

התחרות השנתית הבינלאומית לניתוח אירועים אסטרטגיים 2014 ד"ר ליאור שוחט



בתחרות ה-10 לניתוח אירוע שהתקיימה במאי השתתפו נבחרות מ-11 בתי ספר למנהל עסקים בארץ ובעולם. במסגרת התחרות השנה בחנו הנבחרות את חברת InSightec והציעו עבורה אסטרטגיה להמשך פעילותה. מבין הנבחרות נבחרה הקבוצה מאוניברסיטת Science and Technology בהונג קונג.

ב-21 למאי התקיימה התחרות ה-10 לניתוח אירועים אסטרטגיים ע"ש Sofaer בה השתתפו נבחרות מאחד-עשר בתי ספר למנהל עסקים מובילים בארץ ובעולם:

Ben - Gurion University of the Negev	Israel
Cambridge Judge Business School	England
Copenhagen Business School-CBS	Denmark
Emory University, GA	USA
Hong Kong University of Science and Technology	Hong Kong
National Chengchi University	Taiwan
Recanati Business School, Tel Aviv University	Israel
Rotman School of Management, University of Toronto	Canada
The Hebrew University of Jerusalem	Israel
UCLA Anderson School of Management	USA
Wits Business School	Johannesburg, South Africa

אינסייטק מטפלת בצורה זו בגידולים שפירים ברקמת הרחם, גרורות סרטניות בעצמות ומחלות תפקודיות של מערכת העצבים המרכזית כמו פרקינסון ורעד מהותי. המערכת שלה, ExAblate, מאפשרת השמדת רקמות רכות במוח בדיוק רב ומספקת חלופה לא-פולשנית לטיפולים ניתוחיים ולטיפולי קרינה².

החברה הוקמה ב-1999, בחיפה ומפעילה כיום נציגויות בארה"ב, יפן, סין, ואירופה. בחברה עובדים 130 עובדים והיא מכרה עד היום 114 מערכות בעולם (51 באסיה, 33 באמריקות, ו-24 באירופה). החברה מוחזקת ע"י GE Health (52%) ואלביט הדמיה (48%). הטכנולוגיה של החברה, מבוססת על 95 פטנטים, ומאפשרת במספר תחומים (גידולים ומיקרו-ניתוח) ע"י ה-FDA האמריקני (מינהל התרופות הפדראלי) וגם ע"י הגופים המקבילים באירופה. במקביל ניסוים קליניים בתחומים: סרטן השד, ערמונית וכבד.

- לחברה הצעת הערך הכוללת שמונה רכיבים:
1. ניתוח לא-פולשני
 2. תראפיה פרסונאלית לחלוטין
 3. טיפול במסגרת מרפאות חוץ - שחרור מידי של חולה
 4. שיעור נמוך של אירועים קשים
 5. טיפול בפגישה אחת
 6. קרינה לא-מייננת
 7. שיפור מידי באיכות החיים
 8. מאפשר טיפולים חוזרים אם יש צורך

חזון החברה הוא להחליף ניתוח בטיפול לא-פולשני, המאפשר למטופל לחזור לחיי במהירות. ד"ר וורטמן מצוטט כמי שאומר "החלום הוא להתמודד עם מחלת הסרטן - להפוך אותה למחלה כרונית שניתן לחיות אתה"³.

ל-InSightec טכנולוגיה ייחודית לטיפול לא-פולשני להקלה מהירה של סימפטומים במגוון תחומים. החברה עוסקת בהשמדת גידולים באמצעות אנרגיה מבוססת אולטרא סאונד-ממוקד מונחה MRI (דימות תהודה מגנטית) וללא ניתוח.

האתגר העסקי שהוצג לנבחרות נוגע לכך שהחברה החלה לנוע משלב המו"פ לעבר השיווק וההצלחה המסחרית. יחד עם זאת, למרות מכירת מכונות, והצלחה לא מבוטלת בפרוצדורות מורכבות - החברה עדיין "שורפת" מזומנים, עדיין לא הצליחה לפרוץ לשווקים מובילים בארה"ב או להגיע לאיזון תפעולי. לאינסייטק נדרש בדחיפות מודל עסקי חדש שיאפשר להגיע עד 2018 ליעד מכירות של 125 מיליון דולר.

