

Sağlık Sektöründe Uluslararasılaşma

OHSAD Kurultayı 2017

T. Ufuk Eren

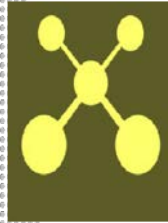








İş Birliği



Sürekli Bağlantı



Çoklu Bağlantılar



Katkı Sağlamak



Mesafelerin Ortadan Kalkması



Glokalizasyon

**DÜNYA
DÖNÜŞÜYOR**

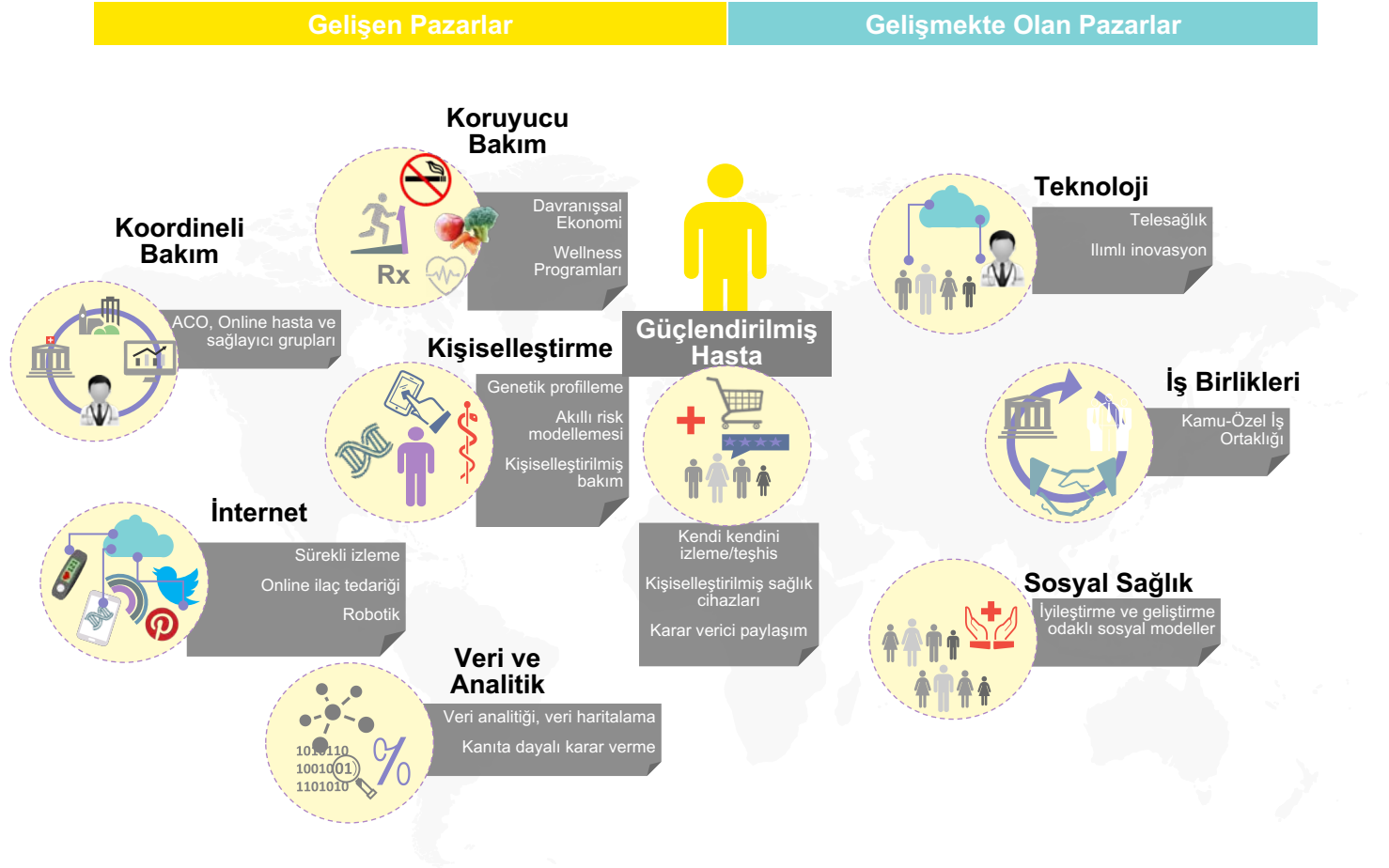
YEREL'den



KÜRESEL'e

Sağlık sektörü trendleri...

2025, sağlık hizmetleri sunumunda önemli değişikliklere tanık olacak...



NOT: *Accountable Care Organizations (ACOs)

Küresel sağlık turizmi...

Küresel sağlık turizmi, yıllık %15-20'lik büyüme ile 50-60 milyar dolarlık pazar büyüklüğüne sahiptir.

Sağlık turizmi, Amerika'daki ortalama maliyetler ile kıyaslandığında çevre ülkelerde yaşayan hastalar için %6-30 oranında tasarruf sağlamaktadır.



Not: (1) JCI tarafından akredite edilmiş = Joint Commission International (2) Brezilya, Brezilya'nın ABD'yi ziyaret etmek için vizeye ihtiyaç duyması nedeniyle, karşılıklı bir anlaşmaya dayalı ABD vatandaşlarına vize uygulamak zorundadır.

Kaynak: Joint Commission International; Frost & Sullivan, EY Strateji

Dünya sağlık harcamaları katlanarak artıyor...

Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Pazarlar

Tahmini sağlık harcamaları
% GSYİH

OECD ülkeleri	2005	2030	2050	2070
Amerika	15,3	24,0	36,7	65,6
İsviçre	11,6	18,8	27,8	49,8
Fransa	11,1	18,0	26,6	47,6
Almanya	10,7	17,4	25,6	45,9
Yunanistan	10,1	16,4	24,2	43,3
Kanada	9,8	15,9	23,5	42,0
Hollanda	9,2	14,9	22,0	39,5
Danimarka	9,1	14,8	21,8	39,0
İtalya	8,9	14,5	21,3	38,2
İngiltere	8,3	13,5	19,9	35,6
Türkiye	7,6	12,3	18,2	32,6
Meksika	6,4	10,4	15,3	27,5

Legend:

- <10%
- 10 – 20%
- 20 – 30%
- >30%

Kaynak: Global Insight WMM (2000-2037)

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, sağlık yatırımları ve harcamalarının artması sektör oyuncularını için yeni fırsatlar yaratması beklenmektedir.

Sağlık sektörünün geleceğini şekillendiren bazı etkenler...

1

Bilinçlenen hasta profili, artan talep ve sağlık hizmetlerinin satın alınabilirliği sağlık hizmetleri tüketimini yönlendirmekte

2

Sağlık hizmetleri sunumunda teknoloji kullanımının daha aktif hale gelmesi, operasyonları ve altyapıyı yeniden şekillendirmekte

3

Yeni tedavi yöntemleri ortaya çıkmakta ve hizmet sunumundaki çeşitlilik artmakta

4

Yaşlanan dünya nüfusunun ihtiyaçları artmakta ve sağlık hizmetleri sunumunda yükselen maliyetleri dengeleme gerekliliği ortaya çıkmakta

5

Gelişmiş ülkelerde konsolidasyona gidilmekte ve uluslararası büyüme/yatırım fırsatları değerlendirilmekte

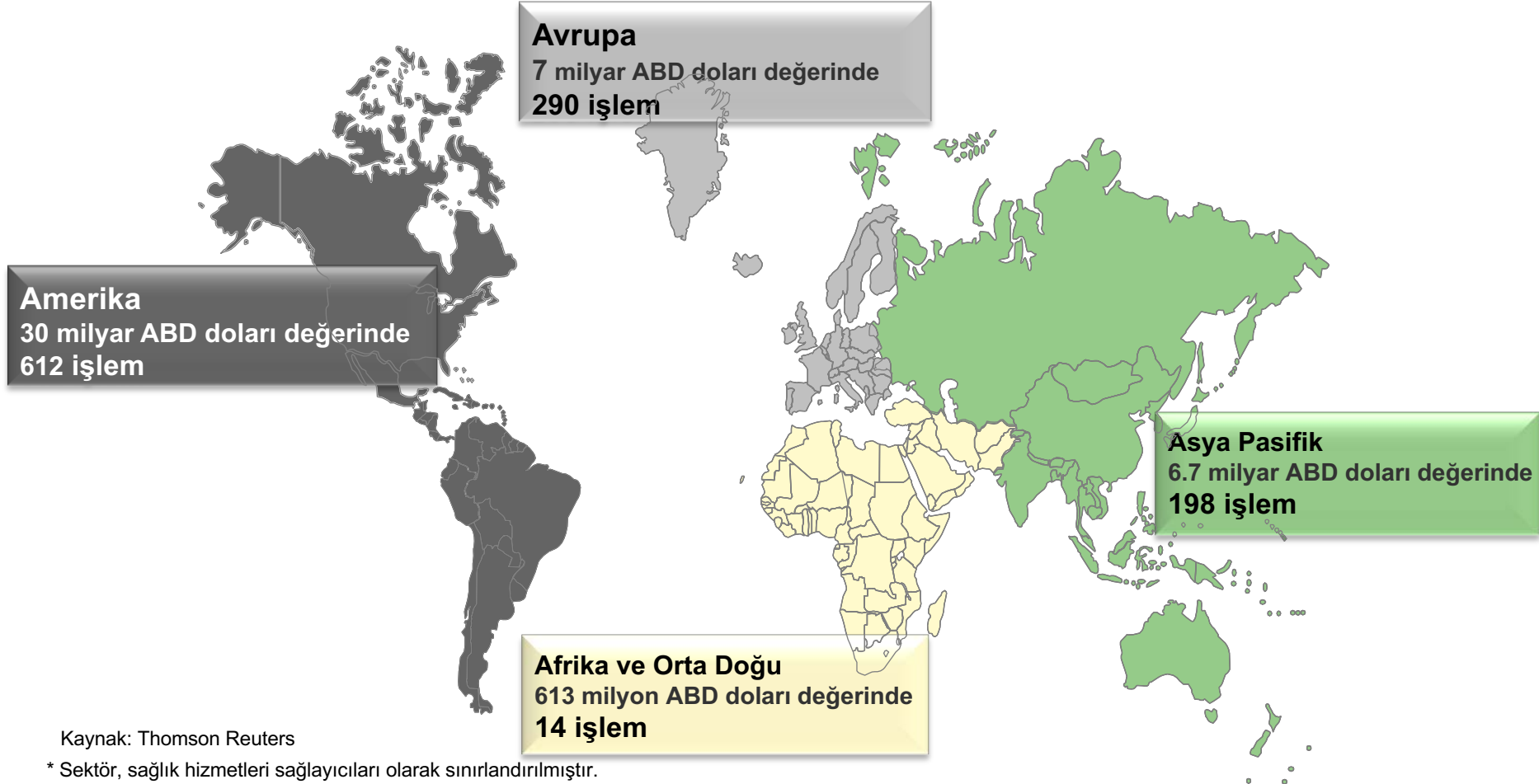
Sağlık sektöründeki değişimde tüketiciler önemli rol oynasa da, devlet politikalarının sektöre olan etkisi yadsınamaz büyüklüktedir.

Şirketlerin büyüme stratejileri...



Küresel sağlıkta birleşme ve satın almalar...

