

שינוי במודל העסקי הנעשה במהלך יצוא תעשייתי לחו"ל

מאת: ישראל ציגלמן



היצוא התעשייתי המופנה מישראל כלפי חו"ל מסתכם בכארבעים מיליארד דולר לשנה ושותפים לו אלפי יצואנים. יצואן ענק מגיע ליצוא שנתי בסך של כמיליארד דולר (1, B\$) יצואן גדול משיג יצוא שנתי בסכום של מאה מיליון דולר, יצואן מגודל בינוני משיג יצוא שנתי בסכום של כעשרה מיליון דולר ולבסוף, יצואן קטן מסתפק ביצוא שנתי בסכום של כמיליון דולר

פורסם: 12.3.15 צילום: shutterstock

היצוא התעשייתי הזה נעשה במגוון של מודלים עסקיים. מודל עסקי מתאר את האופן בו היצואן משיג הכנסות מפעילותו העסקית. מודל עסקי טוב הוא מייצג דרך כזו להשגת הכנסות שהיא טובה יותר מאשר דרכים חלופיות הנהוגות בתוך השוק המסוים. מכיוון שהשווקים בחו"ל הם עבור היצואן הישראלי תחרותיים ודינמיים יותר מאשר השוק המקומי בארצנו וסביבת השוק בחו"ל משתנה במהירות, אזי היצואן נדרש לעתים לשנות את המודל העסקי בו הוא פועל בשוק היעד שלו בחו"ל.

1. מהם מודלים עסקיים לדוגמה המשמשים יצואן ישראלי?
 2. מהם שינויים עיקריים הקורים בסביבת השוק ואשר הם משפיעים על המודל העסקי של היצואן?
 3. מהם שינויים במודל העסקי אשר בוצעו על ידי יצואנים לדוגמה בעקבות שינוי שקרה בסביבת השוק שלהם?
 4. מהם כללים עיקריים להפעלה של שינוי מוצלח במודל העסקי המשמש ביחס ליצואן?
- על ארבע שאלות אלו אנחנו נשיב במאמר הנוכחי.

1. מהם מודלים עסקיים לדוגמה המשמשים יצואן ישראלי?

יצואן תעשייתי יכול לפעול במגוון של מודלים עסקיים כי הרי לעתים יש מודל עסקי מסוים שמתאים לארץ יעד אחת, בעוד אשר יש מודל עסקי אחר המתאים לארץ יעד שניה.

השונות הקיימת במודלים העסקיים היא נבחנת לפי שמונה החתכים הבאים:

- א. הסוג של שוק היעד בחו"ל : מפותח או מתפתח
- ב. רוחב המגוון של שוקי יעד הפזורים בחו"ל
- ג. מידת השיטתיות הנהוגה בעת בחירה של מדינות יעד
- ד. הסוג המוצע של תמהיל השיווק
- ה. שוק חדש או שוק ההחלפות
- ו. קצב החדירה המתוכנן אל השוק
- ז. מידת העצמאות של היצואן בעת השיווק שלו כלפי שיווק חו"ל.

ח. משקלם של פלחי שוק צרים (נישות) ומוצרים מיוחדים (Specialties).

א. הסוג של שוק היעד: מפותח או מתפתח

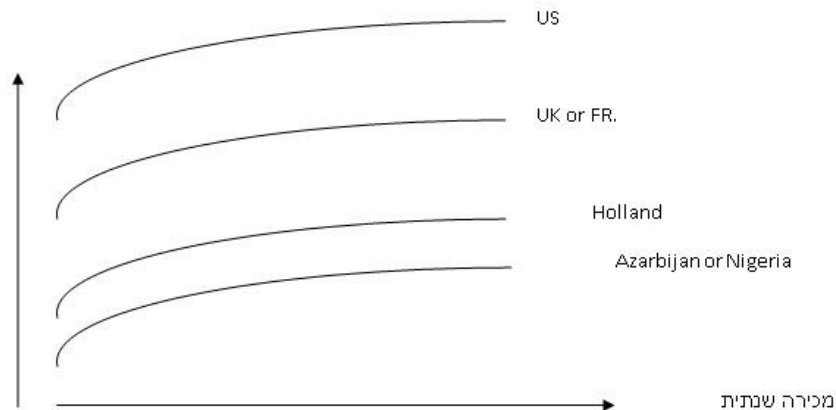
יצואן יכול לבחור בין יצוא של מוצר שלו אל שוק מפותח לבין יצוא של מוצר אל שוק מתפתח. היצוא המופנה כלפי שוק מפותח הוא של מוצר עם המאפיינים הבאים:

