

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

The Company (as defined hereafter) is furnishing this Business Plan solely for the consideration of eligible investors who have the knowledge and experience in financial and business matters and the capability to conduct their own due diligence investigation in connection with the investment outlined herein. Prospective investors are urged to conduct an independent evaluation of the Company.

The document is based on data, estimates and forecasts that appear to be reliable. The Business Plan contains forward-looking statements involving known and unknown risks and uncertainties that may cause the Company's actual results to be materially different from any future performance suggested herein. [Business Star Nir Ltd.](#) undertakes no responsibility to update or revise any forward-looking statements.

The Company, [Business Star Nir Ltd.](#) and their respective affiliates, employees and representatives expressly disclaim any and all liability relating to or resulting from the use of the Business Plan or such other information by a prospective investor or any of its affiliates or representatives.

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

תוכן העניינים

1.1 מרפאת מומחים – GROUP PRACTICE 3

- 1.1 הרקע להקמת המרפאה..... 3
- 1.2 אנשי מפתח..... 3
- 1.3 השירותים שתספק המרפאה..... 4
- 1.4 צרכי החולים המקבלים מענה באמצעות המרפאה..... 4
- 1.5 צרכי היזמים המקבלים מענה באמצעות המרפאה..... 4
- 1.6 סטטוס הפרויקט..... 5

2.2 ניתוח השוק..... 6

- 2.1 קבוצות מנתחים ורופאים בתחומי פעילות שונים בישראל..... 6
- 2.2 פלחי שוק ולקוחות..... 7
- 2.3 תחרות ומתחרים..... 7
- 2.4 היתרונות התחרותיים של מרפאת המומחים..... 8
- 2.5 ניתוח ההזדמנות העסקית..... 8
- 2.6 פוטנציאל השוק..... 9

3.3 אסטרטגיה..... 10

- 3.1 חזון..... 10
- 3.2 מטרות אסטרטגיות..... 10
- 3.3 מודל השותפות..... 10
- 3.4 התהליך האסטרטגי..... 11
- 3.5 אסטרטגיה שיווקית..... 12
- 3.6 מודלים עסקיים..... 13
- 3.7 אבני דרך מרכזיות..... 14

4.4 התכנית הפיננסית..... 15

- 4.1 הנחות יסוד..... 15
- 4.2 תחזית מכירות..... 16
- 4.3 דו"ח רווח והפסד חזוי..... 16
- 4.4 תזרים מזומנים חזוי..... 17
- 4.5 נקודת האיזון ורווחיות..... 18
- 4.6 ההשקעה הנדרשת..... 18
- 4.7 תוכנית ההשקעות..... 18
- 4.8 שולי הרווח..... 19
- 4.9 תהליך גידול כוח האדם בחברה..... 19
- 4.10 טבלאות עובדים ושכר..... 20

1. מרפאת מומחים – GROUP PRACTICE

1.1 הרקע להקמת המרפאה

הרפואה הפרטית והרפואה הציבורית במדינת ישראל, פועלות זו לצד זו בסינרגיה ייחודית. הרופאים הבכירים ביותר ברפואה הציבורית בדרך כלל הינם אלו המבוקשים ביותר גם ברפואה הפרטית. את הרפואה הפרטית, מממנות בעיקר קופות החולים הציבוריות באמצעות הביטוחים המשלימים שהן מוכרות ללקוחותיהן וחברות הביטוח המוכרות לכל דיכפין ביטוחי בריאות. המצב הקיים הוא שלאזרחים רבים במדינה יש לפחות ביטוח רפואי פרטי אחד (נוסף על היותו חבר בקופת חולים), או שניים. מצב מקובל הוא שיש לחולה ביטוח משלים כל שהוא של קופת החולים וביטוח נוסף של חברת ביטוח.

רוב המנתחים הפעילים בתחום הנירוכירורגי בשוק הפרטי פועלים כבודדים המקבלים הפניות ממקורות שונים ומבצעים את הניתוחים באופן עצמאי. ישנה קבוצה אחת שבסיסה בית החולים אסותא והיא היחידה הפועלת כקבוצת מומחים.

אין כיום קבוצת רופאים מובילה הנחשבת לגוף המקצועי והמוביל שאליו רוצה ויודע הלקוח לפנות. ואף יותר מכך, כשחולה חווה בעיה נירוכירורגית הוא מחפש את המומחה הטוב ביותר שאליו כדאי ללכת ומתקשה למצוא. הקושי במציאת הרופא הטוב ביותר עבור החולה נגרם לא בגלל שאין רופאים טובים (יש רבים טובים ומצוינים) אלא מהסיבה שהמערכת השיווקית של הרופאים הפרטיים עובדת בעיקר מהפה לאוזן או שההפניה מגיעה במקרה מהמרפאה אליה הגיע החולה. מערכת כזו מאפשרת לחלק יחסית קטן מהחולים להגיע לרופאים הטובים והפיזור אליו מגיעים החולים רחב מאוד.

1.2 אנשי מפתח

שני מומחים מובילים מהתחום התאגדו והחליטו להקים את הגוף המקצועי המוביל והטוב ביותר במדינת ישראל שיאפשר לכל מי שרוצה להגיע להיבדק, לקבל טיפול ובמידת הצורך גם לעבור ניתוח על ידי הרופאים הטובים ביותר והמנוסים ביותר בישראל.

ד"ר ירון שרביט – מנהל היחידה לניתוחי עמוד שדרה בבית החולים שיבא (תל השומר). מבכירי מנתחי עמוד השדרה בישראל, מומחה לנירוכירורגיה, בוגר בית הספר לרפואה של האוניברסיטה העברית בירושלים 1978. התמחה בנירוכירורגיה בבי"ח, שיבא תל-השומר 1983-1991. ד"ר קנולר עבר השתלמות בתחום חבלות ראש, עמוד שדרה וחוט שדרה 1991/2 (ב Shock-Trauma-center בבולטימור, מרילנד, בארה"ב שהינו מרכז ארצי לפגיעות אלו). בשנים 1992-1994 היה רופא בכיר במח' הנירוכירורגית באוניברסיטת מרילנד ומנהל היחידה לחבלות ראש ועמוד שדרה במרכז שוק – טראומה. עם שובו ארצה הקים ד"ר קנולר את שרות הטראומה הכללי בבי"ח שיבא ועמד בראשו עד שנת 1997, בד בבד השתלב במח' הנירוכירורגית וקידם את הטיפול בחבלות ראש ועמוד שדרה. בשנת 2000 מונה ד"ר קנולר למנהל היחידה לניתוחי עמוד שדרה, המטפלת ומנתחת את כל מגוון הפתולוגיות השדרתיות - מחלות ניווניות, חבלות ושברים, גידולים שפירים וממאירים הן בעמוד השדרה והן בחוט השדרה, מחלות כלי דם שדרתיים, מומים מולדים וזיהומים.

ד"ר אורי שמיר - מנהל היחידה לניתוחי צוואר, המחלקה לנירוכירורגיה במרכז הרפואי רמב"ם חיפה. מומחה לנירוכירורגיה, מנתח מוביל בתחום הצוואר בישראל, בוגר בית הספר לרפואה באוניברסיטת תל אביב, התמחה בנירוכירורגיה בבית החולים איכילוב בתל אביב. עבר מספר התמחויות ייחודיות: ביצע התמחות-על בניתוחי עמוד שדרה ב - Medical College of Wisconsin, U.S.A, עבר השתלמות בניתוחי צוואר זעיר פולשנים בבית החולים הר סיני בניו יורק והיה אחראי קורס לניתוחי עמוד שדרה זעיר פולשניים ב - Medical College of California U.S.A.