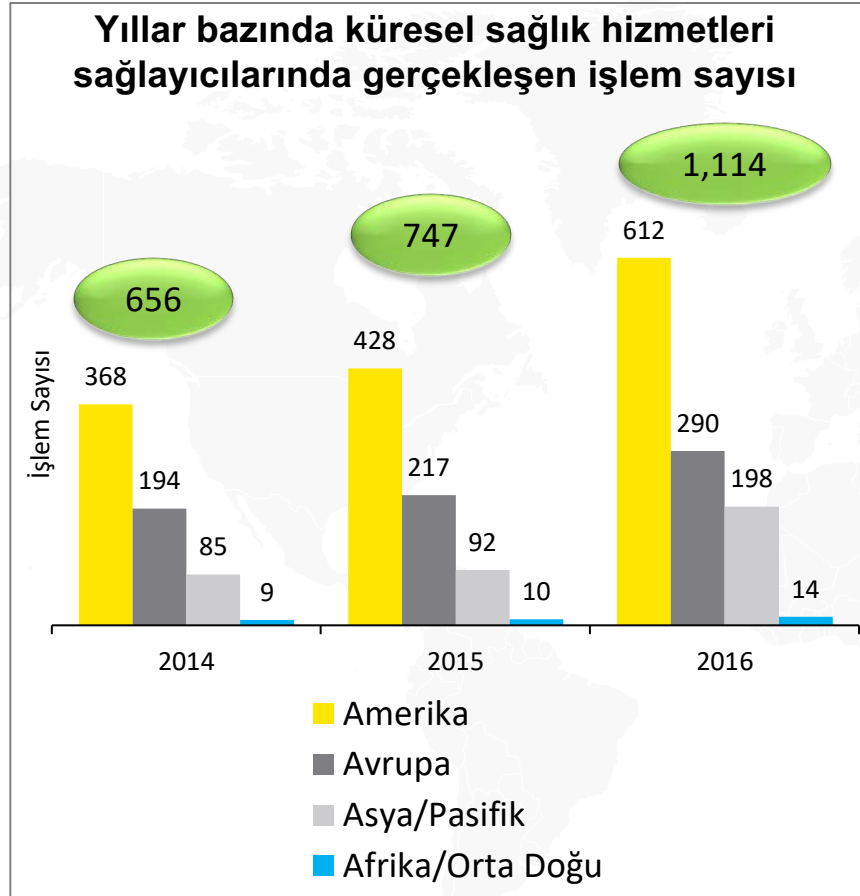
2016'da küresel sağlık alanında 44 milyar ABD doları değerinde 1,114 işlem* gerçekleşti.



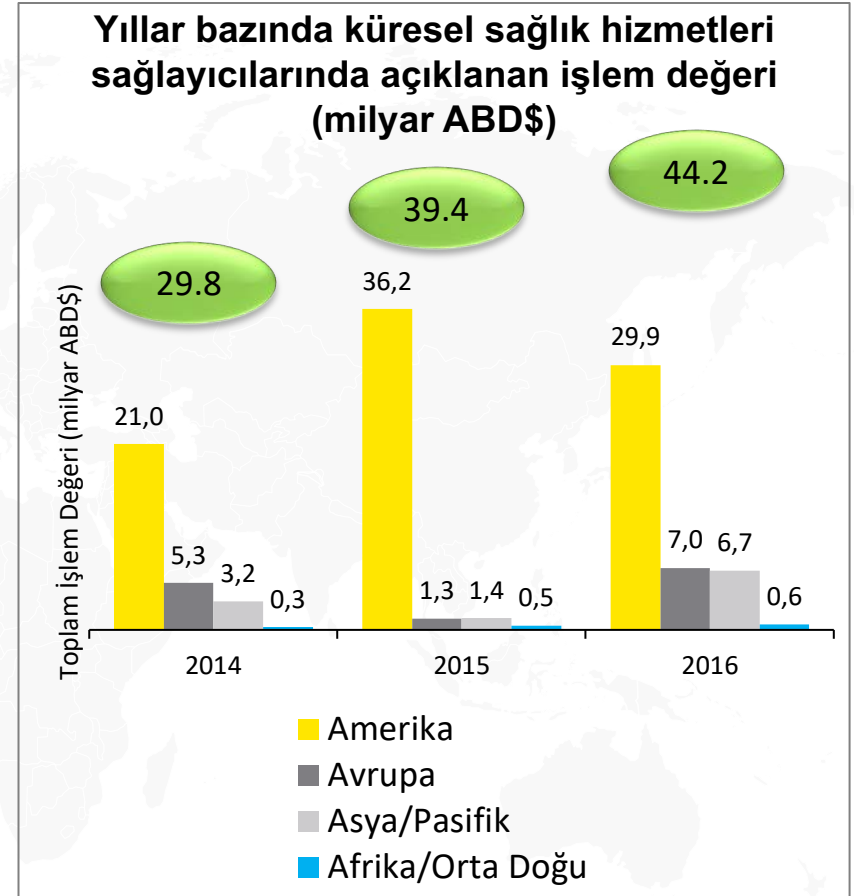
Kaynak: Thomson Reuters

* Sektör, sağlık hizmetleri sağlayıcıları olarak sınırlandırılmıştır.

Küresel sağlık hizmetleri sağlayıcılarında birleşme ve satın almalar...



