hospital manager®

Ekim 2010

sağlık profesyonelinin dergisi



Hastaneler Sermaye Fonları ile Büyüyorlar

Anadolu'da Satılık Küçük Hastane Sayısı Artıyor

Hastanelerde Satın alma ve Birleşmeler Tam Hız Devam Ediyor

hospital manager içindekiler



24

PWC'nin şirket birleşme ve satın alma trend araştırmasına göre; geniş zincirlerin ölçek ekonomisinden faydalanması, pazarlık gücünün artması, marka tanınırlığının artması ve aynı servisin birden fazla sayıda lokasyonda verilmesinden kaynaklanan verimlilik artışıyla konsolidasyon ilerleyen yıllarda kaçınılmaz olacak

10



Hekim İşletmeciler Hastanelerini Satıyor

Kendi aralarında anlaşmayan ya da gelir giderini dengeleyemeyen hekimler hastanelerini satışa çıkardı.

28



Sırada Medicana ve Alman Grupları Var

Büyük hastane grupları içinde sermaye yapısını değiştirmeyen iki kuruluş Alman ve Medicana Grubu kaldı.



46 **TOBB Mesa Hastanesi'ni Satın Aldı**

Özel hastane sektöründe esas işi sağlık olmayan kuruluşlar sektörden çıkıyorlar mı? Mesa örneği çoğalabilir mi?



30 **BSK Küçük Hastaneleri Topluyor**

Yabancı sermaye fonlarının Türkiye'de özel hastanelere olan ilgisi arttıkça BSK Anadolu'da küçük hastaneleri topluyor .

Sağlıkta birleşme ve satın alma trendleri nasıl?

Trend araştırmasına göre, sağlık sektöründeki olumlu gelişmeler ve bölünmüş yapı, hızlı bir konsolidasyon sürecini tetikliyor. Bu nedenle, sektördeki oyuncuların temel büyüme stratejisinin yakın zamanda birleşmeler üzerinde yoğunlaşması bekleniyor

Wakame Global'den Mehmet H. Munzur:
"Yatırım fonlarının da stratejik ortaklık için hareket ettiğine inanıyorum. Yatırım fonlarının sektöre ilgisi konsolidasyon imkanları, nüfus ve ekonomik büyümeye paralel olarak devam edecektir"

Credit Suisse'den Dr. Martin Henrichs:

"Halka arz anlamında borsada sağlık hizmeti sunucusu sayısının azlığı bir dezavantaj gibi gözükmektedir. Ancak inancımız o ki, Türk özel hastane sektörü yakın zamanda yabancı hastane işletmecilerini de pazara çekecektir"

Daruma Kurumsal Finansman ortağı Özkan Yavaşal:

"Büyük sağlık operatörlerinin Türkiye'ye geleceği ölçekler henüz oluşmadı. Özel sermaye fonlarının desteğiyle Türkiye'deki sağlık sektörü oyuncularının büyümesi sağlandıktan sonra, önümüzdeki 5 yıl içinde büyük sağlık operatörlerinin gelmesi beklenecektir"

Deloitte Türkiye Kurumsal Finansman Ortağı Başak Vardar:

"Yatırımcıların sağlık sektörüne olan ilgisi, sadece hastane sektörü ile sınırlı değil. İhtisaslaşmış kliniklerden laboratuarlara, medikal araç ve cihazlardan tüketici sağlık ürünlerine kadar uzanan yelpazede, satın alma hareketine şahit oluyoruz"

Pricewaterhouse Coopers Türkiye yönetiminden Hüsnü C. Dinçsoy:

"Henüz ortaklık yapmamış zincir hastanelerde yerli yabancı hisse satışları olacağı gibi, konsolidasyon fazında ortaklık dolayısıyla sermayesi güçlenen zincir hastanelerin farklı bölgelerde stratejik satın almalar yapmasını bekliyorum"

TCHEALTH'ten Salih Güreş:

"Özel hastanelere yönelik kısıtlayıcı tedbirlerden dolayı büyük kentlerde yeni hastane yatırımı zorlaşmış olsa da yeni yatırımlar devam ediyor. Daha önce İstanbul ile kısıtlı kalan zincir hastaneler de giderek daha fazla sayıda ilde yatırım yapmaktadır"



14

Büyük Gruplar Yabancı Sermaye ile Büyüyorlar

Acıbadem, Memorial, Dünya Göz ve Medical Park Sernaye Fonlarına hisse satışı ile sermayelerini güçlendirip, büyüyorlar.



Büyük Balık Küçük Balığı Yutacak

Uzmanlar büyük hastane gruplarının küçük hastaneleri satın alacaklarını iddia ediyor

20

Özel Hastane Sektöründe Satın Alma ve Birleşmeler

Aslında özel hastane devirleri ülkemizde çok eski bir kavram. En eski ve belki de en ünlü devirlerden biri de Amiral Bristol Hastanesi'nin Vehbi Koç Vakfi'nca devralınmasıdır. Daha sonra Bayındır Holding'in hastanesini İş Bankası'na devretmesi aradaki bir çok satın alma ve birleşmeyi gölgede bırakarak hafızalarda yerini aldı. Ondan sonra ise ünlü International Hospital'ın önemli bir rakama Acıbadem'e satılması yine herkesin hatırlayacağı bir olaydı. Yıllar içinde İzmir'in köklü özel hastanesi Özel Sağlık Hastanesi ve Koç'un elinde olan İtalyan Hastanesi Alman Hastaneler Grubu'nca alınmış, yine Anadolu'da bir çok hastane el değiştirmişti.

Ancak sermaye fonlarının ülkemize sağlıkla ilgili ilk girişi Abraaj Capital'ın Acıbadem Sağlık Grubu'ndan hisse satın alması ile başladı, bunu daha sonra Medical Park, Memorial ve en son Dünya Göz gibi büyük sağlık grupları izledi. Arada Dentistanbul ve Şafak Hastanesi gibi küçük işlemler de gerçekleşti.

Büyük hastane grupları içinde sadece Alman ve Medicana gruplarının henüz yabancı sermaye fonları ile bir işbirliği bulunmuyor, ancak her iki grupa da yurtdışından tekliflerin geldiği biliniyor. Sermaye fonlarının ülkemizde hastane arayışı devam ederken BSK ülke genelinde küçük hastanelerin çoğunluk hisselerini alarak hastane network'ünü genişletiyor. Ve en son olarak ta TOBB'un aslen bir inşaat şirketi olan Mesa'nın Ankara'daki hastanesini yüksek bir rakama satın aldığı haberleri geliyor.

Sektör içindeki herkes özel hastanelerde neler olduğunu, bu devirler, satın almalar, birleşmeler ve sermaye fonlarına satışların neyin işareti olduğunu merak ediyor. **hospitalmanager** da bu sayısında tüm bu sorulara cevap aradı ve kapsamlı bir derleme yaptı.

Ancak sonuç itibariyle hareketliliğin birden çok nedeni olduğu ortaya çıkıyor;

1) Bankaların ana şirket borçlarına karşılık hastaneleri devralması,
2) Hastaneciliği beceremediğini düşünen sağlık dışı şirketlerin bu alandan çıkma isteği,
3) Toplu satış yapma arzusu ya da fona satış yapmayı planlayanların küçük hastanelerin çoğunluk hisselerini alarak onları toplama planı,
4) Aralarında anlaşamayan hekimlerin ya da gelir gider dengesini sağlayamayan hekim işletmecilerin hastanelerini elden çıkarma zorunluluğu, ve de
5) Özel hastanecilikte büyüme arzusunda olup uygun ve sağlıklı sermaye artışı arayışında olan hastane gruplarının sermaye fonları ile işbirliğini tercih etmeleri.

Özel hastane sektöründeki bu hareketliliğin geleceği noktayı bugünden değerlendirirsek; on yıl içinde özel sağlık hizmetlerinin büyük, kurumsal, profesyonelce yönetilen ve muhtemelen de yabancı sermayeli hastane gruplarınca verileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durum aslında ülkemizi dünyada tıp, özel hastanecilik ve sağlık turizminde de üst sıralara taşıyacaktır. Özel hastaneler ülkemizin dünya liglerinde ona en büyük gururu yaşatacak potansiyele sahip iş kolu olarak dikkat çekmeye devam ediyorlar, bu durum önümüzdeki on yıllarda artarak sürecektir, kimse şüphe duymasın…



Yönetim
UHS Yayıncılık Ltd. Şti. adına
İmtiyaz Sahibi
Pelin Soydaş

Yönetim Adresi
Kuleli Sokak
No: 57/1 G.O.P. Ankara
T. 0312 446 91 14
F. 0312 446 91 17
info@hospitalmanager.net

Sorumlu
Yazı İşleri Müdürü
Pelin Soydaş

Reklam Rezervasyon
T. 0312 446 91 15
F. 0312 446 91 17
info@hospitalmanager.net

Görsel Tasarım
UHS Yayıncılık Ltd. Şti.

Yayın Türü
Yerel Süreli

Basım Yeri
TŞOF Plaka Matbaacılık A.Ş.
Sincan 1. Organize Sanayi Bölgesi
Dr. Orhan Işık Cad.
No:3 Sincan / ANKARA

Baskı Tarihi
Ekim 2010

HospitalManager UHS Yayıncılık Ltd. Şti. tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Derginin isim ve yayın hakkı Pelin Soydaş'a aittir. Dergide yayınlanan yazı ve fotoğrafların her hakkı saklıdır. İzinsiz ve kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz. Reklam sayfalarının içeriği ve markalar konusunda sorumluluk reklam verene aittir.

hospital manager

sağlık profesyonelinin dergisi



ilan ve abonelik için

0312 446 91 14 - www.uhs-tr.com

Sağlık Profesyonellerinin Dergisine BUGÜN ABONE OLUN, sağlık sektöründeki gelişmelerden anında haberdar olun!

Ad/Soyad :..... .....

Kurum/Kuruluş :..... .....

Adres :..... .....

:..... .....

Tel :..... e-mail: .....

Lütfen bu formu aşağıdaki banka hesaplarından herhangi birine yatırmış olduğunuz abonelik ücreti dekontunu da ekleyerek 0312 446 91 17 nolu faksa gönderiniz.

Hesap Numaraları:
Garanti Bankası Emek Ankara Şb. No: 778-6299330
İş Bankası Köroğlu Ankara Şb. No: 4234-0325584
Yapı Kredi G.O.P. Ankara Şb. No: 822-81481601
Diğer ödeme şekilleri için lütfen 0312 446 91 14 nolu telefonu arayınız.

uhs Yayıncılık Ltd. Şti.
Kuleli Sokak No: 57/1 G.O.P. Ankara
Tel: 0312 446 91 14 * www.uhs-tr.com

Sektör uzun vadeli planlamaya müsait

"Triangulation dediğimiz; kalite kontrol, risk finansmanı ve iş stratejisinin her hastane grubunca uygulanması büyümeyi gerçekleştirecektir. Mesela, en üst gelir seviyesine hitap eden ve halka açık bir hastane zincirinin satın almayı hedeflediği hastane ile borç finansmanı kullanan Anadolu'da büyümeyi hedefleyen grupların hastane seçimi farklı gerçekleşecektir"


Mehmet Munzur

Wakame Global'den **Mehmet H. Munzur**, hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Türkiye'de özel sağlık sektöründe son yıllarda önemli birleşme ve satın almalar yaşanıyor. Sizce bu birleşme ve satın almalar sürecek mi?

Evet. Türkiye'deki sağlık sektöründe birleşmelerin stratejik öneminin artarak devam ettiğini gözlemliyoruz. Bunun birkaç önemli sebebi var.

İlk olarak, yatırım yapmış olan fonların ortaklık kurduğu hastane gruplarının büyümesi, orta ve uzun vadede halka açılma ve komşu ülkeler dahil olmak üzere daha kompleks stratejilerin takip edileceği bir süreç olacaktır. Bu süreçte Türkiye'nin bölgesel bir sağlık merkezi olarak büyüyeceği ve büyük Türk hastaneler zincirlerinin Avrupa'daki rakipleri karşısında hak ettikleri önemli yeri alacağına inanıyoruz. Wakame Global olarak tüm çalışmalarımız bu Türk sağlık gruplarının bölgesel büyümesi ve bu stratejinin gerçekleştirilmesi üzerine kurulmuş durumda.

İkinci ve daha makro olarak, sağlık sektörü hem Türkiye'de hem bulunduğumuz coğrafyada Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) payının artma trendi, yatırım yapmayı ve uzun dönemli planlama yapmaya olanak

sağlıyor. Türkiye'de ekonomik büyüme hızının Avrupa'ya yapılan yatırımlardan dört kat hızlı büyüme imkanı sunduğu açık bir gerçek. Her büyüme imkanı olan ülkede bu yatırımların gerçekleşmediğini de belirtmek isterim. Türkiye'deki sağlık yönetimi ve çalışan kalitesinin dünyanın diğer büyük şirketleri ile eş değerde olması bu yatırımların gerçekleşmesini sağlıyor. Sağlık eğitimine verilen önemin daha da artması bu trendi destekleyen bir gösterge olacaktır.

Önümüzdeki dönem daha çok yabancı fonların mı satın alım yapmasını bekliyorsunuz yoksa stratejik ortaklıklar mı olacak?

Genel görüşün aksine, yatırım fonlarının da stratejik ortaklık için hareket ettiğine inanıyorum. Bizim yaptığımız çalışmalarda büyüme planı ve bu planın ortakların katkıları ile nasıl gerçekleştirileceğine yönelik bir çalışma kuruluyor. Yatırım fonlarının sektöre ilgisi konsolidasyon imkanları, nüfus ve ekonomik büyümeye paralel olarak devam edecektir. Fakat beklenen büyüme hızlarında daha gerçekçi bir tutum göstermeye başladıklarını da gözlemliyoruz.

Hepimizin kabul edeceği üzere, çok büyük sağlık operasyonları ile olan birleşmelerin yatırım fonları ile olan birleşmelerden farkı var. Buradaki birleşmelerde HIMS, sağlık bilgi sistemleri ve CRM, müşteri bilişim sistemleri de dahil olmak üzere stratejik avantaj olacak; bölgesel büyüme için "backbone" dediğimiz altyapının transferi gerçekleşiyor. Wakame Global olarak, Türk sağlık sektörünün ya bu altyapıya sahip kurumlara çalışma ortaklığı kuracağına veya bütçelerinin artan bir bölümünü bu altyapının kurulması için kullanacaklarına inanıyoruz.

Ülke içindeki büyük hastane gruplarının küçük hastaneleri satın almasını bekliyor musunuz?

Evet. Burada sorun, bu satın almaların gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinden çok ne zaman gerçekleşeceği, hangi profildeki küçük hastanelerin bu büyüme zincirine uygun olduğu ve bu tür büyümenin risk finansmanının nasıl gerçekleştirileceği yönünde.

Örneğin, her küçük hastanenin JCI standartları altında büyüme stratejisini takip eden bir grubun radarında olmayacağı bir gerçek. Başka bir gerçek de risk finansmanının sağlık sektörünün dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi belli aşamalardan geçmesi ile gelişmeye devam edeceği. Yurt dışındaki büyük hastane



zincirlerinin bütçe yönetimine ve yatırım planlamasına bakarsanız bunların çok kompleks operasyonlar olduğunu, capex planlamasının ötesinde hem debt hem equity finansmanını büyüme stratejilerine çok bilinçli şekilde uyguladıklarını görebilirsiniz. Bizim "triangulation" dediğimiz kalite kontrol, risk finansmanı ve iş stratejisinin her hastane grubunca kendine öz şekilde uygulanması sonucu bu büyümeler gerçekleşecektir. Örneğin gelir düzeyinin en üst seviyesine hitap eden ve halka açık bir hastane zincirinin satın almayı hedeflediği hastane seçimi ile borç finansmanı kullanan Anadolu'da büyümeyi hedefleyen grupların hastane secimi farklı gerçekleşecektir. Markalaşma ve kalite kontrolünü doğru kullanan hastane grupları var. Bu grupların uzun donemde çok başarılı olacaklarına inanıyoruz.

Sektörde verdiğiniz hizmetler neler? Sağlık alanında aracı olduğunuz/gerçekleştirdiğiniz satın alma ve birleşme var mı?

Wakame Global olarak en büyük hizmetimiz dürüstlüğümüz ve müşterilerimize olan inancımız. Geleneksel M&A, yabancı ortaklık, yatırım sermayesi, ve borç yapılandırması dahil olmak üzere çalışmalarımız var. Deneyimimiz risk yatırımı ve global strateji olduğu için çalışmayı düşündüğümüz firmaları genelde biz seçiyoruz, özellikle sağlık sektöründe dünyanın önde gelen yatırım gruplarının çok spesifik istekleri var. Bu isteklere uyan firmalarla çalışıyoruz, onun için inandığımız firmalarla çalışma şansımız oluyor. Hayat, inanmadığımız çalışmalarda vakit harcamak için çok kısa.

Müşteri gizliliği prensibimiz bizim ekip olarak Amerika ve Avrupa'da yaptığımız çalışmalardan öğrendiğimiz bir çalışma şekli. İsterlerse müşterilerimiz açıklar, Wakame Global prensibimiz gereği spesifik müşteri ismi paylaşmıyoruz. Türkiye'nin en büyük sağlık projelerinde bizim özelikle seçtiğimiz çok büyük firmalarla çalışmalarımız olduğunu söyleyebilirim.

Türkiye'de sağlık alanındaki birleşme ve satın alma fırsatları neler?

Önceki sorularda belirttiğim gibi Türkiye sağlık sektöründeki fırsat stratejiniz, risk finansmanını kullanma şekliniz ve kalite prensibinize bağlı. Büyük şehirlerde üst gelire hitap eden hastane yatırımlarının devam edeceğine, Anadolu'nun diğer büyük şehirlerinde daha farklı gelir dağılım stratejisi olan grupların yatırım yapacağına inanıyorum.

Hem sağlık, hem finansman alanında gördüğüm şey, çoğunluğun sağlık sektörüne sevgisi ve inancına sahip olmasıdır. Sektördekilerin bu sevgisi ve inancı yatırımcılar için en büyük fırsattır. Sağlık, Türkiye'nin ismini duyuracağı bir alan ve önde gelen sektörlerinden biri olma aşamasındadır. Yakın gelecekte gerçekleşmesini öngördüğümüz büyüme ve yatırım ortaklıklarının bunu desteklediğini ve Türk sağlık sektörünün uluslararası arenada ismini duyurduğunu göreceksiniz. Bu başarı Wakame Global'in değil sektörde çalışan tüm sağlık çalışanlarının ortak eseri olacaktır diye düşünüyorum. Bizler inandığımız firmaların hak ettikleri yeri almaları sürecinde beraberiz, doğru ortaklıkların doğru şekilde yapılmasına katkımız oldukça da devam edeceğiz.



Türkiye'de özel sektör çok çeşitli ve parçalı

"Türkiye'de özel hastanecilik alanı devletçe sıkı düzenlemelere tabi olduğundan pazar özelliklerine, geri ödeme sistemlerine ve ilgili mevzuata aşina olana kadar belirli zamanın geçirilmesi gerek. Operasyonel ve finansal değerlendirme sürecine diğer Avrupa ülkelerine göre daha fazla zaman ayrılması iyi olacaktır"

hospitalmanager Türkiye ile yakından ilgilenen ve özel hastane sermaye hareketleri ile ilgili geniş bilgiye sahip Credit Suisse'in Avrupa/Ortadoğu/Afrika bölgesinin sağlık yatırım bankacılığının başındaki isim **Dr. Martin Henrichs** ile Türkiye'deki özel hastanecilik sektörünü görüştü



Türkiye'de özel hastanelerin son yıllarda yabancı sermaye fonlarının hisse alışı ile güçlendiği ve büyüdüğü gözleniyor. Bu konuda neler düşünüyorsunuz?

Avrupa/Ortadoğu/Afrika (EMEA) bölgesinde hastane sektörü tarihsel olarak popüler bir yatırım alanı olmuştur. Bu tabi bölgenin demografisinin uygunluğu, pazarın 'fragmante' (çok çeşitlilikte) olması ve kamunun genel olarak özel hastayı tatmin edememesinden kaynaklanmıştır. Bu nedenle Türkiye'deki özel hastanelere de özel sermaye fonları tarafından gösterilen ilgiye şaşırmamak gerekir. Özellikle son zamanlarda NBK'in Dünya Göz'e, Carlye'ın Medical Park'a, Argus'un Memorial'a yaptığı yatırımlar bunun

bir göstergesidir. Bu gruplar bu sermaye ile yeni hastaneler alabilecekleri gibi mevcut yatırımlarını da zenginleştirip yeni yeni yerler açabileceklerdir.

Sizce bu yabancı sermaye fonları Türkiye'de umduklarını bulabilecekler mi?
Özel sermaye fonları bu tür operasyonlarda genelde yıllık yüzde 20–25 kar ya da mevcut yıllık kazançlarının en az iki katını kazanmayı hedeflerler. Bu hedef tabi aslında birçok parametrenin istenildiği gibi gerçekleşmesiyle elde edilebilir. Bunlar da başlangıçta yaptıkları yatırım (aldıkları hisse oranı), şirketin gelirindeki ve karlılığındaki artış ve fonun hissesini satıp çıkmaya (exit) karar verdiği andaki hisse değeri. Her ne kadar Türkiye'de bu fonların çıkış başarıları belli değilse de karlılık anlamında birçok gelişmiş Avrupa ülkesine göre seviyeler hale iştah kabartıcı düzeydedir. Bu fonların kar realize ederek yatırımdan çıkmaları ya bir halka arz ile ya da hisse satışı ile gerçekleşebilmektedir. Halka arz anlamında borsada sağlık hizmeti sunucusu sayısının azlığı bir dezavantaj gibi gözükmektedir. Ancak inancımız o ki, Türk özel hastane sektörü yakın zamanda yabancı hastane işletmecilerini de pazara çekecektir. Birçok yabancı işletmeci Türkiye'yi kendileri için yeni pazar olarak ilan dahi etmiş durumda.

Türkiye ile ilgilenen özel sermaye fonları ya da diğer yatırımcı ve işletmecilere neler tavsiye edersiniz?
Diğer tüm yatırım ve birleşme/satın alma (M&As) işlemlerinde olduğu gibi müzakere ve değerlendirme sürecinde mevcut yönetim kapasitesi ve yönetimin başarı çizgisi anahtar belirleyici olmalıdır. Türkiye'de özel hastanecilik alanı devletçe sıkı düzenlemelere ve uygulamalara tabi olduğundan pazarın özelliklerine, geri ödeme sistemlerine ve ilgili mevzuata aşina olana kadar belirli zamanın geçirilmesi zorunlu gözükmektedir. Operasyonel ve finansal değerlendirme sürecine diğer Avrupa ülkelerindekine nazaran daha fazla zaman ayrılması da iyi olacaktır, nitekim birçok özel hastanedeki kurumsal yapı henüz oturmamış görünmektedir.