במסגרת התחרות, צוות המכון בראשות **אודי אהרוני** המנהל את התחרות כותב אירוע אסטרטגי על חברה ישראלית הפועלת בשוק הגלובלי. הצוותים מתבקשים להציג ניתוח אסטרטגי והמלצות מעשיות לדילמה מעשית הניצבת בהווה בפני החברה. השנה נבחרה חברת מובילה וחדשנית בתחום הטכנולוגיה הרפואית: InSightec. בשלב הגמר של התחרות, הציג מנכ"ל החברה **ד"ר קובי וורטמן**, את החברה, כהקדמה למצגות של שלוש הנבחרות שהגיעו לשלב הגמר.

ל-InSightec (להלן: אינסייטק) טכנולוגיה ייחודית לטיפול לא-פולשני להקלה מהירה של סימפטומים במגוון תחומים. החברה עוסקת בהשמדת גידולים באמצעות אנרגיה מבוססת אולטרא סאונד-ממוקד מונחה MRI (דימות תהודה מגנטית) וללא ניתוח¹.

מפת הדרכים שהקבוצה מציעה מורכבת משלוש זירות לפעילות מיידית:

ריכוז בשוק – הצלבת שני קריטריונים: מדינות שאימצו MRI כתשתית קיימת + הוצאה על בריאות, מניבה שלושה שווקים בולטים: ארה"ב, אירופה-10 (עשר מדינות מרכזיות ב-EU) ויפן.

מוכרנים ייעודיים – החיסרון של המכירה הוא ההישענות על GE שמוכרת גם מוצרים אחרים באמצעות מפיצים מקומיים. לחברה יש צורך במכירה ייעודית, המבוצעת ע"י צוות פנימי ומתמחה עם מודל תגמול הולם. בנוסף, יש להגדיר את השוק לא רק כמכונות חדשות (200 מכונות בשנה, בארה"ב) אלא כמכונות בנות 0-3 מה שכולל גם את רכיב השירות למכונות קיימות (800 מכונות בשנה בארה"ב). גם רדיולוגים יצאו נשכרים והם ינועו למרכז העשייה הניתוחית יחסית לתפקיד שלהם בהווה. ההתמקדות בהם תהפוך אותם למקדמי מכירות בבתי חולים.

שיווק ישיר ללקוחות – באמצעות אסטרטגיה "ממוקדת צרכנים", בעיקר מכיוון שחולים לא מכירים את הטכנולוגיה וחברות ביטוח לא מכסות זאת. 75% מהאמריקנים מחפשים מידע על פתרון רפואי ברשת, והם גם מוכנים לשלם על פתרונות יעילים (אולם זו אסטרטגיה המתאימה רק לארה"ב). בנוסף, מוצע מיתוג מחדש - שם חדש לחברה, סיפורים דרך תוכניות בידור מובילות (בידור ודוקומנטארי) ולבסוף, שותפות עם מותגים בטוחים וידועים ושיווק עממי.

מפת הדרכים שהקבוצה מציעה מתחילה בהתמקדות בעשר מדינות באירופה בשנה הראשונה, בשוק האמריקאי בשנה השנייה ולבסוף חדירה לשוק היפני בשנה השלישית ואילך.

האתגר העסקי שהוצג לנבחרות נוגע לכך שהחברה החלה לנוע משלב המו"פ לעבר השיווק וההצלחה המסחרית. יחד עם זאת, למרות מכירת של מכונות, אישור טיפולי מהמינהלים הרלוונטיים בארה"ב ובאירופה כמו גם הצלחה לא-מבוטלת בפרוצדורות מורכבות - החברה עדיין "שורפת" מזומנים: בחברה הושקעו עד היום כ-250 מיליון דולר מיום הקמתה. בשלוש השנים האחרונות מכירותיה מסתכמות בכ-18 מ' דולר בשנה בממוצע וההפסד שלה הנו כ-18 מ' דולר בשנה בממוצע כך שלחברה הפסד צבור של 218 מ' דולר. החברה לא הצליחה לפרוץ לשווקים בארה"ב ובמערב אירופה או להגיע לאיזון תפעולי, בעיקר משום שרמת הכיסוי הביטוחי לפרוצדורות הרפואיות המסופקות באמצעות מוצריה נותרה נמוכה יחסית⁴. לאינסייטק נדרש בדחיפות מודל עסקי חדש שיאפשר להגיע עד 2018 ליעד מכירות של 125 מיליון דולר.

