



הגדלה ניכרת של יצוא שנתי המופנה לכשלושים מדינות יעד בחו"ל דורשת צוות של לפחות ששה דסקאים

פורסם: 27.7.15 צילום: shutterstock

היצוא התעשייתי המופנה מישראל כלפי חו"ל הוא גדול (מסתכם בשנה בכ-\$40B) ושותפים לו אלפי יצואנים. יצואן גדול מאד מגיע ליצוא שנתי בסכום של מעל למיליארד (ביליון) דולר בעוד יצואן קטן מסתפק עדיין בייצוא שנתי של חמשה מיליוני דולר בלבד.

מספר המדינות בחו"ל אשר להן נעשה יצוא תעשייתי הוא שונה בין יצואן אחד לרעהו. בשעה בה יצואן הנשען על רשת הפצה רחבה הוא משווק את מוצריו בכחמישים מדינות בו זמנית, הרי יצואן אחר, שהוא נשען על רשת הפצה צרה, מסתפק בשתיים-שלוש מדינות יעד בלבד.

רוב היצואנים יכולים עדיין להגדיל את היצוא השנתי שלהם בשיעור ניכר מכיוון שהם תופסים נתח שוק זעיר בלבד ברוב מדינות היעד בחו"ל אשר בהן הם פועלים. הדרך העיקרית של יצואן להגדיל יצוא שנתי שלו בשיעור משמעותי עוברת דרך עבודה יסודית ומעמיקה של הדסקאים של היצואן עם מפיציו הפעילים בחו"ל וגם עם נציגיהם של אותם מפיצים בחו"ל ואף לקוחותיהם. אלו הם הלקוחות העקיפים של היצואן.

במאמר הנוכחי אנחנו נבחן את האפשרות של יצואן תעשייתי להגדיל את יצואו השנתי לחו"ל דרך ארבעת הנושאים הבאים:

- א. רוב הייצוא התעשייתי עובר דרך מפיצים בחו"ל
 - ב. הדסקאי הוא המפעיל של צינור השיווק בחו"ל
 - ג. מספר הדסקאים משפיע על היקף היצוא לחו"ל
 - ד. באילו מקרים כדאי להוסיף דסקאים?
- לכל נושא מבין אלו, אנחנו נקדיש פרק קצר נפרד.

א. רוב הייצוא התעשייתי עובר דרך מפיצים בחו"ל

רוב הייצוא התעשייתי המופנה לחו"ל עובר דרך מפיצים. המפיץ קונה את הסחורה המגיעה מישראל מאת יבואן מקומי במדינתו, כנהוג במדינה מפותחת וגדולה כמו ארה"ב, או ישירות מאת היצואן הישראלי, כנהוג ברוב שאר מדינות העולם. המפיץ קונה את הסחורה למלאי והוא מוכר אותה הלאה, לאורך צינור השיווק, עד אל משתמשי הקצה במוצר. זוהי מכירה היכולה להיעשות לעתים באופן עצמאי, דרך אנשי מכירות שכירים של המפיץ, עד אל משתמשי הקצה התעשייתיים ולעתים, דרך דרגי ביניים שהם פעילים לאורך צינור השיווק, כמו נציגי מכירות עצמאיים (Reps) או סטונאים אזוריים. רק כאשר היצואן מוכר לחו"ל עבודות של קבלנות משנה, או ישירות ללקוח מסוג OEM, אזי אין צורך להחזיק מלאי של תוצרתו בחו"ל, ולכן הוא לא נשען על מפיץ בחו"ל.

במקום זאת, היצואן ישווק את מרכולתו ישירות בעזרת אנשי מכירות שלו או בעזרת נציגי מכירות מקומיים בחו"ל (Resp). אלו הם נציגי מכירות עצמאיים המקבלים עמלה מהתמורה בשיעור אשר נע בטווח של 5-15%, כתלוי בערך הכספי של עסקת מכר מקובלת בענף הכלכלי בו הם פועלים. מפיץ גדול הנמצא במדינת יעד מפותחת וגדולה כמו ארה"ב יכול להפעיל, בו זמנית, אף מאות נציגי מכירות עצמאיים במדינת יעד כזו.

בדרך כלל, יהיו ליצואן כמה מפיצים (Distributors) בחו"ל: לפחות אחד לכל מדינת יעד. בהקשר לכך, נהוג להבחין בין מדינת יעד מפותחת וגדולה לבין מדינת יעד מתפתחת או מדינה מפותחת וקטנה.