"Özel hastaneler Türkiye'de toplam pazarın yüzde 30'una yakınını oluşturuyor. Bu rakam Fransa'nın sadece üçte ikisi. Türkiye'de özel sağlık sektörü çok çeşitli ve parçalı; en büyük üç grup 10 milyar TL olduğu tahmin edilen özel hizmet sunumunun sadece küçük bir kısmını oluşturabiliyor"



Bankanız Türkiye'de sağlık alanında benzer bir operasyon içinde yer aldı mı?
Credit Suisse son beş yılda Türkiye'de bu konuda en aktif bankalardan biridir ve 2009 yılında Euromoney tarafından Türkiye'de iş yapan en iyi yatırım bankası ödülüne layık görülmüştür. Türkiye'de Dünya Göz'ün NBK ile olan işlemine danışmanlık hizmeti vermiştik, bunun dışında EMEA bölgesinde Life Healthcare'in 680 milyon dolarlık halka arzında bulunduk, Rhoen-Klinikum'un 400 milyon avroluk borçlanma senedinde ve de Medica'nın 313 milyon avroluk halka arzında yer aldık. Sonuç olarak Credit Suisse Dealogic tarafından EMEA bölgesindeki en iyi sağlık yatırım danışmanı unvanına da layık görülmüştür. Credit Suisse'in ayrıca kendine ait ve sağlık alanında yatırımlar yapan özel sermaye yatırım bölümü- DLJ Merchant Banking- de bulunmaktadır.

Türk özel hastanecilik sektörünü özellikle diğer EMEA ülkeleri ile kıyasladığınızda nasıl buluyorsunuz?
Özle hastaneler Türkiye'de toplam pazarın yüzde 30'una yakınını oluşturuyor. Bu rakam Fransa'nın sadece üçte ikisi. Türkiye'de özel sağlık sektörü çok çeşitli ve parçalı; en büyük üç grup 10 milyar TL olduğu tahmin edilen özel hizmet sunumunun sadece küçük bir kısmını oluşturabiliyor. Oysa Güney Afrika'da bile üç büyük grup pazarın yüzde 80'ine hükmedebiliyor. Türkiye'de büyük gruplar Acıbadem, Medical Park, Medicana ya da Universal Grup, Almanya'daki benzer gruplarla (Asklepios, Fresenius Helios and Rhön-Klinikum) karşılaştırıldıklarında küçük kalabiliyorlar. Dolayısıyla bu durumun Türkiye'de daha bir çok büyüme potansiyeli olduğu ve birçok birleşme-devralma işlemi olacağına dair önemli bir gösterge olacağı bilinmelidir.

Büyük operatörleri Türkiye'ye çekecek ölçekler henüz oluşmadı

"Sağlık sektöründe ciddi bir konsolidasyon ortaya çıkıyor. Bu ortamda küçük oyunculara yer kalmayacak. Stratejik yatırımcıların Türkiye'ye gelmesi için biraz erken. Çünkü Türkiye'deki yatırımlar henüz onların iştirak edeceği büyüklükte değil"

Sermaye ve borç finansmanında uzman şirketlerden Daruma Kurumsal Finansman ortağı **Özkan Yavaşal**, hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Türkiye'de sağlık sektöründeki yatırım finansmanı, satın alma ve birleşmeler konusunda uzman bir kuruluş olarak Türkiye'de gerçekleştirdiğiniz projelerden kısaca bahseder misiniz?

Türkiye'de faaliyet gösteren en eski kurumlardan biriyiz. Şirketimiz 1998'de kuruldu. Kuruluşumuzdan bu yana Türkiye'de 3 milyar dolara yakın finansman yaptık, yurt dışından kaynak sağladık. Bunun yanı sıra bir çok şirketin birleşme, ortaklık işine de aracılık ettik. Enerjiden gıdaya, lojistikten perakendeye, sağlıktan üretime kadar farklı pek çok sektörde çalıştık. Sağlık sektöründe de Türkiye'deki en yetkin ve tecrübeli grup olduğumuzu rahatlıkla söyleyebilirim.


Özkan Yavaşal

Sağlık sektöründe özel sermaye yatırımlarının başlaması ve son 10 yıldır artmasıyla birlikte özellikle bu yatırımların finanse edilmesi konusunda Daruma çok ciddi faaliyet gösterdi. Türkiye'deki bir çok özel sağlık yatırımının finanse edilmesinde ve bu yatırımın gerçekleşmesinde önemli katkılar sundu.

Bunların içerisinde İzmir Şifa Hastanesi, Ankara Mesa Hastanesi, Acıbadem Grubu, Antalya AnDeva Hastanesi, Medical Park Grubu, Ankara Güven Hastanesi ve Memorial Sağlık Grubu gibi bir çok hastane grubuyla çalıştık ve bu yatırımların finanse edilmesiyle ilgili yurt dışından çok ciddi kaynak sağladık. Bu işin finansman kısmı. Türkiye'de yapılan sağlık yatırımlarının çok önemli bir kısmı Daruma aracılığıyla finanse edildi. Bunun yanı sıra ortaklık ve şirket evlilikleri konusuna gelirsek; hatırlanacağı üzere Medical Park'ın kuruluşundan sonra Sancak Grubu'yla bir ortaklık gerçekleşti. Bu ortaklığın tesisinde yer aldık. Keza yine Medical Park'ın büyümesi ve 13- 14 hastanelik gruba çıkmasında da önemli miktarda finansman sağlayarak bu büyümenin gerçekleşmesine katkıda bulunduk. Son olarak geçtiğimiz yıl sonu itibariyle yüzde 40 hisselerinin Amerika kökenli The Carlyle Grubuna satışında yer aldık.

Memorial Grubunun iki yabancı fonla birlikte ortaklığının sağlanmasında yer aldık. Memorial Grubunun yola devam etmesiyle ilgili iki ayrı fon, biri İngiltere kökenli Argus Capital ile Qatar First Investment Bank (QFIB), toplam yüzde 40 oranında hissedar oldu. Sağlık alanında önümüzdeki aylarda açıklayacağımız birkaç tane daha buna benzer işlemimiz olacak.

Önümüzdeki dönemde yabancı fonların Türkiye'deki özel sağlık sektörüne olan ilgisi devam edecek mi? Hangi ülke yatırımcıları öne çıkacak?
Evet, kesinlikle devam edecek. Sağlık sektöründe son gerçekleşen işlemlere bakıldığında ki, Abraaj Capital'in Acıbadem'e ortaklığıyla ile başladı, arkasından Medical Park'ta bizim yaptığımız işlem geldi, Dünya Göz Grubunun NBK Capital ortaklığı, Memorial ortaklıkları ve bu arada Yunanlıların Şafak Hastanesi yatırım sürecine bakıldığında yükselen bir trendden bahsedilebilir. Fakat ortada çok fazla büyük oyuncu kalmadı. Ulusal ölçeğe baktığınızda markalı, belli bir ölçekte zincir konumuna ulaşmış çok fazla da grup yok doğrusu. Belki lokal oyuncuların da yabancı sermayeyle büyümelerini sağlayacak bir takım gelişmeleri önümüzdeki kısa vadede göreceğiz. Burada iki husus önemli: Bu ilgi giderek artmaya devam edecek ve artan ilgi nedeniyle oluşan şirketlerin değeri de giderek artacak.

Bizce stratejik yatırımcıların Türkiye'ye girmesi için ise biraz erken. Çünkü henüz onların ölçeğinde değiliz. Örneğin Amerika'dan bir hastane grubunun Türkiye'ye yatırım yapması anlamında baktığınızda Türkiye'de oluşan yatırımlar henüz onların iştirak edeceği büyüklükte değil.

Dolayısıyla köprü vazifesi görecek özel sermaye yatırım fonlarının Caryle, Argus, QFIB ve Abraaj örneklerinde olduğu gibi devreye girerek, sağlık firmalarıyla ortaklık yoluyla ya da azınlık-çoğunluk hisse satın alma yoluyla büyümelerini devam ettirmelerini ciddi şekilde bekliyoruz. Ağırlıklı olarak bunların Avrupa bazlı büyük fonlar ve bir miktar da körfezden gelecek daha kurumsal yatırımcıların olacağını söyleyebilirim.

"Ulusal ölçeğe baktığınızda markalı, belli bir ölçekte zincir konumuna ulaşmış çok fazla da grup yok doğrusu. Belki lokal oyuncuların da yabancı sermayeyle büyümelerini sağlayacak bir takım gelişmeleri önümüzdeki kısa vadede göreceğiz. Burada iki husus önemli: Bu ilgi giderek artmaya devam edecek ve artan ilgi nedeniyle oluşan şirketlerin değeri de giderek artacak"



Türkiye'de sağlık sektöründe henüz stratejik bir ortaklık oluşmadı, sizce önümüzdeki dönemde uluslar arası operatörlerin Türkiye'deki hastane grupları ile işbirliği yapması gündeme gelebilir mi?
Bu anlamda, Anadolu Sağlık Merkezinin Johns Hopkins Medicine International ile işbirliği anlaşması tarzında stratejik bir oluşum görmüyorum. Uluslararası sağlık operatörlerinin Türkiye'ye gelip ortaklık veya organik bir bağla stratejik bir işbirliği içine girdiğini tabi önümüzdeki dönemlerde göreceğiz. Ama bunun için henüz erken. Büyük sağlık operatörlerinin Türkiye'ye geleceği ölçekler henüz oluşmadı. Öncelikle özel sermaye fonlarının desteğiyle Türkiye'deki sağlık sektörü oyuncularının bir miktar daha büyümesi sağlandıktan sonra, tahminen önümüzdeki 5 yıl içinde büyük sağlık operatörlerinin gelmesi beklenecektir. Ama kısa vadede bunu pek mümkün görmüyorum.

Sağlık sektörünün ve özel hastaneciliğin genel olarak geleceğini nasıl görüyorsunuz?
Sağlık sektörü son yıllarda çok büyük yatırımlara sahne oldu. Sektörün dinamikleri ve kendi içsel yapısı dönüşüme uğradı. Eskiden köşe başında, birden fazla doktorun birikimleriyle kurulan küçük hastanecilik anlayışından şu an büyük çapta, 20-30 bin metrekare çapında her türlü hizmeti verecek yatırımları içeren hastanecilik anlayışına geçildi. Bunun için tabi ciddi sermaye birikimi gerekiyor. Belli miktarda doktorun bir araya gelerek kuracağı ortaklıklar aşılmış durumda. Bu nedenle son dönem yapılan yatırımlara bakıldığında bunların büyük ölçekli, modern, teknolojik anlamda ileri, dünyayla rekabet edebilecek düzeyde kaliteli olduğu görüyoruz.

Bunun yanı sıra sektörde ciddi bir konsolidasyonun ortaya çıktığını düşünüyoruz. Bu konsolidasyonun, küçük oyuncuların sektörün dışında kalacağı veya büyükler tarafından satın alınarak daha ciddi yatırımlarla ülke ölçeğinde genişlemeyi sağlayacak bir zincir hastanecilik modeliyle gelişeceğini düşünüyoruz. Kamu ve özele biçilen yüzdesel dağılım aynı kalmakla birlikte sektör içindeki konsolidasyon ve değişimin sonucu daha kaliteli, büyük oyuncuların ön planda olacak. Bu oyuncular da sadece Türkiye'de değil çevre ülkelerde de önemli bir liderlik rolü üstlenecek. Bu açıdan baktığımızda özel hastanecilik açısından önümüzdeki döneme bakacak olursak daha çok fırsat var.

Ortaklık finansal performansı da arttırıyor

"Satın alma işlemlerinde özel sermaye fonları öne çıkıyor. Türk girişimciler, hem kurumsal yapı tesis etme, hem sağlıklı bir finansal yapıya kavuşma, hem de yeni yatırımları hayata geçirerek mevcut finansal performanslarını yukarıya taşıma amacıyla, yabancı fonlar ile ortaklık yoluna gidiyor. Benzer şekilde finansal yatırımcılar için de sektörün ve grupların büyüme potansiyeli cazibe unsuru oluşturuyor "

Türkiye'de özel hastane sektöründe son yıllarda önemli birleşmeler ve satın almalar yaşanıyor. Sizce bu birleşme ve satın almalar sürecek mi? Neden?

Ülkenin büyüme hızı, devletin sosyal güvenlik sistemi ve sektöre yönelik reformları göz önüne alındığında, sağlık sektörünün potansiyeli son derece yüksek. Ayrıca, yatırımlarını büyütme çabasında olan irili ufaklı, birçok Türk grup mevcut. Bu özellikleri ile sağlık sektörüne son birkaç yıldır yatırımcıların ilgisi yoğunlaştı. Tarifeler, yeni lisans verilmemesi vb bazı regülasyon riskleri olmakla birlikte büyüme, yatırımcıların ilgisini çekiyor. Bu ilgi de, sektörde birleşme ve satın alma işlemlerini beraberinde getirdi.

Önümüzdeki dönem daha çok yabancı fonların mı satın alım yapmasını bekliyorsunuz yoksa stratejik ortaklıklar mı olacak?

Özellikle özel sermaye fonlarının bu satın alma işlemlerinde öne çıktığını görüyoruz. Türk müteşebbisler, hem kurumsal bir yapı tesis etme, hem sağlıklı bir finansal yapıya kavuşma, hem de yeni yatırımları hayata geçirerek mevcut finansal performanslarını yukarıya taşıma amacıyla, yabancı fonlar ile ortaklık yoluna gidiyorlar. Benzer şekilde, finansal yatırımcılar için de, sektörün ve grupların büyüme potansiyeli bir cazibe unsuru oluşturuyor.



Önümüzdeki dönemde de bu eğilim devam edecektir. Böylelikle, çok çeşitli bölgelerdeki yeni yatırımlar, istihdam yaratılması, hizmet kalitesindeki artış gibi unsurlar ile de sektörün gelişimine katkı yapılacaktır diye düşünüyorum.



Deloitte Türkiye Kurumsal Finansman Ortağı **Başak Vardar,** hospital **manager**'in sorularını yanıtladı.

Ülke içindeki büyük hastane gruplarının küçük hastaneleri satın almasını bekliyor musunuz?

Belli bir ölçeği yakalamamış olan bazı küçük hastanelerin büyük gruplar tarafından satın alındığını görüyoruz. Bu da sektörde bir konsolidasyon sürecini beraberinde getiriyor.

Yatırımcıların sağlık sektörüne olan bu ilgisi, sadece hastane sektörü ile sınırlı değil. İhtisaslaşmış kliniklerden laboratuarlara, medikal araç ve cihazlardan tüketici sağlık ürünlerine kadar uzanan yelpazede, satın alma hareketine şahit oluyoruz.

Sektörde verdiğiniz hizmetler neler? Sağlık alanında aracı olduğunuz/gerçekleştirdiğiniz satın alma ve birleşme var mı?

Deloitte olarak, özel hastane ve tüketici sağlık ürünleri alanında halen üzerinde çalıştığımız ve bu yıl içinde tamamlamayı planladığımız üç işlem mevcut. Bu alanda yatırımcılara satın alma danışmanlığı; pazar analizi; satış danışmanlığı; fizibilite ve değerleme çalışmaları gibi geniş bir alanda finansal danışmanlık hizmetleri sunan ve pazarı iyi tanıyan tecrübeli bir ekibimiz mevcut.

Türkiye'nin sağlığına kalbini verenler...



Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Ödülleri - 2011

Sağlık Gönüllüleri, Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Ödülleri'ne aday olacak projeleri son başvuru tarihi olan 30 Ocak 2011 tarihine kadar beklemektedir.

Bu yıl için belirlenen ödül teması **KANSER** olacaktır. Kanserin erken teşhis ve etkin tedavisini destekleyen tüm hizmet, eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları ödül için başvurabilecektir.

Saygılarımızla

Oğuz Engiz / Sağlık Gönüllüleri Yönetim Kurulu Başkanı

Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Ödülleri - 2010 sahiplerini buldu.

Türk Böbrek Vakfı
Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sivil Toplum Kuruluşu Olarak

İnönü Üniversitesi Karaciğer Nakli Merkezi
Sağlığa En Fazla Katkıda Bulunan Kişi Olarak

Astellas Pharma Turkey
Sosyal Sorumlulukların En İyi yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Olarak

Organ Nakli Koordinatörleri Derneği
Ülkemizde Organ Bağışı ve Nakli Konusunda Göstermiş Oldukları Yüksek Performans İle

Ferhat Boratav, CNN Türk Televizyonu Genel Yayın Danışmanı
Ülkemizde Toplumun Organ Bağışı ve Nakli Konusunda Bilinçlendirilmesi için Göstermiş Oldukları Toplumsal Sorumluluk İle

Doç. Dr. İrfan Şencan, T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü
Ülkemizde Organ Nakli Hizmetleri'nin Kurumsal Gelişimi için Vermiş Oldukları Destek İçin

Türkiye'ninKalbi
Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Ödülleri 2008

Ödüle Layık Görülmüşlerdir.

Sağlık Gönüllüleri | Kuleli Sokak No: 57/1, G.O.P, ANKARA | T 312 446 91 14 F 312 446 91 17 | www.saglikgonulluleri.org | info@saglikgonulluleri.org

Konsolidasyon beklentisi hakim

"Yabancı ortaklı hastanelerin yayılma stratejileri doğrultusunda bir zincire ait olmayan hastaneleri bünyelerine katma çabası içinde olacaklarını tahmin ediyorum. Dolayısıyla bir konsolidasyon beklentim var"

PricewaterhouseCoopers (PwC) Türkiye yönetiminde danışmanlık hizmetlerinden sorumlu **Hüsnü C. Dinçsoy,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Türkiye'de özel hastane sektöründe son yıllarda önemli birleşmeler ve satın almalar yaşanıyor; sizce bu birleşme ve satın almalar sürecek mi?

Ben süreceğini tahmin ediyorum. Şu ana kadar önde gelen hastaneler özel sermaye fonlarının yoğun ilgisi ile karşılaştı. Bunun sonucunda önemli özel hastanelerde azınlık hisselerinin satışını gözlemledik. Bundan sonra da diğer hastanelerde bu trende uygun gelişmelerin yaşanacağını düşünüyorum. İkinci fazda ise yabancı ortaklı hastanelerin yayılma stratejileri doğrultusunda bir zincire ait olmayan hastaneleri bünyelerine katma çabası içinde olacaklarını tahmin ediyorum. Dolayısıyla ikinci fazda bir konsolidasyon beklentim var.

"Sektörde şu ana kadar gerçekleşen satın almaların hemen hemen hepsinde danışman olarak rol aldık. Halen üzerinde çalıştığımız üç ayrı hastane projesi bulunuyor "

Önümüzdeki dönem daha çok yabancı fonların mı satın alım yapmasını bekliyorsunuz yoksa stratejik ortaklıklar mı olacak?

Her ikisinin de yaşanacağını düşünüyorum. Henüz ortaklık yapmamış zincir hastanelerde yerli yabancı hisse satışları olacağı gibi konsolidasyon fazında ortaklık dolayısıyla sermayesi güçlenen zincir hastanelerin farklı bölgelerde stratejik satın almalar yapmasını bekliyorum.


Hüsnü C. Dinçsoy

Ülke içindeki büyük hastane gruplarının küçük hastaneleri satın almasını bekliyor musunuz?

Biraz önce değindiğim gibi küçük hastaneler içinde finansman sıkıntısı yaşayan hastanelerin büyük zincirler tarafından satın alınması beklenebilir. Geniş zincirlerin ölçek ekonomisinden faydalanması, pazarlık gücünün artması, marka tanınırlığının artmasıyla kapasitenin yükselmesi ve aynı servisin birden fazla lokasyonda verilmesinden kaynaklanan verimlilik artışıyla konsolidasyon ilerleyen yıllarda öngörülebilir bir durum oluşturuyor.

Sektörde verdiğiniz hizmetler neler? Sağlık alanında aracı olduğunuz/gerçekleştirdiğiniz satın alma ve birleşme var mı?

Aslında sektörde şu ana kadar gerçekleşen satın almaların hemen hemen hepsinde danışman olarak rol aldık. Danışmanlık hizmetlerimiz özel amaçlı inceleme çalışmasından, şirket değerlemesine, hastane fizibilite çalışmalarından, satın alma danışmanlığına kadar çok geniş bir spektrumda seyretti. Halen de üzerinde çalıştığımız 3 ayrı hastane projesi bulunmakta. PricewaterhouseCoopers Türkiye, İstanbul'da iki, Ankara'da, İzmir'de ve Bursa'da birer tane olmak üzere toplam 5 ofiste, 31 ortak ve 1,100 kişilik profesyonel kadrosu ile 1981 yılından bu yana hizmet veriyor.

Türkiye'de sağlık alanındaki birleşme ve satın alma fırsatları neler?

Sağlık sektörü gerçekleşen işlemler bakımından son yıllarda oldukça aktif durumda. Bunun başlıca sebebi olarak da kişi başı gelirin artmasıyla beraber büyüyen ve yaşlanan popülasyon gösterilmektedir. Ülkemizde 2007-2009 yılları arasında belli büyüklüğün üstünde 13 adet işlem gerçekleşmiş ve toplam yatırım büyüklüğü 850 milyon ABD dolarını aşmıştır. Fakat bu yatırımcılar hisse satışı yoluyla kar realizasyonunu henüz gerçekleştirmemiştir. Bu sebeple hastane yatırımlarının getiri oranları kesin olarak bilinememektedir. Özel girişim sermayeleri ve bazı hastane zincirleri yaygınlıklarını arttırmak ve hasta portföylerini genişletmek amacıyla kendilerinden daha küçük çaptaki şirketleri devralmaktadırlar. Özellikle büyük şehirlerde yeni hastane lisansı almanın çok olası gözükmediği dikkate alınırsa, yakın gelecekte bu trendin devam etmesi beklenmektedir.

Türk sağlık sektörü çok sayıda şirketten oluşmaktadır. Geniş zincirlerin ölçek ekonomisinden faydalanması, pazarlık gücünün artması, marka tanınırlığının artmasıyla kapasitesinin yükselmesi ve aynı servisin birden fazla sayıda lokasyonda verilmesinden kaynaklanan verimlilik artışıyla konsolidasyon ilerleyen yıllarda kaçınılmaz görülmektedir. Şu anda, piyasada belirli bir branşa odaklanmış çok az sayıda örnek bulunuyor. Çoğu ihtisas hastanesinin yüksek getiri sağladığı göz önünde bulundurulursa önümüzdeki yıllarda bu alanlara olan ilginin artan bir trend izlemesi beklenmektedir.

hospital
manager

Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri

Hospital Manager dergisi her yıl sağlık sektöründe başarı gösteren yönetici ve girişimcileri ödüllendiriyor. Sağlık sektöründe işletmeci ve yönetici olarak çalışanlar bu ödüllere bizzat başvurabiliyor ya da aday gösterilebiliyorlar.



Ödülün Amacı

Ülkemizde sağlık sektöründe başarılı yöneticileri teşvik etmek ve sağlık kuruluşlarında yönetim becerilerinin gelişimini desteklemektir.

Kimler Katılabilir

Kamu ya da özel sağlık kuruluşlarında yönetici pozisyonunda bulunan tüm çalışanlar ve özel sektör girişimcileri bizzat başvurabilir ya da aday gösterilebilir.

Başvuru Yöntemi

Başvurular kişinin kendisi ya da aday gösteren tarafından adayın aşağıda değerlendirme kriterlerinde belirtilen tüm özelliklerini içeren dosyasını yedi kopya olarak 30 Mayıs 2011 tarihine kadar aşağıdaki adrese ulaştırması yeterli olacaktır.

Başvuru Adresi

Hospital Manager
Kuleli Sokak No: 57-1 G.O.P. Ankara Tel: (312) 446 9114

Son Başvuru Tarihi

30 Mayıs 2011

Ödül Kategorileri

1 Yılın En Başarılı Sağlık Yöneticisi
2 Yılın En Başarılı Sağlık Girişimcisi
3 Yılın En Başarılı Kamu Sağlık Yöneticisi
4 Yılın En Başarılı Medikal Yöneticisi
5 Yılın En Başarılı Hemşire Yöneticisi

Ödül Gecesi

Ödüller Haziran 2011 'de İstanbul'da düzenlenecek gecede sahiplerine ulaştırılacaktır.