- (א) רמה גבוהה של גימור ולעיתים אף עתיר ידע.
 - (ב) מגוון רחב.
 - (ג) זכויות מוגנות כמו פטנט או דגם רשום.
 - (ד) בדרך כלל עמידה בתקן.
 - (ה) מאושר ע"י גורמים מקצועיים כמו גילדה שהיא פעילה בענף.
 - (ו) מבוטח בביטוח מתאים כמו ביטוח חבות מוצר.
 - (ז) מותאם לדרגים רבים יחסית הנמצאים לאורך צינור השיווק כמו מפיץ, סיטונאי, דילר קמעונאי.
 - (ח) מקבל תקציב נכבד של קידום מכירות.
- לעומת זאת, יצוא של מוצר דומה המופנה כלפי שוק מתפתח נושא מאפיינים הפוכים.

ניתן לראות לדוגמה את ההבדל בין תקציב שיווק שנתי הנדרש עבור מדינת יעד מפותחת לעומת מדינת יעד מתפתחת בעזרתו של התרשים הבא:

תרשים מס' 1: הקשר בין רמת מכירה שנתית של יצואן בחו"ל לבין ההוצאה (תקציב) שלו על פעילות שיווק במדינת היעד אשר בחו"ל

הוצאה שנתית עבור שיווק



ב. רוחב המגוון של שווקי יעד

– יש יצואן הבוחר להתחיל ליצא כלפי מעט שווקי יעד בחו"ל, כמו לעתים שלוש מדינות בלבד, בעוד אשר יצואן אחר מבקש מלכתחילה לייצא את מוצריו למספר גדול של מדינות יעד.

– יש יצואן המבקש לבסס יצוא שלו בגוש מדינות שהן בעלות אופי דומה, כמו מדינות מזרח אירופה, לפני התפשטות שלו אל גושי מדינות נוספים. לעומתו, יש יצואן אחר אשר מלכתחילה מנסה ליצא את מוצריו אל כמה מדינות שהן שונות לחלוטין האחת מרעותה.

ג. מידת השיטתיות הנהוגה בעת בחירה של מדינות יעד

יש יצואן אשר נסמך על הזדמנויות יצוא הנקרות בפניו ולעומתו יש יצואן אחר, אשר בוחר במדינות יעד ליצואו באופן מושכל ושיטתי, גם אם דרך זו נמשכת זמן ארוך.

יצואן המחפש הזדמנויות יצוא יטה לייצא אל לקוחות הפונים אליו בדרך הדואר האלקטרוני או דרך סוכנים אשר אותם הוא פגש בתערוכה ענפית.

לעומת זאת, יצואן הבוחר במדינות יעד בחו"ל באופן שיטתי יטה לבצע עבודה מקדימה של חקר שוק אודות כמה מדינות יעד. עבודה כזו יכולה לסייע בעדו לתת ציון למדינות יעד אפשריות בחו"ל לפי מספר "משתנים" אשר מייצגים התשומה של מדינת יעד לייצוא אליה. אלו הם משתנים כגון הבאים:

- * גודלו השנתי של השוק במדינת היעד.
- * המידה בה השוק למוצר במדינת היעד עדיין צומח.
- * רמת מחירים השוררת בשוק למוצר המיוצא.

