונקרטית.

כיוון הפעולה של סל שירותי המרכז הרפואי יהיה סל ביניים במהותו בין טיפולים בסיסיים הניתנים בקופות החולים לבין טיפולים מורכבים הניתנים במרכזים הרפואיים. כך גם ימותג המרכז הרפואי לפחות בתחילת דרכו. אם כי אפשר שבמרכז הרפואי יסופקו גם טיפולים בסיסיים וגם מורכבים בהתאם לרמת הביקוש אליהם.

בכל מקרה מומלץ ליישם גיבוש הקונספט וגם התפעול השוטף ברמה של שיתוף פעולה עסקי עם אחד המרכזים הרפואיים הפעילים בארץ, עם עדיפות למרכזים הפרטיים כגון xxx,xxx,xxx וכד'.

בנוסף יש לרתום את אחד ממנהלי המחוז באחת מקופות החולים לטובת ייעוץ ושיתוף פעולה מתוך כוונה ליצירת סינרגיה ותרומה הדדית לשני הצדדים. רצוי לרתום את מנהל מחוז קופ"ח xxx, אשר שולטת בחלק משמעותי משוק קופות החולים בxxx (כ- 70%).

חשיבות שת"פ כזה מתבטאת במספר מישורים שיש בהם כדי לתרום להצלחת המרכז הרפואי, הכוללים ידע וניסיון, יכולת ניהולית מוכחת, הכרת החסמים והרגולציה והדרכים להסרתם, הכרות עם מערך כוח אדם נדרש ויכולת לגייסו ביתר קלות, הכרת הספקים הרלוונטיים לצידוד ועוד.

למרות שאין הכוונה להפעיל מרכז כזה ישירות אלא לספק את הנדל"ן להפעלתו כאמור, עדיין ישנה חשיבות רבה לשת"פ כזה, כיוון שהוא יסלול את הדרך לבחירה אופטימלית של מכלול השיקולים שצוינו ובכך יתרום להצלחת המרכז ולכן גם להצלחת הקמת פרויקט נדל"ן לצורך כך.

כיוון סל השירותים העיקרי יכלול טיפולים אמבולטוריים אלקטיביים בעיקרם שאינם מצריכים טיפולים דחופים ועיסוק בנושאי טראומה לסוגיה.

למרות האמור, נמצא ביקוש לשירותי אשפוז ארוכים מסוימים בתחומים שיקומיים וגריאטריים ויש לבחון אפשרות להפעלת שירותים אלו. תחומים המאופיינים במחסור ברופאים ובזמני המתנה ארוכים ביחס לביקוש וביחס למצב ביתר חלקי הארץ.

תחומי השיקום ממחלות ומטראומה יפנו לציבור הכללי ובפרט לשיקום ילדים. תחומים בהם מתקיים חוסר משמעותי ביחס לביקוש בxxx.

התחום הגריאטרי אף הוא מאופיין כאמור במחסור.



בנוסף לרפואה טיפולית, יש לשלב גם רפואה יועצת במגוון תחומים הכוללים רפואת אף אוזן גרון, רפואת עיניים, רפואת ילדים, רפואה גריאטרית ועוד. שילוב תחום הרפואה היועצת יצלח ככל שיגויסו רופאים בעלי שם וככל שניתן יהיה לייעל בו את השירות, תוך שימת דגש לנושא קיצור תורים.

מומלץ לבחון לעומק הקמת מכונים כגון מכוני בדיקות שונים מכונים טיפוליים ועוד, כגון מכון שמיעה, מכון ראייה (ברמת רפואת עיניים), מכון דיאליזה (כרוך בהשקעה מהותית), בדיקות גסטרואנטרולוגיה ועוד.

ניתן לצרף גם שירותים מסחריים למחצה כגון אמצעים לנכים, המסובסדים בחלקם על ידי המדינה ו/או גופים ציבוריים, אך השוק הפרטי משלים אותם.

בתחומי רפואת הפה, תחום האורתודנטיה נחשב לרווחי ומתפתח.

שיקול שיווקי של סל שירותים מגדיר יתרון לגודל ולכן יש לשקול גם הרחבה וגיוון כדי למתג את המרכז כרחב ומגוון ולכן לאפשר למשל רופאי שיניים מתחומי התמחות נוספים, לרופאי משפחה, רופאי ילדים ורופאים אחרים להתמקם במרכז. מובן כי ככל שהיקף פעילות המרכז תהא גדולה יותר, כך יגדל היתרון לגודל שיאפיין את המרכז.

נעיר כי במסגרת שיקול סל השירותים יש לבחון גם הקמת סניף "טרם" במרכז.

תחום תיירות מרפא נבחן ונמצא כתחום רווחי, אך מסיבות של עלות השקעה גדולה בחדרי ניתוח למשל ומסיבות שיווקיות של העדפת התיירים המגיעים לארץ, את המרכזים הרפואיים הגדולים בארץ, מצאנו כי לא כדאי להיכנס לתחום זה.

יש מקום לספק שירותי מסחר ומזון במבנה המרכז הרפואי, למרות שהמבנה שיוקם צמוד לxxx. שירותי מסחר נלווים מייצרים הכנסות לנפש בתחומים מסוימים, הגבוהות יותר מאשר במרכז מסחרי רגיל.

הקונספט המוצג, אופיו והיקפו אינם מצדיקים הקמת מלונית צמודה למרכז הרפואי.

מתחם xxx בxxx מבט על



אורי דהן ושות' - יעוץ כלכלי ועסקי, השקעות וגיוס הון