Ödül Kriterleri

i) Yöneticinin eğitim geçmişi, aldığı yönetim eğitimi, katıldığı seminerler, eğitimler, kongreler ve konferanslar
ii) Yöneticinin sağlık yönetimiyle ilgili yayınları, verdiği konferanslar, eğitimler, seminerler ve yaptığı konuşmalar
iii) Yöneticinin profesyonel ve sivil toplum kuruluşu üyelikleri
iv) Yöneticinin kuruluşuna/topluma kazandırdığı başarılar; yenilikler, gelir artışı, büyüme, ödül, vb.
v) Girişimcinin ortaya koyduğu büyüme, gelir artışı, ödüller

Ödül Jüri Üyeleri


Prof. Dr. Barış Diren


Prof. Dr. Metin Çakmakçı


Prof. Dr. Melih Bulut


Yaşar Yıldırım


Bülent Kiymir


Oğuz Engiz


Meri Bahar

Sektöre özellikle Avrupalılar ilgi duyuyor

"Özellikle AB üyesi ülke vatandaşlarının Türkiye'de daha ucuz, kaliteli ve sıra beklemeden tedavi olabilmeleri nedeniyle bu ülke sigorta fonlarının Türkiye'ye akışı hızlandı. Bu nedenle Avrupa kökenli uluslararası operatörlerin Türkiye'deki sağlık sektörüne ilgi duymasını bekliyoruz"

Sağlık bilgi sistemleri ve sağlık yönetimi danışmanlık pazarında çözümler üreten TCHEALTH'ten **Salih Güreş,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.



Salih Güreş

Sağlık sektöründe gerçekleşen birçok satın alma sürecinde danışman olarak yer aldınız. Bu danışmanlık sürecinden bize bahseder misiniz?

İlk olarak 2008 yılında başlayan bu süreç aslında bizim temel ilgi alanımız değildi. Ancak yürütmekte olduğumuz projeler kapsamında özellikle sağlığa yönelik maliyet ve maliyet muhasebesi alanında edindiğimiz bilgi, beceri ve tecrübeler dikkat çekmeye başlamıştı. Halen ilaç provizyon sistemleri konusunda çözümlerimiz bulunduğu gibi yatan hastalara yönelik çözümler üzerinde çalışmaktayız.

Ayrıca kamuda uzun yıllar çalışmış ve buradan edindikleri bilgi ve becerilerin üstüne özel sektör deneyimini de eklemiş son derece tecrübeli ve uzman bir sağlıkçı kadromuz da mevcut. Özellikle sağlık politikaları, sağlık finansmanı, hastane işletmeciliği, hastanelerde yatan hasta maliyetleri konusunda bu arkadaşlarımızın uzun yıllara dayalı çalışmaları ve deneyimi mevcut.

Hastane satın alma süreçlerinde biz genellikle ya-

tırımcı tarafla ya doğrudan ya da yerli veya yabancı aracılar yoluyla çalışıyoruz. Çeşitli başlıklar altında farklı alanlarda sunabileceğimiz hizmetlerimizden oluşan bir paketimiz var. İster tamamını isterse sadece asıl ilgi duyduğu alanları yatırımcıya rapor vermek isteyen hastane yönetimleri için de danışmanlık sağlıyoruz. Bunlar arasında; hastanenin fiziki ve makine altyapısının incelenmesi ve Capex raporu üretilmesi, hastane yönetiminin değerlendirilmesi, hastane bilgi sistemlerinin değerlendirilmesi, hastanenin finansal yapısı ve ileriye dönük projeksiyonlar, kapasite kullanımı, mevcut ve ileriye dönük pazar payı araştırmaları ve hastanecilik sektörünü ilgilendiren mevzuat konusunda ana temalar gibi alanlar sayılabilir.

Önümüzdeki dönemde yabancı fonların Türkiye'deki özel sağlık sektörüne olan ilgisi devam edecek mi? Hangi ülke yatırımcıları öne çıkacak?

Türkiye'de özel sağlık sektörünün ve özellikle özel hastaneciliğin geçmişi çok eski olmasa da sağlam bir yapılanması vardır. Sağlık finansmanı için ayrılan kaynaklar ve yapılan yatırımlar giderek artmasına rağmen ülkemizdeki sağlık hizmet göstergeleri ve kişi başı sağlık harcamaları halen, gerek OECD gerekse Avrupa Birliği ortalamalarının çok altındadır. Türkiye'de sağlık sektöründeki ekonomik büyüklük kriz dönemlerinde bile devam etmekte ve giderek büyümektedir.

Türkiye son yıllarda sağlık turizmi alanında yaptığı hamleler ile Ortadoğu, Avrupa ve Amerika'nın ilgisini çekmektedir. Bu bölgelerden birçok hasta düşük maliyet ve yüksek kalite ve tedavinin yanı sıra çok zengin tatil imkanları nedeniyle tedavilerini ülkemizde sağlamaktadır. Ayrıca yabancı sigorta





kuruluşları da bu konuda özel programlar, uygulamalar yapmaktadır.

Sağlık turizmi ülkemizin yükselen değerlerinden biridir. Şu anda yoğunluk İstanbul ve Antalya'da gözükse bile İzmir, Ankara, Adana gibi daha birçok ilimizde de bu konuda gerek hastane bazında gerekse zincir hastaneler olarak çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca bazı grupların yurtdışından hasta çekebilmek için birçok ülkede büro açtıkları veya çeşitli düzenlemeler içine girdikleri bilinmektedir.

Önümüzdeki dönemde yabancı fonların bu sektöre ilgisi devam edecektir. Krizin Avrupa'yı ve Amerika'yı oldukça etkilediği dikkate alındığında Türkiye'ye yönelik yatırımların bugün için Ortadoğu ağırlıklı olması beklenmektedir.

Türkiye'de sağlık sektöründe henüz stratejik bir ortaklık oluşmadı. Önümüzdeki dönemde uluslar arası operatörlerin Türkiye'deki hastane grupları ile işbirliği yapması gündeme gelebilir mi?

Avrupa kökenli uluslararası operatörlerin ilgi duymasını bekliyoruz. Özellikle Avrupa Birliği üyesi ülke vatandaşlarının Türkiye'de daha ucuz, kaliteli ve sıra beklemeden tedavi olabilmeleri nedeniyle bu ülke sigorta fonlarının bir kısmının Türkiye'ye akması hızlandıktan sonra. Amerikalı operatörlerin ilgisi, hastaların mesafeler nedeniyle daha çok Meksika ve Brezilya'yı tercih etmeleri nedeniyle buralara ve daha sonra Tayland ve Hindistan'a yönelmiş gibi gözüküyor. Ancak Arap sermayesi ile birlikte dikkatlerini bize de yöneltecekleri beklenmelidir.

Sağlık sektörünün ve özel hastaneciliğin geleceğini genel olarak nasıl görüyorsunuz?

Her ne kadar SGK tarafından sağlık harcamalarının azaltılmasına yönelik tedbirler alınmaya çalışılsa da sağlık harcamaları artmaya devam edecektir. Devletin imkanları ile talebin karşılanması mümkün olmadığından özellikle özel hastanecilik mevcudiyetini sürdürecektir. Özel hastanelere yönelik kısıtlayıcı tedbirlerden dolayı büyük kentlerde yeni hastane yatırımı zorlaşmış olsa da yeni yatırımlar son yıllarda görüldüğü gibi diğer illerde devam etmektedir. Daha önce İstanbul ile kısıtlı kalan zincir hastaneler de giderek daha fazla sayıda ilde yatırım yapmaktadır. ■

Sağlık sektöründe küçüklere yer yok

"Büyük hastane grupları yeni hastane yatırımı konusundaki kısıtlamaları aşmak için küçük hastaneleri alarak büyüyecekler. Türkiye'de 350'nin üzerinde özel hastane bulunuyor. Hastaneler içerisinde yaklaşık 150 tanesi bir gruba dahil olmayan 40 yatak üzeri hastaneler. Bu hastanelerin büyük grupların satın alma adayları olacağını düşünüyoruz"

Pragma Finansman Şirketi Direktörü **Mustafa Akgün**, hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Türkiye'de özel hastane sektöründe son yıllarda önemli birleşmeler ve satın almalar yaşanıyor. Sizce bu birleşme ve satın almalar sürecek mi? Neden?
Bizce satın alma ve birleşmeler devam edecek. Bunun sebepleri arasında Şunlar sayılabilir:
Geçtiğimiz on yıllık dönemde Türkiye'deki sağlık sektörü hızlı bir büyüme sürecinden geçti. Sektörün büyümesine rağmen kişi başı sağlık harcamaları ve bu harcamaların gayri safi milli hasılaya oranı hala düşük. İlaveten Türkiye'de hızlı bir nüfus artışı var ve nüfus piramidi incelendiğinde genç nüfus oranı çok yüksek. 2025'e kadar nüfus piramidinde yaşlı segmentin büyüklüğünün iki katına çıkacağı öngörülüyor. Bu çerçevede sektörün büyümesinin devam etmesi bekleniyor. Buna karşın Avrupa'da nüfus ve sağlık sektöründeki büyüme limitli. Bu nedenle yatırımlar Türkiye gibi büyümekte olan ülkelere kayıyor.

Bir başka husus, Türkiye'deki hastanelerin çevre ülkelerde büyüme potansiyelinin olması. Avrupa'da geçtiğimiz yıllarda çok fazla yeni hastane yatırımı yapılmadı. Buna karşın Türkiye'de çok fazla yeni hastaneler yapıldı ve bu da modern hastane yatırımı konusunda Türk firmaların önemli bir bilgi birikimi oluşturmasını sağladı. Bu bilgi birikiminin yurt dışı büyümede önemli bir kaldıraç etkisinin olacağını düşünmekteyiz.

Diğer nedenler neler?
Türk doktorların ve sunulan sağlık hizmetinin kalitesi neticesinde Türk hastanelerinin çevre ülkelerden ciddi hasta çekme potansiyeli bulunuyor. Bu kapsamda medikal turizm de önemli büyüme fırsatları sunan bir alan ve yatırımcıların ilgisini çeken bir olgu.

Turizm sağlığı önemli bir yatırımcı odağı. Türkiye'ye gelen turist sayısı her geçen gün artıyor. Bu turistler farklı nedenlerle sağlık hizmetine ihtiyaç duyuyor. Türkiye'ye gelen turistlere sunulan sağlık hizmetleri de bu konuda uzmanlaşmış hastaneler için önemli bir büyüme alanı.


Mustafa Akgün

Türkiye'deki hastane grupları büyümek, yeni hastaneler açmak ve başka hastane satın almaları yapmak için borç finansmanına ilaveten sermaye finansmanını da kullanmak istiyor ve ortaklıklara sıcak bakıyor.
Türkiye'deki büyümeden dolayı pek çok özel sermaye fonu Türk hastane gruplarına yatırım yapmak ile ilgili.

Gerçekleşen ortaklıklar çok iyi değerlemelerden gerçekleştiği için bu pozitif konjönktürden faydalanmak isteyen Türk hastane grupları ortaklıklarla ilgileniyor.

Önümüzdeki dönem daha çok yabancı fonların mı satın alım yapmasını bekliyorsunuz yoksa stratejik ortaklıklar mı olacak?
Önümüzdeki dönemde daha çok yabancı fonların satın alım yapmasını bekliyoruz. Pek çok fonun elinde ciddi kaynak var ve bunları büyüyen, karlı firmalara yatırmak istiyorlar. Türkiye bu anlamda önemli adaylar sunabiliyor. Stratejik ortak adayları da Türkiye'de hastane fırsatlarını incelemekle beraber yabancı fonların ağırlığı daha fazla olacak diye düşünüyoruz. Zaten sektörde bugüne kadar geçekleşen ortaklıkların çoğunluğu fonlar tarafından gerçekleştirildi.

Ülke içindeki büyük hastane gruplarının küçük hastaneleri satın almasını bekliyor musunuz?
Büyük hastane grupları yeni hastane yatırımı konusundaki kısıtlamaları aşmak için küçük hastaneleri alarak büyüyeceklerdir. Özellikle yakın zamanda fonlarla ortaklık yapmış olan gruplar bu kaynağı büyüme nedenli kullanmak için küçük hastaneleri satın alma yoluna gideceklerdir. Türkiye'de 350'nin üzerinde özel hastane bulunuyor. Bu hastaneler içerisinde yaklaşık 150 tanesi bir gruba dahil olmayan 40 yatak üzeri hastaneler. Bu hastanelerin büyük grupların satın alma adayları olacağını düşünüyoruz.

Sektörde verdiğiniz hizmetler neler? Sağlık alanında aracı olduğunuz/gerçekleştirdiğiniz satın alma ve birleşme var mı?
Pragma olarak son 4 yılda 20'nin üzerinde şirket ortaklık/satış işlemine danışmanlık yaptık. Şu anda sağlık sektöründe de hastane, ilaç, ilaç dağıtım, medikal ekipman ve medikal bakım şirketlerine ortaklık/satış konusunda devam eden projelerimiz var.
2009 yılında Betasan'ın (Sanitabant) hisselerinin tamamının PiLS isimli İngiltere bazlı özel sermaye fonuna satışına danışmanlık yaptık.

Türkiye'de sağlık alanındaki birleşme ve satın alma fırsatları nelerdir?
Türkiye'de hastane, ilaç, ilaç dağıtım, medikal ekipman, diagnostik, laboratuar ve medikal bakım alanlarında iyi yönetilen, geçmişte büyümüş, gelecekte büyüme potansiyeli olan, marka bilinirliği olan, iyi pazar payına sahip, karlı ve belli büyüklüğün üzerine çıkmış şirketleri içeren işlemler olacağını düşünüyoruz.

Hastane satın almak yerine stratejik işbirliği kuruluyor

"Özel sermaye fonları tarafından yapılan ortaklıklarda temel amaç, şirkete giren sermaye ile ortaklık kurulan şirketi büyütmek olduğu için Abraaj/Acıbadem Hastaneleri ortaklığı sonrasında yapılan satın almalar gibi büyük hastane gruplarının küçük hastaneleri satın almaya devam etmesi bekleniyor"

İş Yatırım Finansal Yatırım Müdürü Efsane Çam, hospitalmanager'in sorularını yanıtladı



Türkiye'de özel hastane sektöründe son yıllarda önemli birleşmeler ve satın almalar yaşanıyor. Sizce bu birleşme ve satın almalar sürecek mi?

2005 yılından bu yana gerçekleştirilen işlemlerin listesi şöyle:

Date	Bidder	Target	Deal Size (mn $)	Stake
Tem.10	ARGUS Capital Partners ; Qatar First Investment Bank	Memorial Health Group	N/A	40%
2009	Bayındır group	İsviçre Hospital	N/A	100%
2010	National bank of Kuwait	Dunya Göz		
Kas.09	The Carlyle Group	Medical Park Hospital Group	N/A	40%
2008	Acıbadem Hospitals	Acıbadem PoliKlinik	5.7	37%
2008	Acıbadem Hospitals	International Hospitals	32.5	40%
2008	Acıbadem Hospitals	Acıbadem Kayseri	4.2	20%
May.08	Marfin Investment Group	Şafak Hospitals Group	48	50%
Jan.08	Abraaj Capital	Acıbadem Hospitals	443	34%
Oct.07	Universal Hospital Group	Italian Hospital	35	100%
Aug.07	Abraaj Capital	Acıbadem Hospitals	163	22%
Apr.07	Global Environment Fund	Dentistanbul	N/A	100%
2007	Acıbadem Hospitals	Memleket hospitals	7.6	51%
Sep.05	Acıbadem Hospitals	International Hospital	25	50%

Gerçekleşen 13 adet işlem ile açıklanan değer 800 milyon doların üzerinde gerçekleşmiştir. Türkiye'de sağlık harcamalarının gelişmiş pazarlar ve OECD ortalamalarına göre oldukça düşük olması ve yükselme potansiyelinin oluşu ayrıca yıllar bazındaki hızlı büyüme yabancı yatırımcıların büyük ilgisini çekmektedir. Sağlık harcamalarının GSYİH'ya oranı yüzde 5.7 olan Türkiye OECD ülkeleri arasında sonuncudur. OECD ortalamasında 2.984 dolar olan yıllık kişi başına düşen

sağlık harcaması Türkiye'de sadece 618 dolardır. 2001'de 11 milyar dolar olan sağlık harcamaları 5 yıl içinde yüzde 190 artarak 30 milyar dolara ulaştı.

Türkiye'de sağlık sektöründe büyümeyi fitilleyecek bir diğer konu da sağlık turizmidir.

2006 yılında 60 milyar dolar olan sağlık turizminin 2012 yılında 100 milyar dolarlık bir pazara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Türkiye bu pazardan, cari durumda yaklaşık 250 milyon dolar gibi son derece sembolik bir pay almaktadır. TÜSİAD'ın 2009 yılında yayınlanan raporu ile hedef 2011 yılında 8 milyar dolar olarak belirlenmiştir.

Dolayısıyla bu sektörde yaşanan birleşme ve satın almaların süreceği düşünülmektedir. Yabancı yatırımcılarının ilgisinin yanı sıra satın almaların devam etmesinin diğer bir sebebi de yabancı ortaklıklar kurarak sektörde ön plana çıkan grupların inorganik büyüme hedefleri sebebiyle gerçekleştirdikleri satın almalardır.

Önümüzdeki dönem daha çok yabancı fonların mı satın alım yapmasını bekliyorsunuz yoksa stratejik ortaklıklar mı olacak?
Hastane sektöründe satın almaların/ortaklıkların daha çok özel sermaye fonları tarafından devam ettirilmesini beklemekteyiz. Şu ana kadar da sektörde bu yönde ortaklıklar kurulmuştur. Stratejik yatırımcılar Türkiye'de direk hastane satın almalar yerine yerli firmalar ile stratejik işbirlikleri yapmayı yeğlemektedirler. Türkiye'de marka yaratmış olan bir hastane zincirinin yabancı stratejik bir hastane zinciri tarafından satın alınması durumunda, markanın değiştirilmesi, hasta tabanının bu duruma vereceği tepki, kamusal ilişkilerin ve regulasyon değişikliklerinin yoğun olduğu sektörde stratejik yatırımcılar tarafından satın alınmaların yapılması beklenmemektedir.

"Sektörde birleşme ve satın almaların sürmesi bekleniyor. Yabancı yatırımcı ilgisinin yanı sıra satın almaların devam etmesinin diğer bir sebebi de, yabancı ortaklıklar kurarak sektörde ön plana çıkan grupların inorganik büyüme hedefleri sebebiyle gerçekleştirdikleri satın almalardır"



Ülke içindeki büyük hastane gruplarının küçük hastaneleri satın almasını bekliyor musunuz?
Bu kesinlikle beklenen bir gelişmedir. Zaten genelde özel sermaye fonları tarafından yapılan ortaklıklarda temel amaç şirkete giren sermaye ile ortaklık kurulan şirketi büyütmek olduğu için Abraaj/Acıbadem Hastaneleri ortaklığı sonrasında yapılan satın almalar gibi büyük hastane gruplarının küçük hastaneleri satın almaya devam etmesi beklenmektedir.

Sektörde verdiğiniz hizmetler neler? Sağlık alanında aracı olduğunuz/gerçekleştirdiğiniz satın alma ve birleşme var mı?
İş Yatırım kurumsal finansman müdürlüğü olarak 200 yılından buyana 74 adet şirket birleşme ve satın alma işleminde danışmanlık yapmış olmamız sebebiyle sektörümüzde işlem sayısı bazında lider kurum olarak yer almaktayız. Sağlık sektörü de aktif olarak şirket B&D işlemlerinde danışmanlık verdiğimiz sektörler arasındadır.

Sağlık sektöründe gerçekleştirdiğimiz işlemler şunlar: 2008 yılında Frik İlaç azınlık hisselerinin 13.358.325 dolar karşılığında İş Girişim tarafından alınmasında alan tarafa danışmanlık, Girişim Sermayesi Danışmanlığı Ortopro Tıbbi Aletler azınlık hisselerinin 6.000.000 dolar karşılığında ve girişim sermayesi danışmanlığı Türkmed Diyaliz azınlık hisselerinin 2.500.000 dolar karşılığında iş Girişim tarafından satın alınmasında alan tarafa finansal danışmanlık hizmeti verdik.

Ayrıca bir sağlık merkezinin inorganik büyüme anlamında satın almaya yönelik girişimlerinde hedef firma belirleme ve satın almalarına yönelik hedeflere, ilişkilerin kurulması ve değerlendirmelerinin yapılması konusunda danışmanlık çalışmalarımız devam etmektedir.

Şirket B&D işlemlerinin yanısıra Türkiye'nin en büyük ecza deposu olan Selcuk Eczanın 2006 yılında 182 milyon dolarlık halka arzını gerçekleştirmiş bulunuyoruz.

Türkiye'de sağlık alanındaki birleşme ve satın alma fırsatları nelerdir?
Sağlık alanında hastane sektöründe gerçekleşebilecek işlemlerin yanısıra, 2020 yılında en büyük 10 ilaç pazarından birisi olması beklenen Türkiye ilaç sektöründe çok fazla oyuncunun olması ve yabancı yatırımcı ilgisi sebebiyle konsolidasyona yönelik, B&D fırsatları olması beklenmektedir. Ayrıca sağlık sektörünün alt sektörlerinden olan tıbbi cihazlar sektöründe de B&D fırsatları olduğu düşünülmektedir. Halen bu alanda faaliyet gösteren firmaların B&D anlamında bazı görüşmeler yaptıkları bilinmektedir.

Özel hastaneler artık halka açılacak

"Önümüzdeki dönem hastanelerin halka açılmalarına tanık olacağız. Hastanelere yatırım yapanlar bir kısım hisselerini halka açacaklar ki, yatırmış oldukları parayı geri döndürebilsinler. Acıbadem, Medical Park çok başarılı örnekler; yabancı yatırımcı işe girdikten sonra şaha kalkan hastaneler bence"

Özellikle birleşme ve devralmalar, özelleştirme, enerji, proje finansmanı, bankacılık, finans ve fikri mülkiyet alanında faaliyet gösteren YükselKarkınKüçük Hukuk Bürosu ortak avukatlarından Cüneyt Yüksel, hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Sizce Türkiye'de sağlık alanındaki birleşme ve satın almalarla ilgili mali, hukuki ve idari açılardan yapılan inceleme, denetim (due diligence) süreçlerinde sorunlar yaşanıyor mu?