- * גובה (חוזק) של מחסומי כניסה אל השוק.
- * עלות ההובלה של המוצר המיוצא מישראל אל מדינת היעד.
- * משקל היבוא בתוך גודלו השנתי של השוק למוצר היוצא במדינת היעד.
- * חוזק הקירבה התרבותית של מדינת היעד לישראל.
- * המידה בה יש ניסיון ישראלי טוב ביצוא של מוצר דומה אל מדינת היעד.
- * המידה בה המוצר המיוצא יכול להשיג יתרון יחסי בתוך פלח שוק מסוים של לקוחות במדינת היעד.
- * המידה בה קיים גורם מקצועי במדינת היעד היכול לתת שירות טוב למוצר המיוצא (באם המוצר דורש שירות).
- * הנוחות היחסית להוציא את כספי התמורה המתקבלת במדינת היעד.

סיווג מוקדם של כמה מדינות יעד בחו"ל לפי משתנים (קריטריונים) כגון אלו מסייע מאוד ליצואן לבחור מדינת יעד שהיא מתאימה עבורו.

ד. הסוג המוצע של תמהיל השיווק

תמהיל השיווק מהווה מטרייה לכמה מודלים עסקיים. המודלים האלו יכולים להיות שונים תחת כל אחד מבין ארבעת המרכיבים של תמהיל השיווק והם מוצר, מחיר, הפצה פיזית וקידום מכירות (ארבעת ה-P's).

כך לדוגמה,

בתחום המוצר:

- יש יצואן הפונה עם מוצר איכותי ויקר אל השוק הגבוה (High End) בעוד אשר עמיתו יפנה עם מוצר פחות איכותי וזול במחירו דווקא אל השוק הנמוך (Low End).
- יש יצואן המחייב את המשתמש במוצר בגין שימוש במוצר מתכלה בלבד, בעוד אשר יש יצואן אחר אשר מוכר מכשיר. נסתכל לדוגמה על יצרן של מכשיר רפואי חדש המיועד לזיהוי של סרטן מעי גס. זהו מכשיר אשר אמור להתלבש על צינור של קולונסקופיה. ניתן לכאורה לחייב לקוח (בית חולים או קליניקה חיצונית) פר בדיקה (כ-300\$) או עבור קנייה של המכשיר כולו (כמה אלפי דולר).
- יש יצואן אשר מציע רכיב בלבד של מוצר מוגמר בעוד אשר עמיתו מציע מוצר מוגמר ואפילו מערכת (קיט) הכוללת בתוכה רכיבים שנרכשו מאת חברות אחרות.
- יש יצואן אשר מייצא מוצר ללא שירות מטעמו בעוד אשר עמיתו, היצואן השני, מייצא מוצר ביחד עם שירות.

בתחום המחיר:

- יש יצואן אשר מוכר מוצר שלו במחיר מכירה נקוב בעוד אשר יש יצואן אחר המסתפק בקביעת מחיר רק עבור "יד ראשונה" (כמו יבואן בחו"ל) הרוכשת את המוצר ממנו.
- יש יצואן המבקש מחיר רגיל בעוד אשר יש יצואן אחר המסתפק במכירה בשיטה של קונסיגנציה.
- יש יצואן המבקש לקבל מחיר מכירה עבור המוצר שלו בעוד אשר עמיתו, היצואן האחר משכיר את המוצר בשיטה של שכר מכר (ליסינג), ולכן הוא מקבל את התמורה רק מאת גוף שלישי הקונה ממנו את החוב של הלקוחות.

בתחום התוכנה:

- יש יצואן המציע תוכנה חנימית בעוד אשר, עמיתו מבקש לגבות מחיר מאת כל צרכן הרוכש (מוריד) את התוכנה. נסתכל לדוגמה על יצרן של אפליקציה לסלולר אשר מקפיצה שיחה נכנסת מהטלפון הנייד של מקבל השיחה אל הטלפון הקווי שלו, באם הצרכן נמצא ליד הטלפון הקווי, כמו בביתו. אותו יצואן בנה מודל עסקי אשר לפיו המפעיל של הטלפון הנייד משלם לו עבור השיחה הקופצת בעוד הצרכן שהוא משתמש הקצה, מקבל את השירות החדש בחינם.