כאשר מוצרו של היצואן הם נמכרים במדינה מפותחת וגדולה לכמה פלחי שוק של לקוחות תעשייתיים שהם שונים ונפרדים האחד מן השני (כמו ליצרני מתכת מול קבלני תשתית אצל יצרן של חומרים המשמשים לציפוי של מתכת וגם בטון) אזי, היצואן יפעיל כמה מפיצים בכל מדינת יעד גדולה ומפותחת: אחד לכל פלח שוק של לקוחות שהם משתמשי קצה. לעומת זאת, כאשר מוצרו של היצואן הם נמכרים במדינה מתפתחת ואפילו גדולה, כמו ניגריה, או מדינה מפותחת קטנה, כמו בלגיה או נורווגיה, לכמה פלחי שוק שונים של לקוחות שהם משתמשי קצה תעשייתיים, אזי, היצואן יסתפק בדרך כלל, במפיץ אחד בלבד לכל מדינת יעד כזו.

ב. הדסקאי הוא המפעיל של צינור השיווק בחו"ל

ההפעלה של דרגי ביניים הפעילים לאורך צינור השיווק של היצואן בחו"ל, כמו מפיץ, נציג מכירות ולעתים אף סיטונאי, דילר קמעונאי ואפילו קבלן התקנה עצמאי בחו"ל, היא נעשית על ידי דסקאי העובד במחלקת השיווק של היצואן. הדסקאי הוא משלב כישורים של איש מכירות חו"ל עם כישורים נוספים של מנהל שיווק, ביחס לאזור הגיאוגרפי אשר עליו הוא אחראי אצל היצואן המעסיק אותו. הוא איש מכירות כלפי המפיץ המייצג אותו בחו"ל ובתור שכזה הדסקאי הוא האחראי העיקרי להביא הזמנות רכש מאת המפיץ. באותה עת, הדסקאי הוא מנהל שיווק הפועל כלפי כל הדרגים המצויים לאורכו של צינור השיווק בחו"ל (כולל, המפיץ) ואף כלפי משתמשי הקצה שהם אינם לקוחותיו הישירים של היצואן.

בתור מנהל שיווק הוא מפעיל עבודה מסוג דחיפה (Push) כלפי הדרג של המפיץ ושליחיו לאורך צינור השיווק בחו"ל ועבודה מסוג משיכה (Pull) המכוונת כלפי משתמשי קצה מבין הלקוחות העקיפים שלו בחו"ל.

אותו דסקאי נמצא כחצי שנה בחו"ל ועוד חצי שנה נוספת בארץ.

בהיותו בחו"ל, הוא מבקר אצל הדרגים השונים הנמצאים לאורך צינור השיווק שלו ואף יוצא עמם לתערוכות ענפיות. בהיותו במשרדו בארץ, הוא עוסק בפעילות של מכירה בדרך הטלפון וכן בפעולות שיווק שהן תומכות מכירה. אלו הן פעולות שיווק כגון: ניתוח של שווקים בחו"ל, טיפול בהזמנות רכש המגיעות מאת לקוחות, הפקה של עזרי הדרכה לשימוש של לקוחות בחו"ל, ניסוח של הסכמי התקשרות עם מפיצים או נציגי מכירות בחו"ל, וקידום מכירות רב המופנה כלפי השוק בחו"ל, הן פיזי מסורתי והן דיגיטלי.

ג. מספר הדסקאים משפיע על היקף היצוא לחו"ל

כאשר יצואן הוא עני ומשאביו הכספיים הם מוגבלים, אזי הוא יעסיק רק שני דסקאים: אחד לכל יבשת יעד או זוג של יבשות יעד.

כך, לדוגמה, יהיה לו דסקאי לאירופה ודסקאי לאמריקה ולדרום מזרח אסיה ביחד.

מכיוון שעלות העסקתו של דסקאי (כולל נסיעות ושהות בחו"ל) מגעת לסכום שנתי השווה לכמאה אלף דולר, אזי גם הוצאה שנתית כוללת של מאתיים אלף דולר, כנדרש עבור שני דסקאים, היא כבדה מאוד ליצואן תעשייתי אשר מחזור היצוא השנתי שלו מסתכם במיליוני דולרים בודדים, כמו \$5M. הרי, בנוסף לכך, יש ליצואן תקציב שיווק שנתי בכל יבשת יעד בסכום נוסף של לפחות עוד מאה אלף דולר.

כאשר יצואן גדל ומשאביו הכספיים הם יותר נוחים, אזי, הוא יוכל להעסיק כבר לפחות ששה דסקאים שכירים ומעליהם אף מנהלי מכירות לטריטוריה כמו יבשת יעד.