את התהליך העסקי מוביל דורן אורון:

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

דורון אורון – יזם ומנכ"ל, הקים וניהל חברה בתחום התקשורת, בוגר B.A בכלכלה ומדעי המדינה אוניברסיטת תל אביב 1991. שרת 22 שנה בצה"ל בתפקידי פיקוד הדרכה ובטיחות, שירת כמפקד גדוד וכמח"ט חטיבת חי"ר בצה"ל ובנספחות הצבאית בשגרירות ישראל בווינגטון. כיום מנהל חברת התחום ייבוא ושיווק תרופות ומכשור רפואי. פרש מצה"ל בדרגת אל"מ (במיל").

1.3 השירותים שתספק המרפאה

מרפאת המומחים תספק את כלל השירותים הניתנים לחולים הסובלים מבעיות בצוואר:

- בדיקת רופא מומחה ואבחון.
- טיפול בבעיות השונות באמצעות מומחים מובילים בתחומים השונים.
- טיפול בכאב על ידי המומחים המובילים בתחום.
- ביצוע ניתוחים הקשורים לצוואר.
- מעקב ארוך טווח אחר מצב החולה ותוצאות הטיפולים.
- מתן חוות דעת מקצועיות לגורמים שונים.

צוות הרופאים והמטפלים של המרפאה מורכב מטובי המומחים בישראל כל אחד בתחומו. בחינת הלקוחות תהיה כוללנית וההתייעצויות תהיינה בין אנשי המקצוע השונים הפועלים כצוות אחד.

1.4 צרכי החולים המקבלים מענה באמצעות המרפאה

טיפול במרכז מקצועי רב תחומי על ידי קבוצת מומחים מובילה – חולה המבקש טיפול יוכל להכנס לבדיקה אצל אחד מהמנתחים המובילים בארץ המהווה חלק מקבוצת מומחים, במידה ויהיה צורך לבצע ניתוח הוא ינותח על ידו, במקרה שהניתוח הנדרש מצוי בתחום המומחיות של מומחה אחר הוא יוכל לקבל את המומחה המוביל לאותו סוג ניתוח המהווה גם הוא חלק מקבוצת המומחים. במקרה שהוא יזדקק לטיפול אחר כגון טיפול בכאב, הוא יוכל לפנות מיידית למומחה מוביל לכאב שהינו חלק אינטגרלי מצוות המרפאה, יושב בה, וההתייעצות שיבצע לגבי החולה תתקיים בינו לבין שאר המומחים (בהתאם לצורך) המהווים יחד את ה – Group Practice.

One stop shop – החולה יוכל לקבל את כלל השירותים להם הוא נזקק תחת קורת גג אחת ותחת מרפאה אחת כולל מעקב אחר מצבו ומתן תזכורות לתהליכי בדיקה או טיפול הנדרשים אחת לתקופה מסוימת. תהיה לו כתובת אחת מולה הוא מבצע את כל הטיפולים, כל המידע יהיה מרוכז במקום אחד, אנשי המקצוע הטובים ביותר יעקבו אחריו ויהיו שותפים לתהליכי קבלת החלטות לגביו.

1.5 צרכי היזמים המקבלים מענה באמצעות המרפאה

מקסום הכנסות – כיום, כל אחד מהמומחים פועל באופן עצמאי, ללא צוות סביבתי תומך, ללא תכנון, ללא שיווק או כל פעילות שאיננה קשורה ישירות לבדיקת המטופלים ולביצוע הניתוחים. מצב זה גורם לגבית תשלום בחסר מקופות החולים ומחברות הביטוח שכן אין מי שיעסוק בכך, לעיתים חסר הידע ואין זמן להתעסק בתהליכים אלו הדורשים ניירת רבה, טלפונים רבים ואסרטיביות מתמשכת מול גופים אלו.

ייעול הניתוחים – כיום, כל אחד מהמנתחים מנתח בשעות אחרות. האמצעים שהוא מקבל מבית החולים אינם מופנים רק אליו ואין להם תמריץ להתייעל (מרדימים למשל). נוסף על כך, כל אחד מהם משלם לעוזר נוסף סכום גבוה מאוד בניתוחים רבים (סכום שכאמור לא מוחזר מחברות הביטוח כיוון שאין זמן לעסוק בכך). במידה והניתוחים ייערכו במקביל בשני חדרי ניתוחים יוכלו המנתחים להיות העוזרים זה של זה או שעוזר אחד יוכל לסייע לשניהם, מרדימים שיובאו על ידי החברה יהיו ברמה גבוהה יותר ויעילותם תהיה מרבית, כך שניתן יהיה להגדיל את תפוקת הניתוחים. הגדלת מספר

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

הניתוחים תסייע בקיצור זמן ההמתנה לניתוח וניתן יהיה לטפל ביותר מנותחים שכיום מוצאים לעצמם פתרונות במחוזות אחרים

התעסקות רק בתחום המקצועי – המומחים עוסקים כיום בנוסף לפעילותם הציבורית, לניתוחים ולבדיקת החולים, בניירת, גביה, התעסקות מול חברות הביטוח, בירוקרטיה מול הלקוח, חשבונות ונושאים רבים אחרים הגוזלים מהם זמן ייקר וקשב רב. זמן זה היה יכול להיות מנוצל למנוחה או לייצור הכנסות בהתאם לרצונם האישי.

הקטנת עלויות – כל אחד מהשותפים כיום שוכר לעצמו מרפאה בעלויות גבוהות, תקורות מבוצעות וחלקיות שבמידה ויאוחדו יהיה ניתן להקטין אותן משמעותית ולקבל הרבה יותר עבור סכומים נמוכים או דומים.

השגת חוזים מיטביים-יתרון לגודל – כבר היום ניתן להצביע על שונות רבה בחוזים מול חברות הביטוח ובתי החולים הפרטיים. החוזים שיחתמו מול גופים אלה יהיו מקסימליסטים ויביאו לידי ביטוי את היתרון בחוזקה של החברה כתוצאה מהחיבור בין המנתחים המובילים בשוק.

העלאת שכר הנטו – הפעילות השוטפת של המנתחים כיום מכניסה להם שכר ברוטו ונטו. באמצעות העמסת הוצאות רבות על החברה, ובעזרת מתן שכר כדיווידנדים במקום חלק מהשכר השוטף ניתן להגדיל משמעותית את הנטו שיתקבל מפעילות המנתחים כחברה אחודה לעומת הנטו שהם מקבלים כיום.

כניסה לתחומי פעילות רווחיים – כיום אין לרופאים יכולת להרחיב את פעילותם לתחומי פעילות חדשים באופן רציני. לדוגמא הרחבת נושא תיירות המרפא אפשרית אולם מחייבת מישהו שיעסוק בכך באופן מקצועי ויפנה לכך זמן ותשומת לב ניהולית רבה. אפילו גביית כסף עבור הפניית חולים למומחים אחרים לא מטופלת על ידם שכן אין להם זמן ויכולת להפנות לכך קשב ולבצע...

1.6 סטטוס הפרויקט

- הוכנה תוכנית עסקית.
- הוגדר מודל הפעילות בין השותפים.
- המנכ"ל החל את פעילות המקדימה להקמת החברה.