בתחום של הפצה פיזית:

- יש יצואן המפעיל צינור שיווק עצמאי בעוד אשר עמיתו מפעיל צינור שיווק הנשען על גורמי ביניים כמו: מפייץ מקומי או בית קטלוג בחו"ל.
- יש יצואן (זזה המצב השכיח) המפייץ את מוצריו דרך רשת ענפה של מפייצים בחו"ל, בעוד אשר יש יצואן אחר הרוכש בעלות במפייץ שלו הנמצא בחו"ל. יצואן יטה לרכוש בעלות במפייץ שלו בחו"ל כאשר במדינת היעד קשה לשווק מוצר המזוהה עם היצואן אך קל לשווק מוצר זה תחת שמו של מפייץ טוב וידוע.

- יש יצואן שהוא בוחר להצטיין בלוגיסטיקה ולכן לספק כל הזמנה שלו תוך פרק זמן קצר מאוד, בעוד אשר עמיתו מסתפק באספקה פחות מהירה.
- יש יצואן המשווק את מוצריו דרך צינור שיווק פיזי מסורתי, בעוד אשר לצידו יהיה יצואן אחר המשווק את מוצריו דרך חנות וירטואלית (On Line).

בתחום של קידום מכירות:

- יש יצואן המסתפק בפעילות מסוג דחיפה (Push), המכוונת כלפי הסוחרים המייצגים אותו, בעוד אשר עמיתו מפעיל, בנוסף לכך, גם פעילות מסוג משיכה (Pull), המכוונת לבנות ביקוש בקרב משתמשי הקצה של המוצר שלו.
 - יש יצואן הנשען על קידום מכירות הנעשה בכלים מסורתיים בעוד אשר עמיתו, היצואן השני, נסמך בעיקר על קידום מכירות דיגיטלי.
 - יש יצואן המסתפק בקידום מכירות תדמיתי בעוד אשר עמיתו, היצואן השני, מפעיל קידום מכירות מכירתי.
 - יש יצואן הנסמך על פרסום מסיבי כדי ליצור ביקוש למוצריו, בעוד אשר עמיתו נשען על צוות מכירה גדול.
 - יש יצואן הבוחר במסר של "גם אני" (Me Too), בעוד שלצידו יש יצואן אחר אשר מדגיש דווקא את הבידול שלו לעומת מתחריו.
- אכן, לא מעט מודלים עסקיים הנופלים תחת הכותרת של תמהיל השיווק.

ה. שוק חדש או שוק ההחלפות

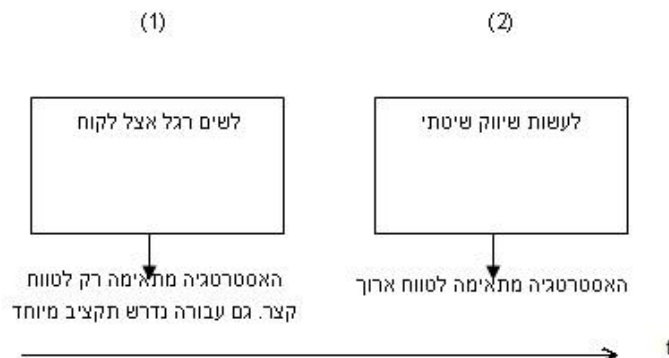
ככל אשר שוק יעד הוא בוגר יותר, כך גדל בו משקלו של שוק ההחלפות (השיפוצים וכד'). פנייה של יצואן אל שוק ההחלפות מחייבת, בדרך כלל, פעילות שיווק מטעמו המכוונת כלפי בעלי מקצוע שהם מבצעים אחזקה וגם לעתים רכש חזרה של מוצר שהוא מדור קודם (משומש) מאת משתמש הקצה ב.

יש יצואן לפיכך, אשר יעדיף לפנות בחו"ל רק אל השוק של קונים חדשים. במוצרי בנייה, אלו הם קונים כמו קוני דירה חדשים או קבלני בניין הבונים נדל"ן חדש. בתשומות המיועדות לחקלאות, אלו הם חקלאים המרשתים לראשונה שדה שלהם בצנרת טפטוף.