להלן תמצית הניתוח וההמלצות של כל אחת מהנבחרות המתמודדות הסופיות (ע"פ סדר ההצגה בגמר).

1. נבחרת UCLA אנדרסן

הקבוצה מתחילה בהיבט האנושי ומתמקדת בזווית האישית של חולים שיכולים ליהנות מיידית מצורת הטיפול החדשנית המוצעת ע"י אינסייטק.

לדעתם לחברה ישנן שלוש משוכות עיקריות:

גיוון-יתר בשוק המכירות

אימוץ מוגבל ע"י רופאים ומתרפאים (עלות, ידע וכו')

הון מוגבל

מבחינה אסטרטגית השותפות עם GE Health ומכירה באמצעות מפיצי צד ג' מהווה החמצה גדולה עבור החברה שחסרה מכירות ייעודיות של מוצריה במקום מכירות של מערכות כתוסף או השלמה למכונות של יצרנים אחרים.

התוכנית ה-5 שנתית (2014-2018) להגדלת המכירות הישירות ע"י החברה דורשת השקעה של 27 מיליון דולר בשלוש שנים בכדי לתמוך בהתפתחות. עד 2018 ניתן להגיע למכירות של 128 מיליון דולר בכל שלושת הערוצים המוצעים.

2. נבחרת הונג-קונג – The Hong-Kong University of Science and Technology

המוטו של נבחרת זו התבסס על הצורך למסד טכנולוגיה משבשת, כלומר חדשנית, ולהעביר אותה למיינסטרים. לטענתם התעשייה של טכנולוגיה רפואית הזו די מפתה:

- א. מעט תחרות בתחום הספציפי של השמדת גידולים אולטראסונית
- ב. חסמים גבוהים לשחקנים חדשים
- ג. סיכון בינוני של מוצרים חלופיים
- ד. כוח מיקוח קטן של ספקים
- ה. כוח מיקוח גדול של רופאים

טיפולים רפואיים חדשים במימון של חברות ביטוח ואספקה של השירות ע"י מערכות רפואיות (בתי חולים למשל). ניתוח הסביבה מעלה כי הלקוח של אינסטיטק הוא הרופא המומחה המטפל באמצעות המכשור של החברה. רופאים נחלקים לשני סוגים: רופאים מטפלים ורופאים מומחים שמתמשים, ואשר הם "המאמצים המוקדמים" החיוניים לפריצה של טכנולוגיה משבשת למיינסטרים, ורק אח"כ הרופאים המטפלים שהם בעצם "הבעלים" של החולים.

ניתוח מבנה התחרות מראה שבתחום הניתוחים הנוירולוגיים לאינסטיטק שמורים יתרונות של "הנע ראשון" (First Mover) בעוד שבתחומי רחם ועצם החברה נהנית רק מהובלה ברורה. הניתוח של התעשייה מציג באיזה מגזרים כדאי להתנקד בכדי לפלס את הדרך לתחום הרווחי ביותר שבו גם החברה סולנית וגם הטכנולוגיה בחיתוליה.

מכל התחומים הרפואיים בהם מתפתחת החברה התחום הנוירולוגי, של ניתוחי מוח, נראה הכי מבטיח כרגע יחסית לתחומים האחרים.