2. ניתוח השוק

2.1 קבוצות מנתחים ורופאים בתחומי פעילות שונים בישראל

הפעילות כקבוצת רופאים מקובלת מאוד בתחום הרפואה הפלסטית. ישנן מספר קבוצות מובילות המוכרות בתחום זה: [פרופורציה](#), [נאטורפיל](#), ואחרות. קבוצות אלו ניסו למצב את עצמן כקבוצה המקצועית הטובה ביותר אולם הן אינן נחשבות למובילות המקצועיות בתחומן אלא דווקא מומחים פרטיים שאינם בקבוצה ומחיריהם גבוהים בהרבה נחשבים לטובים ביותר ולמובילים בתחום זה. כל זאת כיוון שקבוצות הרפואה הפלסטית הגדולות מבצעות את הניתוחים לאו דוקא באמצעות מנתחים מובילים אלא באמצעות אנשי מקצוע מהשורה כיוון שהן בנויות על כמות גבוהה של לקוחות ומחירי הניתוחים יחסית נמוכים ממחירי המומחים המובילים.

בתחומי הרפואה הפרטית ישנה פעילות רבה של רופאים פרטיים המטפלים בחולים המקבלים החזר מלא או חלקי מקופות החולים השונות או מחברות הביטוח. בשנים האחרונות ישנה התארגנות של קבוצות רופאים פרטיות הפועלות באופן אחד כקבוצה. לכל קבוצה מודל תפעולי שונה המותאם למקומיה ולרופאים השייכים אליה.

דוגמאות לקבוצות פרטיות בתחום הכירורגיה.

[אסיא מדיקל](#) - מייסדי אסיא מדיקל הם ד"ר עמיר סולד, פרופ' מיכה רבאו ופרופ' אברהם צ'רניאק. שלושתם נחשבים למנתחים בכירים ומשמשים במקביל, כמנהלי מחלקות ויחידות בבתי חולים ציבוריים. תחומי הטיפול המרכזיים שמספק המרכז הינם כירורגיה אנדוסקופית, כירורגיה של מערכת העיכול, פרוקטולוגיה, כירורגיה אונקולוגית, כירורגיה הפטוביליארית (כבד, לבלב ודרכי מרה), כירורגיה בריאטרית, כירורגית שד וכירורגיה אנדוקרינית.

[הקבוצה לכירורגיה מתקדמת](#) - הקבוצה לכירורגיה מתקדמת הינה קבוצה של כירורגים בכירים שהוקמה ע"י ד"ר אביטל וד"ר גרינברג ומטרתה לתת מענה רפואי לבעיות כירורגיות בתחום של מערכת העיכול ושל דופן הבטן. השירותים הניתנים ע"י חברי הקבוצה כוללים יעוץ רפואי וניתוחים הנעשים במסגרת בית החולים אסותא.

[המרכז הישראלי לניתוחי עמוד שידרה](#) – המרכז מטפל בכל מגוון בעיות עמוד השדרה. בראש המרכז עומד פרופ' יזהר פלומן - מומחה לכירורגיה אורתופדית ולניתוחי עמוד השדרה. פעילות המרכז מבוצעת בביה"ח "אסותא" בתל-אביב. הניתוחים מבוצעים בבית החולים "אסותא" בתל-אביב ומכוסים במסגרת הסכמים עם חברות הביטוח והביטוחים המשלימים של קופות החולים.

[הרניה טופ קליניק](#) – מרכז רופאים פרטי המתמחה בניתוחי הרניה. מרכז הרפואי המאפשר התאמת סוג הניתוח לחולה, ומספק שרותי ייעוץ, אבחון וניתוח תחת קורת גג אחת.

בתחום הגניקולוגיה קיימים מספר מרכזים רפואיים פרטיים כגון [Maternity](#) המספקים את כלל השירותים הרפואיים כולל ניתוחים גניקולוגיים וליווי ההריון מתחילתו ועד הלידה ואף לאחריה עם שירות טיפת חלב פרטי.

דוגמאות לקבוצות פרטיות בתחום הרפואה הכללית

[רוז מדיקס](#) - מרכז רפואי רב-תחומי בפתח תקוה, עוסק בתחומים הבאים: מרפאה כירורגית, מרפאת נשים, מרפאת עיניים, מרפאת אף אוזן גרון, מרפאת שיניים ומחלקת קוסמטיקה.

[פנינת שיקום](#) - מרכז רפואי רב-תחומי המשלב שירותי רפואה יחד עם טיפולים ובדיקות פארה-רפואיים. במרכז מרפאות רופאים מומחים, מרכז להתפתחות הילד, בדיקות מאמץ, מחלקת אסתטיקה -טיפול לייזר, רפואת ספורט, בדיקות גנטיות, תזונה, רפואה משלימה, מכירת מוצרי

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

אורטופדיה, ציוד נלווה ועוד. במרכז עובדים רופאים מומחים, מנהלי מחלקות מביה"ח העמק בעפולה, ומטפלים בתחומים שונים.

M.C.T – מרכז רפואי טבריה – מרכז רפואי המספק שרותי רפואת שיניים ושרותי רפואת מומחים כללית. למרכז הרפואי שלושה סניפים האחד בטבריה, השני בראש פינה והשלישי בנאות-אפקה ת"א.

2.2 פלחי שוק ולקוחות

הלקוחות אליהם תכוון הפעילות בתחומים השונים הינם:

מרפאה, ניתוחים והפניות: חולים בעלי ביטוחים משלימים של קופות החולים ו/או בעלי פוליסות ביטוח רפואי של חברות הביטוח השונות.

תיירות מרפא: אנשים בעלי יכולות כספיות הזקוקים לניתוחים בתחום הפעילות של המרפאה. אנשים אלו יהיו תושבי מדינות כגון רוסיה, סין ומדינות חבר העמים.

אביזרים ומכשור רפואי: בתי חולים וחברות ביטוח.

2.3 תחרות ומתחרים

בתחום המרפאה והניתוחים קיימת קבוצת מנתחים אחת הפועלת כגוף אחד באופן פרטי:

המרכז הישראלי לניתוחי עמוד שידרה – המרכז מטפל בכל מגוון בעיות עמוד השדרה. בראש המרכז עומד פרופ' יזהר פלומן - מומחה לכירורגיה אורתופדית ולניתוחי עמוד השדרה. פעילות המרכז מבוצעת בביה"ח "אסותא" בתל-אביב. חברי קבוצה זו פרשו מהפעילות בבתי החולים הציבוריים והם מנתחים ופעילים אך ורק במסגרת הקבוצה. מצב זה גורם לשתי בעיות מרכזיות:
א. התנתקות מקצועית ממקור מרכזי של הפניות לניתוחים שכן אין להם את ההפניה הטבעית מבית החולים כחברי צוות בכירים בו.
ב. הטלת תקורות גבוהות על המרכז כיוון שהמנתחים בו אינם מקבלים שכר ותקורות אחרות מבית החולים אלא רק מהקבוצה.

ישנם מנתחים פרטיים נוספים המתחרים בפעילות המרכז. מספר דוגמאות למנתחים מובילים הינם:

ד"ר יגאל מירובסקי

מנהל היחידה לטיפולי גב בבית-חולים אסף הרופא, עבר השתלמויות בשווייץ בנושא עמוד שדרה ועבד ב"מרכז לעמוד השדרה" בניו-יורק. אחד מהמובילים בתחום. מנתח באסותא תל-אביב ובראשון-לציון, בעיקר ניתוחים הקשורים בתהליכי שחיקה של עמוד השדרה ובפריצות דיסק.