לעומתו, יהיה יצואן אחר אשר יפנה אל שוק ההחלפות.

ו. קצב החדירה המתוכנן אל השוק

1. יש יצואן אשר הפרוטה אינה מצויה בכיסו או יש לו משאבי ניהול מוגבלים בלבד ולכן הוא יבחר, מחוסר ברירה, לחדור אל שווקי יצוא שלו בחו"ל בקצב איטי. לעומתו, יצואן אחר אשר אין לו מגבלה של כסף (כי הוא גייס כסף מאת משקיעים) או של משאבי ניהול, יבחר לחדור אל שוק היצוא שלו, הנמצא בחו"ל, בקצב מהיר. הקצב המהיר יתבטא בביצוע של פעולות שיווק רבות בו זמנית (במקביל) ולא בטור.
2. יש שוני בין יצואנים גם באסטרטגיית החדירה שלהם אל לקוח חדש הנמצא בשוק היעד בחו"ל. שתי אסטרטגיות חדירה אל השוק הן "לשים רגל אצל לקוח" לעומת "לעשות שיווק שיטתי". ניתן להשוות בין שתי אסטרטגיות חדירה אלו, מבחינת פרק הזמן המתאים לכל אחת מהן בעזרתו של התרשים הבא:



לכן, קורה לעיתים כי יצואן אשר הצליח לחדור אל לקוח אסטרטגי אחד, הוא עושה לאחר מכן, שיווק שיטתי אשר נועד להשיג מכירה נוספת שלו אצל הרבה לקוחות קטנים. כך, היצואן משיג פיזור סיכון ביצוא שלו לחו"ל.

ז. מידת העצמאות של היצואן בעת השיווק שלו כלפי שיווק חו"ל

יצואנים הם שונים אחד לעומת רעהו במידת העצמאות בה הם בוחרים לפעול בשווקי יעד שלהם הפזורים בחו"ל. כך, לדוגמה,

- יש יצואן אחד אשר יבחר לייצא את מוצריו לחו"ל באופן עצמאי, בעוד אשר עמיתו ישאף לחבור אל יצואן ישראלי אחר המשרת את אותו שוק יעד בחו"ל, או אף אל גורם מקומי זר הנמצא בחו"ל כמו לקוח מסוג OEM.

באופן דומה,

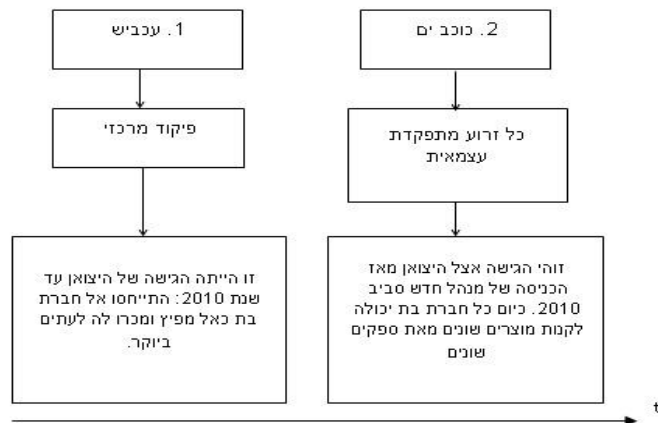
- יש יצואן אחד אשר יבחר לשווק בחו"ל את המוצר שלו תחת שם מותג עצמאי שלו בעוד אשר עמיתו ימכור מוצר גנרי ללקוח מסוג OEM או למפיץ בחו"ל ויאפשר לאותו לקוח ישיר שלו למכור את המוצר תחת מותג של הלקוח בחו"ל.

הניהול של שלוחה בחברה רב לאומית יכול גם הוא להיעשות בשני מודלים עסקיים עיקריים. שני המודלים האלו הם:

- מודל עכביש, המתאפיין בפיקוד מרכזי.
- מודל של כוכב ים, המתאפיין בעצמאות (אוטונומיה) של כל זרוע.

