



י"ג חשון תשע"ז  
14.11.2016



ישראל ציגלמן

## שלבים ביצוא מישראל של מוצרים רפואיים כלפי בתי חולים וקופות חולים הנמצאים בחו"ל

היצוא השנתי מישראל לחו"ל של מוצרים רפואיים, למעט תרופות, המופנים לשוק הבריאות המוסדי מסתכם כשלעצמו במאות רבות של מיליוני דולרים. זהו יצוא המכונן הן לשוק המוסדי הגדול של בתי חולים וקופות חולים, והן לשוק הפרטי הקטן של קליניקות פרטיות.

רוב היצוא הזה של מוצרים רפואיים הוא מופנה לשוק האמריקאי, ומיעוטו לארצות אירופה ודרום מזרח אסיה. ליצוא מישראל לחו"ל שותפים מאות יצרנים ישראלים. הם מייצאים לחו"ל החל מרכיבים, דרך מוצרי ביניים, עבור למוצרי מדף וכלה במערכות ("קייטים").

רכיב כמו חלק אינפוזיה העשוי מפלסטיק, עולה סנטים בודדים ונמכר בשנה במיליוני יחידות, מוצר מדף, כמו גרב אלסטית מיוחדת המיועדת לרגל של מטופל, עולה כאלף דולר ונמכרת באלפי יחידות בשנה, ולבסוף, מערכת, כמו תוכנה המשמשת לחדרי ניתוח, עולה מעל למאה אלף דולר ונמכרות ממנה רק כמה עשרות יחידות לשנה.

היצוא של מוצרים רפואיים מישראל לחו"ל הוא מאופיין במורכבות הרבה שלו. המורכבות הזו נובעת מזמן חדירה ארוך הנדרש עד לקבלת אישורי תקינה ואישורי ספק, מאבטחת איכות נוקשה הנדרשת מאת הספק הישראלי (לעתים קרובות, המוצר מיוצר בחדרים נקיים), ומהצורך להפעיל עבודת תועמלנות כלפי מנהיגי דעת קהל מתוך קהילת משתמשי הקצה של רופאים הפעילים בחו"ל, ולעתים, גם בדרישה לשתף אותם בניסויים קליניים של המוצר החדש.

יצואן ישראלי אשר מצליח להתגבר על מורכבות זו יכול להשיג, מיצואו רווח גולמי בשיעור גבוה של כחמישים אחוזים, ואף רווח תפעולי בשיעור גבוה של כעשרים אחוזים.

במאמר הנוכחי אנו נבחן את תהליך המכירה אל לקוח חדש, כמו בית חולים, הפעיל בשוק היעד בחו"ל. במסגרת זאת, נכיר את השותפים לתהליך החלטת הקניה הנעשה אצל הלקוח, נפרט את שלבי המכירה, נתאר את מאפייניה העיקריים, ונסיים באפיונו של איש המכירות המתאים לבצע מכירה כזו.

### 1. מי הם השותפים להחלטת הקניה הנעשית אצל הלקוח:

לקניה של מוצרים רפואיים יש מספר שותפים בתוך ארגון קונה, כמו בית חולים או קופת חולים. כמעט כולם הם עובדים שכירים של הארגון ומיעוטם הם גורמים מקצועיים אשר משמשים בתור יועצים חיצוניים לו. השותפים להחלטת קניה הנעשית בתוך ארגון לקוח הם ידועים בתור "מרכז קניה" (Buying Center). זוהי יחידה ארגונית לא פורמלית אשר מורכבת מנציגים של יחידות ארגוניות שונות. הן כוללות את משתמשי הקצה

במוצר הרפואי, הבוחנים את הצורך בו, את דרגי הניהול, המאפשרים את הרכישה, ואת יחידות הכספים והרכש, השותפות למשא ומתן עם הספקים והאחריות על הזמנת המוצר מאת אחד מהם.

קיימים חמישה פקטורים עיקריים אשר קובעים את מידת המעורבות של בעל תפקיד מסוים בארגון בקניה של מוצר מסוים. פקטורים אלו הם:

1. מידת מורכבותו של המוצר הנרכש
2. מידת הסיכון המסחרי הכרוך בקניה
3. גודלו של הארגון הקונה.
4. מיקומו של פרט מסוים בסולם העוצמה, במערכת התקשורת הבינאישית ובשאר תת-מערכות חברתיות אשר מרכיבים תהליכים (דינמיקה) ארגוניים.
5. סיטואציית הקניה:
  - א) קניה חוזרת שגרתית
  - ב) קניה חוזרת לא שגרתית
  - או:
  - ג) קניה חדשה

בקטעים הבאים, נבחן כיצד שלושת הפקטורים הראשונים מבין אלו הם משפיעים על זהות המעורבים בתהליך הקניה ועל מידת השפעתם. שלושת הפקטורים הנבחרים הם:

- מידת מורכבותו של המוצר
- דרגת הסיכון המסחרי בקניה
- גודלו של הארגון הקונה.