ד"ר ראובן גיפסטיין

אורתופד, מנהל המחלקה לטיפול בעמוד השדרה בבית-חולים מאיר בכפר-סבא. התמחה בבעיות בעמוד השדרה בארה"ב במיאמי, בג'קסון-ממוריאל-הוספיטל. הפרוצדורה הרפואית שבאמצעותה הוא פועל שנויה במחלוקת מקצועית, של שאיבות דיסק (סחוס) להקלה על כאבי הגב. מידת הסיוע לחולים נתונה למחלוקת גדולה. מנתח גם באסותא וגם בהרצליה-מדיקל-סנטר.

ד"ר דוד הנדל

מנהל יחידת עמוד השדרה במרכז הרפואי שערי צדק. ביצע התמחות ממושכת בטורנטו קנדה. ד"ר הנדל עוסק באורתופדיה ובמיוחד בעמוד השדרה קרוב ל - 25 שנה, וביצע ניתוחים רבים בתחום זה.

דר' שלמה דוידוביץ'

משמש כרופא בכיר במחלקה הנורוכירורגית במרכז רפואי רבין. מוביל את הניתוחים האנדוסקופיים של עמוד השדרה והראש. מדריך ראשי בקורסים בינלאומיים לניתוחים אנדוסקופיים של ההיפופיזה ובסיס הגולגולת בפיטסבורג, ארה"ב.

2.4. היתרונות התחרותיים של מרפאת המומחים

- א. מותג מוביל – קבוצת המומחים, חיבור ההתמחויות והמומחים הנוספים שיצורפו כנלווים לקבוצה יאפשרו יצירת מותג מוביל בתחום רפואת הצוואר שיהיה קשה למנתחים הנוספים בשוק להתמודד איתו.
- ב. יכולת פרסום – כחברה וכמרפאה, יכולות השיווק והפרסום רחבות בהרבה הן בגלל הגודל והן בגלל המגבלות האתיות הקיימות על הרופאים בתחום הפרסום שאינן קיימות על מרפאה כגוף עסקי.
- ג. רמת שירות גבוהה מהמקובל - מתן כל השירותים הנדרשים תחת קורת גג אחת, על ידי קבוצת מומחים שהתמחויותיהם משלימות זה את זה תוך השקעת אמצעים בטיפול ובשימור לקוחות.

2.5. ניתוח ההזדמנות העסקית

הזדמנויות

- אין בישראל אף קבוצת מנתחים הנתפשת כקבוצה המובילה בתחום ניתוחי צוואר.
- אחוז משמעותי מאוד מהציבור הישראלי (למעלה מ- 85% מהמבוססים) מבוסס בביטוחים משלימים של קופות החולים וחברות הביטוח (על פי דוח שנעשה ע"י גיאו קרטוגרפיה בשנת 2006 עבור ההסתדרות ופורסם על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה).
- מצב הרפואה הציבורית בישראל נתפס על ידי החולים כגרוע, מסיבה זו כמעט כל אחד (וכמובן שכל מי שעשה ביטוח משלים או ביטוח בחברת ביטוח) מנסה להגיע לניתוחים פרטיים ולהתרחק מניתוחים וטיפולים בבתי החולים הציבוריים.

חוזקות

- יזמי ומקימי הקבוצה הינם מובילי התחום בישראל וכבר כיום עובר תחת ידם נתח משמעותי מהניתוחים הפרטיים המבוצעים בתחום.
- כמות הניתוחים הגבוהה שהקבוצה מייצגת מאפשרת לה קבלת תעריפים טובים יותר אצל ספקיה (חברות הביטוח וקופות החולים) והטבות גבוהות בהרבה מאשר לכל אחד מחברי הקבוצה בנפרד.
- שילוב תחומי המומחיות של היזמים מכסה חלק נרחב מהבעיות בתחום והם משלימים זה את זה כך שיחד הם יודעים לתת מענה כמעט לכל חולה.

חולשות

- היזמים מורגלים לעבוד בתחום הפרטי כסוליסטים ובמהלך הזמן (בעיקר בתקופת ההקמה) עלולות להיווצר בעיות וחיכוכים מסיבה זו.

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

OPPORTUNITIES & THREATS
<ul style="list-style-type: none"> אין בישראל אף קבוצת מנתחים הנתפשת כקבוצה המובילה בתחום הצוואר. אחוז משמעותי מאוד מהחולים ברמה סוציו אקונומית בינונית ומעלה מבוטח בביטוחים משלימים של קופות החולים וחברות הביטוח. מצב הרפואה הציבורית בישראל נתפס על ידי החולים כגרוע, וכמעט כל אחד מנסה להגיע לניתוחים פרטיים.

	STRENGTHS	WEAKNESSES
OPPORTUNITIES	O – S	-----
THREATS	-----	-----

STRENGTHS & WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> יזמי ומקימי הקבוצה הינם מובילי התחום בישראל וכבר כיום מבצעים נתח משמעותי מהניתוחים הפרטיים בתחום. כמות הניתוחים הגבוהה שהקבוצה מייצגת מאפשרת לה קבלת תעריפים טובים יותר אצל ספקיה (חברות הביטוח וקופות החולים). שילוב תחומי המומחיות של היזמים מכסה את כל התחום. היזמים מורגלים לעבוד בתחום הפרטי כסוליסטים ובמהלך הזמן (בעיקר בתקופת ההקמה) עלולות להיווצר בעיות וחיכוכים מסיבה זו.

סיכום ניתוח SWOT

פרויקט נמצא בתחום ה: O – S. האסטרטגיה בה תנקוט החברה הינה אסטרטגיה המתאימה למצב של הזדמנויות וחוזקות תוך טיפול בנושא השתלבות היזמים כצוות בחברה.

2.6 פוטנציאל השוק

71% מהאוכלוסייה הבוגרת בישראל סובלים מכאבי צוואר לפחות פעם בשנה.
 55% מהאוכלוסייה סובלים לפחות פעם אחת בשנה מכאבי צוואר, 45% מכאבי שרירים ושרירים תפוסים ו 16% מכאבי פרקים.
 המחקר נערך ע"י מחקרי הגל החדש בקרב 500 נשאלים, מדגם מייצג של האוכלוסייה הבוגרת בישראל.

3.1 חזון

להיות לחברה המובילה את השוק הישראלי בתחום ניתוחי הצוואר בפרמטרים של מקצועיות רמת שרות ובכמות הניתוחים המבוצעים על ידה. החברה תהיה בעלת נתח השוק הגדול ביותר בישראל בתחום תיירות המרפא העוסקת בניתוחי צוואר, ובתחומים רפואיים נוספים הקרובים לתחומים אלו.