כך, לדוגמה, יצרן של מגופים ושעוני פיקוד למים, אשר מנהל חברה רב לאומית עשה שינוי במודל העסקי שלו ביחס אל סין באופן שהוא עבר מפעילות במודל עכביש לפעולות במודל של כוכב ים. ניתן לתאר את השינוי הזה בעזרתו של התרשים הבא:

תרשים מס' 3: שינוי במודל העסקי אשר נעשה על ידי יצואן שהוא מנהל חברה רב לאומית



בתור רקע, נציין כי הייצור אשר נעשה בסין היה לא מספיק איכותי כך שאפילו אחרי שלוש שנים של פעילות במפעל היצרני בסין לא היה ניתן לייצא את התוצרת מסין אל מדינה מערבית מפותחת.

לכן, היצואן הישראלי הזה צימצם את הייצור הנעשה בסין וייעד אותו רק לשוק המקומי הנמצא בסין.

שלבי הפעילות בסין היו כדלקמן:

תרשים מס' 4: שלבים עיקריים בפעילות של יצואן ישראלי בשוק אשר בסין



ח. משקלם של פלחי שוק מיוחדים וצרים (specialties).

יצואן צריך להחליט על המשקל הנכון במכירה השנתית שלו של מכירה לפלחי שוק צרים (נישות) ושל מוצרים מיוחדים (Specialties). זוהי מכירה הדורשת יצרן שהוא מאופי שונה מאשר יצרן המוכר מוצר רגיל.

2. מהם שינויים עיקריים הקורים בסביבת השוק ואשר הם משפיעים על המודל העסקי של היצואן?

- כבר כתבנו במבוא למאמר זה כי השווקים בחו"ל הם דינמיים. שינויים לדוגמה הקורים בהם הם השינויים הבאים:
- * שינויים בשער החליפין בין השקל למטבעות הזרים בחו"ל. קורה לעתים כי היצואן מצמצם נוכחות בשוק יצוא אשר המטבע המקומי שלו נחלש (פוחת) מאוד. זהו שוק בו לקוחות מתקשים לשלם עבור יבוא המגיע אליהם מארצות המקור כמו מישראל. כך, לדוגמה, השער של המטבע הרוסי רובל פחת בשיעור של עשרות אחוזים בסוף שנת 2014.
- * שינויים בשיעור הצמיחה של שווקים בחו"ל. בדרך כלל, קשה לייצא אל שוק אשר התוצר הלאומי שלו הולך וקטן.
- * שינויים במידת התחרותיות הקיימת בשוק בחו"ל. כך, לדוגמה, לעתים ממשלה מקומית בחו"ל מפעילה רגולציה אשר מכבידה על היבוא המגיע אל שוק היעד מאת מקורות כמו מישראל.
- * שינוי ביחסים בין מדינת יעד מסוימת לבין ישראל. כך, לדוגמה, בעת האחרונה יש התחממות ביחסיו עם סין ויפן והתקררות מה ביחסיו עם תורכיה.
- * שינוי בעלות הכספית של ההובלה הנעשית אל מדינת היעד או בתוכה. כך, לדוגמה, מחיר הדלק הוא משפיע על עלות ההובלה. לכן, כאשר מחיר הדלק יורד אזי ניתן להוביל סחורה המגיעה מישראל גם אל יעדים אשר קודם לכן הם לא היו כדאיים מהבחינה הכלכלית.
- * שינוי מבני הקורה בפלח השוק המסוים בו היצואן הישראלי פועל.
- * שינוי מבני, כמו שינוי בבעלות, הקורה אצל לקוחות מפתח גדולים הקיימים בתוך שוק יעד מסוים בחו"ל.
- * שינוי בהעדפות של משתמשי קצה בתוך שוק יעד מסוים.
- * שינוי בתדמית של היצואן עצמו בקרב לקוחותיו בחו"ל. שינוי כזה, לדוגמה, הוא פגיעה בתדמית של היצואן עקב תקלה שארעה בייצור שלו, עקב עיכובים במשלוחים שיצאו לחו"ל (כגון: עקב שביתה בנמל בארצנו) או עקב שביתה עובדיו של היצואן.
- קורה לא אחת כי יצואן ישראלי נדרש להתמודד עם חמישה-שישה שינויים כאלו הקורים בו זמנית בכמה שווקי יעד שלו בחו"ל.