Cüneyt Yüksel

Bu tür incelemeleri şirketler çok sık yapıyor. Medical park, Şafak Hastanelerinin incelemelerini yaptık, şu an ismini veremeyeceğim başka bir hastanenin incelemesini yapıyoruz. Bunlar çok sıklıkla yapılıyor. Bu süreç hukuki anlamda nasıl oluyor? Öncelikle alıcı veya satıcı bizimle anlaşma sağlıyor. Alıcı tarafındaysak bir soru listesi yolluyoruz. Bu soru listesi çok kapsamlı hazırlanıyor, 20-25 sayfalık. Bu listede şirketin sahiplik yapısından davalarına, ambulans lisansından SGK ile yazışmalarına kadar her türlü detay oluyor. Bunların cevaplanmasını istiyoruz, belgelerinin sağlanmasını istiyoruz ve bir müddet zaman veriyoruz. Ardından kendileriyle bir araya gelerek, hastaneden birinin bu konuda yetkilendirilmesini istiyoruz. Bu yetkilendirme yapıldıktan sonra ne beklediğimizi anlatıyoruz, dökümantasyonun yapılmasını sağlıyoruz. Burada tek sıkıntı, ne kadar anlatsak da, bizim tam ne istediğimizi bilemedikleri için, konuya önceden vakıf olamadıkları için bazen istediğimiz detaylara giremiyorlar. Bunu anlatmakta bazen sıkıntı yaşıyoruz. Fakat anlattıkça, detaylara girdikçe bunlar aşılıyor ve tabi zaman da alıyor. Mesela biz bu süreye 3 hafta diyoruz, fakat bu 5 haftayı buluyor. Çünkü şirket bize istediğimiz belgeleri veremiyor. Vermek istemedikleri için değil, ne istendiğini tam olarak anlayamadıkları için. Sonrasında belgeleri veriyorlar ve biz incelemeye başlıyoruz. İnceleme süreci devam ederken, interaktif halde, kendilerine sorular yöneltiyoruz. Cevaplarını alıyoruz. Hastaneyi daha iyi tanıyabilmek için şirket yetkilileriyle ayrı toplantılar yapıyoruz. Bu süreci 3-5 haftada tamamlayıp ekleri hariç 100-200 sayfalık bir rapor üretiyoruz. Özetini de oluşturuyoruz. Biz 5 kişilik bir ekiple çalışıyoruz.



Yabancı fonlar sermaye katılımında bulunurken (equity partner) hukuksal açıdan öncelikle hangi konulara bakıyorlar?
Yabancı fonlar 4 konuya bakıyor. Çeşitli hastanelerde birden fazla ortak olabiliyor. Sahiplik durumuna bakıyorlar, bu sahiplerin şirket üzerinde etkisi nedir? İlk baktıkları husus bu. Sonra SGK ile ilişkiler önemli. Çünkü bir kaçı dışında hemen her hastane SGK ile anlaşmalı. Hastanelerin ciddi orandaki geliri de bu anlaşmalar üzerinden. O nedenle SGK ile ilişkilerin çok muntazam olması gerekiyor. Buna çok dikkat ediyorlar. Bunun dışında lisanslar önemli. Mesela hastane lisansında 300 yatak yazıyor ama bakıyorsun 320 yatak var, 340 yatak var. Bu, lisansa aykırı bir durum. Bu tür farklı lisanslar da var. Son olarak davalar. Ülkenin ekonomik durumu ilerledikçe hasta ve yakınlarının açtığı davalar da artıyor. Hasta haklı veya haksız olarak çok ciddi tazminat talepli davalar açıyor.

Malpraktis denilen, yani yanlış tıbbi uygulamalar olarak ifade edilen bu davaların bir kısmında hasta gerçekten haklıdır ve zararının tazmin edilmesi gerekir, bir kısmında da hasta maddi beklentiyle hareket eder. Bu, geleceği olan bir alan olabilir. Ama bunları özel olarak düzenleyen bir kanun yok. İlgili kanunların hükümleri kapsamında ele alınıyor.

Şirketinizin bu alandaki faaliyetleri/hizmetleri ile ilgili bilgi verebilir misiniz?
60'a yakın avukattan oluşan bir hukuk bürosuyuz. Şirket alım-satımları en fazla yaptığımız işlerin başında geliyor. Her alanda hizmet veriyoruz. Hastanelerin de bu alım-satım işlerinde öncelikli bir yeri var. Hastanelerden elde ettiğimiz tecrübeler nedeniyle alıcı ve satıcılar bizimle çalışmak istiyor.

"60'a yakın avukattan oluşan bir hukuk bürosuyuz. Her alanda hizmet veriyoruz ama şirket alım-satımları en fazla yaptığımız işlerin başında geliyor. Alım-satım işlerinde hastanelerin öncelikli bir yeri var. Buradan elde ettiğimiz tecrübeler nedeniyle alıcı ve satıcılar bizimle çalışmak istiyor"

Müvekkillerimize durum tespitine yönelik hukuki inceleme (due diligence) çalışmaları ve teklif aşamasından işlemin tamamlanmasına kadar geçen tüm süreç boyunca danışmanlık hizmetleri veriyoruz. Birçok önemli ve karmaşık nitelikte birleşme ve devralma işinde hem alıcı hem de hedef şirket konumundaki müvekkillere destek veriyoruz ve konunun her iki tarafında da çalışıyoruz. Grubumuz, müvekkillerimizin her bir projede ortaya çıkan spesifik ihtiyaçlarına uygun olarak durum tespiti ve maddi vaka tespit raporları (due dilligence) hazırlıyor, hisse satın alma ve ortaklık sözleşmelerinin hazırlanması, incelenmesi ve müzakere edilmesi konularında hizmet veriyor ve nihayet gerekli tüm ruhsat ve izinlerin alınmasını sağlayarak kapanış işlemlerini gerçekleştiriyor. Büromuz, ayrıca ortak girişim projeleri ve şirket bölünmesi konularında da yoğun hizmet veriyor.

Sağlık sektörünün ve özel hastaneciliğin genel olarak geleceğini nasıl görüyorsunuz?
Yabancı-yerli yatırımcıların hastanelere ilgi göstermesi güzel bir yaklaşım. Sağlık sektörü Türkiye'de ciddi bir büyüme kaydetti. Yabancıların konuya gösterdiği ilgi de önemli bir paya sahip. Ayrıca bu ülke son 5-6 senede sağlık reformu yaşadı. O reformla bir sürü hastane SGK ile anlaşma yaparak vatandaşa üst düzey sağlık hizmeti veriyor duruma geldi. Eskiden biliyorsunuz, 6 ay sonraya gün verilirdi, şimdi artık bu tür örnekler yaşanmıyor. Halk sağlık konusunda daha iyi hizmet alıyor. Bu, bence hükümetin en başarılı olduğu noktaların başında geliyor. Bu da hastaneleri daha değerli hale getiriyor. Çünkü hastanelerin hükümet üzerinde mali bir yükü var. Vatandaş da ciddi fayda görüyor. Sonuçta 73 milyonluk bir nüfustan bahsediyoruz ve sağlık konusu en büyük sorunlardan biri. O nedenle hastanelerin önü çok açık.

Bu boyutun dışında önemli bir nokta daha var: Eskiden herhangi bir tedavi için ABD'ye, Avrupa'ya gidilirdi. Şimdi her türlü sağlık hizmeti Türkiye'de alınabiliyor. Çok gelişme kaydedildi. Türkiye'ye Ortadoğu'dan, Asya'dan çok ciddi bir sağlık turizmi akışı gelişti. Eskiden zenginlerimiz nasıl yurt dışına gidiyorsa şimdi onlar buraya geliyorlar. Bu daha da gelişecek. Bu iş ehil insanların elinde olursa hassas davranılır, kalite göz önünde tutulursa çok başarılı sonuçlar ortaya çıkar.

Önümüzdeki dönem hastanelerin halka açılmalarını göreceğiz. Hastanelere yatırım yapanlar bir kısım hisselerini halka açacaklar ki, yatırmış oldukları parayı geri döndürmüş olabilsinler. Acıbadem, Medical Ppark mesela çok başarılı örnekler; yabancı yatırımcı işe girdikten sonra şaha kalkan hastaneler bence. ■



Sağlıkta birleşme ve satın alma trendleri nasıl?

Sağlık alanındaki birleşme ve satın alma trendleri araştırmasına göre, sektördeki olumlu gelişmeler ve bölünmüş yapı hızlı bir konsolidasyon sürecini tetikliyor. Bu nedenle, sektördeki oyuncuların temel büyüme stratejisinin yakın zamanda birleşmeler üzerinde yoğunlaşması bekleniyor. Ankete katılımcıların büyük çoğunluğu son beş yıl içinde birleşme ve satın alma konusunda girişimde bulundu

Türkiye sağlık sektöründeki şirket birleşme ve satın alma faaliyetlerini inceleyen PricewaterhouseCoopers (PWC) 2009 yılında yaptığı araştırmasında çarpıcı sonuçlar ortaya koydu.

Buna göre, Türkiye'de 2007-2009 yılları arasında belli büyüklüğün üstünde 13 adet işlem gerçekleşti. Toplam yatırım büyüklüğü 850 milyon ABD dolarını aştı. Ancak yatırımcılar hisse satışı yoluyla kar realizasyonunu henüz gerçekleştirmedi.Bu sebeple hastane yatırımlarının getiri oranları kesin olarak bilinemiyor. Türkiye'de sağlık sektöründe büyüme potansiyelinden ve özel sağlık servislerinden yararlanan kişilerin sayısının artmasından ötürü finansal ve stratejik yatırımcılar aktif olarak yatırım fırsatları arıyor. Yatırım yapılan hastaneler, devralma sürecinden sonraki dönemde yabancı ortaklarının sermaye aktarımıyla büyüme planlarını hız-

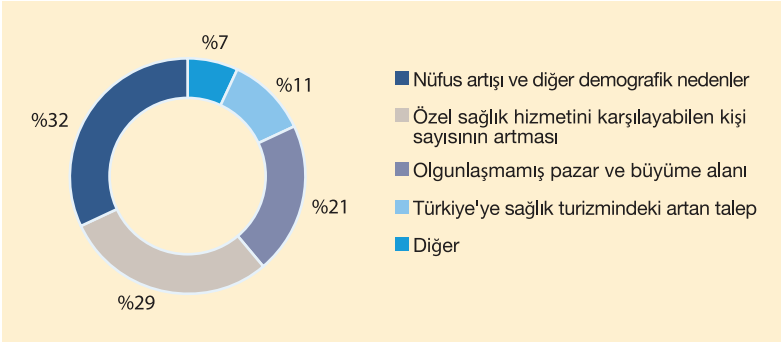
landırdı. Özel girişim sermayeleri ve bazı hastane zincirleri yaygınlıklarını arttırmak ve hasta portföylerini genişletmek amacıyla kendilerinden daha küçük çaptaki şirketleri devralıyor. Özellikle büyük şehirlerde yeni hastane lisansı almanın çok olası gözükmediği dikkate alınırsa, yakın gelecekte bu trendin devam etmesi bekleniyor.

Hastaneler finansal yatırımcı arıyor

2007 yılının sonunda, Türkiye'deki toplam hastane sayısı 1.318 olarak kaydedildi. Sağlık Bakanlığı tarafından işletilen 849 hastane, toplam yatak kapasitesinin yüzde 67'sini oluşturuyor. Türkiye'deki 365 özel hastanenin 139'u kişi başı gelirin yüksek olması ve nüfus yoğunluğundan dolayı İstanbul'da bulunuyor. 2007 yılı itibariyle, yatan hastaların yüzde 17'si, ayakta tedavi gören hastaların ise yüzde 9'u özel hastaneleri tercih ediyor.

Özel hastaneler, toplam yatak kapasitesinin yüzde 9'unu oluşturuyor

Araştırmaya göre, ölçek ekonomisinden fazlasıyla yararlanan büyük özel hastane zincirleri, özel sigorta şirketleri ve doktorlarla müzakere yaparken daha güçlü pozisyonda oluyor. Bu avantajı kullanmak isteyen çok sayıda küçük ölçekli özel hastane, büyük hastane zinciri olmayı hedefliyor ve operasyonlarını genişletmek için finansal kaynak arıyor. Büyük hastane zincirleri ise sağlık sektörünün büyüme beklentilerini karşılamak için kendi operasyonlarını farklı şehirlerde yeni hastaneler açarak genişletiyor. Öte yandan, özellikle Anadolu'daki birçok özel hastane geçmişte yatırımlarını karşılamak için büyük miktarda borç yükünün altına girdi. Finansal krizin ve sektördeki düzenlemelerin de etkisiyle borç geri ödemesinde zorlanan bu hastaneler kendilerine finansal yatırımcı arıyor.



Geçiş dönemi ve süregelen regülasyon değişikliklerine rağmen sağlık sektörü gerçekleşen işlemler bakımından son yıllarda oldukça aktif durumda bulunuyor. Bunun başlıca sebebi olarak kişi başı gelirin artmasıyla beraber büyüyen ve yaşlanan popülasyon gösteriliyor.

Alım değerleri 2010'da artacak

PWC'nin 2009'da yaptığı şirket birleşme ve satın alma trend araştırması, alım aktivitelerinin global finansal krize bağlı olarak düşen bir trend izleyeceğinin beklenti dahilinde olduğunu gösterdi. Buna karşın, katılımcıların büyük bir kısmı 2009 sonrası dönemin alım aktiviteleri açısından daha hareketli olacağına inanıyor. 2009'da düşen alım değerlerinin 2010'dan itibaren artışa geçeceği araştırma neticesinde ortaya çıktı.

Katılımcıların yüzde 66'sı gelecek 12 ayda şirket birleşme ve satın alma aktivitelerine girmeyi düşündüklerini ifade etti. Araştırma ayrıca piyasada var olan oyuncuların ek finansal kaynak yaratmak amacıyla şirketlerinden azınlık payı satma ve operasyonlarını genişletmek amacıyla diğer hastanelerin çoğunluk paylarını alma eğilimde bulunduklarını gösterdi. Bu durum, var olan oyuncuların beklenen yüksek marjlı getirilerden

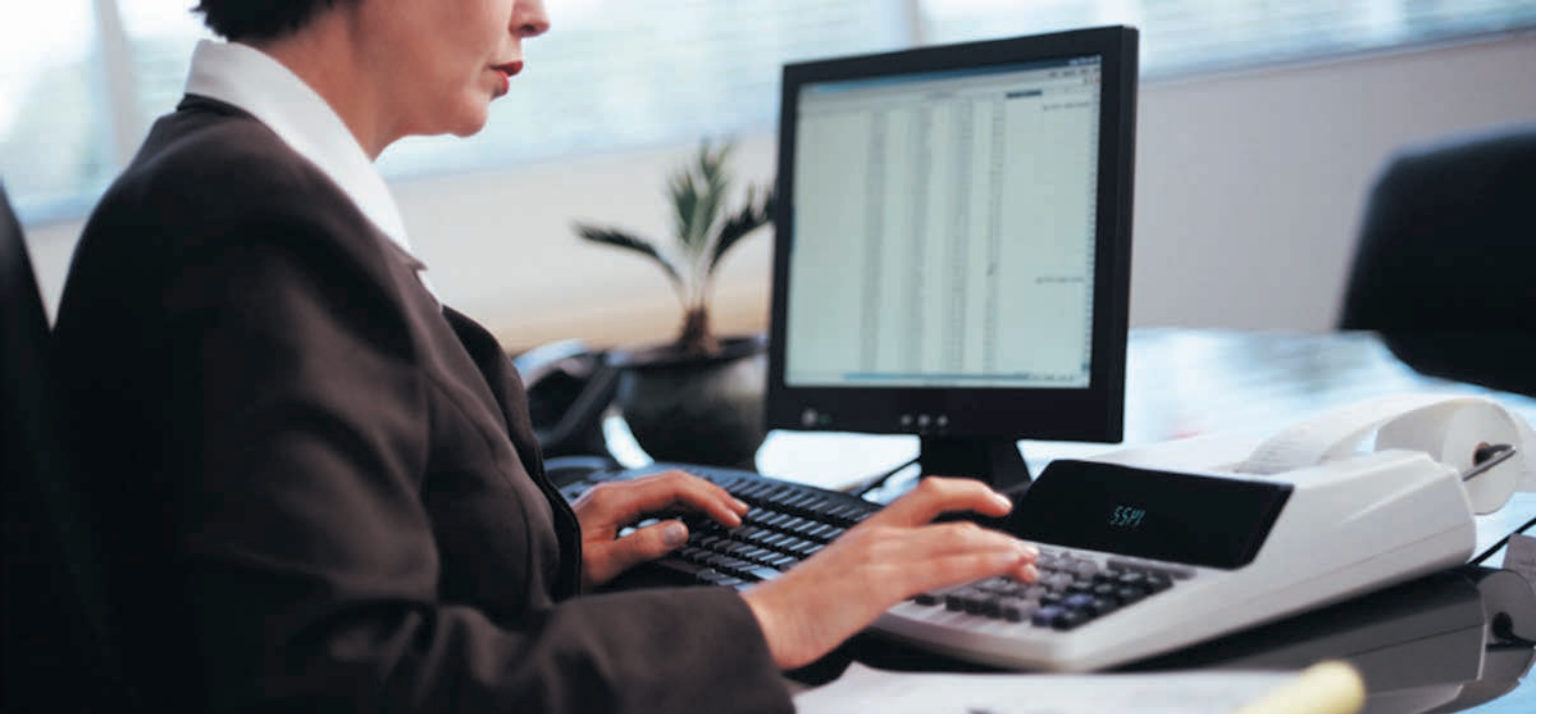
Şirket birleşme ve satın alma trend araştırması, katılımcıların büyük çoğunluğunun son beş yıl içinde birleşme ve satın alma konusunda girişimde bulunduğunu gösteriyor



Türk Sağlık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almalar*

İlan Tarihi	Hedef Şirket	Alıcı Şirket	Alıcının Ülkesi	Hisse Oranı	Değer (milyon Dolar)
10 Aralık 2009	Medical Park	Carlyle	ABD	%40	110.0
1 Haziran 2009	İsviçre Hastanesi	Bayındır	Türkiye	%100	n.d.
14 Ekim 2008	International Hospital	Acıbadem	Türkiye	%40	32.5
22 Eylül 2008	Acıbadem Kayseri	Acıbadem	Türkiye	%20	4.2
27 Eylül 2008	Şafak	Hygeia	Yunanistan	%50	48.0
14 Temmuz 2008	Acıbadem Poliklinikleri	Acıbadem	Türkiye	%37	5.7
16 Haziran 2008	Özel Gaziosmanpaşa Hastanesi	Bahat Group	BAE-Türkiye	%50	n.d.
11 Ocak 2008	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	Almond Holding	BAE-Türkiye	%32	443.9
16 Ağustos 2007	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	Almond Holding	Türkiye	%22	162.5
15 Ağustos 2007	İtalyan Hastanesi	Universal Hospital Group	Türkiye	%100	35.0
31 Mayıs 2007	Noro Tıp Merkezi	Acıbadem	Türkiye	%100	7.6
31 Mayıs 2007	Memleket Medikal Cerrahi	Acıbadem	Türkiye	%51	7.6
19 Nisan 2007	Dentistanbul	Global Environment Fund	ABD	%100	n.d.

(*) Ocak 2010'da, Türk Rekabet Kurumu National Bank of Kuwait'in (NBK) Dünya Göz Hastanesi'nin azınlık hisselerini almasını onaylamıştır.
Kaynak: Mergermarket ve diğer kamuya açık kaynaklar



mahrum kalmayı istemediklerini işaret ediyor.

Sektörel büyüme bekleniyor

Araştırma katılımcılarının büyük bir kısmı İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerdeki yatırımlar ile ilgilendi. Bu da göreceli olarak yüksek gelirli kesimin bu şehirlerde yaşamasının ve Türkiye'nin yüzde 30 popülasyonunun yine bu alanlarda toplanmasının sonucu olarak kaydedildi. Mevcut operatörlerin şehir merkezindeki hastane kapasitelerini kayda değer biçimde genişletebilecek alanları olmamasına rağmen gelişen banliyö bölgelerinde yeni hastane lisanslarının verilme olasılığının yatırımcılar için fırsat yaratabileceği ifade edildi.

Gelişmiş ülkelerin izlediği politikalara paralel olarak, Türkiye'deki kaliteli ve seviyesi yükselen sağlık hizmetlerine olan talebin artması ve sonuç olarak sağlık harcamalarındaki büyümenin korunması bekleniyor.Yaklaşık 70 milyonluk nüfusu, yaşlanan nüfus payındaki artış, artan gelir seviyesi, bireylerin gelişen sosyoekonomik statüleri ve AB mevzuatına uyum çalışmaları Türkiye'deki sağlık sektörünün gelecekteki büyümesi hakkındaki olumlu görüşleri destekliyor.

Regülasyon engelleri neler?

Diğer taraftan, ek ödemelerdeki katılım payı kısıtlamalarındaki soru işaretleri ve yeni hastane lisanslarının geçici olarak durdurulması regülasyon engelleri olarak görülebilir. Ek olarak, hastane için uygun binalar tespit etmek veya yeni hastane inşa etmek için uygun araziler belirlemek özellikle İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde kolay olmayacaktır ve bu yüzden potansiyel yeni oyuncuların sektöre girmesi zorlaşmaktadır.

Doktor ve hemşirelerin sayısı kısıtlı olduğundan, kalifiye tıbbi personel bulmak da diğer bir önemli konudur.

Konsolidasyon kaçınılmaz olacak

Türk sağlık sektörü çok sayıda şirketten oluşmaktadır. Geniş zincirlerin ölçek ekonomisinden faydalanması, pazarlık gücünün artması, marka tanınırlığının artmasıyla kapasitesinin yükselmesi ve aynı servisin birden fazla sayıda lokasyonda verilmesinden kaynaklanan verimlilik artışıyla konsolidasyon ilerleyen yıllarda kaçınılmaz görülmektedir.

Şirket birleşme ve satın alma trend anketinde katılımcıların yüzde 86'sı bu bakışı destekliyor ve önümüzdeki 3 yıl içinde Türk Sağlık sektöründe bir konsolidasyon sürecinin yaşanmasını bekliyor.

Şu anda, piyasada belirli bir branşa odaklanmış çok az sayıda örnek bulunuyor. Çoğu ihtisas hastanesinin yüksek getiri sağladığı göz önünde bulundurulursa önümüzdeki yıllarda bu alanlara olan ilginin artan bir trend izlemesi bekleniyor.

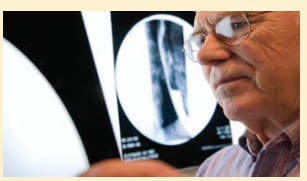
Doktor sayısı az

Aile hekimliği sistemi Kasım 2009 itibariyle Türkiye nüfusunun yaklaşık yüzde 30'unu oluşturan 35 şehirde etkin hale getirildi. Sağlık Bakanlığı bu sistemin bir an önce bütün Türkiye'yi kapsamasını hedefliyor. Türkiye'de yeterli sayıda uzman doktor ve pratisyenin olmaması sebebiyle zorunlu sevk mekanizması henüz uygulanmıyor. Buna rağmen, gerekli altyapı kurulduğu ve ilgili yasa çıktığı takdirde Sağlık Bakanlığı zorunlu sevk mekanizmasını uygulayacak ve buna bağlı olarak sağlık kurumlarında ayakta tedavi gören hasta sayısı azalacak.

Çok sayıda özel hastane Joint Commission International (JCI) akreditasyonu almak için girişimde bulunuyor. Ayrıca, bazı hastaneler EFQM Uzmanlık Ödülünü almış veya almak üzeredir. Bu tür akreditasyonlar ve ödüller sağlık kuru-

Birleşme ve Satın Alma Trendleri Anketi:

Türk sağlık sektörü için kritik olan risk ve konular:



Risk ve konular		Önem
Geçiş dönemi olması sebebiyle devletin sağlık sektörü politikalarındaki belirsizlikler	%18.4	En yüksek
Regülasyonların belirsizliği: Pazar olgunlaşana kadar değişmesi beklenmektedir	%14.5	
Devlet tarafından sigortalanmış hastaların katkı payındaki kısıtlamalar	%14.5	
Fiyatlandırma mekanizmaları ve geri ödemeler	%13.2	
Kalifiye doktor ve diğer tıbbi personel sayısı	%11.8	
Dondurulmuş olan yeni özel hastane lisansı onayları	%7.9	
Maliyet yönetimi	%7.9	
İşletme sermayesi yönetimi	%3.9	
Tanınırlık ve uyum problemleri	%2.6	
Doktor ücretleri	%2.6	
Diğerleri	%2.6	En düşük

luşlarının kalite ve güven standartlarını yerine getirdiğini garanti ediyor ve topluma güven aşılıyor. Akreditasyon özel hastanelere rekabet avantajı ve kendilerini piyasadaki diğer hastanelerden farklı kılma fırsatı sağlıyor. Aynı zamanda yurtdışından hasta gelmesini hedefleyen hastaneler için de önemli bir değer olarak kaydediliyor.