3.2 מטרות אסטרטגיות

- א. גמר הקמה אדמיניסטרטיבית ותחילת פעילות כחברה משותפת - 1.10.2026.
- ב. עבודה מוסדרת ושגרתית על פי נהלי עבודה קבועים מול כלל הגופים (חברות ביטוח וקופות חולים) תוך שנה מתחילת הפעילות – 1.10.2027.
- ג. ניהול מערכת המביאה תיירות מרפא באופן שוטף מרוסיה תוך שנתיים מתחילת הפעילות 1.10.2028.
- ד. קיום פעילות מאושרת של יבוא עצמי של אביזרים ומכשור רפואי תוך שלוש שנים מתחילת הפעילות – 1.10.2029.
- ה. יעדי ההכנסות הינם:

ש"ח	שנה	שנתיים	שלוש
מרפאה	2,000,000	3,000,000	3,000,000
ניתוחים	2,000,000	3,500,000	4,000,000
הפניות למומחים	150,000	250,000	250,000
כתיבת חוות דעת	150,000	240,000	240,000
השכרת חדרים במרפאה	150,000	500,000	600,000
תיירות מרפא	0	4,500,000	7,000,000
סה"כ	4,000,000	12,000,000	15,000,000

3.3 מודל השותפות

- א. הפעילות המשותפת תבוצע במסגרת של חברה בע"מ ששותפיה יהיו:
 - 1. דר' אורי שמיר
 - 2. דר' ירון שרביט
 - 3. דורון אורון
- ב. כל שותף יקבל שכר חודשי בגובה שיקבע על ידי כל השותפים.
- ג. בכל חודש תהיה תוספת שכר או הפחתה בהתאם לכמות הניתוחים שיבצע כל מנתח. כל ניתוח נוסף מעבר ל - 14 ניתוחים בחודש יזכה את דר' שמיר במענק של 7,000 ₪ וכל ניתוח מתחת ל - 14 ניתוחים בחודש יחייב את דר' שמיר בהחזר של 7,000 ₪ לחברה.*
- ד. כל ניתוח נוסף מעבר ל 10 ניתוחים בחודש יזכה את דר' שרביט במענק של 9,500 ₪ וכל ניתוח מתחת ל - 10 ניתוחים בחודש יחייב את דר' שרביט בהחזר של 9,500 ₪ לחברה.*

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

- ה. לאחר חלוקת התמריצים ותשלום מס חברות, יחולקו דיבידנדים לבעלי המניות.
1. אחוז מסוים מהרווחים (אחוז זה יוגדר מראש) לא יחולק בין בעלי המניות, יוגדר כהלוואת בעלים וישאר בקופת החברה לצורך המשך תפעול החברה וקידום פעילויות חדשות.
 2. כספים נוספים שיושקעו על ידי בעלי המניות בחברה בעת הקמתה ולאחר מכן לצורך תפעולה השוטף, יוגדרו כהלוואת בעלים שתוחזר לבעלי המניות במצב בו יהיו מספיק רווחים בקופת החברה שיצדיקו את החזר ההלוואה.

* גובה המענק יבחן מחדש חד פעמית לאחר 6-12 חודשי פעילות כדי להתאים את % ההכנסות המתקבל מהמרפאות ביחס להכנסה מניתוחים וחוות דעת.

3.4 התהליך האסטרטגי

התהליך האסטרטגי נחלק לשלושה שלבים:

א. שלב ההקמה וההתבססות - בשלב זה נדרשת עבודת הקמה במספר תחומים:

1. חתימת הסכמים עם הגורמים המבטחים השונים: חברות הביטוח וקופות החולים.
2. חתימת הסכם עם בית חולים אסותא/מדיקל סנטר הרצליה.
3. הקמה פרוצדוראלית הכוללת חתימת הסכם בין השותפים, הקמת חברה, פתיחת משרדי המרפאה וכו....
4. תחילת פעילות מקצועית כחברה מאוחדת ולא כמנתחים עצמאיים.
5. הפעילות המקצועית והעסקית בשנה הראשונה תתמקד בתחומים הבאים:

- א. קיום ימי מרפאה ובדיקת חולים במרפאה החדשה על ידי שמיר ושרביט.
- ב. ביצוע ניתוחים על ידי שמיר ושרביט ברמת יעילות וארגון גבוהות מאלו שהיו במהלך עבודתם כמנתחים עצמאיים וביצוע יותר ניתוחים תוך השקעת זמן דומה לזו שהייתה קודם לכן על ידי כל אחד בנפרד.
- ג. התמקצעות מוחלטת בנושא גבייה מקופות החולים וחברות הביטוח ומיקסום הסכומים הנגבים עבור כל פרוצדורה (גביה מקבילה מחברת ביטוח וקופת חולים, קבלת תשלום עבור עוזר בניתוחים שניתן וכו....).
- ד. הפניית החולים שאינם זקוקים לניתוח למומחים היושבים במרפאה או למומחים נוספים המקיימים איתנו שיתוף פעולה וקבלת עמלה ממומחים אלו תמורת ההפניה.
- ה. כתיבת חוות דעת מקצועיות הנדרשות משמיר ושרביט כמומחים המובילים בישראל בתחומם.

ב. כניסה לתחום תיירות המרפא:

1. הקמת אופרציה שיווקית ברוסיה:

- א. הקמת חברה רוסית ופתיחת משרד במוסקבה.
- ב. גיוס איש עסקים רוסי בעל קשרים בתחום הבריאות ומנהלי המחלקות הרלוונטיות בבתי החולים כמנהל השיווק ברוסיה.
- ג. יצירת קשר עם רופא רוסי בעל עבר ישראלי שיבצע את הבדיקות הראשוניות הנדרשות על החולים לפני הטסתם לארץ.
- ד. גיוס אנשי קשר (ברמת רופאים בכירים ומנהלי מחלקות רלוונטיות) בתוך בתי החולים במוסקבה וסנט פטרבורג כגורמים המפנים חולים.
- ה. בניית אתר אינטרנט ברוסית.
- ו. בניית מסלול אירוח מוגדר לחולה המגיע לניתוח בישראל.

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

2. הקמת האופרציה ברוסיה תחייב שהות מוגברת של דורון במוסקבה. במהלך הרבעון הראשון להקמת הפעילות יקים אותה דורון, ידריך את איש העסקים הרוסי כיצד לבצע את תפקידו, יקשור את קשרי העבודה הראשונים עם מנהלי מחלקות במספר בתי חולים ויגרום לתחילת תהליך הגעה רציפה של חולים לניתוח בארץ.
3. במקביל לכך, בתחילת הקמת הפעילות תידרש מעורבות קצרה של שמיר ושרביט ברמת פרזנטציה מקצועית מרשימה והדגמת ניתוח או שניים שתיערך באסותא במהלך כינוס שיווקי בשלב הגיוס הראשוני בהשתתפות מספר מנהלי מחלקות/מנהלי בתי חולים נבחרים מבתי חולים במוסקבה.
4. לאחר פעילות שוטפת והגעה לכמות מספקת של חולים המגיעה מרוסיה, תתחיל פעילות להקמת סניף נוסף בסין או במדינה אחרת בה יוחלט כי הפוטנציאל וההזדמנות העסקית הינם הגדולים ביותר.

ג. התבססות כמובילי השוק בתחומי הפעילות של החברה:

1. בשנת הפעילות השלישית החברה תעסוק באופן מסיבי במספר תחומים ותגיע למצב של מובילות מובהקת של תחומי הפעילות שלה בישראל.
2. במהלך השנה השנייה יוכנסו מספר מנתחים נבחרים נוספים לצוות המנתח של החברה כך שבתחילת השנה השלישית יבצעו בפועל את הניתוחים שמיר ושרביט ושניים עד שלושה מנתחים נוספים.
3. מהלך זה יגרום לכך שהחברה תשלט בחלק הארי של הניתוחים הפרטיים בתחום והתנאים שתקבל מכלל הגופים המממנים יהיו טובים יותר ויאפשרו הגעה לרמת הכנסות ורווחיות גבוהות יותר.
4. בשלב זה יוכלו שמיר ושרביט להקטין את קצב פעילותם באופן משמעותי ולהרוויח סכומים גבוהים בהרבה מאלו שהם מרוויחים היום.