3. מהם שינויים במודל העסקי אשר בוצעו על ידי יצואנים לדוגמה בעקבות שינוי אשר קרה בסביבת השוק שלהם?

- יצואן ישראלי מכניס לעתים תדירות שינוי במודל העסקי שלו כתגובה על שינוי הקורה בסביבת השוק שלו.
- כך לדוגמה,
- * הוצאה כספית ניכרת הנדרשת עבור גימור של כסא גלגלים פלסטי חדש כדי שיתאים ליצוא כלפי שוק מערבי מפותח, הביאה את היצואן לשקול יצוא של המוצר כלפי שוק מתפתח גדול.
- * התייקרות ההובלה הימית והיבשתית, שארעה עקב עלייה תלולה שקרתה במחירי הדלק במשך כמה שנים, הביאה יצואנים של כימיקלים כמו דשנים, לשווקם אל שווקים קרובים גיאוגרפית או אל נמלי יעד בחו"ל שהם סמוכים אל לקוחות בחו"ל. קרה גם בנוסף, כי עלות ההובלה הגבוהה גרמה לרכישה או להקמה של קו ייצור בחו"ל, בסמוך אל הלקוחות.
- * תחרות מקומית עזה בשוק הטפטוף החקלאי בסין, שהתבטאה בהקמה של כאלפיים מפעלי ייצור מקומיים, חייבה יצואן טפטפות ישראלי להתמקד בשווקי "נישה" מסוג High End של גידולים חקלאיים

יקרים. כאשר התברר כי גידולים אלו מרוכזים בשש פרובינציות הנמצאות בדרום סין, אזי היצואן הישראלי העתיק את משרד המכירות שלו מעיר הבירה פקין (בייג'ינג) אל פרובינציות אלו וכך הוא חסך לעצמו סכום גבוה שבזבז קודם לכן על טיסות פנים שנעשו ממשרד המכירות אל הלקוחות החקלאיים שהם מפוזרים בדרום סין.

* קושי מסוים בו נתקל יצואן ישראלי של ברזי תעשייה חכמים המשמשים לתעשיית הדלק לתפקד ברפובליקות מוסלמיות של דרום בריה"מ לשעבר, הביא אותו לזנוח את הרעיון של שיווק עצמאי לרפובליקות אלו ולהסתמך במקום זאת על מפייץ תורכי. למפייץ התורכי יש יתרון כי המדינות האלו מאוכלוסיות בשבטים ממוצא תורכי. המפייץ התורכי מביא ליצואן הישראלי הזמנות בהיקף כספי של עשרות מיליוני דולר בשנה.

* אותו יצואן סבל מתנודות תכופות במכירה שלו המופנית לפלח השוק של תעשיית האלקטרוניקה. לכן, בעקבות המשבר שארע בפלח זה של השוק, הוא בחר להתרחב אל ששה פלחי שוק של תעשייה מסורתית. בחירה זו דרשה כשנתיים וחצי של עבודת מטה אשר כללה חקר של השוק בחו"ל. פלחי השוק החדשים כללו למשל אנרגיה (גז טבעי, בתי זיקוק וכד') ומעבדות. עקב השינוי הזה, המכירה השנתית של יצואן זה גדלה מאוד והיום הוא כבר בסכום של כמאה ועשרים מיליון דולר.

* יצואן של גרב אלסטית רפואית המשווקת לארה"ב נאלץ לעבור שני שינויים בתוך עשור. בתחילה, עקב התבגרות של סוכנת מקומית שלו בארה"ב, הוא נאלץ להחליפה במנהל מכירות שכיר משל עצמו שעבר לעבוד מישראל לארה"ב. כעבור עשור, כאשר המוצר המיוצא הוצא מתוך סל הבריאות בחלק ניכר מתוך השוק האמריקאי, היצואן נאלץ לחפש לעצמו שווקים חלופיים כמו לבנות שוק של בתי חולים פרטיים.

