



כ"ה אייר תשע"ד
25.05.2014



ישראל ציגלמן

הנדון: כיצד היצואן בוחר מדינות יעד בחו"ל?

הבחירה במדינות יעד שהן מתאימות עבור יצוא הנעשה מישראל לחו"ל היא אחת ההחלטות החשובות ליצואן הישראלי. זוהי החלטה המעניינת לא רק יצואן מתחיל אלא גם יצואן וותיק המבקש להרחיב את היצוא שלו למדינות יעד נוספות על אלו הקיימות אצלו.

היצוא התעשייתי הישראלי המופנה לחו"ל נעשה על ידי קרוב לריבוא יצואנים והוא מסתכם בכארבעים מיליארד דולר לשנה. אמנם יצואן גדול וותיק מייצא כבר היום לחמישים מדינות יעד, אך, אלפי יצואנים קטנים מייצאים את תוצרתם רק למדינות יעד בודדות בחו"ל והם היו מבקשים להרחיב את יצואם למדינות נוספות בחו"ל.

במאמר הנוכחי אנו נבחן את תהליך האיתור של מדינות יעד לייצא כלפיהן דרך תשובה לשלוש השאלות הבאות:

- א. מהן שתי הדרכים העיקריות המשמשות את היצואן לאיתור של מדינות יעד עבור תוצרתו?
 - ב. מהם השלבים ביישום של כל דרך מבין שתי אלו?
 - ג. מהם לפיכך היתרונות מול החסרונות של כל דרך?
- לכל אחת מבין השאלות אנחנו נקדיש פרק קצר נפרד.

א. מהן שתי הדרכים העיקריות המשמשות את היצואן לאיתור של מדינות יעד עבור תוצרתו?
קיימות שתי דרכים עיקריות המשמשות יצואן כדי לבחור במדינות יעד ליצוא שלו הנעשה מישראל לחו"ל. שתי הדרכים האלו הן:

1. בחירה הנעשית לפי הזדמנויות

2. בחירה הנעשית בתהליך הכולל לימוד שיטתי מקדים של מדינות יעד

הדרך הראשונה, שהיא לפי הזדמנויות, היא מאפיינת בעיקר יצואן מתחיל אשר אין לו עדיין מנהל שיווק מיומן כלפי חו"ל וגם הוא עדיין לא נכווה מבחירה בעבר של מדינת יעד לא מתאימה עבורו או מבחירה של סוכן לא מתאים במדינת יעד בחו"ל.

הדרך השנייה, של מיפוי שיטתי מקדים למדינות יעד בחו"ל, היא מאפיינת יצואן אשר יש לו מחלקת שיווק לחו"ל ולעיתים גם יצואן שנכווה מבחירה קודם לכן של מדינת יעד לא מתאימה עבורו דרך עבודה עם סוכן בחו"ל שנבחר באופן מזדמן.

ב. מהם השלבים ביישום של כל דרך מבין שתי אלו?

יצוא הזדמנותי כולל בתוכו מציאה של סוכן או של לקוח במדינת יעד בחו"ל והתחלת יצוא בפועל. יצואן ההולך בדרך הראשונה, יטה לייצא למדינה מסוימת אשר הוא פגש סוכן העובד בה, ואותו סוכן נראה לו לכאורה מתאים כדי לייצגו. הפגישה עם הסוכן יכול להיות שהייתה בתערוכה או היא נוצרה כתוצאה מהפנייה שהגיעה מאת מכר משותף או עקב פנייה שנעשתה בדרך האינטרנט.

עבור יצואן תעשייתי, יצוא בפועל הוא כולל בדרך כלל משלוח של לפחות מכולה או חלק ממנה בעוד אשר אצל יצואן של פרויקט הנדסי, היצוא בפועל כולל קבלה של הזמנת עבודה. לעומת זאת,

יצוא שיטתי המבוסס על מיפוי מקדים של מדינות יעד בחו"ל, כולל עבודה מקדימה רבה. זוהי עבודה המורכבת מהשלבים הבאים:

- * איסוף וניתוח של מידע שיווקי אודות התנהגות קנייה של המוצר אשר אותו מבקשים לייצא
 - * בחירה בקריטריונים שהם מתאימים כדי לנבא התאמה (פוטנציאל מכירה ורווח) של מדינת היעד עבור היצואן
 - * איסוף של מידע שיווקי אודות הערך של קריטריונים אלו במדינות יעד רבות. בדרך כלל זהו מידע מתוך מקורות מידע כתובים.
 - * מיפוי מדינות היעד האפשריות לפי קריטריונים מסוימים
 - * בחירה במספר מדינות יעד שהן לכאורה מתאימות
 - * ניתוח לעומק של השוק באותן מדינות יעד שנבחרו
 - * השוואה בין שיטות שיווק אפשריות ביחס לכל מדינת יעד כזו
 - * איתור של מועמדים להפצה כדי לייצג את היצואן בכל מדינה בנפרד
 - * הערכה ומיון כל אחד מבין המועמדים להפצה
 - * בחירה באותם מועמדים שהם לכאורה הכי מתאימים.
- רק אחרי בחירה כזו, היצואן מתחיל לספק הזמנות למועמד לייצגו במדינת היעד שנבחרה בחו"ל.