ד. כניסה לתחום יבוא ומכירת אביזרים – הפעילות נחלקת למספר שלבים:

5. תחילת הפעילות תלווה בבניית תוכנית עסקית נפרדת לביצוע הפעילות ובהחלטה עקרונית על המבנה המשפטי והרכב הגוף שיקים ויבצע פעילות זו.
6. בשלב הראשון יבוצע סקר מעמיק של החברות הרלוונטיות שאותן כדאי לייצג בישראל ועדיין אינן מיוצגות כאן.
7. לאחר שתיבחר החברה יעברו מוצריה תהליכי אישור של משרד הבריאות (מוצרי החברה שתיבחר יהיו מאושרי FDA – CE לפחות).

8. לאחר השגת כל האישורים הנדרשים יחל יבוא האביזרים בשלושה שלבים עיקריים:

- א. יבוא אביזרים הנצרכים על ידי מנתחי החברה. מהלך זה יעלה את אחוז הרווחיות של החברה מהניתוחים השונים באופן משמעותי.
- ב. שיווק ומכירת הציוד בבתי החולים בהם מנתחים השותפים (תל השומר ואיכילוב).
- ג. שיווק ומכירת הציוד בכלל בתי החולים בארץ.

3.5 אסטרטגיה שיווקית

א. האסטרטגיה השיווקית בשנה הראשונה

1. התהליך השיווקי במהלך השנה הראשונה יתבסס על פעילות שקטה שאיננה מבליטה את פעילות החברה החדשה אך מאפשרת מתן שירות ברמה גבוהה מהמקובל בישראל תוך בניית מוניטין מקצועי ואיכותי. לצורך זה הפעילות תתמקד בתחומים הבאים:

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

- א. קיום תהליך מיתוג כולל של החברה.
- ב. הקמת אתר אינטרנט אינטראקטיבי המאפשר ללקוחות המרפאה קיום תקשורת דו כיוונית איתנו.
- ג. קידום מקצועי של אתר האינטרנט ב – Google.
- ד. ביצוע תהליך של שימור לקוחות שיאפשר מעקב מלא על כל לקוח החל מהרגע בו הגיע למרפאה הן ברמה הרפואית מקצועית והן ברמת מתן שירות.
- ה. מתן אפשרות ללקוחות לעקוב אחרי התהליכים להם הם שותפים ושמירה על קשר שוטף עם הלקוחות באמצעות אתר האינטרנט.
- ו. מתן מתנה סמלית לכל פציינט העובר במרפאה ולכל מנותח העובר ניתוח על ידי המנתחים של החברה.
- ז. קיום מנגנון המומחים הפעילים בשיתוף פעולה עם המרפאה כגוף אחוד של מומחים (ברמה השיווקית) הנותנים שירות דרכנו.

ב. האסטרטגיה השיווקית בשנה השנייה והשלישית

1. פעילות המרפאה בישראל מעבר להמשך הפעילות בתחום שימור לקוחות ואיכות השירות תתמקד בכיווני הפעילות הבאים:

א. פרסום אינטרנטי שיתמקד בעיקר בהמשך קידום האתר ב – Google.
ב. פעילות יחסי ציבור נרחבת באינטרנט באמצעות פרסום מאמרים באתרים הרלוונטיים ופעילות יחצנית Offline שתתמקד בתוכניות אירוח רלוונטיות בהם ישתתפו לידר וקנולר ובניסיון להשיג תוכנית רדיו בה ייתן אחד משניהם תשובות לשאלות המאזינים.

2. שיווק תיירות המרפא יתמקד בפעילות מול מנהלי מחלקות ובתי חולים ברוסיה. במקביל לכך כל חולה שיגיע לניתוח יקבל יחס חם ומקיף שיכסה באופן מלא את כל צרכיו מהרגע שהוא יוצא מביתו ועד הרגע שבו הוא נכנס חזרה הביתה לאחר הניתוח.
3. התהליך השיווקי של האביזרים והמכשור הרפואי יוגדר באופן נפרד בתוכנית העסקית שתוכן לצורך זה.

3.6 מודלים עסקיים

באופן עקרוני, הרופאים אינם עוסקים בגבייה. כל התשלום וגביית הכספים נעשה על ידי המזכירות כך שהתהליך יהיה נקי ובעל רמת שקיפות גבוה ויאפשר לרופאים חופש מלא לפעילות מקצועית.

מרפאה

החולה ישלם תשלום חד פעמי עבור הביקור במרפאה.

הפניות למומחים

- א. עם כל מומחה יהיה הסכם שיתוף פעולה בו יוגדר מה גובה העמלה אותה הוא משלם עבור ההפניות.
- ב. התשלום יבוצע בתחילת כל חודש עבור ההפניות שקיבל המומחה בחודש שחלף.

ניתוחים

תהליך התביעות וגביית הכספים יבוצע על ידי המזכירות בהנחיית מומחה הגבייה. התשלום יבוצע על ידי חברות הביטוח וקופות החולים. הקשר לגבי הטפסים והתביעות עם המנותחים ובני משפחתם יעשה על ידי המזכירות ולא על ידי הרופאים.

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

הכנת חוות דעת

תשלום תמורת חוות הדעת יבוצע על ידי מזמין חוות הדעת מול המזכירות.

תיירות מרפא

- א. התשלום עבור התהליך יהיה תשלום כולל שיכסה את כל ההוצאות הנלוות, עלויות הניתוח והרווח לחברה. התשלום ישולם מראש וייגבה על ידי הנציג במוסקבה באמצעות העברה בנקאית או כל אמצעי תשלום רשמי שלא יאפשר לנציג במוסקבה לשים יד על חלק ממנו בדרך.
- ב. במקרה שהמנתח יהיה מעוניין בתשלום במזומן, יבוצע התשלום באופן ישיר כהפקדת מזומן לחשבון החברה ולא יועברו שטרות דרך נציגים או מתווכים שונים.

3.7. אבני דרך מרכזיות

Abv 4				שנה 3				שנה 2				שנה 1				
Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	
																תחילת פעילות החברה
																הגדלת צוות המנתחים
																תחילת פעילות בתחום תיירות מרפא ברוסיה
																תחילת פעילות בתחום ייבוא אביזרים
																תחילת ייבוא ומכירת אביזרים

4.1. הנחות יסוד

- כל רופא מבצע 2 ימי מרפאה בשבוע (8 ימים בחודש).
- בכל יום מרפאה רואה כל רופא בממוצע 18 חולים.
- דר' שמיר מבצע בממוצע 14 ניתוחים פרטיים בחודש (תוספת \ הפחתה בשכר של 7000 ₪ על תוספת \ הפחתה של ניתוח ביחס לממוצע על בסיס חודשי)
- דר' שרביט מבצע בממוצע 10 ניתוחים פרטיים בחודש (תוספת \ הפחתה בשכר של 9500 ₪ על תוספת \ הפחתה של ניתוח ביחס לממוצע על בסיס חודשי)
- כל יום מרפאה מפנה כל רופא 5 חולים למומחים.
- הכנסה ממוצעת מביקור חולה – 750 ₪ לביקור. (50% מהניתוחים 500 ₪ 50% 1000 ₪)
- שכר מנתח ממוצע – 9,000 ₪.
- ניתן לקבל תשלום מחברת הביטוח עבור עוזר מנתח בשליש מהניתוחים.
- הכנסה ממוצעת מעוזר מנתח - 4,000 ₪ (חצי עבור קנולר ולידר וחצי עבור עוזרים חיצוניים).
- ב 30% מהניתוחים המבוצעים ניתן לקבל שכר מנתח כפול (18,000 ₪) כולל בתוכו את הגבייה המוגברת מחברות הביטוח.
- הכנסה ממוצעת מהפניה למומחה – 200 ₪. (10% מהכנסות תוכנית הטיפול)
- כל אחד משני הרופאים מכין חוות דעת מומחה אחת בחודש והתשלום עבורה בממוצע 10,000 ₪.
- שיעור השכרת החדרים במרפאה 25%.
- כל משך השכרת חדר מכניס בממוצע 2,500 ₪.
- משכי בוקר – 2,000 ₪.
- משכי אחה"צ/ערב – 3,000 ₪.
- מנתח נוסף שמתווסף לניתוחי החברה יבצע בממוצע 5 ניתוחים בחודש.
- התשלום שיועבר על ידי החברה למנתח נוסף יהיה שכר המנתח המתקבל מחברת הביטוח בניכוי 20%.
- הכנסה ממנותח חו"ל תהיה \$ 40,000 בממוצע.
- עלות ניתוח ממוצע למנותח חו"ל תהיה \$ 10,000. (תשלום לבית החולים)
- קיבועים ומשתלים \$ 5000
- עלות שאר הוצאות מנותח חו"ל תהיה \$ 5,000.
- קצב הגעת מנותחי חו"ל:
- רבעון I 2011, מנותח אחד בחודש.
- רבעון II 2011, 2 מנותחים בחודש.
- רבעון III 2011, 3 מנותחים בחודש.
- רבעון IV 2011 ואילך 4 מנותחים בחודש.
- תנאי האשראי שנלקחו בחשבון בתוכנית:
 - אשראי לקוחות – 60 יום.
 - אשראי ספקים – 30 יום.