Tıp fakültesi mezunu yıllık 4 bin 500

Sağlık Bakanlığı geniş sağlık kampüs inşaatlarını içeren çeşitli Kamu Özel Sektör İşbirliği (PPP) projeleri yapmayı hedefliyor. İlk PPP projesi yaklaşık 1.550 yatak kapasitesiyle, 350-400m EUR yatırım gerektiren Kayseri Sağlık Kampüsü olacak. Benzer yeni projelerin kısa zamanda duyurulması ve yatırımcılara önemli yatırım fırsatları sağlanması bekleniyor. Örneğin 3 bin 050 yatak kapasitesiyle Ankara Etlik Sağlık Kompleksi ihalesi 2010 başında duyuruldu.

Sağlık servislerine olan talebin artmasının sonucunda önemli sayıda özel hastane yatırımı yapıldı. Bu nedenle, mevcut doktor sayısı piyasa talebiyle karşılaştırıldığı zaman kısıtlı kalıyor. Ayrıca, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından Avrupa bölgesi için belirlenen ölçütler göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'nin yıllık 4 bin 500 tıp fakültesi mezunu, ortalama 14 bin olması gereken sayının çok altındadır. Yabancı doktor istihdamının 1219 numaralı kanunla yasaklanmış olmasının da etkisi ile büyük hastane zincirleri yeni yatırımlarında istihdam edilecek doktor, hemşire ve tıbbi personeli yetiştirebilecek tıp fakülteleri kurmaktadır.

Bütçe aşılırsa tarifelerde indirim olacak

Türkiye'de özel sağlık sigortası kapsamı gelişmiş ülkelere oranla düşük kabul ediliyor Ayrıca, ek giderleri kapsayan tamamlayıcı sigorta konsepti henüz bulunmuyor. Tamamlayıcı sigorta konseptinin oluşmasıyla sigorta şirketlerinin önemli büyüme fırsatlarına sahip olması öngörülüyor. Global bütçe sisteminde, önümüzdeki yıl için toplam ilaç ve tedaviyi kapsayacak şekilde sağlık bütçesi belirlendi. Yapılan açıklamaya göre bütçenin aşılması durumunda Sağlık Bakanlığı tarifelerde indirime gidecek. Gelişen piyasanın da etkisi ile son yıllarda Elektronik Sağlık Kayıtları (ESK) ve yaşam boyu hasta kaydı (YHK) sistemlerine duyulan gereksinim arttı. Bu alandaki yatırımlar için gereken yüksek uyumluluk ve veri arşivleme kapasitesi sağlık sektörünü, telekomünikasyon şirketleri için de cazip bir yatırım alanına dönüştürdü.

Yoğunluk branş hastanelerinde

Araştırmada, son zamanlardaki mevzuat değişiklikleri, hastane sınıflandırmalarında yaşanılan belirsizlikler ve yetişmiş sağlık personelinin sınırlı olması, Türk sağlık sektörünün önündeki önemli engeller olarak kabul edildi. Bununla beraber, bu sektörün henüz olgunluk dönemine ulaşmadığı ve birçok kritere göre OECD ülkelerinin gerisinde kaldığı göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilerek şunlar kaydedildi:

Bölünmüş bir yapıya sahip olan sağlık sektöründe geniş bir zincir olmak pek çok avantaj sağlıyor. Çok sayıda özel hastane, yetişmiş sağlık personeli açısından sorun yaşamamak için üniversite açmayı planlıyor. Kamu Özel Sektör İşbirliği (PPP) de sağlık piyasası oyuncuları için diğer bir yatırım alanı olarak işaret ediliyor

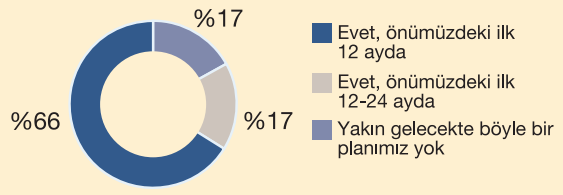
"Özellikle, ülkenin elverişli demografik unsurları ve sağlık sektörünün bölünmüş yapısı, özel hastanelere büyüme imkanı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, branş hastanelerine yoğunlaşma imkanı, uluslararası kurumlardan akreditasyon alınmasının önemi ve yapılacak olan kamu özel sektör projelerinin sunduğu yatırım imkanları, Türk sağlık sektörünün büyüme beklentilerini daha da artırmaktadır. Tanınmış markası ve kalifiye sağlık personeli olan hastanelerin pazarda başarılı bir yer edinmeleri ve operasyonlarını hızla büyütmeleri kuvvetle muhtemeldir."

Şirket birleşme ve satın alma trend anketi:

Türkiye sağlık sektöründe şirket birleşme ve satın almalarının 2009 ve sonrasında nasıl bir seyir izleyeceğini düşünüyorsunuz?

	İşlem Sayısı			İşlem Değeri		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Azalma	%44	%22	%12	%81	%31	%13
Artma	%39	%67	%71	%13	%31	%69
Değişmeme	%17	%11	%18	%6	%38	%19

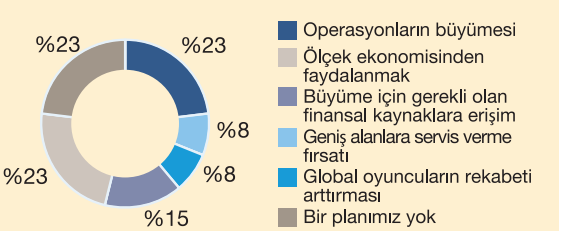
Yakın gelecekte Türkiye'de bir birleşme yada satın alma işlemi gerçekleştirmeyi planlıyor musunuz?



Önümüzdeki ilk 24 ayda aşağıdakilerden hangi bölgelerde yatırım planlıyorsunuz?

Bölge	%
İstanbul	%44
Diğer büyük şehirler (Ankara, İzmir, vb.)	%22
Turistik kıyı şehirleri (Antalya, vb.)	%9
Orta Anadolu	%9
Marmara Bölgesindeki diğer şehirler	%3
Diğer	%6
Hiçbiri	%6

Türkiye'de bir birleşme ya da satın alma işlemi planlıyorsanız, yatırım kararınızı belirleyen temel unsurlar nelerdir? (satıcılar açısından)





Yeni yatırımlar Bakanlık insiyatifine bağlı

"Dünyada 80-100 milyar dolarlık sağlık sektörü var. Türk hastaneleri başka ülkelerden hasta almaya başladı ve hasta aldığı ülkelerin ayağına gidip orada hastane açacak. Sadece bizim değil diğer şirketlerin de yatırımları olacaktır. Romanya'dan sonra Bulgaristan, Polonya, Macaristan ve Rusya'da hastane yapma projelerimiz var"

Medicana Hastaneler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı **Dt. Hüseyin Bozkurt,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.



Türkiye'de özel hastane sektöründe son yıllarda önemli birleşmeler ve satın almalar yaşanıyor. Sizce bu birleşme ve satın almalar sürecek mi?

Türkiye'deki sağlık sektörü hızlı gelişiyor. Son yıllarda hızla artan yabancı sermaye ve fonlar tarafından yapılan satın almalar ve büyük gruplar etrafında birleşmeler ile sektörde konsolidasyonların önümüzdeki günlerde de süreceğini düşünüyorum.

Yabancı sermaye ve fonların Türk sağlık sektörüne ilgisi 10 yıldan bu yana artarak devam ediyor. Bunun nedenlerini sıralamak gerekirse; coğrafi konumumuz, insan kaynaklarımız, yüksek tıp teknolojimiz ve bağımsız akreditasyon kuruluşları tarafından denetlenen hastanelerimizle dünyanın dikkatini Türkiye'ye çekiyoruz. Bu nedenlerle bölge ülkelere nazaran avantajlı konumdayız.

Tüm dünyada hızla yaşlanan bir nüfus var. Dolayısıyla her geçen gün doktor ve hastaneye ihtiyaç artıyor. Öte yandan hastane yatırımı pahalı bir yatırım. İşletmesi de kurması da. Türkiye ise bu

"Gerçek sağlık sektörü yatırımcılarının daha çok stratejik ortaklıklara sıcak bakacaklarını düşünüyorum. Örneğin Medicana Grup olarak; bize değer katacak ve büyümemize katkı sağlayacağını düşündüğümüz stratejik partnerlerle görüşmeyi daha çok önemsiyoruz. Elbette fonlar tarafından gelen talepleri de değerlendiriyoruz"



konuda Avrupa'dan daha ileride deneyim ve beceri gelişti.

Diğer çok önemli faktör; tedavi giderlerinin ABD ve Avrupa'nın altında olmasının Türkiye'yi sağlık çözümlerinin gözde ülkelerden biri haline getirmesidir. Yurtdışı sermaye grupları ve fonlar Türkiye'nin bu avantajlarını ve ileri ki 10 yılda geleceği noktayı görerek ülkemizdeki sağlık yatırımlarına ilgi gösteriyorlar. Bunun devam edeceği kanısındayım.

Türk sağlık sektörü ülke sınırları içinde kalamayacak kadar gelişti. Önümüzdeki 10 yıl içinde çevre ülkelerde Türk hastane sayısının arttığını göreceğiz. Türk sağlık sektörü bu tecrübesini diğer ülkelere taşıyacak.

Tüm dünyada 80-100 milyar dolarlık sağlık sektörü var. Türk hastaneleri başka ülkelerden hasta almaya başladı ve hasta aldığı ülkelerin ayağına gidip orada hastane açacak. Sadece bizim değil diğer şirketlerin de yatırımları olacaktır. Romanya'dan sonra Bulgaristan, Polonya, Macaristan ve Rusya'da hastane yapma projelerimiz var.

Yurt içinde yeni hastane açarak büyüme olanağımız biliyorsunuz, 2008 yılından bu yana Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen yatırım kararlarına bağlı. Sağlık Bakanlığının belirlediği yerlerde hastane açmak mümkün. Dolayısıyla yurt içi büyüme davranışı Anadolu'da varolan hastanelerin büyük gruplarla birleşme talepleri ile gerçekleşiyor. Şu an Anadolu da süren yatırımlarımız dışında birçok ilden gelen taleplerle biz de Medicana Sağlık Grubu olarak görüşmelerimizi sürdürüyoruz.



Dt. Hüseyin Bozkurt

Önümüzdeki dönem daha çok yabancı fonların mı satın alım yapmasını bekliyorsunuz yoksa stratejik ortaklıklar mı olacak?
Her iki şekilde de yol alma kararı veren yatırım ve yatırımcılar olacaktır. Gerçek sağlık sektörü yatırımcıları bu rollerini bırakmak istemedikleri için daha çok stratejik ortaklıklara sıcak bakacaklarını düşünüyorum. Örneğin Medicana Grup olarak; bize değer katacak ve büyümemize katkı sağlayacağını düşündüğümüz stratejik partnerlerle görüşmeyi daha çok önemsiyoruz. Elbette fonlar tarafından gelen talepleri de değerlendiriyoruz.

Ülke içindeki büyük hastane gruplarının küçük hastaneleri satın almasını bekliyor musunuz?
Benzer süreç geçtiğimiz dönemlerde ilaç sektöründe yaşandı. Aynı süreç hastane sektöründe de yaşanacak.

Türkiye'de sağlık alanındaki birleşme ve satın alma fırsatları nelerdir?
Daha önce de belirttiğim üzere, ülkemizde yeni sağlık yatırımı olanakları Sağlık Bakanlığı yatırım kararlarına bağlı. Bunun dışında büyüme satın alma ve birleşmeler sonucu oluşacak konsolidasyonlar şeklinde yaşanacak. Bu konuda da her grup kendi büyüme stratejilerine uygun teklif ve fırsatları değerlendirecektir.

"Ortaklık kültürü bize uzak"

"Türkiye, ortaklık kültürüne pek yatkın değil. Kurumsal çalışmaya hiç yatkın değil. Biz ortaklarımıza, 'Bundan sonra hesap verebilir ve denetlenebilir olacağız; bunu yaparken de para kazanacağız' diyoruz. Sonuçta hissedarlar kazanıyor, çalışanlar geleceğinden emin, 'hastane kapanır mı, maaşımı alabilir miyim?' kaygısı yaşamıyor"



Dr. Murat Dayanıklı

Birleşik Sağlık Kurumları (BSK), Antalya'ya yapacağı toplam 25 milyon dolar tutarındaki yatırımın ilk bölümü olan BSK Lara Hastanesini açarak hastane sayısını 7'ye çıkardı. Grup 2014 yılına kadar İstanbul, Ankara, İzmir'de referans hastaneleri bulunan zincir haline gelmeyi hedefliyor.

"2014'e kadar 20 hastane ortaklığından oluşan, 2 bin yataklı hastaneler zinciri kurmak istiyoruz. Küçük ve orta ölçekli sağlık hizmet sunucularını bir çatı altında toplayarak yerel ortaklarla Anadolu'da büyüyoruz" diye konuşan BSK Genel Direktörü Dr. Murat Dayanıklı ortaklıklar kurmaya devam edeceklerini ifade etti.

Ortaklıklar sayesinde büyüdüklerine dikkat çeken Dayanıklı 7 BSK hastanesi içindeki ortaklık hisselerinin yüzde 20 ile 80 arasında değiştiğini ifade etti.

"BSK doğru yerde doğru iş yapan ancak finansal gücü büyümeye yetmeyen, kurumsallaşmak isteyen,

profesyonel anlamda ulusal ve uluslar arası standartlara kavuşmak açısından zorluk yaşayan hastanelerle ortaklık kurarak güç birliği oluşturuyor" diye konuşan Dayanıklı, hastanelerde yarı yarıya olacak şekilde hissedar olmayı tercih ettiklerini dile getirdi.

"Bir nevi evlilik yapıyoruz"

Açıklamalarında, "Ortak olduğumuz hastanelerle bir nevi evlilik yapıyoruz. Hastane isimlerini değiştirmeden onların isimlerinin yanına BSK'yı ekleyerek evlilik yapıyoruz. Aslında ortak olduğumuz hastanelerin logolarını bile değiştirmeden yapıyoruz bunu. Amacımız, onların kimliğini kaybetmeden, incinmeden, yok olmadan bizlerle birlikte güç birliği yaparak sürdürülebilir büyümeyi, gelişmeyi, yatırımları geri döndürmeyi sağlamak" ifadelerine yer veren Dayanıklı, kendilerine katılan hastanelerin aynı zamanda kurumsallık kazandığını belirtti.

Hisse satın alarak ortaklık kurduklarını belirten Dayanıklı şöyle konuştu:
"Hastanenin ortağı olarak hissemiz oranında kar payı alıyoruz. Geri dönüşü optimize etmek için de her türlü desteği veriyoruz. Türkiye, ortaklık kültürüne pek yatkın değil aslında. Kurumsal çalışmaya hiç yatkın değiliz. Biz ortaklarımıza, 'Bundan sonra hesap verebilir ve denetlenebilir olacağız; bunu yaparken de para kazanacağız' diyoruz. Sonuçta hissedarlar kazanıyor, çalışanlar geleceğinden emin, 'hastane kapanır mı, maaşımı alabilir miyim?' kaygısı yaşamıyor. "

Hangi kriterler etkili?

Ortaklık kurmak istedikleri hastanelerde belirli kriterleri gözettiklerine dikkat çeken Dayanıklı, "Şehir olarak ulaşımı kolay, nüfusu yoğun, sağlık hizmet arzı yüksek, üniversite veya eğitim hastanesi olan, özel hastane zihniyeti gelişen şehirleri öncelikli ilan ediyoruz. Ortaklık kuracağımız hastanelerin belli





büyüklükte, ortalama 7 bin 5 yüz metrekare alana sahip, 70+yatak kapasiteli olması gerekiyor. Hastanede ortaklık yapısı, pazardaki algılanma, operasyonel etkinlik, binanın durumu ve teknoloji yatırımı gibi kriterler seçimde rol oynuyor" dedi.

Uzman kaynağı büyük illerde toplanıyor

Grup, 2008 itibariyle hedef belirlediği 28 ilde yatırım kriterlerine uyan 109 hastane tespit etti. Bunlardan 70'ten fazlasını gezdiğini ve 7 tanesiyle ortaklık kurduklarını belirten Dayanıklı, "Kurulduğumuz 2.5 yıllık dönem içinde ikisi Adana'da olmak üzere Aydın, Denizli, Eskişehir, Konya, Kütahya ve Antalya illerinde 7 hastane, 628 yatak ve 1600 çalışana ulaştık. İstanbul ve Ankara gibi büyük illerde olması kaydıyla hastane yatırımı düşünebiliriz. Fırsatları değerlendirmek istiyoruz. Stratejimiz ilk etapta Anadolu'da yaygınlaşmaktı. Fakat bazı uzmanlık dalları için her coğrafyada hizmet veremeyebilirsiniz. Uzman insan kaynağı büyük illerde toplanıyor. Hastaların tüm ihtiyaçlarına cevap verebilmek için büyük illerde referans merkezlerinizin olması şart" diye konuştu.

2010 yılı itibariyle cirolarının 120 milyon TL'yi bulacağını belirten Dayanıklı şöyle konuştu:

"Mevcut hastanelerimiz tam kapasite çalışmaya başladığında ciromuz 235 milyon liraya çıkacak. Hastanelerimizin zaman içinde daha iyi performans sergileyeceğini düşünüyorum. Beş yıldır çalışan hastanemizde sektör standartlarının üzerinde bir faaliyet karı elde ettik. Yeni kurulan hastanelerimizin de daha bir yıl dolmadan faaliyet karı elde etmelerini sağlayan bir performans gösterdik. Bugün hastane sahipleri faaliyet karları varsa mutlu olmalı."

"Kurumsal yapı oluşturuyoruz"

"Yatırım yaptığımız hastanelerde kurumsal, hesap verebilir, şeffaf ve maliyetlerin kontrol altına alındığı bir finansal yapı kuruyoruz" diye konuşan Dayanıklı, satın aldıkları Antalya-Lara'daki hastanenin de bu mantığa uygun işletileceğini söyledi. Sağlık turizmi açısından Antalya'nın son derece cazip bir kent olduğunu ifade eden Dayanıklı, "Mesela Medical Park, burada 30 bin metrekare alana kurulu JCI sertifikalı hastaneyle hizmet veriyor. BSK Antalya'da Esas Holding'in diğer şirketi Pegasus'un da gücünü arkasına almayı planlıyor" diye konuştu. ■

Medikal Park sporcular için branş hastanesi açacak

Sağlık sponsorluklarına 10 milyon dolar ayıran Medical Park, önümüzdeki dönemde Türkiye'nin ilk sporcu sağlığı branş hastanesini açmayı hedefliyor

Medical Park Hastaneler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı **Muharrem Usta,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.



Türkiye'de sağlık sektöründeki en büyük fon ortaklıklarından birini Carlyle Group ile gerçekleştirmiştiniz. O günden bu yana ortaklık yapınızda önemli bir değişiklik oldu mu? Ya da bir değişiklik planlıyor musunuz?
Stratejik ortaklığı yeni büyüme politikamız gereği yaptık. Geçtiğimiz ocak ayında grubun yüzde 40 hissesi dünyanın önde gelen özel sermaye yatırım fonlarından The Carlyle Group'a satılarak güç birliğine gidildi. Birlikte yeni yatırım planlarını uygulama kararlılığındayız.

Medical Park Hastaneler Grubu, şu anda Türkiye'nin kapasite olarak en büyük sağlık grubu. 2 bin 500 hasta yatak kapasitesi bulunuyor. Hastaneler toplamda 263 bin 500 metrekare kapalı alanda hizmet veriyor.

Medical Park'ın finansal sonuçlarına bakıldığında, 2009'un 530 milyon TL'lik ciroyla kapatıldığını görüyoruz. Bu yıl ise 700 milyon TL ciro hedefleniyor. 25 hastane ve yurt dışı yatırımlar tamamlandığında yani önümüzdeki 2 yıl içinde bu cironun yüzde 40 artırılması öngörülüyor. Yani 1 milyar lirayı geçme hedefi var diyebiliriz. Grubun hastanelerinde halen toplam 6 bin 800 kişi çalışıyor. Yeni yatırımlarla birlikte çalışan sayısının 10 bine ulaşması bekleniyor. Bu, 3 bin yeni istihdam anlamına geliyor.

Grubun halen 14 hastane zinciri mevcut. Türkiye'nin tüm bölgelerinde hastanesi olan bir grup. İstanbul'da 4, Samsun, Ordu,Tokat, Bursa, Uşak, Antalya, Van, Gaziantep, Elazığ ve Batman'da hastaneleri bulunuyor. Poliklinik sayımız senede yaklaşık 2 milyon muayene sayısına ulaşmış durumda. Yılda 150 bin ameliyatı olan bir grubuz. Özel hastanelerde üretilen sağlık hizmetinin yaklaşık yüzde 13'ünü şu anda Medical Park Hastaneler Grubu üretiyor.

Türkiye'de 6 bin ve üzerinde çalışanı olan 50 şirket bulunuyor; bunlardan biri de Medical Park. Grubun bir yılda SGK ve muhtasar ödediği rakam 80 milyon lira.

Türkiye ve yurt dışındaki büyüme planlarınız nedir? Bu büyümeyi hangi yollarla finanse etmeyi planlıyorsunuz?
Yurt içinde yeni hastane zincirleri satın alabiliriz. Bu konuda görüşmelerimiz sürüyor. Yurt dışında ise Kuzey Afrika ülkeleri (Mısır, Libya,

Cezayir vb.) Ortadoğu ülkeleri (Suudi Arabistan, Suriye vb.), Balkanlar (Romanya, Bulgaristan), Türki Cumhuriyetler (Kazakistan) bölgelerinde hastane yatırımları öngörülüyor.

Medical Park, Türkiye'de hastanecilikte en birikimli kurumlardan biridir. Bu bilgi birikimimizden yararlanmak isteyen iş adamlarımız yatırım teklifleriyle geliyorlar ve bizim çözüm ortaklarımız oluyor. Bize bir çok yerden "Gelin yatırım yapın" diye teklifler geliyor. Biz kendi stratejik planlarımız çerçevesinde bunları değerlendiriyoruz. Beğendiğimiz projelere giriyoruz. Gittiğimiz yerlerde inşaat yatırımını yatırımcı grupları üstleniyor ve istediğimiz projeyi tamamlayıp bize teslim ediyorlar. Biz de uzun süreliğine kiralıyoruz. Böyle bir iş modeli oluşturduk. Binayı teslim aldıktan sonra gerekli tıbbi teçhizat donanımı ve insan kaynağı yatırımını Medical Park yapıyor. Bu çerçevede baktığımızda her bir hastane bizim için 35-40 milyon dolarlık bir yatırım demek. Tüm yatırımlarımızı kendi kaynaklarımızla yapacak güçteyiz. Yurt dışı yatırımlarımızı ise yurt dışında hastanecilik alanında uzmanlığı olan gruplarla birlikte yapmak istiyoruz.

