



כ' בשבט תשע"ז
16.2.17

מדינות יעד ליצוא אצל יצואן שהוא חלק מתוך חברה רב לאומית

יש עשרות רבות של יצואנים ישראלים, ובפרט גדולים, שהם חלק מתוך חברה רב-לאומית, אשר יש לה אתרי יצור הפזורים בכמה מדינות שונות. בדרך כלל, כל אתר כזה הוא רשום בתור חברת בת. יצואן ישראלי שהוא חלק מתוך חברה רב לאומית, מכון את הייצוא הנעשה מתוך האתר שלו, הנמצא בארץ, אל מדינות יעד אשר הן מוכתבות לו על ידי מטה החברה הרב לאומית. דהיינו, זהו ייצוא כמעט פאסיבי, אשר יזם והוכתב ליצרן הישראלי, כמו לכל יצרן באותה החברה הנמצא במדינה אחרת, על ידי משרד שיווק איזורי, כמו באירופה, או אף על ידי משרד השיווק המרכזי של אותה חברה רב לאומית, הנמצא לדוגמה בארה"ב.

רק לעתים, כאשר היצואן הישראלי, הוא הבעלים של החברה הרב לאומית, אזי על סמנכ"ל השיווק שלו, העובד בישראל, מוטלת האחריות לבחור לאילו מדינות יעד בחו"ל תימכר תוצרתו של כל אתר ייצור, יהא זה האתר בישראל או אחר הנמצא בחו"ל.

ההחלטה הזו מושפעת מאד ממידת ההתמחות במוצר מסוים של כל מפעל יצרני שהוא בתוך החברה הרב לאומית, וכן מהקירבה הגיאוגרפית ואף התרבותית של כל יצרן- בת כזה, הנמצא בארץ או בחו"ל, אל מדינות יעד לייצוא.

כאשר בוחנים את המשתנה הראשון, והוא מידת ההתמחות, אזי ניתן לזהות את שני המצבים הראשיים הבאים:

א. חברה רב לאומית, אשר במסגרתה כל אתר ייצור מייצר את אותו קו מוצר

ב. חברה רב לאומית, אשר במסגרתה אתרי ייצור שונים מייצרים מוצרים שונים

ברוב החברות הרב לאומיות, אשר היצואן הישראלי הוא חלק מתוכן, או אף בעלים שלהן, יש התמחות באתרי ייצור הנמצאים במדינות שונות. הדבר נובע מכך שהחברה הרב לאומית בנויה לעתים קרובות מכמה חברות שונות, שהן לעתים אף מתחרות, אשר נרכשו על ידי בעלים מסוים. כך, לדוגמה, ישקר קנתה יצרן יפני אשר אף הותר לו לשמר את המותג הקודם שלו.

כאשר בוחנים את המשתנה השני, המייצג מידת קרבה גאוגרפית או תרבותית בין אתר ייצור מסוים בתוך מסגרת של חברה רב לאומית, אל שוק הנמצא במדינת יעד מסוימת לייצוא, אזי ניתן לזהות את שני המצבים הראשיים הבאים:

א. אתר ייצור שהוא מרוחק משוק היעד

ב. אתר ייצור שהוא קרוב אל שוק היעד

כך, לדוגמה, אתר ייצור בספרד הוא מרוחק גאוגרפית ותרבותית משוק יעד הנמצא במדינות של דרום ברית המועצות לשעבר, כמו אזארביג'אן ואוזבקיסטאן.

באותה עת, אתר כזה הוא קרוב תרבותית לשווקי יעד הנמצאים במדינות דרום אמריקה, שהן דוברות השפה הספרדית, וגם לצרפת שהיא הסמוכה גאוגרפית לספרד.

כנגד, אתר ייצור הנמצא בטורקיה הוא קרוב תרבותית ואף גאוגרפית לאותם שווקי יעד הפזורים ברפובליקות של ברית המועצות לשעבר, כמו אזארביג'אן ואוזבקיסטאן, שאוכלוסייתן מורכבת משבטים טורקיים, ואף למדינות מוסלמיות מרוחקות יותר במפרץ הפרסי.

אם נסתכל על השפעת שני המשתנים בו זמנית, אזי נוכל להעריך את מידת המורכבות של חלוקת שוקי היעד בין מפעלי הבת השונים, שהם בתוך החברה הרב לאומית.

בחברה רב לאומית אשר בה כל מפעלי הבת הפזורים במדינות שונות מייצרים את אותו המוצר, כמו לדוגמה כמדומני אצל יצואן ישראלי המשווק יריעות פלסטיק המשמשות לעטיפת "בלות" של חציר, אזי קל יחסית לסמנכ"ל השיווק לחלק את מדינות היעד לשיווק לפי בסיס גאוגרפי או תרבותי.

כך, לדוגמה, הוא יכול להחליט כי:

1. המפעל במזרח אירופה ימכור למדינות מזרח אירופה

2. המפעל בצרפת ימכור למערב אירופה ולמדינות דוברות צרפתית באפריקה אשר ידן משגת לקנות מוצר שלו

3. המפעל בדרום ארה"ב ימכור למרכז אמריקה

4. המפעל באוסטרליה ימכור למדינות דרום מזרח אסיה

לעומת זאת, כאשר החברה הרב לאומית מורכבת ממפעלי בת מתמחים, אשר כל אחד מהם, או חלקם, מייצר מוצר שונה מאשר עמיתו לחברה הרב לאומית, יהיה קשה לסמנכ"ל השיווק לחלק את מדינות היעד ליצוא לפי בסיס גאוגרפי. בחברה כזו, כמעט לכל אתר ייצור יהיו שווקים במדינות יעד רבות ברחבי העולם.