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

4.2. תחזית הכנסות

תחזית הכנסות לשלושת השנים הראשונות

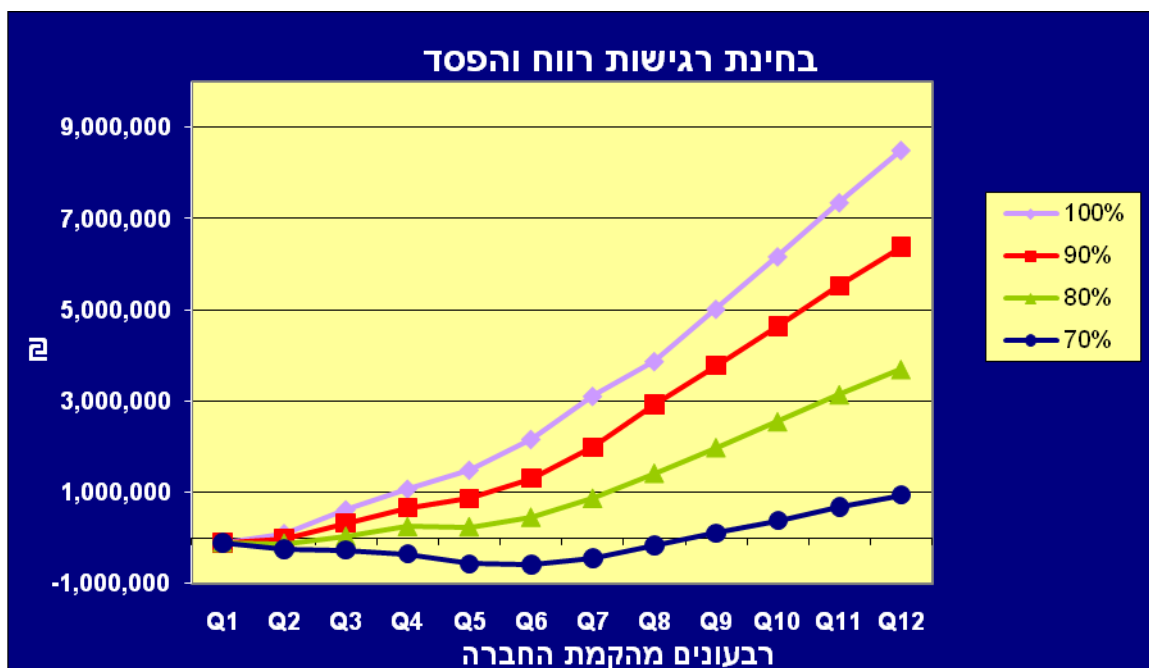
שנה 3	שנה 2	שנה 1	שירות
2,592,000	2,592,000	1,728,000	מרפאה
3,369,600	3,369,600	2,246,400	ניתוחים
384,000	384,000	208,000	ניתוחים - עוזרים
666,400	285,600	0	מנתחים נוספים
192,000	192,000	128,000	הפניות למומחים
240,000	240,000	160,000	חוות דעת
630,000	585,000	277,500	השכרת חדרי מרפאה
7,296,000	4,560,000	0	תיירות מרפא
15,370,000	12,208,200	4,747,900	סה"כ - נה

4.3. דו"ח רווח והפסד חזוי

הטבלה הבאה הינה דו"ח רווח והפסד חזוי לשלושת השנים הראשונות:

שנה 3	שנה 2	שנה 1	נה
15,370,000	12,208,200	4,747,900	הכנסות
3,648,000	2,280,000	0	עלות המכר
11,722,000	9,928,200	4,747,900	רווח גולמי
			הוצאות
840,500	788,500	205,000	הוצאות שיווק ומכירה
3,629,988	3,653,388	2,183,392	הוצאות תפעול
2,283,600	2,005,000	1,112,700	הוצאות הנהלה וכלליות
337,704	322,344	175,055	הוצאות בלתי צפויות
7,091,792	6,769,232	3,676,147	סה"כ הוצאות תפעוליות
4,630,208	3,158,968	1,071,753	רווח תפעולי

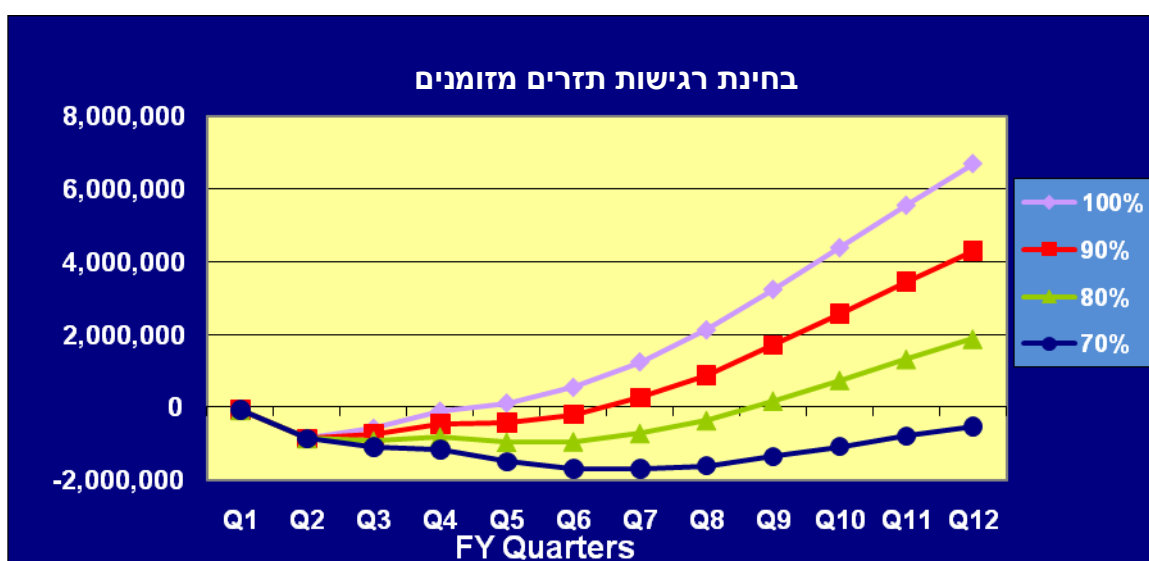
תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק



4.4. תזרים מזומנים חזוי

הטבלה הבאה הינה דו"ח תזרים מזומנים חזוי לשלוש שנים:

שנה 3	שנה 2	שנה 1	שם
4,589,893	2,286,588	326,527	תזרים תפעולי
10,000	50,000	435,300	השקעות ורכישות
4,579,893	2,236,588	-108,773	תזרים שנתי
6,707,709	2,127,816	-108,773	מצב חשבון הבנק



4.5. נקודת האיזון ורווחיות

תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

החברה תגיע לנקודת האיזון בחודש השישי לאחר תחילת התוכנית. הטבלה הבאה מפרטת את נקודת האיזון והרווחיות של החברה (בחודשים מתחילת הפעילות) בהתייחס לניתוח רגישות המביא בחשבון את אחוזי המכירות מהתכנון.