Bazı spor sponsorluklarına da girdiniz. Hangi takımlara sponsorluklarınız oldu?
Grubun bu yıl sağlık sponsorluklarına ayırdığı rakam 10 milyon dolar. Hastanelerimizin bulunduğu her ilde farklı branşlarda amatör kulüplere çeşitli sponsorluklarla destek oluyoruz. Bu kulüplerimizin birçoğunun spor tesislerini yeniliyor, büyüme süreçlerinde destek oluyoruz. Örneğin Ordu'da Orduspor ve Ordu Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu, Antalya'da Antalya Büyükşehir Belediyesi Engelli Basketbol Erkek Takımı, Gaziantep'te Gaziantepspor Futbol Takımı, Tokat'ta Tokatspor'un, Van'da DSİ Spor Futbol Takımı ve Van Engelliler Erkek Basketbol Takımı'nın, Diyarbakırspor'un, Elazığ'da Elazığspor'un ve Elazığ Polis Gücü Bayan Hentbol Takımının, Samsun'da Samsunspor'un, Çarşamba Spor Kulübü ve Engelli Gücü Spor Kulübü Derneğinin sağlık sponsorluğu yapılıyor. Bir çok kulübün de sağlıkla birlikte forma sponsorluğunu da üstlenilmiş durumdayız. Ayrıca, grup hastanelerimiz bulundukları illerde bir çok turnuva ve spor etkinliğine de destek veriliyor.

Grubumuz büyüdükçe spor alanında hedeflerimiz de büyüdü. Artık spora ve sportif başarıya dikkat çekmek ve bu konuda büyük işler başarmak istiyoruz. Bunu da daha profesyonel platformlardaki sponsorluklarla gerçekleştirebileceğimizi gördük. Galatasaray, Trabzonspor, Medical Park Antalyaspor, Kasımpaşaspor ve İstanbul Büyükşehir Belediye Spor'un sponsorlukları da bu çerçevede gelişti. Galatasaray Bayan Basketbol ve Voleybol Takımları'nın isimlerine Medical Park'ı ekledik. Antalyaspor'un isim sponsoru olduk. Trabzonspor Erkek Basketbol Takımı ise sponsorluğumuz süresince ikinci ligden, birinci lige yükselerek, hedefimizde ne kadar doğru yolda olduğumuzu; spora profesyonel destek vermenin takımlar için ne kadar önemli olduğunu bize gösterdi. Medical Park Trabzonspor Erkek Basketbol Takımı artık Beko Basketbol Ligi'nde başarı üstüne başarı kazanıyor.

Sporcu sağlığına ilişkin girişimleriniz var mı?
Sporcu sağlığı konusunda ülkemizin ne yazık ki kötü standartlara sahip. Ülkemizde yıllardır sakatlanan profesyonel sporcularımız, tedavi olmak için yurt dışına gitmek zorunda kalıyor. Bu konuda Almanya'ya Doktor Müller Wohlfarth Türkiye'de bilinen bir isim. Sağlık alanında bugün dünyanın en gelişmiş ve modern hizmetlerini üretebilen Türkiye'nin sporcu sağlığı konusunda içinde olduğu bu durumdan kurtulması gerekiyor. Sportif başarılara katkı sağlamaktaki iddiamız bu yönde gelişti. Sporcu sağlığı konusunda Türkiye'nin sağlık çıtasını yükseltmek istiyoruz.

Bu durum Türk sporcuların ülkemizde tedavi edilebilmesinin yanı sıra, milyonlarca dolar transfer bedeli ödenerek Türkiye'ye getirilen sporcuların yaşadığı sakatlıkların engellenmesi ve doğru tedavi ile hızlı iyileşme süreçlerine girmesini de kapsıyor. Sporcu sağlığına yapılan yatırım bu açıdan değerlendirildiğinde yaşanan ekonomik kayıpların da engellendiğini görüyoruz. Sağlıklı sporcuların dünyada göstereceği başarı aynı zamanda ülke tanıtımına ve ülkenin marka değerine destek oluyor. Çünkü ülkeler birbirlerine üstünlükleri spor kulüpleri üzerinden sağladıkları başarılarla kuruyorlar. Bu yüzden de yeni dönemde stadyumların adını 'Arena' olarak değiştiriyorlar. Yeni dönemde profesyonel sporcular 'Arena'larda savaşan gladyatörlerin yerini alıyor.

Medical Park, 2009'u 530 milyon liralık ciroyla kapattı. Bu yıl ise 700 milyon lira ciro hedefleniyor. 25 hastane ve yurt dışı yatırımlar tamamlandığında yani önümüzdeki 2 yıl içinde bu cironun yüzde 40 artırılması öngörülüyor

Futbolcu sağlığında sakatlık, belirlenen risklere karşı önleyici hekimlik uygulamaları ile engelleniyor. Ancak milyon dolarlık transferler gerçekleştiren futbolcuların, sakatlıkların ötesinde sağlıklı yaşam düzeyini yakalaması gerekiyor. İdeal futbolcu sağlığı için gerekli şartlar, Medical Park'ın sağlık sponsorluğu yaptığı futbol takımlarında yakalamak istediği standardı oluşturuyor. Bu modeli ilk olarak Galatasaray'da uygulamaya başlıyoruz. Florya Metin Oktay Tesisleri'nde 1,5 milyon dolarlık yatırımla yeniden bir sağlık merkezi kuruldu. Bu alanda sporcu sağlığına ilişkin en modern imkanları, teknik cihazlar ile en iyiyi sunmaya çalışıyoruz. Bu yatırımları ile görüyoruz ki doğru yoldayız; Galatasaray'da iyileşme dönemi başladı. Şu anda sponsorluk anlaşması imzaladığımız tüm kulüplerimize benzer uygulamaları yapmaya hazırlanıyoruz. Ancak biz Galatasaray'da bir model ortaya koymak istiyoruz. Bu modeli sırasıyla tüm sağlık sponsoru olduğumuz spor kulüplerine taşıyacağız.

Medical Park Hastaneler Grubu olarak önümüzdeki dönemde Türkiye'nin ilk sporcu sağlığı branş hastanesini de açmak istiyoruz. Hedefimiz Türkiye'nin sporcu sağlığı hizmet kalitesini yükseltip takımlarımızın Avrupa ve dünya çapında başarılar elde etmesine destek olmak. Bu alanda dünyada kanıtlayacağımız başarı, kendi sporcularımız kadar Avrupa'daki sporcuları da ülkemize çekecektir.

Arap sermayesi sağlık sektörünü de yakın markaja aldı

"Sektörde öne çıkan, karlılık marjı yüksek hastane gruplarının ve şirketlerin taliplisi artıyor. Ortaklık teklifleri ağırlıklı olarak yurt dışından geliyor. Arap sermayesi sağlık sektörünü de yakın markaja aldı. Amerika, Avrupa fonlarından da yatırıma girenler var. Ancak bu fonlar büyük hastane operatörlerinden çok, yatırım sermayesi olarak ortaklık ya da satın almalar için geliyorlar"

Bozlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı **Şükrü Bozluolçay,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Türkiye'de sağlık alanında ilk satın almalardan birini Eczacıbaşı ile yaşadınız. Bu süreci kısaca anlatır mısınız?

1995 yılında kurularak nükleer tıpta teşhis ve tedavi için gereken F18 FDG ve diğer radyofarmasötiklerin imalatını yapan ilk Türk firması olan Monrol ile sektöre Ar-Ge anlamında oldukça büyük katkıda bulundu. Monrol'un sağladığı katma değer Eczacıbaşı İlaç Sanayiin dikkatini çekince kendileri ile görüşmelere başladık ve1 Temmuz 2008 tarihinde Eczacıbaşı İlaç Sanayi ile Monrol Nükleer Ürünler arasında anlaşma imzalandı. Eczacıbaşı bu anlaşma ile Monrol'ün yüzde 50 hissesini satın aldı. Bu süreç bir ilk olsa da, iki şirketin kanı oldukça hızlı bir şekilde uyuştu ve bocalama dönemi yaşanmadı, hatta Eczacıbaşı-Monrol hızlı büyümesine devam etti, şimdi bölgesel liderliği hedefliyor. Sonuçta satın alma ve birleşmelerde kağıt üzerindeki rakamlardan çok, şirket kültürleri ve vizyonlarının uyuşması daha önemli ve biz her iki konuda uyumu yakalamakta şanslıydı.


Şükrü Bozluolcay

Şirketin şu anda Türkiye genelinde 4 üretim tesisi ve 18 bayisi var. 2008 yılında Kuveyt'te, 2009 yılında Dubai'de üretim tesisleri hizmete geçti. Önümüzdeki dönemde bu rakamlara hem Türkiye içinde hem de yurtdışında yenileri hızla eklenecek.

İleriye dönük bir projeksiyon olarak sektörde konsolidasyonların artacağını düşünüyorum. Ülkemiz sağlık sektöründe son yıllarda oldukça çok sayıda aktör tarafından bir çok yatırım yapıldı ve yapılmaya da devam ediyor. Bizim gibi çok sıkı regüle edilen bir sektörde kurumların ayakta kalabilmesi ve kendilerini yenileyebilmesi için konsolidasyonlar kaçınılmaz.

Önümüzdeki dönemde yabancı fonların Tür-

"Ülkemiz sağlık sektöründe son yıllarda çok sayıda aktör tarafından bir çok yatırım yapıldı ve yapılmaya da devam ediyor. Bizim gibi çok sıkı regüle edilen bir sektörde kurumların ayakta kalabilmesi ve kendilerini yenileyebilmesi için konsolidasyonlar kaçınılmaz"



kiye'deki özel sağlık sektörüne olan ilgisi devam edecek mi? Hangi ülke yatırımcıları öne çıkacak?
Önümüzdeki dönem yabancı fonlar ülkemizdeki sağlık sektörüne ilgi göstermeye devam edecek. Gerek yurt içi gerekse yurtdışından bir çok kuruluş büyüme stratejilerine uygun şirket arayışını sürdürüyor. Sağlık sektöründe öne çıkan, karlılık marjları daha yüksek olan hastane gruplarının ve şirketlerin taliplisi artıyor. Sektöre ilgi duyan fonların yöneldiği üç tip grup var:

Güçlü finansal altyapılarıyla dikkat çeken sağlık kuruluşları, büyüme yolunda tıkanıklık yaşayan sağlık kuruluşları, ekonomik kriz ve sektörel yönetmelik ve uygulamaların neticesinde operasyonel ve finansal sonuçlar ile yaşamsal sıkıntıya giren sağlık kuruluşları. Bu ortaklık teklifleri ağırlıklı olarak yurt dışından geliyor. Diğer sektörlerde de olduğu gibi Arap sermayesi sağlık sektörünü de yakın markaja aldı. Amerika, Avrupa fonlarından da yatırıma girenler var. Ancak bu fonlar büyük hastane operatörlerinden çok yatırım sermayesi olarak ortaklık ya da satın almalar için geliyorlar.

Sağlık sektörü son 10 yılı çok hareketli, birbiri ardına özel hastanelerin kurulmasına tanıklık ederek geçirdi. Bazıları başarılı olurken bazıları çok ileri gidemedi. Teklifler öncelikli olarak sektör liderlerine geldi ve evlilikler gerçekleşti.

Türkiye'de sağlık sektöründe henüz stratejik bir ortaklık oluşmadı, sizce önümüzdeki dönemde uluslararası operatörlerin Türkiye'deki hastane grupları ile işbirliği yapması gündeme gelebilir mi?
Ülkemizde sıklıkla değişen mevzuatlar ve iç dinamikleri nedeni ile yakın dönemde büyük hastane operatörlerinin ülkemize satın alma ya da ortaklık şeklinde geleceğini sanmıyorum. Sağlık sektörünün büyük dünya markaları farklı proje ve afiliasyonlarla ülkemizde yer almaya devam edebiliriler. Bu nedenlerle satın almaları sürdüren yabancı fonlar olacaktır.

Sağlık sektörünün ve özel hastaneciliğin genel olarak geleceğini nasıl görüyorsunuz?
Devlet son yıllarda büyüme trendini sürdürmektedir. Gerçekleştirilen kamu-özel ortaklığı (PPP) projeleri, oluşturulmakta olan birinci, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerini birleştirdikleri özel hastane birlikleri hem kamu kuruluşlarının kapasitesini büyük ölçüde arttıracak hem de daha kaliteli bir hizmet çıktısına vesile olacaktır . Maliyetlerin kontrolünün yerel yönetimlere bırakılacağı önümüzdeki dönemde sağlık işletmelerinin gündeminde daha etkin ve efektif bir çalışma gayreti de olacaktır. Özel sektör bu kadar hacimli projelerin hayata geçmesi ile gelişimini daha dar kapsamda sürdürecektir.



Özel sektör duraklama dönemi yaşıyor

"Özel sağlık sektörü duraklama dönemi içinde. Önümüzdeki dönem, daha önce açılma izni alabilmiş hastanelerin açılması ile sınırlı bir aktivite olacak fakat yeni yatırım ve büyüme bununla kısıtlı kalacak. Sektörde hareket, devletin kamu-özel ortaklığı (PPP) projelerinde yoğunlaşacak"

Dentistanbul'un eski Genel Müdürü ve şimdi Bahçeci Sağlık Hizmetleri Genel Müdürü olan **Bülent Kiymir,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.



Türkiye'de sağlık alanında ilk satın alma, yöneticiliğini yaptığınız dönemde Dentistanbul ile Amerikalı Global Environment Fon arasında gerçekleşmişti. Bu süreci kısaca anlatır mısınız?

Dentistanbul'da yöneticilik görevine 2007 mart ayında geldiğim zaman Amerikalı fon yönetim şirketi Global Environment Fund'ın (GEF) Dentistanbul'u alım süreci tamamlanmıştı. Bu nedenle alım sürecinin içinde bizzat bulunmadığım için o dönemdeki çalışmaları daha sonra edindiğim bilgiler çerçevesinde yansıtabilirim; GEF Amerika'da kurulmuş ve sadece gelişmekte olan ülkelerde çevre, sağlık ve yenilenebilir enerji konularında yatırım yapan bir fon yönetim şirke-

tidir. Türkiye'ye olan ilgisi eskiye dayanıyor. Yatırım için uzun süre araştırma yaptıktan sonra diş hastanesinin ilginç ve gelişmeye açık, yapılacak yatırımla hızlı bir şekilde gelişecek bir alan olduğu görüşüne vararak Dentistanbul'u almaya karar vermişler. İş planı, 7 ile 10 yıl arasında yatırımını geliştirerek sağlayacağı katma değer ile şirketin pazar değerini arttırarak, fonun bitim tarihinde satış yaparak gelir temin etmekti.

Bu yoldan hareketle hedef mevcut bir hastane ve iki diş polikliniklerini ilk aşamada rehabilite ederek kurumsal bir yapıya sokmak ve devamında da İstanbul başta olmak üzere Türkiye'nin potansiyeli yüksek şehirlerinde açılacak yeni hastane ve kliniklerle 10-15 lokasyonda hizmet veren bir diş sağlığı hizmet zinciri oluşturmaktı. Bu hedefle başlayan yolculuk maalesef planlanan şekilde devam edemedi.

Bu deneyimden yola çıkarak genelleştirme yapabileceğimiz önemli sebepleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Türkiye'de daha önce iş yapmamış olan yatırımcılar Türkiye'deki kuruluşların kurumsallaşma sürecinde ne kadar geride kalmış olduklarını maalesef bilemiyorlar ve ön araştırma ve due diligence süresinde tespit edilemeyen sürprizlerle karşılaşıyorlar. Bu da onların isteklerini ve eforlarını azaltıyor ve bazen yok ediyor.
- Türkiye'de yatırım planlaması yaparken mevcut yönetmelik ve kurallara göre değerlendirme yapan firmalar çok kısa zamanda ve ani yapılan değişikliklerle hedeflerini uygulama imkanlarını kaybediyorlar.
- Bürokrasi ve sistemin çalışma yöntemini anlamakta ve uyum sağlamakta zorluk çekiyorlar.
- Sektörle ve ülke ile deneyimleri olamayan finans kuruluşları sağlık sektörünü ve Türkiye'yi başka ülke ve sektördeki yatırımları ile mukayese ediyorlar, sağlık sektörünün gerçeklerini kabul edemiyorlar, anlayamıyorlar.

"Türkiye'de daha önce iş yapmamış olan yatırımcılar, Türkiye'deki kuruluşların kurumsallaşma sürecinin ne kadar gerisinde kaldıklarını maalesef bilemiyor ve due diligence süresinde tespit edilemeyen sürprizler yaşanıyor"

Dentistanbul özelinde alım sürecinde tespit edilemeyen konular nedeniyle karşılaşılan sıkıntılar, bürokratik sıkıntılarla birleşince gelişme hedefi durdu. Ayrıca yeni hastane yönetmeliği ile gelen hastane açma yasağı üzerine global kriz de eklenince planlardan uzaklaşıldı. Yatırım yapılmadan, genişlemeden gerçekleşemeyecek büyüme ve değerlenme sağlanamayacağı için yatırımları durdurma kararı ile GEF'in hedefleri de askıya alındı ve durdu.

Önümüzdeki dönemde yabancı fonların Türkiye'deki özel sağlık sektörüne olan ilgisi devam edecek mi? Hangi ülke yatırımcıları öne çıkacak?
Önümüzdeki dönemde özel fonların Türkiye'de özel sağlık sektörüne ilgilerinin devam etmesi, dünyadaki yatırım imkanları ve getirileri ile mukayese edildiği zaman Türkiye'nin cazibesini koruması ile sınırlı olacaktır. Yeni yönetmeliklerle kısıtlanan, değil yeni hastane açmak mevcutların hekim ihtiyaçlarını bile karşılayamayan özel hastanelerin ileriye dönük bir cazibe merkezi olması eskisi kadar kolay gözükmüyor. Şu anda Türkiye'de kendisini gerek büyüklük, gerek kurumsallık açısından bu kategoride de hisse satış potansiyeli olan pek fazla grup kalmadı. Globalleşen, ülke fonu olmaktan çıkan multi nasyonel fonlar, fonları için uygun yatırım imkanlarını tüm dünyada aramaya devam edecektir ama Türkiye'nin bu portföyden çok büyük bir pay alacağını öngörmüyorum.

Türkiye'de sağlık sektöründe henüz stratejik bir ortaklık oluşmadı, sizce önümüzdeki dönemde uluslar arası operatörlerin Türkiye'deki hastane grupları ile işbirliği yapması gündeme gelebilir mi?
Türkiye henüz stratejik ortaklık yapacak, sağlık sektöründe global oyuncuların ilgisini henüz çekmedi. Önümüzdeki beş yıl içinde de mevcut yönetmelik ve özel sağlık politikaları çerçevesinde bu ilginin oluşabilmesi mümkün gözükmüyor.

Sağlık sektörünün ve özel hastaneciliğin genel olarak geleceğini nasıl görüyorsunuz?
Türkiye'de özel sağlık sektörü duraklama dönemi içinde, önümüzdeki dönemde yönetmelik değişikliği öncesi izinleri alınmış hastanelerin açılması ile sınırlı bir aktivite olacak ve yeni yatırım ve büyüme bununla kısıtlı kalacaktır. Sektörde hareket devletin kamu-özel ortaklığı (PPP) projelerinde yoğunlaşacak gibi gözükmekte. Küçük hastane ve işletmelerin el değiştirmesi büyük grupların içine dahil olması ile sınırlı bir gelişim olabilecek. Birkaç büyük grubun aktivitesi ve Sosyal Güvenlik Kurumunun kaynağına endeksli bir sistem olarak devam edecek. ■





Yabancı yatırımcıların gözü Memorial'da

"Memorial, son 3-4 yıldır çok fazla yabancı stratejik ve stratejik olmayan finansal yatırımcının ilgisini çekiyor. Uluslararası ortaklık atılımımızdaki amacımız; şirketin finansal imkanlarını artırarak, daha hızlı büyüme hamleleri gerçekleştirmek "

Memorial Sağlık Grubu Genel Müdürü **Uğur Genç,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.



Türkiye'de sağlık sektöründe birleşme ve satın almalar hızla devam ediyor. Siz de İstanbul dışında bazı hastaneleri satın alıyorsunuz. Bu konuda neler söylemek istersiniz?

Türkiye'deki makro göstergelere bakıldığında, sağlık sektörünün parlak bir gelecek vaat ettiğini söyleyebiliriz. Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki; sağlık harcamalarının ülkedeki insanların geliriyle büyük bir orantısal etkileşimi var. Türkiye'de kişi başına düşen milli gelir geçmiş yıllara oranla önemli oranda artış gösteriyor. Bunda, Türkiye'nin gelişen ve büyüyen bir ülke olmasının önemi büyük. Gayri safi milli hasılanın artmasıyla birlikte sağlığa harcanan para da artış gösterecektir. Son yıllardaki trendler de bunu işaret ediyor. Memorial gibi, sağlıkta kalite standartlarını benimseyen ve dünya standartlarında sağlık hizmeti sunan hastanelere olan talebin de artacağı görüşündeyiz.

Sağlık turizminde Türkiye artık bir marka olmaya aday. Yurtdışından ülkemize her yıl milyonlarca hasta geliyor. Bu ve benzeri makro göstergeler, Türkiye'deki sağlık sektörünün büyüme ve gelişmeye açık olduğunu ortaya koyuyor. Memorial

"2011'in ilk yarısında Diyarbakır'da bir hastane açmayı planlıyoruz. Büyük bir grupla birleşme isteği olan kurumlarla görüşmeler yapıyoruz. Bu anlamda fırsatları değerlendirerek, büyüme hamlelerimizi sürdürüyoruz"



Sağlık Grubu olarak, bu büyümeden pay almak istiyoruz. Şu anda Memorial Sağlık Grubu dört büyük hastanesi ve iki tıp merkezi ile dev bir sağlık kuruluşu. 2011'in ilk yarısında Diyarbakır'da bir hastane açmayı planlıyoruz. Sektördeki değişim, pek çok iyi fırsatın bize sunulmasına imkan veriyor. Bu nedenle büyük bir grupla birleşme isteği olan ve kendini geliştirmek isteyen kurumlarla görüşmeler gerçekleştiriyoruz. Bu anlamdaki fırsatları değerlendirerek, büyüme hamlelerimizi sürdürüyoruz.

İleride bir fon ortaklığı düşünüyor musunuz?

Memorial Sağlık Grubu toplam yüzde 40 hissesini, ağustos ayında İngiliz bir fon olan Argus Capital ve Qatar First Investment Bank'a (QFIB)devretti. Farklılaşmış hisse temeliyle hızlı büyüyen bir banka olarak güçlü bir üne sahip olan QFIB ile dünyanın pek çok ülkesinin önde gelen kurumsal yatırımcıları ve aile yatırım ofisleri tarafından desteklenen Argus Capital'in tecrübe ve uzmanlıklarının grubumuza büyük bir katkı sağlayacağını düşünüyoruz. Her iki kurum da Memorial'ın gelişmekte olan sağlık sektöründeki lider konumunu sürdürme yönündeki vizyonunu paylaşacaktır. Memorial olarak bu uluslararası ortaklık atılımımızdaki amacımız; şirketin finansal imkanlarını artırarak, daha hızlı büyüme hamleleri gerçekleştirmektir. Memorial son 3-4 yıldır, çok fazla yabancı stratejik ve stratejik olmayan finansal yatırımcının ilgisini çeken bir kurumdur. Bunların birçoğu ile gerçekleştirdiğiniz görüşmeler sonucu, kendimize en uygun, güvenebilir ortaklar olarak, Argus Capital ve QFIB'i seçtik.