הפתרון המועדף צריך להיות כזה שיאפשר לחברה לחצות את המכירות לעבר "המאמצים המוקדמים" ומשם לעבור את נקודת הטיה של 18% לעבר "הרוב המוקדם". הקבוצה מציעה שלושה פתרונות:

1. הפחתת עלויות האימוץ - באמצעות גישת "סכין הגילוח" (Razor Blade) הגורסת שהסכין (למשל כמו של Gillette), למרות עלויות הפיתוח הגבוהות שלו, נמכר ברווח קטן בעוד שעיקר הרווחים מגיעים ממוצרים מתכלים. הגישה מבוססת על פתרון של הרחבת בסיס ההתקנות ומכירה בזול יותר של הערכת הבסיסית שתגרום לבית החולים לאזן את ההשקעה מהר יותר. ההוזלה תשפיע לחיוב גם על זווית המבט של ספקי ביטוחים.

2. הגדלת העוגה - זכיינות של הטכנולוגיה לחברות אחרות מתוך הנחה שבצורה זו ניתן יהיה להגדיל את השוק כולו. חברות שותפות כאן עשויות להיות: פיליפס, סימנס, טושיבה והיטאצ'י שהן כולן יצרניות מכשירי MRI מובילות. בצורה זו אינסטיטק תקבע את התקן המוביל בשוק ותתרום להנמכת עלויות לכל הנוגעים בדבר, לרבות המתרפאים.

3. כניסה למגזרים חדשים - למשל, אספקת תרופות שהוא מגזר צומח, מפותח ורווחי ביותר נטול בעלות עם פוטנציאל שנתי של מיליארד ורבע דולר מכירות ב-2012. חברות שותפות כאן עשויות לבוא מתחום הפארמה כמו: גלאקסו, לילי ומרק.

בניתוח של האימוץ הטכנולוגי לצד צמיחה ברת-קיימא שביצעה הקבוצה, עלתה גישת סכין הגילוח כגישה שמבטיחה את פוטנציאל הצמיחה הגבוה ביותר.

יבקש מימון מהמממן שבסופו של דבר יתרצה וישלם. אם כן, החולה הוא הנקודה הארכימדית! כיצד נגיע אליו:

- א. שיווק ישיר
- ב. קבוצות השפעה
- ג. שיווק תוכן

לדעת הקבוצה, ההתמקדות בכל ארבעת בעלי העניין וסיפוק צרכיהם תאפשר לחברה להפוך למובילי השוק. יחד עם זאת, השווקים אינם הומוגניים וכל שוק מציג אתגרים אחרים (הקבוצה מציגה גאנט פעילות 5-שנתי עבור שלושת השווקים שזוהו: אירופה הגרמנית, ארה"ב וסין). כך למשל, השוק הסיני מבטיח אולם יש להתחיל לבנות את היחסים עכשיו כי ההחלטות שם לוקחות זמן רב. בגרמניה ניתן להגביר מכירות ב-2015

בארה"ב ניתן להגביר מכירות ב-2016. ובסין ניתן להתחיל מכירות ב-2017 בעיקר בבתי חולים אוניברסיטאיים.

בניתוח של האימוץ הטכנולוגי לצד צמיחה ברת-קיימא שביצעה הקבוצה המנצחת מהונג קונג, עלתה גישת סכין הגילוח כגישה שמבטיחה את פוטנציאל הצמיחה הגבוה ביותר. זו האסטרטגיה הטובה ביותר. פתרון זה נסמך על המשך השותפות עם GE Health אשר תכרוך בחבילת MRI שלה את המוצר של אינסטייטק בהצעה חנימית או זולה מאד. הקבוצה סבורה כי בצורה כזו ניתן לבסס את נוכחות השוק של אינסטייטק וגם להפוך את בתי החולים לשותפים ברווחים של פרוצדורות המבוצעות בציוד שלה.

זו האסטרטגיה הטובה ביותר. פתרון זה נסמך על המשך השותפות עם GE Health אשר תכרוך בחבילת MRI שלה את המוצר של אינסטייטק בהצעה חנימית או זולה מאד. הקבוצה סבורה כי בצורה כזו ניתן לבסס את נוכחות השוק של אינסטייטק וגם להפוך את בתי החולים לשותפים ברווחים של פרוצדורות המבוצעות בציוד שלה.