Kaynak: Thomson Reuters

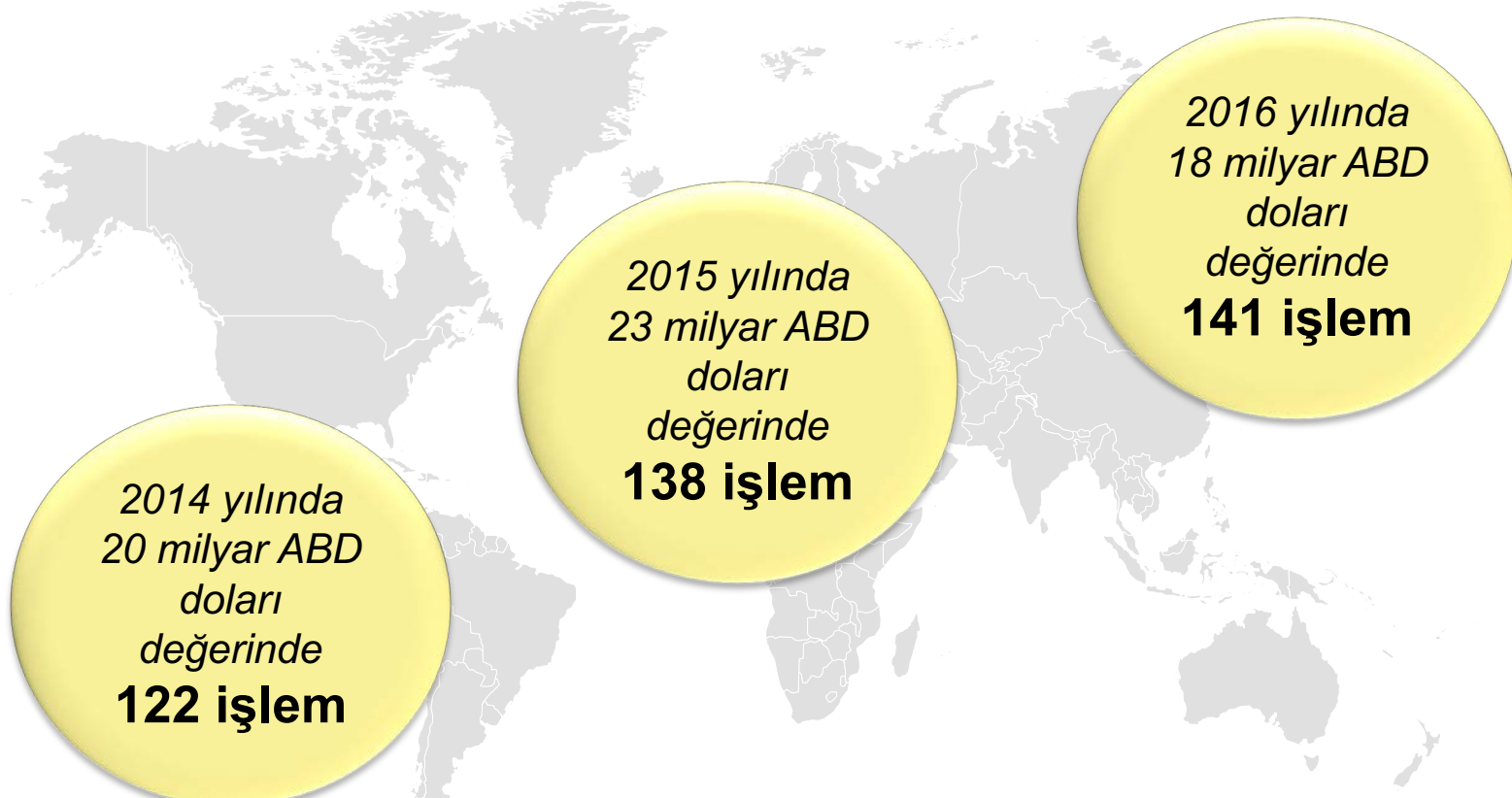


Kaynak: Thomson Reuters

* Sektör, sağlık hizmetleri sağlayıcıları olarak sınırlandırılmıştır.

Küresel sağlık hizmet sunucularında cross-border işlemler...

2016'da küresel sağlık hizmet sunucularında 18 milyar ABD doları değerinde 141 cross-border işlemi gerçekleşti.



Kaynak: MergerMarket

* Sektör, sağlık hizmetleri sağlayıcıları olarak sınırlanmıştır.

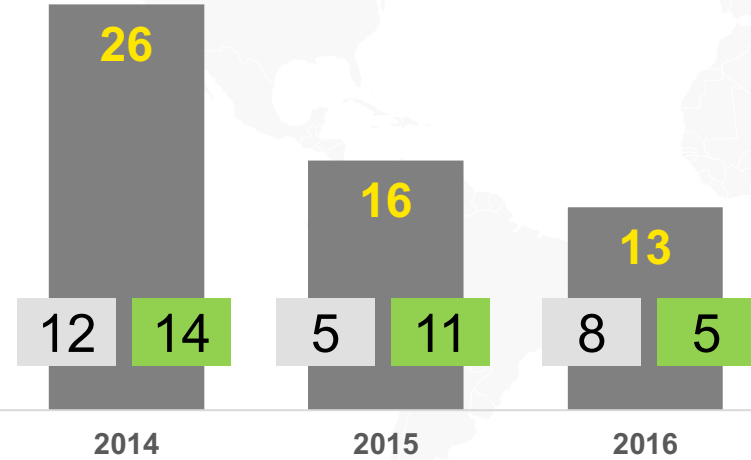
Türkiye sağlık sektöründe birleşme ve satın almalar...



2016 yılında sağlık alanında toplam
84 milyon ABD doları değerinde
13 işlem gerçekleşti.