Fon ortaklığı dışında stratejik işbirliği olanaklarını düşündünüz mü?

Bu süreçte, yurtdışında hastane işleten kurumlar ve yurt içinden bazı kurumlarla da görüşmelerimiz oldu. Ancak Memorial'ın yüzde 60 hissesine sahip olan Aydın ailesi, ana işi olarak sağlığı görüyor. Stratejik bir ortakla işbirliği yapıldığında, zamanla, stratejik ortak şirkette çoğunluğu alıp tek söz sahibi olmayı isteyebilir. Memorial, ana işi olan sağlıktan çıkmak istemediği için, stratejik bir ortak yerine finansal ortağı tercih etti.

Sağlık sektörünün ve özel hastaneciliğin geleceğini genel olarak nasıl görüyorsunuz?

Şu an Türkiye'deki özel hastane gruplarının en büyüklerinden birinin genel müdürü olarak, sağlık sektörünün yeni oluşan bir sektör olduğunu söyleyebilirim. Sağlık sektörü diğer alanlarda da olduğu gibi, çok tecrübeli ve bu konuda uzmanlaşmış kişilere ihtiyaç duyuyor. Ancak insan kaynağının "ham" olması bunu biraz güçleştiriyor. Bu anlamda, kendi içimizden insanları yaratmaya çalışıyoruz. Yalnızca operasyonel alanda değil; destek fonksiyonlarda da örneğin bilgi sistemleri alanında da pek çok şeyi kendimiz yapmak durumundayız. Çünkü sağlık yeni bir alan ve uzman kişileri ve sistemleri bulma şansı da bu nedenle zorlaşıyor.

Sağlık, zor bir sektör olmasının yanı sıra sürekli değişime maruz kalıyor. Son yıllarda kanunlar ve yönetmeliklerdeki değişiklikler de bunun bir göstergesi. Tüm bunlara adapte olmak, önümüzü görebilmemiz açısından çok önemli. Uzun vadeli planlara inanan bir anlayışa sahibiz. Ancak bu planları gerçekleştirmek veya planlarınızı doğru yapabilmek için, geleceği biraz görebiliyor, en azından tahmin edebiliyor olmamız lazım.

Memorial olarak Türkiye'de ilklerin öncüsü olduk. Bu ilkler ile hem medikal hem de şirket yönetimi anlamında başarılı çalışmalar yaptık. Türkiye'de sağlık sektörüne önemli katkılar sağlamak ve Türkiye'yi sağlıkta bir dünya markası haline getirmek için hedeflerimiz doğrultusunda ilerliyoruz. Sağlık sektörünü, belirsizliklerin olmasının yanı sıra geleceği parlak bir sektör olarak değerlendiriyoruz. Makro göstergeler sektörün çok daha verimli olacağını, geleceğinin parlak olacağını gösteriyor. Ancak son üç yıldır ve belki gelecek üç-beş yıl daha, sektördeki bu zorluklar devam edecek gibi görünüyor. Konsolidasyon sonrası ise, çok daha oturmuş, çok daha kuralları belli bir sektör içinde olacağımızı düşünüyorum. Bu da sektörün geleceğinin, uzun vadede parlak ancak orta vadede belirsiz olduğunu söylüyor.



Dünya Göz'ün yüzde 30'u Swan Holding'in

Dünya Göz'ün yüzde 30'u, Kuveytli yatırım fonu NBK Capital'in iştiraki olan Swan Holding'e satıldı. Hastane, hisse satışıyla birlikte holdingleşme ve borsaya açılma süreçlerine de hız verdi

Swan Holding, Dünya Göz'ün yüzde 30'unu satın aldı. Kuveytli yatırım fonu NBK Capital'in iştiraki olan Swan Holding, körfez ülkelerindeki yayılma planının ve Türkiye'deki gelişme sürecinin en önemli dinamiklerinden biri olarak kabul ediliyor.

Dünya Göz Hastaneler Grubu Başkanı Eray Kapıcıoğlu, NBK Capital ile görüşmelerinin 7-8 aydır devam ettiğini belirterek, bugüne kadar göz alanında 300 milyon doların üzerinde yatırım yaptıklarını, 24 saat içerisinde 240 değişik ameliyatı yapabilecek bir altyapıya ulaştıklarını söyledi.

6 Ocak 2010 itibariyle satışı onaylayan Rekabet Kurulu kararında şu ifadelere yer verildi:
"Sözleşme uyarınca Swan, satıcıların Dünya Göz nezdindeki yüzde 30 oranındaki hisselerini devralacaktır. Söz konusu hisse devrini müteakip satıcılar ve Swan Dünya Göz'deki hissedarlıkları oranında sermaye taahhüdüne iştirak ederek anılan şirketin esas sermayesini 25 milyon liradan 92 milyon 500 bin liraya yükseltecektir. Dünya Göz Yönetim Kurulunda yedi üye olacak ve bu yedi kişinin ikisi Swan'ın atadığı kişilerden oluşacaktır. Devir işlemini takip eden bir yıllık süreç içerisinde Hedef Şirketin performansına bağlı olarak Swan'ın Hedef Şirketteki hissedarlık oranı yüzde 45'e kadar yükselebilecektir."

Dünya Göz'ün yapısı nasıl?

Dünya Göz Hastanesinin, Türkiye genelinde İstanbul'da Ataköy ve Etiler'de iki göz hastanesi, Altunizade'de bir göz cerrahi merkezi, Gaziosmanpaşa, Beylikdüzü, Feneryolu Maltepe'de dört göz merkezi, Kocaeli ve Ankara'da iki göz hastanesi ile dokuz ayrı noktada, Avrupa'da ise Hollanda, Almanya (Berlin-Köln), Belçika ve Arnavutluk'ta toplam beş ayrı noktada Türkiye'ye ameliyat etmek için getirdiği yabancıların muayene ve tetkiklerini yaptığı klinikleri bulunuyor. Klinik ve hastanelerde göz sağlığı ile ilgili olarak gözün 19 ayrı alt branşında teşhis ve tedavi faaliyetinde bulunuluyor. Dünya Göz'e bağlı olduğu herhangi bir grup mevcut değil; şirket tamamen gerçek kişilerden oluşan bir hissedarlık yapısına sahip.

Toplam yatırım 250 milyon dolar

Kapıcıoğlu, Swan Holding'e yüzde 30'luk hisse satışıyla birlikte holdingleşme ve borsaya açılma süreçlerine de hız verdi. Ayrıca faaliyet gösteren Kapıcıoğlu inşaat bünyesinde bie yandan hastane inşaatları yapılırken bir yandan da bağımsız projeler yürütülüyor. Dünya Göz'ün 2010-2011 yatırımlarının realizasyonu ile birlikte arazi ve inşaat işlerine yoğunlaşması bekleniyor.

Uzun süreli stratejik ortaklığa imza atan Dünya Göz, kurulduğu 1996'dan bu yana toplam 250 milyon dolar yatırım yaptı. 2007'de Credit Suisse'den 65 milyon dolarlık kredi kullandı. 2009 Şubat itibariyle Credit Suisse hisse satışı için yetkilendirildi. Fonlardan gelen teklifler arasında NBK Capital ile anlaşma sağlandı.

500 kişilik ek istihdam gündemde

Kapıcıoğlu, NBK'nın yatırım miktarına ilişkin olarak "Aldığımız para, Dünya Göz'ün finans yükünü tamamen sıfırladığı gibi bütün yatırımlarını yapacak güce sahip bir bilançoya ulaşmamızı da sağlamıştır. 500 kişilik ek istihdam gündemimizde" diye konuştu.

Uzun süreli stratejik ortaklığa imza atan Dünya Göz, kurulduğu 1996'dan bu yana toplam 250 milyon dolar yatırım yaptı. 2007'de Credit Suisse'den 65 milyon dolarlık kredi kullandı. 2009 Şubat itibariyle Credit Suisse hisse satışı için yetkilendirildi

NBK Capital Alternatif Yatırımlar Başkanı Amjad Ahmad ise yaklaşık 4 yıldır Türkiye'de faaliyet gösterdiklerini ve Dünya Göz ile ortaklıklarının, Aras Kargo ve Kılıç Grubu gibi ortaklıkların ardından dördüncü ve en büyük yatırımları olduğunu söyledi. Ahmad, uzun vadeli bir yatırımcı olduklarına işaret ederek, Dünya Göz'ün dünyada ve bölgede gelecekte daha güçlü konuma geleceğine inandıklarını sözlerine ekledi.

Ruhsat devirleriyle şube açılacak

2009'da 100 milyon lira ciro yaptıklarını belirten Dünya Göz'ün kurucusu Eray Kapıcıoğlu, bu yıl en az yüzde 60 oranında artış bekliyor. Hastanenin sağlık turizminde 2011 ciro iddiası 80 milyon avro. Grubun 30 milyon dolar yatırımla Antalya'da hizmete açtığı hastanesi bu stratejinin can damarlarından birini oluşturuyor. Forbes Dergisine konuşarak durumu değerlendiren Kapıcıoğlu, Antalya'daki hastanesini pek çok lüks otelin olduğu bir bölgede 12 metrekare kapalı alana inşa ettiklerini anlattı.

Hastaneye 2009'da yurtdışından 20 bin hasta getirildi. Bahreyn'de yatırım sürecinde olduklarını belirten Kapıcıoğlu, 2011'de Bahreyn'de Dünya Göz Hastanesinin açılacağını bildirdi. Burada yaklaşık 10 milyon dolarlık bir yatırım söz konusu. Buranın da yönetim ve tedavi süreçleri Dünya Göz'de olacak.

Hastane, göz hastanesi olarak tasarlanıp ruhsat alınmış ama faaliyete geçememiş veya atıl kalan yatırımlardan gelen teklifleri değerlendiriyor. Ruhsat devri aracılığıyla 2011'in ilk çeyreğine kadar Adana, Gaziantep, İzmir ve Samsun'da hastane açılması planlanıyor.

Beğendi ve 2007'de Dentistanbul'u satın aldı

Türkiye serüveni 2000 yılına kadar uzanan Global Environment Fund (GEF), öncelikli yatırımını göz olarak düşünmesine rağmen son tahlilde dişte karar kıldı ve 2007 Mart itibariyle Dentistanbul'un tüm hissesini satın aldı. GEF'in Türkiye'de 11 milyon dolara yakın yatırımı söz konusu

Temeli 2 Ağustos 2001 tarihinde Özel Dentistanbul Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi adı altında atılan Özel Dentistanbul Diş Hastanesi, 29 Mayıs 2003 tarihinde diş hastanesi unvanını aldı. Eylül 2003 tarihinde Yıldız Polikliniği, Haziran 2005 tarihinde de Altunizade Polikliniğini açarak hizmet alanını genişletti.

2007 yılının mart ayında, Dentistanbul tecrübe ve birikimini tüm dünyada sağlık ve çevre konularına eğilen Amerikalı bir yatırım ortaklığı olan Global Environment Fund'un (GEF) uluslararası deneyimleriyle birleştirdi. GEF'in Dentistanbul'u satın almasının ardından, Dentistanbul yönetimini ve tıbbi kadrosunu yeniledi ve teknik donanımı ile hizmet kalitesini arttırdı.

Modernizasyon yatırımları ve yeni klinikler başta olmak üzere GEF'in Türkiye'de 11 milyon dolara yakın bir yatırım yaptığı ifade edildi.

Satın alma süreci

GEF'in Dentistanbul'u satın alma süreci şöyle gerçekleşti:
Özellikle gelişmekte olan pazarlarda yatırım yapan özel girişim sermayesi olarak kurulan fon şirketi, GEF, 1991'de kuruldu ve 1 milyar dolarlık fonu yönetiyor. GEF'in Türkiye serüveni 2000 yılına kadar uzanıyor. Gelişmekte olan piyasalarda Türkiye'yi yatırım listesine alan GEF, Türkiye'deki araştırmalarına başlıyor ama ekonomik durum ve değişkenler sebebiyle yatırımını erteleme kararı alıyor. Zaten 2001'de kriz patlak veriyor. Aradan 6 yıl geçiyor. GEF bünyesinde, bir süre önce 350 milyon dolarlık gelişmekte olan piyasalara yönelik 3. fon kuruluyor. Bu, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 6 gelişmekte olan ülkeye ayrılmış olan bir fon. Sonrasında GEF, Türkiye'de yatırım yapmanın zamanının geldiğine karar veriyor ve Türkiye'yi yatırım yapılacak ülkeler arasına dahil ediyor.

"İlk adım gözdü, ama dişte karar kıldık"
Başlangıçta pek çok firmayla ilgilendiklerini ve Türkiye'de yatırıma karar verdiklerini belirten GEF Yönetici Ortağı Scott Macleod, "Göz hastanesini ayrıntılı inceledik. İlk adım gözdü, ancak incelemeler sonrasında dişte karar kıldık. Bu sektörde faaliyet gösteren büyük firmalarla görüşmeler yaptık. Türkiye'de yaklaşık 17-18 firmayı inceledik. Genel hastanelere, belirli alanlarda uzmanlaşmış hastanelere baktık ve sonunda diş konusunda uzmanlaşmış, Türkiye'nin tek hastanesi durumunda olan Dentistanbul ile pazarlık masasına oturmaya karar verdik ve Dentistanbul'un yüzde yüzünü satın aldık" diye konuşarak süreci anlattı.

Tüm hissesini GEF'in almasıyla beraber köklü değişiklikler de ilkin yönetim kadrosuyla başladı.

GEF Yönetici Ortağı Scott Macleod: "Türkiye'de yaklaşık 17-18 firmayı inceledik. Genel hastanelere, belirli alanlarda uzmanlaşmış hastanelere baktık ve sonunda diş konusunda uzmanlaşmış, Türkiye'nin tek hastanesi durumunda olan Dentistanbul ile pazarlık masasına oturmaya karar verdik ve tamamını satın aldık"

Medical Park ile güç birleşimi

Bünyesinde implantoloji, genel anestezi ve sedasyon, estetik ve protez, diş beyazlatma, ortodonti, çene eklemi hastalıkları ve tedavisi, ağız kokusu tedavisi, oral diagnoz ve radyoloji, cerrahi, endodonti, periodontoloji, tedavi, pedodonti, enfeksiyon kontrol ve önleme gibi birimleri bulunduran Özel Dentistanbul Diş Hastanesi, hasta memnuniyetini birincil amaç olarak görüyor. Her an kullanıma hazır tam teşekküllü ameliyathanesi, ambulansı ve yataklı servisleri ile diş konusunda donanımlı hizmet sunuyor.

Önümüzdeki yıllarda İstanbul ve Türkiye'nin diğer illerinde açmayı planladığı yeni hastane ve kliniklerle ağız ve diş sağlığı alanında bir hizmet zinciri oluşturma hedefine yönelik ilk olarak Türkiye'nin sağlık gruplarından Medical Park ile güçlerini birleştirdi. Medical Park, Göztepe Sağlık Kompleksinde yer alan diş hastanesi, Dentistanbul'un tecrübe ve bilgi birikimi ile ağız ve diş sağlığında, tüm uzmanlık alanlarında aynı çatı altında 4 Haziran 2008 tarihinden itibaren hizmet vermeye başladı.

2009'un son 6 aylık döneminde Medikal Park Göztepe dahil ayda 2 bin 500 civarında, günde ise ortalama 125'in üzerinde yeni hastaya bakıldı.

GEF'in yönetime gelmesinden sonra enfeksiyon kontrol ve önleme çalışmalarının öncelikle ele alınmaya başlandı. ■

City of London College






Stratejik Hastane Yönetimi ve İşletmeciliği

Diploma Programı

23 Ekim - 28 Kasım

(Ankara, Konya, Adana, Antakya, Samsun)

Diploma Programı

- Sağlık Ekonomisi ve Politikası
- Medikal Muhasebe ve SGK İlişkileri
- Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları
- Sağlıkta Maliyet Analizi ve Planlama
- Sağlıkta Akreditasyon
- Hasta Mamnuniyeti
- Sağlık Hizmetlerinde Etkili İletişim
- Modern Hemşirelik Yönetimi

Bigi ve Kayıt

Ayşegül Şahinsoy
0 312 425 57 47

Tunalı Hilmi Caddesi 51/7 Kavaklıdere - ANKARA
Tel: 0 312 425 57 47 pbx Faks: 0 312 425 31 09
artil@artil.com.tr • www.artil.com.tr

uhs

Global Health Conferences

ARTİL katkılarıyla

Acıbadem Abraaj Capital ile Büyüyor

Abraaj Capital ile ortaklık kuran Acıbadem, Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Güney Asya'da uzun vadeli genişlemenin önünü açtı. Acıbadem Sigorta'nın da yüzde 50 hissesini alan Abraaj Capital, yatırımlarını, 2 milyar dolar büyüklüğündeki Altyapı ve Büyüme Yatırımları Fonu (IGCF) aracılığıyla yaptı

Abraaj Capital tarafından yüzde 50' şer hisseyle kurulan Almond A.Ş, Acıbadem'in yüzde 69.6 hissesini satın aldı.

Acıbadem Sağlık Hizmetleri, Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Güney Asya'da öncü sağlık hizmeti sunucusu olma amacıyla Abraaj Capital ile ortak olduğunu açıkladı.

Abraaj Capital, yatırımlarını, 2 milyar dolar büyüklüğündeki Altyapı ve Büyüme Yatırımları Fonu (IGCF) aracılığıyla yaptı.

Acıbadem, Abraaj Capital ile ortaklığın ardından Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Güney Asya'da uzun vadeli genişlemenin kolaylaşacağını ve bu bölgelerde öncü sağlık hizmeti kuruluşu olmayı hedeflediğini bildirdi. Açıklamada, Acıbadem Sigorta'nın da yüzde 50 hissesini alan Abraaj Capital'in yatırımlarını, 2 milyar dolar büyüklüğündeki Altyapı ve Büyüme Yatırımları Fonu (IGCF) aracılığıyla yaptığı belirtildi.

ABRAAJ CAPITAL
INVESTING IN FORESIGHT

ACIBADEM

"Başarıyı tekrarlamak arzusundayız"

Acıbadem'in kurucu ortaklarından ve Yönetim Kurulu Başkanı olan Mehmet Ali Aydınlar ise, Ortadoğu'da kaliteli sağlık hizmetlerine artan talep göstergelerinin farkında olduklarını dile getirerek, "Şimdi, Türkiye'de yakaladığımız başarıyı tekrarlamak arzusundayız" diye konuştu. Aydınlar, Abraaj ile ortaklığın hem büyüme için gerekli kaynağın temini hem de benzersiz bölge tecrübesi sağlayacağını, Acıbadem ve Abraaj Capital'in bölge insanına daha uzun ve sağlıklı hayat yaşaması için birlikte yardımcı olabileceğinden emin olduğunu ifade etti.

Aydınlar, yaptığı açıklamada, Ortadoğu'da kaliteli sağlık hizmetlerine artan talep göstergelerinin farkında olduklarını dile getirdi.

Kaliteli hizmete ihtiyaç var

Abraaj Capital Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Murahhas Azası Arif Naqvi de, yaptığı açıklamada, geçmişte hükümetlerin MENASA (Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Güney Asya) bölgesinde sağlık hizmeti eksikliğini tek başına omuzladığını ancak yüksek nüfus artış hızı, buna karşılık düşük bebek ölümleri ve artan yaşam süresi beklentilerinin kaliteli sağlık hizmetleri ihtiyacını her zamankinden fazla hale getirdiğini söyledi.

Özel sektör desteği olmadan bölgedeki sağlık hizmetleri talebindeki artışın karşılanmasında güçlükle karşılaşılacağını vurgulayan Naqvi, Acıbadem'in dünya standartlarındaki hizmetlerini Ortadoğu ya da genişletme becerisini önemli oranda güçlendireceğini kaydetti. Naqvi, yatırımın aynı zamanda Abraaj Capital'in gelir seviyesi her geçen gün artan 71 milyonu aşkın nüfusa sahip Türkiye'ye ve daha da önemlisi sağlık sektörüne verdiği önemin bir göstergesi olduğunu ifade etti.

Abraaj en iyi 50 şirket arasında

Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Güney Asya'da yatırımlarıyla bilinen Abraaj Kapital, yönetimindeki 5 milyar doları aşkın malvarlığı ile girişim sermayesinin kurumsallaştırılması konusunda önemli adımlar attı. 2007 yılında Abraaj Arabian Business tarafından Körfez ülkelerinde en iyi 50 şirket arasında gösterildi. 7 özel girişim sermayesi yönetimi ile beraber, Abraaj Capital Holding güçlü finansal yapısıyla ve 27 ülkeden gelen idari kadrosuyla MENASA bölgesine hitap ediyor.

Private equity firması Abraaj Capital'in yüzde 49,9 hissesine sahip olduğu Acıbadem Sigorta, Abraaj'ın gelecekte hisselerini satması durumunda yerli ya da yabancı yeni bir ortaklığa açık.

Yönetim Kurulu yapısı nasıl?

Acıbadem Sağlık Grubu Yönetim Kuruluna ortağı Abraaj Capital'den ilk üye atandı. 25 Temmuz'da düzenlenen Olağan Genel Kurul toplantısında alınan karar gereğince Abraaj Capital Türkiye pazarından sorumlu İcra Direktörü Selçuk Yorgancıoğlu'nun yanı sıra Acıbadem Hastanesi'ni kuran doktorlardan Dr. Şinasi Can da yönetim kuruluna seçildi. Bu karar çerçevesinde grubun yeni yönetim kadrosu Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Ali Aydınlar, Yönetim Kurulu Başkan Vekili Hatice Seher Aydınlar, Yönetim Kurulu Üyesi Ali Fuat Güven, Dr. Şinasi Can ve Selçuk Yorgancıoğlu olarak belirlendi.

Mesa artık TOBB-ETÜ hastanesi

Mesa Hastanesini satın alan TOBB-ETU, hastaneyi uluslararası standartlarda bir araştırma merkezine dönüştürmeyi amaçlıyor



TOBB-Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi (ETU) Ankara Söğütözü'nde bulunan Mesa Hastanesini satın alarak burayı TOBB ETÜ bünyesinde hizmet veren bir tıp fakültesi hastanesi haline getirmek üzere bünyesine kattı. Halen 100 yatak kapasitesine ve 8 ameliyathaneye sahip hastanenin dünyaca ünlü bir araştırma merkezi olmasını hedeflediklerini belirten TOBB-ETÜ Mütevelli Heyet Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu, tıptaki beyin göçünü de tersine çevirmeyi hedeflediklerini ifade etti.

"Bugün bizim için çok heyecanlı bir gün. Türkiye'nin en çok tercih edilen üniversitelerinden biri olan TOBB-ETÜ, kuruluşunda planladığımız üçüncü aşamaya kuruluşunun 6. yılında ulaşarak tıp fakültesi için ilk adımı attı" diye konuşan Hisarcıklıoğlu, tıp fakültesi bünyesinde dünyaca ünlü bir araştırma merkezi oluşturacaklarını ifade etti. Hisarcıklıoğlu, böylece sağlık endüstrisi için ara eleman yetiştirmeyi, diğer fakültelerde olduğu gibi beyin göçünü tersine çevirmeyi ve doktor yetiştirmeyi planladıklarını da sözlerine ekledi.