* יצרן של מכשיר רפואי חדש, אשר זורק קרן אור ובעזרתה ניתן לגלות אם גידול במעי הגס הוא שפיר או סרטני, נדרש לשנות את המודל העסקי שלו, עקב תוכנית הבריאות של הנשיא אובמה, בארה"ב (Obama Care). השינוי הוא כפול וכולל את שני החלקים הבאים:

(1) מעבר מחיוב המשתמש לפי אלקטרודת שימוש (כ-300\$) לחיוב המשתמש בגין רכישת המכשיר (קופסה) עצמו.

(2) הרחבה של יישומים: ממכירה רק של שיטה המשמשת לזיהוי של סרטן במעי גס לרופאי גסטרו לשיטה נוספת המשמשת גם רופאי עור. ניתן לתאר זאת כדלקמן:

תרשים מס' 5: דוגמא להרחבה של יישומים בחברת מיכשור רפואי כחלק משינוי במודל העסקי בעת יצוא לארה"ב



* יצרנית של שמלות כלה התקשתה לייצאן לארה"ב ולרוסיה בדרך של צינור שיווק מסורתי, בין השאר, כי צינור השיווק יותר מאשר משלש את מחיר המוצר שלה. לכן, עקב גידול השימוש באינטרנט ובסלולר אצל לקוחות צעירות בחו"ל, היא עברה למודל עסקי חלופי ובו היא משווקת את שמלות הכלה דרך אתר אינטרנט שלה.

4. מהם כללים עיקריים להפעלה של שינוי מוצלח במודל העסקי המשמש ביחס ליצוא?

היישום של שינויים במודל העסקי הוא לא קל. יש חמישה כללים עיקריים המסייעים לבצע שינוי כזה באופן נכון. כללים אלו הם כדלקמן:

א. רצוי להיות עם יד על הדופק ביחס לקורה. יצואן אשר מגלה במועד את השינוי המתחיל לקרות בשוק היעד שלו, מצליח להתארגן לקראת השינוי טוב יותר מאשר יצואן אשר גילה את השינוי שארע בסביבתו רק בדקה התשעים. כמו בתחום הרפואה, הרי אבחון (דיאגנוזה) מוקדם עוזר לייעל את הטיפול הרצוי המומלץ למטופל (פרוגנוזה).

ב. מומלץ לראיין יצואנים ישראלים אחרים ביחס לתגובה הרצויה לשינוי הקורה בסביבת השוק. היצואנים האחרים הם לא מתחרים כי אם יצואנים הפועלים בתוך שוק היעד אשר בו היצואן רואה שינוי.

ג. יש להשוות כמה חלופות של מודל עסקי המתאים לתגובה אפשרית לשינוי אשר קורה בסביבת השוק. ההשוואה נעשית לפי כמה קריטריונים כמו: זמן היישום של השינוי במודל העסקי, מחיר כספי של השינוי הזה, הסינרגיה הצפויה לפעילות של היצואן בשווקים סמוכים וחוזק השינוי. את ההשוואה הזו יש לסכם בטבלה.

ד. כאשר נבחר מודל עסקי מסוים מתוך החלופות שנשקלו קודם לכן, אזי רצוי לאסוף מידע ביחס אליו. המידע כולל בין היתר תגובות של שותפים עסקיים בשוק היעד אשר בחו"ל, כמו מפיצים בחו"ל. מידע מוקדם כזה חוסך זמן וכסף בעת יישומו של השינוי במודל העסקי. ה. יש להטמיע את השינוי במודל העסקי, כמו כל שינוי ארגוני, בקרב עובדיו של היצואן שהם קשורים ליישום של המודל העסקי החדש. ההטמעה הזו נעשית בעזרת הדרכה מתאימה ותרגול של העובדים הקשורים לייצוא כלפי חו"ל ביישום של המודל העסקי החדש.



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.

office@ziegelman.co.il , www.ziegelman.co.il

טל': 04-8257966 , פקס: 04-8255434