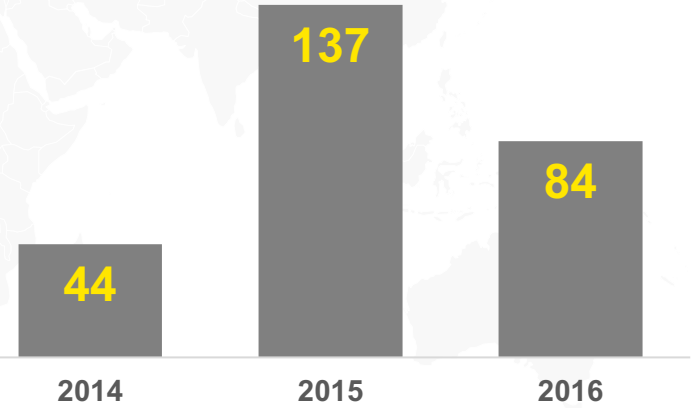
*Açıklanan işlem değerleri
yıllar bazında düşüş
göstermektedir.*

Yıllar bazında sağlık alanında gerçekleşen
işlem sayısı



Kaynak: EY Birleşme ve Satın Almalar Raporları

Yıllar bazında açıklanan işlem değeri
(milyon ABD\$)

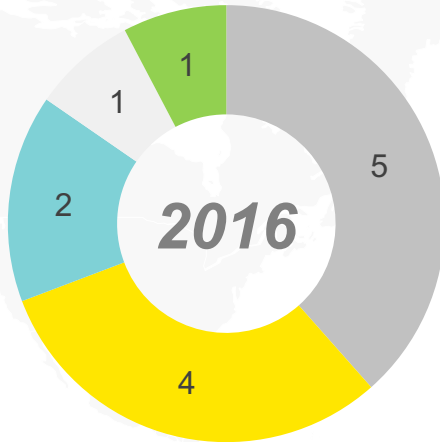


Kaynak: EY Birleşme ve Satın Almalar Raporları

■ Yurtiçi ■ Yurtdışı

Türkiye sağlık sektöründe birleşme ve satın almalar...

İşlem sayısına göre hedef şirketlerin sektörel dağılımı



- Genel Hastane
- Medikal Ekipman
- Biyomedikal
- İlaç
- OTC

Kaynak: EY Birleşme ve Satın Almalar Raporu (2016)

Türkiye, gelişen sağlık sektörü ile yerli ve yabancı yatırımcıların dikkatini çekmeye devam etmektedir. 2016 yılında gerçekleşen 13 işlemin 9'u stratejik yatırımcılar tarafından gerçekleştirirken, finansal yatırımcılar tarafından 4 adet işlem gerçekleştirilmiştir.

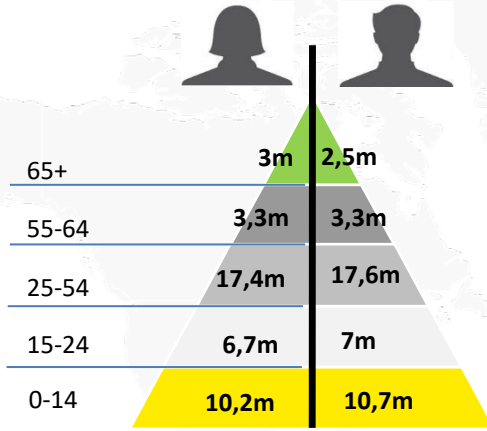
2016 yılında, Japonya, İsveç, Hindistan ve İsrail işlem adedi bazında yabancı yatırımcı ülkeler arasında öne çıkmıştır.

2016 yılında Türk sağlık şirketleri yurtdışında toplam 122 milyon ABD doları değerinde 3 işlem gerçekleştirmiştir.

2016 yılında gerçekleşen işlem sayısında azalış gözlemlenirken, 2017 yılında ise sağlık sektöründe nispeten büyük ölçekli işlemler ile işlem hacminin ve sayısının artması beklenmektedir.

Yatırımcılar gözünden Türkiye: Pozitif trendler

2016 Yaş Gruplarına Göre Nüfus Dağılımı, Türkiye



Türkiye, %42,4 orana sahip 25 yaş ve altı nüfusu ile Avrupa'nın en genç nüfusuna sahiptir.

Türkiye sağlık sektöründe pozitif trendler...

- ❖ Bölge ülkelerine göre daha kaliteli sağlık hizmetlerinin sunulması
- ❖ Kişi başı sağlık harcaması ve sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeyinin, aynı gelir düzeyine sahip ülkelere göre 3 kat fazla olması
- ❖ Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) başta olmak üzere, sağlık alanında gerçekleştirilen reformların başarısı
- ❖ Sağlık turizminin devlet politikası haline gelmesi ve teşviklerle desteklenmesi
- ❖ Yeterli düzeyde teknik bilgiye sahip olan Türk şirketlerin yurtdışındaki yatırım fırsatları ile daha çok ilgilenmeye başlaması



2023 yılında 65 yaş üstü yaşlı nüfusun

8,6 milyon

olması beklenmektedir. Toplam nüfus içindeki payı %10'a yükselecektir.



Türkiye, JCI tarafından akredite edilmiş

49

sağlık kurumu ile dünya genelinde en fazla sayıya ulaşmış ülkeler arasında yer almaktadır.



Türkiye'de kamu-özel ortaklığı bünyesinde planlanan

29

şehir hastanesi projesi bulunmaktadır. Bunlardan 21'i kontrat aşamasında 10 tanesi ise yapım aşamasındadır.

Yabancı yatırımcılar gözünden Türkiye: Dikkat edilen noktalar

Coğrafi ve Siyasi Risk



2016 yılında, darbe girişimi ve yakın coğrafyamızda yaşanan politik belirsizlikler ekonomi üzerinde ciddi baskı oluşturmuştur.

Gayri Resmi Gelir ve Gider



Sağlık sektörünün genel yapısı ve dinamikleri nedeni ile gelir ve giderlerde gayri resmi kayıtların olması, yatırımcılar açısından olumsuz bir tablo oluşturmaktadır.