אך, כאן נחבא סיפור הביצה והתרנגולת כי הוספה של דסקאים שכירים לעבודה במחלקת השיווק של היצואן היא הגורם הראשון במעלתו (בתרומתו) בהגדלת היצוא השנתי שלו. לכן, לכאורה, גם ליצואן עני כדאי להוסיף דסקאים לעבודה במחלקת השיווק שלו. זאת מכיוון שאם הדסקאי מטפל לעומק ביצוא המושג בשתיים שלש מדינות שכנות, אזי הוא יכול להכפיל ולשלוש את היצוא המושג מהן. זאת, בהשוואה למצב קודם בו אותו דסקאי הסתפק בטיפול רדוד, ולא לעומק, לעשר מדינות יעד בחו"ל.

מסתבר כי הרבה יצואנים, אשר השכילו בעבר להפעיל צוות של עשרה אנשי מכירות בשוק המקומי, מגלים כעת כי הכיסוי בחו"ל של מדינות יעד, אשר כל אחת מהן היא גדולה פי כמה מאשר ישראל, מחייב להעסיק צוות גדול של דסקאים ומעליהם מנהלי טריטוריה, ולא רק שניים שלשה דסקאים.

ד. באילו מקרים כדאי להוסיף דסקאים?

כדאי להוסיף דסקאים שכירים לעבודה במחלקת השיווק של היצואן כאשר מתקיימים כמה שיותר מבין שלושת התנאים הבאים:

1. הדסקאים הקיימים העובדים במחלקת השיווק אינם מספיקים לעשות עבודת שיווק יעילה דייה במדינות היעד בחו"ל, אשר נמצאות באחריותם. זהו מקרה אשר בו למשל קבצי המידע השיווקי אשר מנוהלים על ידם כוללים רק עשרות רשומות ביחס אל לקוחות ישרים ועקיפים שלהם בכל מדינת יעד ולא מאות או אלפי רשומות. כתוצאה מכך, גם ביקורי השטח שלהם הם מכוונים כלפי עשרות אנשים מקצועיים בחו"ל ולא כלפי מאות כאלו ועבודת קידום מכירות הממוקדת ומופעלת מטעמם, דרך הטלפון והמדיה הדיגיטלית, היא מכוונת כלפי עשרות אנשי מקצוע מבין העובדים אצל לקוחות ישרים ועקיפים שלהם במדינת יעד מסוימת בחו"ל, ולא כלפי מאות או אלפים כאלו.
2. חקר מקדים של שוקי היעד אשר בחו"ל הורה כי ניתן עדיין להגדיל את היצוא של היצואן הישראלי בשיעור ניכר. בדרך כלל, הדבר ניתן כאשר השוק הפוטנציאלי הוא גדול וגם נתח השוק הקיים של היצואן במדינת יעד עומד על אחוזים בודדים בלבד מתוך אותו שוק.
3. יש ליצואן עובד בכיר, כמו מנהל טריטוריה, מנהל שיווק חו"ל או לעתים רק מנכ"ל, היכול וגם מסוגל לנהל צוות גדול של דסקאים. הניהול היעיל של דסקאים כולל בתוכו, בין היתר, בחינה של תוכנית שיווק שנתית המוגשת על ידם לקראת כל שנת עבודה, ביחס לכל מדינת יעד בנפרד, ומעקב אחר יישומה של התוכנית במהלך של שנת העבודה. תוכנית שיווק שנתית מהסוג אשר אותו הדסקאי כותב עבור כל מדינת יעד היא כוללת בתוכה פרק אחד ובו תפוקה חזויה ופרק שני ובו פירוט של תשומת כלי השיווק ותקצובם. התפוקה החזויה מוגדרת במונחים של מספר יחידות נמכר, פדיון שנתי, שיעור של רווח תפעולי חזוי ולעתים גם במונחים של נתח שוק אותו היצואן תופס בשוק היעד שלו בחו"ל. התשומה החזויה היא מוגדרת במונחים של פעולות שיווק ולו"ז מודע לביצוע. הן התפוקה והן התשומה הם נדרשים לקבל הסבר כתוב דרך מאפייני השוק במדינת היעד ליצוא אשר בחו"ל. הבקרה על יישומה של תוכנית השיווק נעשית בתדירות של כל רבעון.

ניהול יעיל כזה של כל דסקאי דורש מצד מנהלו הישיר תשומת עבודה של לפחות יום וחצי בכל חודש.



ישראל זיגלמן

ישראל זיגלמן

הכותב הוא מנכ"ל של מכון זיגלמן 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, אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il

טל': 04-8257966, פקס: 04-8255434