70%	80%	90%	100%	
26	9	7	6	נקודת האיזון
19	5	5	5	רווחיות

4.6. ההשקעה הנדרשת

הטבלה הבאה מפרטת את ההשקעה הנדרשת כדי להשיג את היעדים שהוגדרו בתוכנית העסקית בהתייחס לניתוח רגישות המביא בחשבון את אחוזי המכירות שיושגו.

70%	80%	90%	100%	נ
1,800,000	950,000	860,000	860,000	השקעה

4.7. תוכנית ההשקעות

סה"כ	5	4	3	2	1	נ
138,893	69,325	32,468	10,150	12,250	14,700	שמיר
138,893	69,325	32,468	10,150	12,250	14,700	שרביט
138,893	69,325	32,468	10,150	12,250	14,700	דורון
444,031	346,626	97,404				אשראי בנקאי
860,711	554,602	194,808	30,450	36,750	44,100	סה"כ

4.8. שולי הרווח

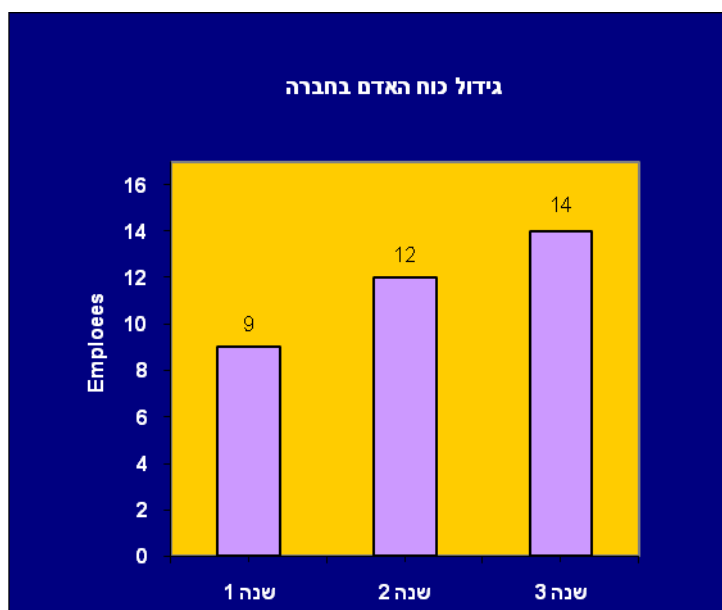
הטבלה הבאה מראה את שולי הרווח בהתייחס להכנסות בשלושת השנים הראשונות:

שנה 3	שנה 2	שנה 1	שולי הרווח
-------	-------	-------	------------

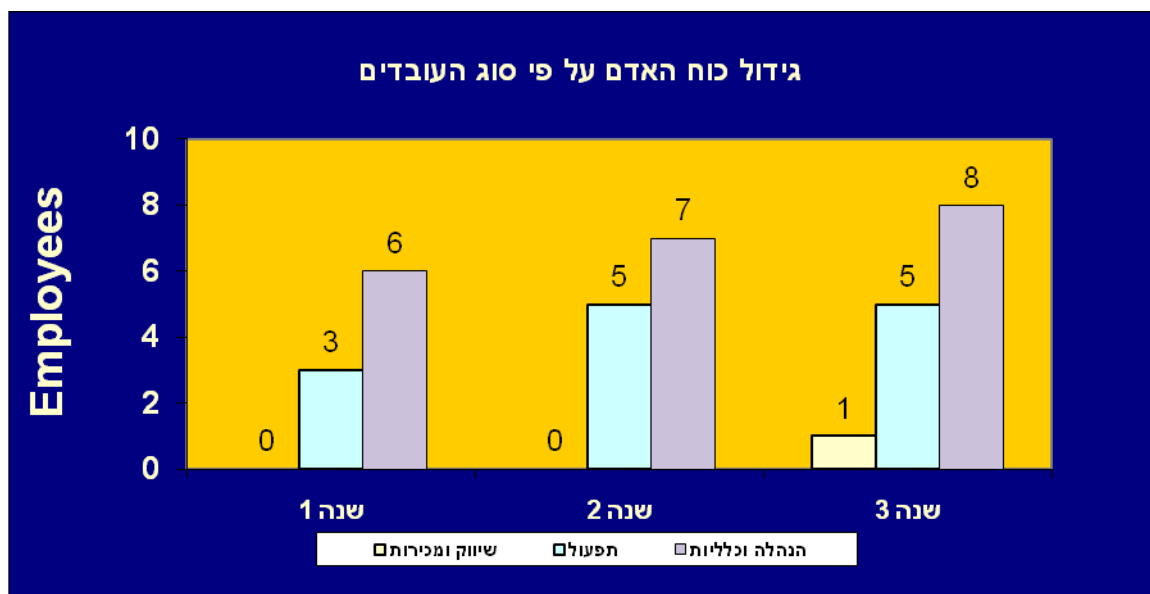
תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק

15,370,000	12,208,200	4,747,900	הכנסות
24%	19%	0%	עלות המכר
76%	81%	100%	רווח גולמי
5%	7%	10%	הוצאות קבועות
5%	6%	4%	הוצאות שיווק ומכירות
24%	30%	46%	הוצאות תפעול
15%	16%	23%	הוצאות הנהלה וכלליות
32%	38%	56%	שכר
46%	55%	77%	סה"כ הוצאות תפעול
30%	26%	23%	רווח תפעולי

4.9. תהליך גידול כוח האדם בחברה



תוכנית עסקית לדוגמא להקמת עסק



4.10. טבלאות עובדים ושכר

עלות שכר (₪)	עובדים	סוף שנה
2,672,592	9	שנה 1
4,613,388	12	שנה 2
4,930,588	14	שנה 3

תפקיד	כמות עובדים			₪ משכורת
	שנה 1	שנה 2	שנה 3	
מנתחים שותפים	2	2	2	99,600
מנכ"ל	1	1	1	*16,000
מזכירה בכירה	1	1	1	7,000
מזכירה זוטרה	2	2	2	5,000
פקיד ביטוח	1	1	1	12,000
הנה"ח	1	2	3	6,500
פרויקטור רוסי		1	1	15,000
רופא רוסי		1	1	5,000
מעבר ברוסיה		1	1	5,000
מתורגמן	1			6,000
איש מכירות אביזרים			1	10,000

• מעבר בין מדרגות שכר המנכ"ל בהגעה לרמת הכנסה חודשית של 500,000 ו- 650,000 ₪ בהתאמה.