ניתן להצביע על שלושה ממצאים עיקריים במסגרת חקר ההשפעה של שלושת הפקטורים שנזכרו לעיל, על זהות המעורבים בתהליך הקניה ועל מידת ההשפעה של עובדים שונים בארגון על תהליך קניה של מוצרים. שלושה הממצאים הם:

1. כאשר המוצר הנרכש נתפס **כמורכב יותר**, אזי אנשים עם רקע טכני יותר יהיו שותפים לתהליך קנייתו.
2. ככל שהקניה נתפסת כנושאת **סיכון מסחרי גבוה יותר** לארגון (עקב חשיבות הרכיב למוצר הסופי, או עקב ערכה הכספי של ההוצאה), כך יהיו מנהלים בדרג גבוה יותר במבנה הארגוני, שותפים להחלטות אשר בקניה זו.
3. ככל שהארגון הוא **גדול יותר במספר עובדיו**, כן תתקבלנה החלטות קניה של מוצרים בדרג ארגוני נמוך יותר. רק החלטות קניה הנושאות סיכון מסחרי רב לארגון תתקבלנה בדרג ניהולי בכיר.

לאור זאת, ניתן לומר כי כאשר נרכש בבית חולים או בקופת חולים ציוד רפואי ותיק, לא ייעודי וזול במחירו, יהיו שותפים לרכישתו רק מעט עובדים ולא בדרג ניהולי גבוה. לעומת זאת, כאשר נרכש באותו ארגון ציוד רפואי חדש, ייעודי ואף יקר, יהיו שותפים לרכישתו הרבה עובדים, ובכללם כאלו הנמצאים בדרג ניהולי בכיר באותו ארגון.

## 2. מהם שלבי המכירה?

בעת החדירה של ספק חדש, כמו יצואן ישראלי, אל ארגון בריאות, כמו בית חולים הנמצא בחו"ל, על היצואן הישראלי לעבור שלושה שלבים עיקריים. שלבים אלו הם שלב הזריעה (farming), שלב הצייד (hunting) ושלב הסגירה (closing).

במכירה של ציוד מורכב, אשר יש סיכון רב ברכישתו, תהליך חדירה כזה אל לקוח יכול להימשך מעל לשנתיים. התהליך הזה מבוצע בעיקר על ידי אנשי מכירות, אך הם מקבלים גיבוי מצד עובדים נוספים אצל היצואן הישראלי. בשלב הזריעה, הם יקבלו גיבוי של קידום מכירות מהסוג הקרוי "מתחת לקו" (BTL) מאת יחידת התקשורת השיווקית של היצואן (marcom). בשלב הצייד, הגיבוי יינתן על ידי עובדי שיווק הידועים בתור "מקדמי מכירה" (Pre-sale). האחרונים יתמכו במכירה דרך תצוגות ("פרזנטציות") המתקיימות באתר של הלקוח. לבסוף, בשלב הסגירה, הגיבוי לאנשי המכירות יכול להינתן על ידי מנהלים בכירים, כמו מנכ"ל של היצואן הישראלי, או סמנכ"ל שיווק שלו, היוצא לחו"ל כדי לעודד את הלקוח לסגור עסקה עם הארגון היצואן שלו.

## 3. מהם מאפייניו העיקריים של תהליך מכירה כזה?

תהליך המכירה של ציוד חדש המופנה כלפי בית חולים לקוח, הנמצא בחו"ל, הוא מתאפיין בשוני בין שלושת שלביו. זהו שוני הן באורך הזמן בו כל שלב נמשך, והן במספר ביקורי המכירה הנדרשים מאת עובדיו של היצואן הספק אצל הלקוח הפוטנציאלי.

מההיבט הראשון ניתן לציין כי שלב הזריעה הוא הארוך ביותר, שלב הצייד הוא הבינוני באורכו ושלב הסגירה הוא הקצר ביותר. שלב הזריעה נמשך בין תשעה חודשים לעשרים וארבעה חודש. שלב הצייד נמשך בין חודשיים לבין ארבעה חודשים, שזהו בדרך כלל, פרק הזמן הנקוב במיכרז שאותו הלקוח מפרסם, לבסוף,

שלב הסגירה, דורש מאת היצואן הישראלי, אם הוא זכר במכרז של הלקוח, רק פרק זמן קצר הנמשך בין חצי חודש לבין חודש. בסופו של שלב זה, היצואן הישראלי מחזיק בידי הזמנת עבודה כתובה מאת בית החולים הלקוח.