יצואן לדוגמה, שביצע לאחרונה תהליך של מיפוי שיטתי למדינות יעד בחו"ל, הוא יצרן של מיתקנים גדולים המשמשים לגידול של דגים טריים. מיתקנים כאלו מאפשרים אספקה סדירה של דגים טריים לאורך כל השנה, ולא רק בעונה קצרה, כמקובל במדינות אירופה. מחירו של כל מתקן כזה נע סביב סכום של כעשרה מיליון דולר. היצואן, אף שהוא כבר מייצא מיתקנים כאלו למספר מדינות, החליט לבחון מיפוי שיטתי של מדינות היעד. הוא ביצע את המיפוי הזה בשלושה שלבים:

בשלב הראשון היצואן הגדיר משתנים אשר הם ישמשו אותו למיפוי ראשוני של מדינות יעד. אילו הם משתנים כמו:

1. גודל אוכלוסייה: הוא מעדיף מדינות עם אוכלוסייה גדולה כמו של מעל לארבעים מיליון נפש.
2. תל"ג לנפש: הוא מעדיף מדינות לא עניות אשר אוכלוסייתן יכולה להרשות לעצמה לקנות גם דגים טריים.
3. צריכה דגים טריים לנפש שהיא עדיין נמוכה יחסית
4. צריכת בשר לנפש שהיא גבוהה יחסית: מדינות כאלו עשויות להעביר, משיקול בריאותי, חלק מצריכת הבשר לנפש לצריכה של דג טרי.

מדינות כאלו שהן גדולות, עם תל"ג גבוה לנפש וצריכת דגים שהיא עדיין נמוכה יחסית אך צריכת בשר לנפש שהיא גבוהה יחסית, הן לכאורה הכי מתאימות כדי לחפש בהן שותף מקומי, כמו חברת שיווק דגים, כדי לייצא כלפיהן מיתקן המשמש לגידול תעשייתי של דגים טריים.

בשלב השני, נאסף מידע סטטיסטי אודות עשרות מדינות יעד בחו"ל. המידע נאסף מתוך מקורות מידע משניים כמו דוחות של האו"ם, של האיחוד האירופי ושל ארגוני מזון עולמיים. על סמך המידע הזה, היצואן בונה טבלה אשר נותנת לו ציון לכל מדינה על פני כל אחד מבין ארבעת המשתנים אשר אותם הוא הגדיר. ואמנם, בסוף התהליך של המיפוי שנעשה לפי ארבעה משתנים (קריטריונים) אלו, אותרו בעזרת חיתוך פשוט בתוכנת אקסל חמש מדינות יעד בחו"ל.

בשלב השלישי והאחרון, היצואן אוסף מידע משלים אודות כל מדינה מבין החמש שנבחרו. זהו מידע אודות סוגי הדגים למאכל המועדפים בה, אודות ההבדלים הקיימים בין השוק המוסדי לבין השוק המקצועי לדגים, אודות מחירי הדגים, אודות צינורות השיווק לדגים הקיימים בענף דגי המאכל ואודות ניסיון נצבר אצל יצואנים ישראלים של מוצרים ושירותים אחרים ביחס אל אותה מדינת יעד.

רק עם סיומם של שלושת השלבים האלו, היצואן יכתוב תוכנית עסקית ובה יבוא תיאור של שיטת החדירה הצפויה שלו לכל אחת מבין חמש מדינות היעד שאותרו על ידיו.

ג. מהם לפיכך היתרונות מול החסרונות של כל דרך?

לכל אחת מבין שתי הדרכים אשר תוארו לעיל יש את יתרונותיה וחסרונותיה. מטבע הדברים, בהשוואה הנעשית בין שתי דרכים חלופיות, היתרונות של הדרך האחת הם לעיתים חסרונות של הדרך השנייה ולהיפך. היתרונות העיקריים של יצוא הזדמנותי הם ארבעת היתרונות הבאים:

1. מהירות
2. תכליתיות: רואים הזמנה ולא רק דוחות מחקר.
3. סיפוק מיידי למאמץ האיתור
4. חיסכון כספי שמושג מכך שאין צורך לבצע עבודה מקדימה של מיפוי שווקים.

החסרונות של יצוא הזדמנותי הם הסיכון הרב הכרוך בבחירה במדינת יעד שהיא פחות מתאימה עבור היצואן מבלי לדעת מיהן מדינות היעד שהן יותר מתאימות ממנה ליצוא כלפיהן. זהו סיכון משמעותי ליצואן מכיוון שהוא עלול להיוותר עם יצוא בהיקף נמוך או עם רווחיות נמוכה למשך כמה שנים, בהשוואה ליצוא אפשרי מטעמו כלפי מדינות יעד בחו"ל שהן מתאימות יותר.

היתרונות העיקריים של יצוא שיטתי, המבוסס על מיפוי מקדים של מדינות יעד בחו"ל, הם שני היתרונות הבאים:

1. צמצום סיכון אשר נעוץ מכניסה של היצואן אל מדינת יעד שהיא פחות מתאימה עבורו. זהו סיכון של השקעת משאבי כסף ומשאבי ניהול של היצואן בניסיון להעמיק מכירה אל שוק יעד שהוא פחות מתאים מאשר שווקי יעד חלופיים.
2. התמקדות במדינות יעד שהן מתאימות לכאורה יותר מאשר אחרות. בחירה במדינות כאלו עשויה לחסוך משאבים יקרים של היצואן כי היא מסייעת לכוון נכונה את מאמצי השיווק שלו.

מרצים לשיווק, כמו אנשי אקדמיה בכלל, ימליצו ליצואן על הדרך השנייה המבוססת על מיון מקדים ושיטתי של מדינות יעד עבורו הנמצאות בחו"ל.

אך, עדיין רבים הם המנהלים האוהבים קיצורי דרך וקבלת סיפוק מיידי, המושגים מהליכה שלהם בדרך הראשונה של יצוא הזדמנותי.

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, אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il