Kur Riski



2016 yılında kurlarda yaşanan dalgalanmalar sonucu birleşme ve satın alma aktivitesi etkilenmiştir.

Global Ekonomik Gelişmeler



Amerika Merkez Bankası FED'in 2016 yılı boyunca faizleri arttıracığı sinyalini vermesinin Türkiye'yi olumsuz etkilemiştir.

Kurumsallaşma & Yönetişim



Sağlık sektöründeki kurumsal olmayan yapı ve profesyonel yönetim eksikliği örnekleri, yatırımcılar açısından olumsuz bir tablo oluşturmaktadır.

Doğru İş Planı



Yatırımcılar, yatırım yapacakları şirketlerin ileri görüşlü ve sağlıklı iş planları olmasına dikkat etmektedir.

Bunlara ek olarak, devlet SUT fiyatlarının düşük olması, değişmemesi ve döviz karşısında erimesi dikkat edilmesi gereken noktalar arasındadır.

Türkiye'deki sağlık şirketlerinin yurtdışı yatırım yapma sebepleri...

- 👍 Bilinirliği yüksek marka ve hizmetlerle, mevcut marka ve hizmetleri entegre edip büyümesini hızlandırmak
- 👍 Rekabetin her geçen gün arttığı global ekonomide, farklı coğrafyalara açılmak ve know-how edinmek
- 👍 Yurtdışı operasyonlarını büyütmek ve yeni pazarlar elde etmek ve riskleri farklı coğrafyalara dağıtmak
- 👍 Özellikle son dönemde ülkemizde gerçekleşen kur hareketleri sebebiyle gelir yapısını çeşitlendirmek
- 👍 Yurtiçindeki atıl kapasiteyi doldurmak için yurtdışından hasta transfer etmek
- 👍 Ölçek ekonomisi uygulamak

**Artan
Şirket
Değeri**

Yurtdışında sağlık yatırımı bulunan şirketler...

ACIBADEM

2016 yılında Bulgaristan'da yaptığı yatırımla beraber 4 ülkede toplam 22 hastane ve 19 klinikle hizmet vermektedir.

Almanya, İngiltere, Hollanda, Belçika ve Gürcistan'da tedavi merkezleri bulunmaktadır.

dünyagöz

Kosova, Erbil, Bağdat, Bosna Hersek ve Bakü'de tüp bebek merkezleri bulunmaktadır.

bahçeci
SAĞLIK GRUBU

İtalya ve Hollanda'da bulunan Ar-Ge merkezleri yanı sıra Hırvatistan'da hastane yatırımı bulunmaktadır.

Alvimedica

Bükreş ve Erbil'de olmak üzere yurtdışında iki tane göz hastanesi bulunmaktadır.

batigöz
Sağlık Grubu

Suudi Arabistan merkezli Nesmal ve Reaya Holding ile bölgede büyüme adına ortaklıkları vardır.

AVRUPAGÖZ

European
FLORENCE NIGHTINGALE
Hospital

Londra'da bir tıp merkezi bulunmaktadır. Müşterilerinin bir kısmı uluslararası hastalardır.

MNT

Türkiye genelinde 26 ilde 50 Nükleer tıp Merkezi 10 Radyasyon Onkolojisi Merkezi ve 1 Onkoloji Merkezi bulunmaktadır. Uluslararası firmalarla iş birlikleri bulunmaktadır.

Arnavutluk'ta hastane yatırımı bulunmaktadır.

Aksoy Group

Arnavutluk'ta hastane yatırımı bulunmaktadır.

MEDICINE HOSPITAL
İSTANBUL



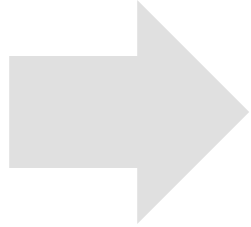
Tokuda'nın Acıbadem'e satışı işlemi...



Tokuda, 550 yatağı ve 52.000 metrekare kapalı alanı ile Bulgaristan'ın en büyük hastanesidir.

ACIBADEM

Acıbadem, 4 ülkede 22 hastane ve 19 tıp merkezinde yaklaşık 22.000 çalışanıyla sağlık hizmeti vermektedir.



- Tokuda'ya sunulan danışmanlık hizmetleri;
 - Stratejinin belirlenmesi,
 - Pazarlama dokümanlarının hazırlanması,
 - Aralarında Acıbadem'in de bulunduğu yatırımcılarla iletişime geçilmesi,
 - Durum tespit çalışmasının koordinasyonunun sağlanması
 - Acıbadem ve Tokuda arasında pazarlık aşamasının yönetilmesini içermektedir.

Acıbadem'in Tokuda'yı satın alması, hastane yönetimi alanındaki deneyiminin yardımıyla bölgedeki genişleme ve büyüme stratejisi doğrultusunda önemli bir adım olarak dikkat çekmektedir.



Tokuda'nın Acıbadem'e satışı işlemi...

Acıbadem Bulgaristan'da iki sağlık kurumu aldı

Acıbadem, Bulgaristan'ın en büyük sağlık kurumlarından Tokuda Grup ve City Clinic Grup'u satın aldı. Böylece Bulgaristan'da toplam 125 milyon Euro'luk yatırım gerçekleştirildi. Acıbadem'in Türkiye'den sonra Bulgaristan'da "en büyük sağlık hizmeti sunucusu" oldu.

01.04.2016 | 8 Haziran 2016

Ekonomi



Acıbadem'in Bulgaristan'ın en büyük sağlık kuruluşlarından Tokuda Grup ve City Clinic Grup'u satın alması, Bulgaristan Rekabeti Koruma Kurumu tarafından onaylandı ve hisse devri anlaşması resmi olarak tamamlandı. Böylece Bulgaristan'da toplam 125 milyon Euro'luk yatırım gerçekleştirildi. Acıbadem'in Türkiye'den sonra Bulgaristan'da "en büyük sağlık hizmeti sunucusu" olması resmi olarak deklare edilmiş oldu.