מספרן של פגישות המכירה המקוימת עם הלקוח הוא עם שוני פחות, כאשר משווים בין שלושת השלבים האלו של תהליך המכירה. בכל אחד מבין שלושת השלבים תהיינה לפחות שלוש פגישות עם הלקוח. אך, בשלב הקריטי של הצייד, מספר הפגישות שתקוימנה אצל הלקוח הוא שונה בהתאם לשאלה אם הלקוח הגביל אותן במכרז שהוא פרסם או לא. אם הלקוח קבע במיכרז כי תהיינה לדוגמה רק שתי פגישות תדריך עם ספקים הניגשים למיכרז שהוא פרסם, אזי קשה מאוד יהיה לספק אחד מהם, כמו היצואן הישראלי, להגיע ליותר פגישות אצל אותו לקוח.

לעומת זאת,

אם השלב של הצייד איננו מובנה על ידי דרישות של מיכרז, אזי, כל ספק, כמו היצואן הישראלי, ישאף להגיע בשלב זה אף לחמש פגישות עם הלקוח הפוטנציאלי שלו.

**מכון ציגלמן לחקר השיווק**

#### 4. מיהו איש המכירות המתאים לבצע מכירה כזו?

ראינו, אם כן, כי מכירה חדשה של מוצר רפואי, הנעשית כלפי לקוח גדול, כמו בית חולים הנמצא בחו"ל, היא נעשית בתהליך ארוך, תלת שלבי, אשר דורש מאת היצואן הישראלי לקיים פגישות מכירה רבות אצל הלקוח הפוטנציאלי ולגבות את חלקן בפעילות של קידום מכירות, שהיא בתחילה שטוחת מסלול, ולאחר מכן, ממוקדת בעזרת "פרזנטציות" הנעשות אצל הלקוח.

אנשי המכירות המתאימים להוביל תהליך כזה, לאורך פרק זמן ארוך של כשנתיים, נדרשים להיות עם עצבי ברזל, מאוד מקצועיים וגם מאוד מיומנים בתקשורת שלהם עם רובדים שונים בהיררכיה הארגונית של בית החולים הלקוח. הם מאוד שונים לפיכך, מעמיתיהם שהם אנשי המכירות המוכרים מוצר פשוט, וקל וחומר, מוצר פשוט הנמכר בשוק המקומי בארצנו. הרי, אנשי מכירות המוכרים מוצר פשוט, רגילים להשלים בכל יום עבודה שלהם, כמה עסקאות מכירה של אותו מוצר מבלי שהם יידרשו לנהל משא ומתן עם עובדי הארגון הלקוח שלהם, שהם בדרגים ניהוליים שונים של הארגון הלקוח. כתוצאה מכך, אנשי מכירות המוכרים מוצר פשוט מקבלים הן סיפוק מיידי, והן עמלה הנראית כבר בתלוש המשכורת הניתן להם כבר בסוף אותו חודש.

נאמר לסיכום, כי קשה לכל אחד מאיתנו להישאר בריא לאורך שנים, אך קשה לא פחות למכור למערכת הבריאות, ובפרט זו הנמצאת בחו"ל, ציוד המשרת את הבריאות הזו.

**נספח: שלושה שלבים בתהליך המכירה הנעשה כלפי בית חולים (משמאל לימין).**

(1) Farming	(2) Hunting	(3) Closing	
אנשי מכירות או מפיצים	אנשי מכירות	אנשי מכירות	1) מיהו עובד עיקרי אשר מעורב במכירה?
עובדי יחידת תקשורת שיווקית (Marcom)	עובדי שיווק המבצעים קדם מכירה (Pre-sale) בעזרת "פרזנטציה"	מנהל בכיר, כמו מנכ"ל או סמנכ"ל	2) מי בנוסף מעורב באותה מכירה?
9-24	2-4 (זמן המיכרז)	1 – 1/2	3) כמה חודשים אורך שלב זה?
3	אם מובנה ע"י לקוח : 2 אם לא מובנה : 5	3	4) מהו מספר שכיח של פגישות פר לקוח?

#### ישראל ציגלמן.

הכותב הוא מנכ"ל של מכון ציגלמן לחקר השיווק וכן, מדריך מיטיבי הלכת באגודת חובבי הטבע-חיפה. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים. דואר אלקטרוני: [office@ziegelman.co.il](mailto:office@ziegelman.co.il), אתר אינטרנט: [www.ziegelman.co.il](http://www.ziegelman.co.il)