3. נבחרת טיוואן - National Chengchi University

הנבחרת ביצעה ניתוח SWOT מפורט, וסיכמה שהבעיה העיקרית היא גישת מכירות ולא גישת שוק, טכנולוגיה חדשנית ולא בשימוש נרחב, התמקדות במו"פ ופחות במיסחור, וכן פיזור רב מידי של החברה בתחומים רבים מידי.

הקבוצה מציעה אסטרטגיה ממוקדת סביב לארבעה מוקדים:

מיקוד בשווקי מפתח (היכן שכבר יש בסיס איתן של מכונות MRI) שבהם החברה תהפוך למובילה (ארה"ב ואירופה דוברת גרמנית), ורק אח"כ תגלוש לשווקים נוספים

מיקוד בצרכני הקצה של המוצר - שהם המתרפאים או המטופלים

מיקוד בשותפות הנוכחית עם GE

מיקוד בהפצה באמצעות כוח מכירה ייעודי.

ע"פ תחזית מודל החדשנות בנוגע למעבר של המסה הקריטית של 18% הנדרשת לאימוץ מלא, על אינסטייטק להתרכז ולעורר עניין בקרב "מאמצים מוקדמים". אולם, ניתוח מפורט מעלה כי ישנם לא פחות מארבעה בעלי עניין: חולה, רופא, בית חולים, מממן (Payer). לכל אחד מבעלי העניין, יש דאגות ובעיות שונות להתמודד עמן. ברם אולם, מנוע התהליך הוא הפציינט. אם הוא משוכנע הוא יבקש מהרופא, הרופא יבקש מבית החולים, ובית החולים

החלטת השופטים: נבחרת הונג-קונג זוכה!

את האירוע סיכמו פרופ' אשר טישלר דקאן הפקולטה העומד בראש המכון, ופרופ' שמעון בנינגה שהעניק את הפרס לקבוצה הזוכה בשם משפחת Sofaer.

¹"אינסייטק - חדר ניתוח ללא סכין", באתר המדען הראשי, במשרד התמ"ת.

<http://www.economy.gov.il/NR/exeres/32053B0F-EA7E-4897-84A5-7A319B9C48F7.htm>

²מנכ"ל אינסייטק מכחיש שמועות על סגירה: "יש לנו מספיק מזומנים לשנה". דמרקר 29/1/14.

<http://www.themarket.com/markets/1.2229376>

³"אינסייטק - חדר ניתוח ללא סכין", באתר המדען הראשי, במשרד התמ"ת.

<http://www.economy.gov.il/NR/exeres/32053B0F-EA7E-4897-84A5-7A319B9C48F7.htm>

⁴אינסייטק של אלביט הדמיה במו"מ עם משקיע שיזרים לה עשרות מיליוני ד'. דמרקר 13/4/14.

<http://www.themarket.com/markets/1.2296568>

אתר החברה - <http://www.insightec.co.il>

הקבוצה מבטיחה כי ב-2018 ימכרו 193 מכשירים בעלות כוללת של 125 מיליון דולר. סה"כ 520 יחידות ימכרו ומנהיגות השוק תושג באמצעות ההתמקדות הבו-זמנית בארבע קבוצת בעלי העניין.

בסיום האירוע, דיבר חיים הורוביץ יו"ר חבר השופטים על דיונים קשים בקרב השופטים ומצגות נפלאות של הנבחרות, כל אחת בדרכה. הוא שיבח את העבודה המצוינת שנעשתה בפענוח התעשייה שהוא עובד בה כבר למעלה מ-30 שנה בעוד שהמשתתפים "נכנסו לזה" רק לפני כמה ימים... לבסוף פנה למשתתפים וביקש:

- היו חדשנים ויצירתיים יותר ממה שהנכם עכשיו
 - היו מודעים יותר למממנים (הבעיה הגדולה ביותר של תחום הבריאות)
 - היו יותר מודעים עד מאד לרווחיות ולהחזר על ההשקעה החיונית לכל חברה עסקית
- השילוב של השלוש הוא מה שגורם לדירקטוריונים והנהלות לסובב את הראש מתוך עניין.