'CEKİM MERKEZİ OLACAK'

8 Haziran Çarşamba günü Bulgaristan'da düzenlenen basın toplantısında konuşan Acıbadem Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Ali Aydınlar, "Bulgaristan'da gerçekleştirildiğimiz yatırımlar, Acıbadem'in yakın coğrafyadaki büyüme stratejisinin bir yansımasıdır. Bulgaristan'da, Acıbadem City Clinic markası altında 4 hastane ve 4 top merkeziyle yılda 1 milyondan fazla hastaya, nitelikli sağlık hizmeti sunacağız. Ayrıca bir Avrupa Birliği üyesi olan Bulgaristan'ın sağlık turizmi açısından diğer AB ülkeleri ve Rusya gibi yakın coğrafya ülkeleri açısından da bir çekim merkezi haline getireceğiz" dedi.

Acıbadem'in Bulgaristan'ın en büyük sağlık kuruluşlarından Tokuda Grup ve City Clinic Grup'u satın alması Bulgaristan Rekabeti Koruma Kurumu tarafından onaylandı ve hisse devri anlaşması resmi olarak tamamlandı. Acıbadem'in Bulgaristan'da gerçekleştirdiği satın almaları yönelik 8 Haziran Çarşamba günü Bulgaristan'da Grand Hotel Sofya'da hisse devri imza töreni ve basın toplantısı düzenlendi. Türkiye, Bulgaristan, Makedonya ve Arnavutluk'tan basın mensuplarının katılımıyla gerçekleştirilen basın toplantısında, Acıbadem'in Bulgaristan'da yaptığı 125 milyon Euro'luk yatırımla birlikte, artık Acıbadem City Clinic adıyla Bulgaristan'ın en büyük sağlık kuruluşu olarak hizmet vereceği açıklandı.

MARKADA ACIBADEM YAZACAK

Hisse Devri imza törenine Acıbadem Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Ali Aydınlar, City Clinic'in Yönetim Kurulu Üyesi Angel Angelov ve Tokuda Grup Yönetim Kurulu Üyesi Arthur Stern katıldılar. İmza töreni sonrasında düzenlenen basın toplantısında konuşan Mehmet Ali Aydınlar "Bulgaristan, Acıbadem'in yurt dışındaki 3. Yatırım hamlesi. Makedonya/Ünkiypte, Acıbadem Sibirya Hastanesi ile yurt dışındaki ilk yatırımımız gerçekleştirildi. Ardından Kuzey Irak-Suleymaniyede Faruk Medical City hastanesi hizmete girdi. Şimdi de Bulgaristan'da yine büyük bir yatırımla yurt dışı hamlelerimizin devam ediyoruz. Bundan sonra Romanya ve Sırbistan gibi Balkan ülkelerine yatırım yapma düşüncemiz var...

Orta ve Güneydoğu Balkanlardaki büyüme stratejimiz doğrultusunda büyük adımlar atıyoruz. Satın aldığımız 4 hastane ve 4 top merkezi ile Bulgaristan'da bir Türk markasıyla hizmet verecek olmaktan övünce duyuyoruz. Bundan sonra Acıbadem, Bulgaristan'da 1 milyon üzerinde hastaya nitelikli sağlık hizmeti sunuyor olacak.

Buna da genişimiz sağlık sektöründe Bulgaristan'ın yeni parlayan yıldızı City Clinic Grup ve köklü geçmişli olan Tokuda Grup'un sektördeki geçmişi ve Acıbadem'in sağıktaki 25 yıllık tecrübesi ve gücüyle birleştirilerek, ortak bir sinerjiyle gerçekleştirileceği" dedi.

Sağlık hizmeti sunucusu nedir?

Sağlık hizmetini sunan ve/veya üreticiler, gerçek kişiler ile kamu ve özel hukuk tüzel kişilerini ve bunların tüzel kişiliği olmayan subelerine verilen isim.