כך, לדוגמה,

מפעל הבת ביפן, אשר יש לו מותג ייחודי, ימכור, דרך משרד השיווק המרכזי של החברה הרב לאומית, את תוצרתו, לא רק לשוק היפני בו הוא מוכר, אלא אף לשווקים נוספים ברחבי העולם אשר בהם יש יתרון יחסי למותג היפני, כמשלים למוצר העיקרי, המגיע לדוגמה מישראל.

בהרבה מקרים, חברה רב לאומית מציעה בו זמנית, מוצר מסוים מתוצרתה, בשלוש דרגות של איכות- היא מציעה מוצר אחד איכותי, או "פרימיום" (Premium), לדרג הגבוהה של השוק (high end), מוצר שני עם איכות ביניים לדרג הביניים של השוק ומוצר שלישי פחות איכותי ופחות יקר לדרג הנמוך של השוק (low end). המוצרים הללו נמכרים בדרך כלל תחת שמות שונים. מוצר איכותי ויקר מתאים, ברוב המקרים, להימכר בשוק מערבי מפותח וכן בפלחי שוק של משתמשי קצה המוכנים לשלם מחיר גבוה עבור איכות גבוהה, כמו פלח שוק תעופתי או רפואי, לעומתו, מוצר פחות איכותי ויותר זול במחירו הוא מתאים להימכר במדינות מתפתחות או אף בפלח שוק של משתמשי קצה במדינה מפותחת אשר הלקוחות הפעילים בהם מסתפקים באיכות פחות טובה ולכן במחיר יותר זול.

אנחנו נבחן לדוגמה חברה רב לאומית אשר יש לה מבנה מטריציוני המורכב משלושת הנדבכים הבאים:

א. חמישה אתרי ייצור

ב. שלוש דרגות מוצר

ג. שמונה גושים של מדינות יעד אשר כלפיהן היא מיצאת את מוצריה אתרי הייצור הם שונים אחד מעמיתו בפורטפוליו המוצר המיוצר על ידם.

כך, לדוגמה,

אתר הייצור הנמצא בישראל מייצג את דרגי המוצר A, C

אתר הייצור הנמצא בהונגריה מייצר את דרגי המוצר B, C

אתר הייצור הנמצא בצרפת מייצר רק את המוצר שהוא מדרג B ולבסוף,

אתרי הייצור הנמצאים הן בדרום ארצות הברית והן ביפן, מייצרים את המוצרים היותר איכותיים מהדרגים A, B.

במטריצה הבאה נוכל לראות את החיתוך של אתרי ייצור (שורות) עם גושים של מדינות יעד לייצוא (טורים) באותה חברה רב לאומית.

טבלה מס' 1: חלוקה לדוגמה של מדינות יעד ליצוא בין חמישה אתרי ייצור של חברה רב לאומית אשר יש לה שלושה מוצרים- אחד לשוק גבוה (A), השני לשוק בינוני (B) והשלישי לשוק הנמוך (C). בחרנו בחברה אשר יש לה שמונה גושים של מדינות יעד לייצוא כלפיהן

(ח)	(ז)	(ו)	(ה)	(ד)	(ג)	(ב)	(א)	קו מוצר	אתר ייצור
מזרח תיכון	מזרח אפריקה	דרום אמריקה	צפון אמריקה	דרום מזרח אסיה	מערב אירופה	מזרח אירופה	רפובליקות מוסלמיות לשעבר של בריה"מ		
	C				A			A, C	ישראל
B, C						B	B	B, C	הונגריה
					B			B	צרפת
		B	A					A, B	דרום ארה"ב
				B	A			A, B	יפן

ניתן לראות, מתוך דוגמה זו, כי בחברה רב לאומית זו, הושגה החלוקה הבאה:

1. אתר הייצור הנמצא בישראל משרת את השווקים אשר במערב אירופה (עם מוצר איכותי בדרג A) ומזרח אפריקה הסמוכה לישראל (עם מוצר נחות מדרג C).

2. אתר הייצור אשר נמצא בהונגריה משרת שלושה שווקי יעד והם השווקים ברפובליקות לשעבר של ברית המועצות (מוצר מדרג B), במערב אירופה (גם כן מוצר מדרג B), ובמזרח התיכון (מוצר מדרג B וגם מוצר מדרג C).

3. אתר הייצור הנמצא בצרפת משרת, במוצר מדרג B המיוצר בו, את השוק הסמוך אליו במערב אירופה.

4. אתר הייצור הנמצא בדרום ארה"ב משרת את השוק בצפון אמריקה, הקונה ממנו מוצר בדרג A ואת השוק הלא רחוק הנמצא בדרום אמריקה, אשר מסתפק במוצר שהוא מדרג B, לבסוף,

מכון ציגלמן לחקר השיווק

5. אתר הייצור הנמצא ביפן משרת את פלח השוק הגבוה הקיים במערב אירופה, עם מוצר איכותי בדרג A ואת השוק הסמוך אליו, במדינות דרום מזרח אסיה, כמו סין והודו, עם מוצר פחות איכותי שהוא מדרג B.

ניהול השיווק, כמו גם הניהול הכללי הנעשה אצל יצואן שהוא חברה יצרנית שהיא רב לאומית, הוא הרבה יותר מקצועי ומורכב מאשר ניהול שיווק הנעשה אצל יצואן אשר יש לו אתר ייצור אחד הנמצא בארצו.

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

מילות מפתח: יצואן, שירות רפואי, מוצר רפואי, יצוא, שירותי בריאות, מנהל יצוא, קבלן משנה, חברה רב לאומית, ציגלמן