TOBB ETÜ HASTANESİ

"TOBB'dan gelen teklif gurur verici"

Mesa Yönetim Kurulu Başkanı Erhan Boysanoğlu ise şunları kaydetti:
"Mesa Hastanesi, 5 yıl önce kurulduğu günden bu yana büyük başarılara imza atmış, bugün uluslararası kalitede sağlık hizmeti sunan ve bu nedenle gerek halkımızdan, gerek yabancı diplomatlardan, gerekse devlet büyüklerimizden, tercih ve takdir gören bir hastanedir. Bizleri onurlandıran bu başarıyla birlikte büyümeyi düşündüğümüz bu alanda TOBB'dan gelen teklif, Mesa Hastanesini çok daha önemli ve gurur verici bir noktaya taşıyacaktır. Mesa Hastanesi, tıp alanında bir eğitim yuvası olacaktır" dedi.

Mesa Hastanesi bugün büyük bölümü tam zamanlı olmak üzere 89 doktoru, 140 hemşiresi, medikal, idari, teknik ve diğer kadrolarıyla birlikte toplam 640 çalışanıyla hizmet veriyor. Ayrıca kadrolu hekimlerinin yanı sıra ameliyatlarını burada yapmak isteyen serbest hekimlere de hastane imkânlarını sunuyor.

JCI belgesini ilk Mesa aldı

Tüm branşlarda 24 saat nitelikli sağlık hizmeti sunan hastane, açılışından bugüne kadar birçok ilke ve yeniliklere imza attı. Sağlıkta uluslararası akreditasyonun kanıtı olan JCI (Joint Commission International) belgesini Ankara'da ilk alan hastane oldu. JCI belgesinin yanı sıra; MESA Hastanesi, açılışından altı ay gibi kısa bir süre içinde ISO–9001–2000 Kalite Belgesini ve 2009 Temmuz ayında ise revize edilen ISO 9001-2008 Kalite Belgesini almaya hak kazandı.

Hastane; ağız ve diş sağlığı, kadın hastalıkları ve doğum, gastroenteroloji, çocuk sağlığı ve hastalıkları ve göz hastalıkları ünitelerinin yanı sıra anestezi ve reanimasyon, beslenme ve diyetetik, dermatoloji, endokrinoloji ve metabolizma hastalıkları, fizik tedavi ve rehabilitasyon, genel cerrahi, göğüs hastalıkları, iç hastalıkları, kalp damar cerrahisi, kardiyoloji, kulak-burun-boğaz hastalıkları, nöroloji, ortopedi ve travmatoloji, plastik ve rekonstrüktif cerrahi, üroloji branşlarında hastalarına hizmet veriyor.

Bunlara ek olarak, kalın bağırsak hastalıkları tanı ve tedavi birimi, omurga ve omurilik hastalıkları tanı ve tedavi birimi, karaciğer – safra kesesi – pankreas cerrahi birimi, meme ve endokrin cerrahisi birimi gibi özel ünitelerde de hizmet veriliyor. Radyoloji, biyokimya ve mikrobiyoloji laboratuarlarının yanında patoloji laboratuarı bulunuyor. ■

Universal Hospitals Group'ta yeni yapılanma

Universal Hospitals Group ve Vatan Hospitals Group, Eylül 2010 itibariyle Universal Sağlık Holding çatısı altında toplandı

Sağlık sektöründe uzun yıllardır hizmet veren Universal Hospitals Group ve Vatan Hospitals Group, Eylül 2010 itibariyle yeni bir yapılanmaya gitti. Universal Sağlık Holding çatısı altında toplanan iki şirket, yeni ve profesyonel bir ekiple yoluna devam etme kararı aldı. TMSF'deki görevinden istifa ettikten sonra Hamoğlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı olan Dr. Mehmet Akif Yaşın da, Universal Sağlık Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütecek.

Universal Hospitals Group ve buna bağlı kuruluşlarda toplam 8 bin çalışan bulunuyor. Yeni yatırımlarla bu sayının 14 bine yaklaşması bekleniyor. Grupta çalışan hekim sayı 1200 olarak açıklandı. Grup, Türkiye çapında 80'in üzerinde hastane-sağlık kuruluşu ve yaklaşık 7.500 çalışanıyla dünyanın sayılı sağlık zincirlerinden biri olarak işaret ediliyor.

Ağrı, Van, Elazığ, Diyarbakır, Mardin, Batman, Şanlıurfa, Hatay, Antakya, Kuşadası, Yozgat, Sivas, İzmir, İstanbul, Denizli ve 5 tane de Adana'da olmak üzere toplam 20 hastane yatırımı sözkonusu.

Vatan Hastaneler Grubu

Vatan Hastaneler Grubunun ilk adımı, 1972 yılında İstanbul Laleli´de kurulan küçük bir poliklinik ile atıldı.



Devir alınan İstanbul (Aksaray) Vatan Hastanesi, Grubun ilk hastanesi olma özelliğini taşıyor. Bugüne kadar Gruba bağlı başta İstanbul olmak üzere birçok şehirde hastane, laboratuvar ve tıp merkezi hizmete açıldı.

1994 yılında İstanbul Taksim´de hizmet veren Alman Hastanesi, Vatan Hastaneler Grubuna dahil edilerek sağlık sektöründe büyük bir atılım gerçekleştirdi. 1998 yılında İzmir´de Ege Sağlık Hastanesi, 2000 yılında Bodrum Universal Hospital Gruba dahil edildi.

Bursa Vatan Hastanesi 1984 yılında sağlık hizmetlerine başladı. 8 uzman hekimle hizmete başlayan Hastane, 20 branşta 30 dan fazla uzman hekim 200 e yakın sağlık personeli ile sağlık hizmetlerini sürdürüyor.

Marmaris Caria Hastanesi

Eylül 2008'de de, Muğla'nın Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren Marmaris Caria Hastanesi,, Universal Hospitals Group ile birleşti. İki özel sağlık kurumunun birleşmesinin ardından ortaya çıkan ortaklık Marmaris Alman Hastanesi adı altında faaliyet göstermeye başladı.

Birleşmeyle ilgili bir açıklama yapan Marmaris Caria Hastanesi Yönetim Kurulu Başkanı Murat Görgülü, 2000 yılından beri faaliyet gösteren Marmaris Caria Hastanesinin Universal Hospitals Group ile birleşerek hastanenin baştan aşağı yenileneceğini söyledi. Görgülü, "Şu anda hastanemiz toplam bin 260 metrekarelik kullanım alanı üzerinde bulunmaktadır. 12 oda, 26 normal, 1 bebek ve 4 yoğun bakım odamız mevcut. Günümüz tıp teknolojisine ayak uydurmak ve hastalarımızı çağın gerisinde bırakmamak için Türkiye'nin önde gelen Universal Hospitals Group ile birleşerek ve hastanemize 10 milyon dolar yatırım yaparak tepeden tırnağa yenileyeceğiz. Marmaris Alman Hastanesi adı altında faaliyet gösterecek hastanemizin 1 ay içerisinde hizmete açmayı planlıyoruz" dedi. ■

Şafak Hastaneler Grubu ve Hygeia ortaklığı

"Yüzde 35 hissesi Dubai Emiri El Maktum'un şirketi Dubai Holding'e ait olan MIG, Hygeia S.A. ile Şafak Hastanelerinin yüzde 50'si için 48 milyon dolar, İstanbul'da Şafak'a ait arazinin yüzde 50 hissesine de 5 milyon dolar ödedi"

ŞAFAK HASTANELER GRUBU

Şubat 2009 itibariyle Şafak Hastaneler Grubunun yüzde 50'sine Hygeia S.A. 48 milyon dolara ortak oldu. Yunanistan'ın en büyük yatırım şirketlerinden olan Marfin Investment Group'un (MIG) sağlık şirketi Hygeia S.A, Şafak Hastanelerine ortak oldu.

Yüzde 35 hissesi Dubai Emiri El Maktum'un şirketi Dubai Holding'e ait olan MIG, Hygeia S.A. ile Şafak Hastanelerinin yüzde 50'si için 48 milyon dolar, İstanbul'da Şafak'a ait arazinin yüzde 50 hissesine de 5 milyon dolar ödedi. Şafak Hastaneler Grubu ortaklarından Saim Öztürk, "Dubaili, İsviçreli ve ABD'li 3 yatırım fonu da şirketimiz ile ilgileniyor. Daha önce 76 milyar dolarlık dev yatırım fonu Julius Baer şirketimizin yüzde 60'ını 60 milyon dolara almak için teklif vermişti. Ancak yönetim başta olmak üzere bazı konularda pürüzler ortaya çıktı ve biz de vazgeçtik" diye konuştu.

Aldım sattım bilmecesi

2007'de yüzde 60'ı 60 milyon dolara Julius Baer'a satılan Şafak Hastaneleri, aynı zamanda 'aldım sattım bilmecesi'ne konu oldu.

Şafak Hastanelerinin 2007'de yüzde 60'ı 60 milyon dolara Julius Baer'a satılmıştı. Julius Baer yetkilileri, "Grubun yüzde 60'ına hálá sahibiz" derken, Şafak Hastanelerinin Kurucusu Saim Öztürk hisseleri fondan geri alıp ortaklığı bitirdiğini savundu. Yunanlı Marfin Investments ise Şafak'ı 48 milyon dolara satın alma anlaşması imzaladığını duyurdu.

Julius Baer'ın yetkilileri, "Yüzde 60'ına sahip olduğumuz hisselerin yarısı için ortak arıyoruz" açıklaması yaparken Şafak Hastanelerinin Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Saim Öztürk, "Julius Baer artık ortağımız değil. Hisselerin tamamını geri alarak anlaşmamızı fesh ettik" dedi.

Şafak Hastaneler Grubu

1998 yılında Süleyman Demirel tarafından açılışı yapılan Şafak Hastanesi 2004 tarihinde devredilerek Avrupa Şafak Hastanesi olarak hizmet vermeye başladı. 8000 m2 kapalı alan içerisinde 101 yatak kapasitesine sahip olan hastane bünyesinde 4 ameliyathanede gelişmiş mikroskop, laparoskopi sistemleri ve modern tasarımlara sahip ameliyathanelerde tıbbın son imkanları ile başarılı operasyonlar gerçekleştiriliyor.

Hastanede ayrıca koroner by-pass, kapak ve damar ameliyatları yanında anjio işlemleri gerçekleştiriliyor. 7 yataklı kardiyovasküler cerrahi yoğun bakım ünitesi, 3 yataklı koroner yoğun bakım ünitesi, 2 yataklı dahiliye yoğun bakım, 4 yataklı cerrahi yoğun bakım ünitesi, 6 yataklı yeni doğan yoğun bakım ünitesi ve 2 doğumhane bulunuyor.

Kuruluşundan bu yana kardiyoloji ve KVC ağırlıklı hizmet veren hastane, grubun en çok hasta kapasitesi olan tesisi olarak, gece ve gündüz kalp rahatsızlıklarının tedavisinde ulusal ölçekte üne sahip oldu. Özel sağlık sistemindeki ivmeye paralel olarak 2003 yılında eski Ömür Hastanesi devralınarak Göztepe Şafak Hastanesi, 2004 yılında eski Rana Balkan hastanesi devralınarak İstanbul Şafak Hastanesi ve 2006 yılında ise JFK hastanesi devralınarak aynı isimle gruba katıldı. Göztepe Şafak ile JFK Hastanesi kalp ve beyin cerrahi, İstanbul hastanesi ise özellikle el ve mikro cerrahi alanlarında uzmanlaştı.

Marfin Yatırım Grubu

Marfin Yatırım Grubu, Güneydoğu Avrupa pazarının lider sanayi grubu olarak, 52 bin çalışanı, 10 bin tedarikçisi ile 40'tan fazla ülkede faaliyet gösteriyor. 5.2 milyar değerinde sermayesi (Temmuz 2007) bulunan Marfin Yatırım Grubu, beş temel sektörde -sağlık sektörü, finansal kuruluşlar, gıda ve süt ürünleri, telekomünikasyon ve deniz taşımacılığı- hizmet veriyor. Grubun sağlık hizmetleri yatırım kolu olan Atina Hygeia Diyagnostik ve Terapötik Merkezi, Güneydoğu Avrupa özel sağlık sektöründe lider konumda bulunuyor. Sağlık hizmetleri alanında bölgenin en hızlı büyüyen gruplarından biri olan Hygeia, Yunanistan, Türkiye, Güney Kıbrıs ve Arnavutluk'ta toplam 9 hastanesiyle faaliyet gösteriyor. Hygeia Grubu aynı zamanda ilaç sektörü, medikal cihaz pazarında ve sahip olduğu kök hücre bankalarıyla da hizmet veriyor.

Medical Park - The Carlyle Group ortaklığı

Medical Park'ın yüzde 40'ını satın alan ABD'li fon şirketi Carlyle, İzmit'te kurulu gemi inşa şirketi TVK Gemi'nin yüzde 50'sini satın alarak Türkiye'ye ilk yatırımını yapmıştı. Grubun Medical Park'ın yüzde 40'ına 100 milyon dolar civarında para ödediği öne sürüldü

MEDICAL PARK HASTANELER GRUBU

The Carlyle Group, 10 Aralık 2009 itibariyle, Medical Park Hastaneler Grubunun yüzde 40 oranında hissesini satın alarak şirkete ortak oldu.

Carlyle'ın tamamen öz sermaye ile finanse ettiği yatırımı, şirketin büyüme projelerinin gerçekleştirilmesinde ve borçluluk oranının azaltılmasında kullanılacak. İşlem, 7 Aralık 2009 tarihinde tamamlandı.

Medical Park Hastaneler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Usta; "Yaptığımız güç birliği, sağlık hizmetlerinde kaliteyi daha da ileri bir noktaya taşımak konusunda büyük avantaj sağlayacak. 'Herkes İçin Sağlık' sloganıyla çıktığımız yolda bundan sonra çok daha güçlü bir şekilde yürüyeceğiz" diye konuştu. Usta, Carlyle'ın finansal ve kurumsal desteği ile Medical Park Yönetiminin sağlık sektöründeki benzersiz tecrübesi bir araya geldiğinde Medical Park'ın arzu ettiği büyüme stratejilerini gerçekleştireceğini vurguladı.

1995'ten beri Türkiye'de hastanecilik alanında faaliyet gösteren Medical Park Hastaneler Grubu;12 Hastane ve 2 Hastane Kompleksi ile toplam 14 hastanesi, 6 bini aşkın hekimi ve çalışanıyla Türkiye'nin çeşitli illerinde hizmet veriyor.

Hedef uluslararası zincir

Türkiye'de sağlık alanında birinci ligde mücadele eden bir takım olduklarını ifade eden Usta, şunları kaydetti:

"Yeni ortağımız Carlyle sayesinde artık dünya birinci liginde mücadele edeceğiz. Şimdi hedefimiz yurtdışına açılmak ve markamızı oralara tanıtmak. Bu coğrafya, sağlık alanında büyük fırsatlar barındıran bir bölge. Kuzey Afrika, Kafkaslar, Balkanlar ve Ortadoğu ülkeleri sağlık hizmetleri açısından Türkiye'nin 30-40 yıl gerisinde. Buna karşılık büyük bir hasta potansiyeli var. Bizim de buralara yatırım yapma kabiliyetimiz var. Şimdi yeni bir iddiamız var; çok yakında uluslar arası bir marka olarak karşınıza çıkacağız. Karşınızda uluslar arası bir zincir göreceksiniz."

Medical Park'ın bilançosu güçlendi

Carlyle'ın Türkiye'deki yatırım ekibine liderlik eden The Carlyle Group Türkiye Genel Müdürü Can Deldağ ise; Medical Park gibi güçlü ve hızlı büyüyen bir şirkete yatırım yapmış olmaktan büyük memnuniyet duyduklarını belirtti. Deldağ; önceliklerinin, Medical Park'ı Türkiye dışında da faaliyet gösteren bölgesel bir oyuncuya dönüştürmek olacağını açıkladı.

Medical Park'ın ortağı ve Sancak İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Haydar Sancak da, Carlyle'ın gerçekleştirdiği sermaye yatırımının Medical Park'ın bilançosunu güçlendirdiğini ve şirketin bölgesel bir güç olmasına katkı sağlayacağını ifade etti.

Carlyle'ın bölgedeki bu ikinci yatırımı için gereken öz sermaye, Mart 2009'da son kapanışı gerçekleştirilen 500 milyon dolarlık Carlyle MENA Fonundan karşılanacak.

Daruma Corporate Finance'nin de, Medical Park Hastaneler Grubu **ve** The Carlyle Group ortaklığının gerçekleşmesinde tarafların bir araya getirilmesi, ön görüşmeler ve anlaşmaların imzalanmasına kadar geçen tüm aşamalarda önemli bir rol üstlendiği bildirildi.

Alınan bilgilere göre, eski ABD Başkanı George Bush'un ortakları arasında yer aldığı Carlyle Group Medical Park'ın yüzde 40'ına 100 milyon dolar civarında para ödedi.

Medical Park Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Usta, daha önce Ethem Sancak'la yarı yarıya ortak olduklarını, şu anda ise hisse dağılımının yüzde 30-30-40 olarak değiştiğini söyledi.

Son 1.5 yılda pek çok yabancı şirketin kapılarını çaldığını dile getiren Usta, yeni ortakları The Carlyle Group'la yurtdışına açılmak istediklerini söyledi.

THE CARLYLE GROUP

Memorial'ın yüzde 40'ı satıldı

Memorial Hastaneleri'nin yüzde 40'ı Qatar First Investment Bank ile İngiliz Argus Capital'e satıldı. Dünyanın en büyük özel girişim sermaye şirketlerinin gözdesi olan Memorial Sağlık Grubu, İngiliz ve Katarlılarla el sıkıştı

Yabancı yatırımcıların Türk özel sağlık sektörüne ilgisi devam ediyor. Acıbadem, Medical Park, Dünyagöz ve Şafak Hastaneleri'nden sonra Memorial Sağlık Grubu'na da yabancı ortak geldi. Katar Yatırım Bankası (Qatar First Investment Bank) ile İngiliz Argus Capital, Memorial'ın yüzde 40'ını Aydın ailesinden aldı. Böylece hastanelerin hisse dağılımı yüzde 60 Aydın ailesi, yüzde 20 Katar Yatırım Bankası, yüzde 20 de Argus Capital olarak şekillendi. Memorial Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ahmet Yaşar Aydın, "Sağlık sektörü ailemizin ana işkolu olmaya devam edecek, her zaman Memorial'ın çoğunluk hisselerini elimizde bulundurmayı sürdüreceğiz" diye konuştu.

Körfez bölgesinin yeni adresi Memorial

Yeni ortaklarının Körfez bölgesinden Memorial'a hasta çekme noktasında büyük katkı sağlayacağını belirten Aydın, Katar Yatırım Bankası'nın kendi hastaneler zinciri olduğunu ve özellikle kalp-damar cerrahisi, organ nakilleri ve tüp bebek gibi tedavi gruplarında işbirliği yapabileceklerini söyledi. Katar Yatırım Bankası Başkanı Abdullah Bin Fahad Bin Ghorab Al Marri ise Körfez'de devletlerin tedavi amaçlı yurtdışına gidişleri desteklediğine dikkat çekerek, "Hastalarımız daha çok Amerika'ya ya da Avrupa'ya gidiyor. Ancak oralarda tedavi çok pahalı. Hastalarımızı artık Memorial'a gönderebiliriz" dedi.

Söz konusu hisse alımları, İngiliz ve Katarlı grubun Türkiye'deki ilk yatırımları oldu. Türkiye için 500 milyon dolarlık fon oluşturduklarını aktaran Al Marri, bu parayı sağlık, enerji, sanayi, emlak ve finans sektörlerinde yatırıma dönüştüreceklerini kaydetti.

Yüzde 60 hisse Aydın ailesinin

İstanbul'da üç hastane (Şişli, Ataşehir ve Hizmet Hastaneleri) iki tıp merkezi (Suadiye, Etiler), Antalya'da bir hastane ve halen devam eden projeleri ile büyüme grafiğin sürdüren Memorial; yaklaşık iki yıldır çeşitli gruplarla yaptığı görüşmeleri sonlandırdı ve İngiliz ARGUS Capital ve Qatar First Investment Bank Yatırım fonları ile anlaştı.

Anlaşma kapsamında Memorial yüzde 40 azınlık hissesini İngiliz ARGUS Capital ve Qatar First Investment Bank'a devrederken, Turgut Aydın ve ailesi hisselerin yüzde 60'ını tek başına elinde bulundurmaya devam ediyor.

"Memorial bizim gözbebeğimiz"

Ahmet Yaşar Aydın, hisse devri ile ilgili olarak şöyla konuştu: "Memorial bizim gözbebeğimiz. Bu yıl hizmete açtığımız Ataşehir ve Antalya Hastanelerimizle artık daha fazla insana Memorial'ın kaliteli sağlık hizmetlerini ulaştırıyoruz. Devam eden projelerimiz ve yeni atılımlarımızla büyümeye devam ediyoruz. Memorial çok kısa sürede büyük adımlar atarak, bugün Türkiye'nin en güvenilir sağlık kuruluşları arasında yer alıyor. Bu bizim en büyük gururumuz. Dünyanın en prestijli yatırım şirketlerinin yıllardır bizimle ilgileniyor olması onur verici. Görüşmelerimiz sonucu kendimize en yakın bulduğumuz kurumlar olarak ARGUS Capital ve Qatar First Investment Bank'ın grubumuza yatırımcı olarak gelmelerinden memnuniyet duyuyoruz. Qatar First Investment Bank farklılaşmış hisse sahibi temeliyle hızlı büyüyen bir banka olarak güçlü bir üne sahip. ARGUS Capital dünyanın pek çok ülkesinin önde gelen kurumsal yatırımcıları ve aile yatırım ofisleri tarafından desteklenmektedir. Yeni ortaklarımızın tecrübeleri ve eşsiz uzmanlıkları, Memorial Sağlık Grubu'na büyük katkı sağlayacaktır. Her iki kurum da Memorial'ın gelişmekte olan sağlık sektöründeki lider konumunu sürdürme yönündeki vizyonumuzu paylaşmaktadır."

"Sektördeki ikinci anlaşmamız"

Katar Yatırım Bankası Başkanı Al Marri ise sözlerini şöyle sürdürdü: "Sağlık sektörü Qatar First Investment Bank (QFIB) için anahtar sektörlerden biridir. Ortadoğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'nde (MENA) ekonomik krizlere rağmen, büyüyen hayati bir sektördür. Avrupa ve Orta Doğu'da, en stratejik konumdaki ülke olan ve sağlık sektöründeki büyüyen dev kuruluşları ile dikkat çeken Türkiye'de bulunan en büyük sağlık gruplarından biri olan Memorial Sağlık Grubu'nun hissedarı olmak bizim çok önemli. Bu yatırımımızla kurum olarak farklılaşmak ve sağlık sektörüne kendimizi yerleştirme niyetimizin açık bir göstergesidir.

Bu bizim sağlık sektöründeki ikinci anlaşmamız ve inanıyoruz ki; Memorial Sağlık Grubu'ndaki hissemiz gözle görülür bir gelişmeyle sonuçlanacak. Memorial'in dikkatimizi çekmesinin en büyük nedeni gelirlerini 2001'de 8,73 milyon USD'den 2009'da 87,83 milyon USD'ye yükseltmesi ve istikrarlı yatırımları. Bu kadar kısa zamanda bu kadar büyüme kat etmesi, sektördeki konumu ve vizyonu nedeniyle Memorial'i tercih ettik." ■