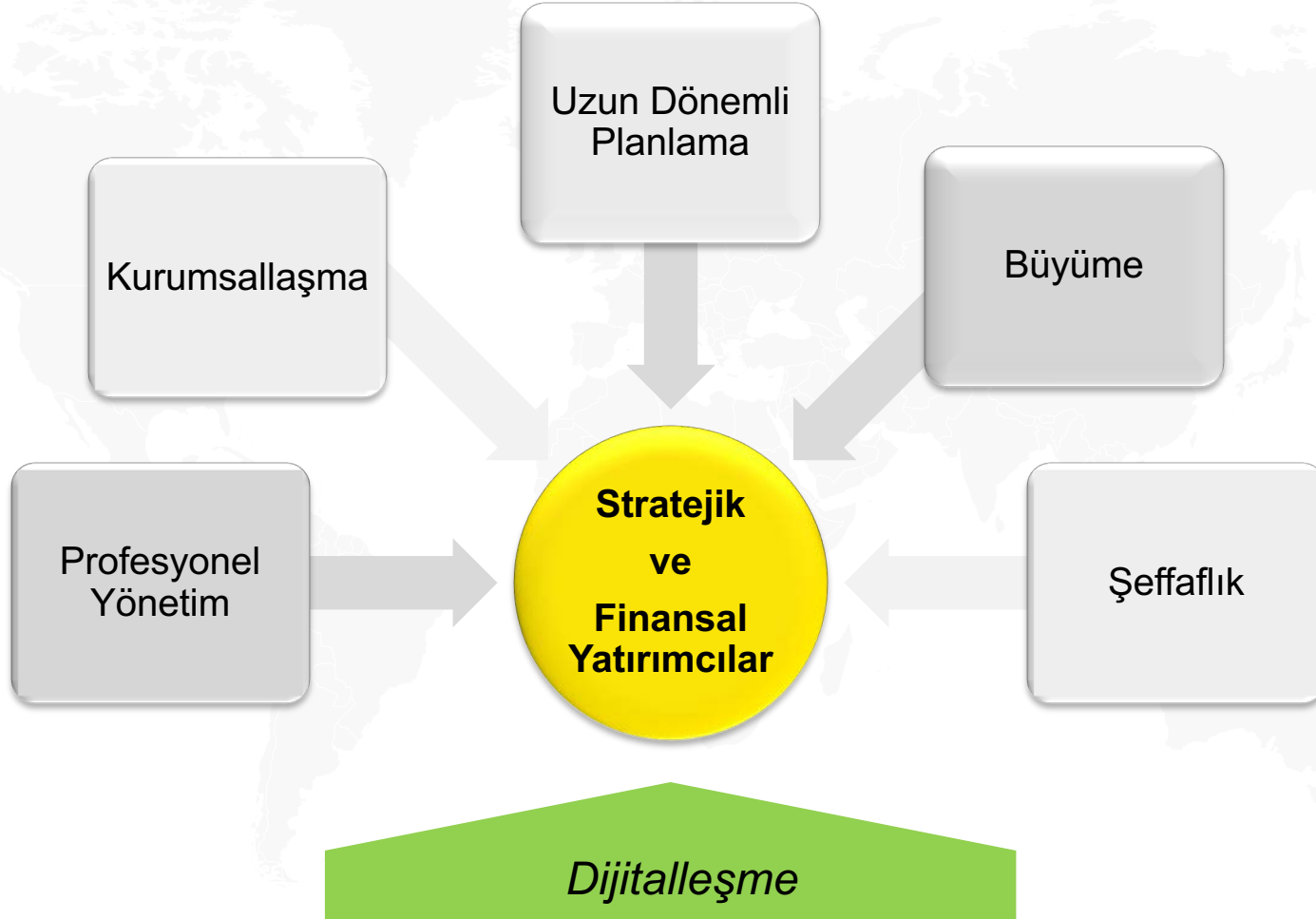
Bölgede güçlü bir oyuncu olmayı hedefleyen Acıbadem'in, Orta ve Güneydoğu Avrupa Bölgesi'ndeki sağlık hizmetleri kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunacak benzer işlemler gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

Acıbadem'in yurtdışına başlıca yatırım yapma sebepleri...

- ✓ Bölgede güçlü bir oyuncu olmayı hedeflemesi
- ✓ Gelişmekte olan önemli pazarlara odaklanma stratejisi
- ✓ Avrupa'da daha geniş alana yayılmak
- ✓ Sağlık alanında sahip olduğu bilgi birikimini diğer ülkelere taşımak
- ✓ Euro cinsinden gelir elde ederek gelir portföyünü çeşitlendirmek



Şirketlerin stratejik ve finansal yatırımcıya ulaşabilmesi için...



Teşekkürler...



Ufuk Eren
Kurucu / CEO
Volitan Danışmanlık

Ufuk Eren, Volitan Danışmanlık kurucusu ve CEO'sudur. Ayrıca, EY'da Orta ve Güneydoğu Avrupa Sağlık Sektörü Lideri olarak görev almaktadır. Ufuk Eren, sağlık sektöründe farklı ülkelerde uzun yıllar yöneticilik pozisyonlarında bulunmuştur. Siemens'deki uzun kariyerinden önce sırasıyla International Hospital İstanbul'da ve İsviçre'deki Kanton Hastanesi St.Gallen'de yöneticik pozisyonlarında görev almıştır. Bu pozisyonlar; 20 yıllık Siemens kariyerinde Siemens Sağlık Sektörü Klinik Ürünler alanında Merkez, Doğu Avrupa ve Rusya, Türki Cumhuriyetler Bölgeleri CEO'luğu ve Siemens Sağlık Türkiye Genel Müdürlüğü pozisyonlarını kapsamaktadır. Sağlık sektöründeki 28 yıllık global deneyimi ile Kamu-Özel ortaklığı ile inşa edilen sağlık kampüsleri projeleri gibi bir çok yapılandırma projesinde yer almıştır.



Volitan Danışmanlık

Sağlık | Teknoloji | Yönetim | Yatırım

Volitan bir sağlık danışmanlığı şirkettir. Volitan'ın ana odak noktası etkin teknoloji, yönetim ve yatırımlarla sağlık sektörüne sürdürülebilir gelişmelerle katkıda bulunmaktır. Bu hedefe ulaşmak için Volitan global olarak tecrübe, profesyoneller, bilimsel ve inovatif ağlarla havuz yaratmaktadır.

© Volitan Danışmanlık A.Ş. 2017.

Tüm Hakları Saklıdır.

Çok gizlidir. Yazılı izin olmaksızın dağıtmayınız.



EY

Denetim | Vergi | Danışmanlık | Kurumsal Finansman

EY, denetim, vergi, kurumsal finansman ve danışmanlık hizmetlerinde bir dünya lideridir. 190.000 EY çalışanı ortak değerleri ve kaliteye olan sarsılmaz inançları doğrultusunda hizmet vermektedirler. EY, çalışanlarının, müşterilerinin ve içinde bulunduğu geniş çevrelerin potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardımcı olarak fark yaratmaktadır.

© 2017 Ernst Young Kurumsal Finansman Danışmanlık AŞ

Tüm Hakları Saklıdır

Çok gizlidir. Yazılı izin olmaksızın dağıtmayınız.