

מכון ציגלמן

רחוב שבדיה 27, חיפה 34980, טלפון: 825 7966 (04), פקס: 825 5434 (04)
דואר אלקטרוני: info@ziegelman.co.il, אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il

כיצד היצואן מנהל ביעילות את הסוכנים שלו הנמצאים בחו"ל?

מאת אנדי ציגלמן

היצוא התעשייתי המופנה מישראל מחו"ל הוא מהווה את רובה של התפוקה התעשייתית של ישראל. זהו יצוא שנתי בהיקף של מעל לשלושים מיליארד דולר. היצוא הזה זורם מהארץ אל הלקוחות הנמצאים בחו"ל דרך צינורות שיווק. בתוך אותם צינורות שיווק, היצואן הישראלי קשור בעבודתו היומיומית בעיקר עם הדרג הראשון, שהוא הסוכן שלו הנמצא בארץ היעד אשר בחו"ל.

לעתים, הסוכן הזה הוא נציג היצואן אשר יש לו רק משרד מכירות בחו"ל ולעתים, הוא יבואן או מפיץ הנמצא בחו"ל. במקרה הראשון, כאשר הסוכן הוא רק נציגו של היצואן, אזי אותו סוכן איננו רוכש את הסחורה המיוצאת, אלא הוא רק מנהל מטעמו של היצואן את רוכשי הסחורה, כמו יבואנים, או מפיצים, ולעתים, אף את נציגי המכירות המביאים הזמנות אל המפיץ, או אף ישירות אל היצואן הישראלי. במקרה השני, כאשר הסוכן הוא היבואן או המפיץ הפעיל בחו"ל, אותו סוכן רוכש סחורה למלאי שלו, דהיינו, הוא "סטוקיסט".

ליצואן, המשווק את תוצרתו לכמה שווקים בו זמנית, יכולים להיות סוכנים מאופי שונה בארצות היעד השונות בהן הוא פועל. כך, לדוגמה, אפשרי כי במזרח אירופה סוכניו יהיו יבואנים מקומיים, במערב אירופה סוכניו יהיו מפיצים, בארצות הברית, הסוכן שלו יהיה נציג מכירות עצמאי המקבל משכורת בסיס ועוד עמלה, ובברזיל הסוכן יהיה משרד מבוסס המייצג הרבה חברות זרות אשר משווקות את תוצרתן לשוק הברזילאי.

בין אם הסוכן של היצואן הישראלי הוא מנהל משרד מכירות בלבד, ובין אם הוא "סטוקיסט" הרוכש סחורה למלאי שלו, הרי הניהול שלו על ידי היצואן הישראלי מהווה גורם חשוב בתוך פעילות השיווק של אותו יצואן.

ניהול נכון של סוכנים בחו"ל יכול להביא להגדלה בהיקף היצוא השנתי וגם להשגת רווח תפעולי בשיעור טוב המופק מאת אותו יצוא. לעומת זאת, ניהול לא נכון שלהם יכול לכרסם הן בהיקף היצוא השנתי והן בשיעור הרווח התפעולי המושג אצל היצואן מאותו יצוא. במקרה האחרון, שיעור הרווח התפעולי יכול ליפול עקב כך שהיצואן נדרש להוצאות שיווק רבות כדי לתקן שגיאות שנבעו מפעילות לא נכונה שלו בתוך שוק היעד הנמצא בחו"ל.

ומהו ניהול יעיל של סוכנים כאלו בחו"ל?

ובכן, ניהול כזה הוא מורכב ממעורבות של היצואן בשלבי התכנון, היישום והבקרה על שיטות השיווק הרצויות בארץ היעד בחו"ל, אשר בה מוצב הסוכן שלו. היצואן יכול לתמוך בעבודתו של הסוכן המייצג אותו דרך פעולות שהן בתחום תשתית השיווק ודרך פעולות שהן בתחום תמהיל השיווק.

בתחום תשתית השיווק, היצואן ישים דגש על שלוש הפעולות הבאות:

1. אספקה של חקר שוק אודות שוק היעד בחו"ל.
חקר שוק כזה מופק אחת לכמה שנים. הוא כולל בתוכו בעיקר אומדן לגודלו השנתי של השוק ולדרך חלוקתו של השוק לפי קווי מוצר עיקריים, ולעתים גם לפי פלחי שוק של לקוחות.
בנוסף לכך, חקר השוק יכול לכלול מיקום יחסי של מתחרים עיקריים שהם פעילים בתוך אותו שוק.
חקר השוק מספק הן ליצואן והן לסוכן המייצג אותו נקודה להתייחסות כדי לתכנן את עבודת השיווק הנדרשת.
2. בניית קבצים של מידע שיווקי. אלו הם קבצים אודות אוכלוסיות יעד לשיווק כמו לקוחות קיימים, לקוחות פוטנציאליים הן ישירים והן עקיפים (הרוכשים את תוצרת היצואן דרך סוחרים), גורמים מקצועיים המשמשים בתור היועצים ללקוחות, כלי תקשורת המגיעים אליהם ואף איזורי או יישובי מכירה בתוך ארץ היעד.
כאשר היצואן בונה וגם מעדכן קבצים כאלו, אזי קל לו יחסית לשאול את הסוכן אודות הקורה אצל לקוח מסוים או באזור מכירה מסוים שהוא באחריותו של אותו סוכן.
3. הפקה של תוכנית שיווק שנתית ולעתים אף של תוכנית עבודה רבעונית.
היצואן ייטיב לעשות אם הוא יבקש מאת הסוכן שלו כי הוא, הסוכן, ימציא לו תוכנית שיווק שנתית. בתוכנית כזו הסוכן יפרט הן את התפוקה הצפויה והן את התשומה הנדרשת כדי להשיג את אותה תפוקה.
התפוקה נמדדת במונחים של מכירה, וגם שיעור של רווח גולמי המושג ממנה, ולעתים גם במונחים של נתח שוק של היצואן בתוך שוק היעד. התשומה נמדדת במונחים של כלי שיווק ותקצובם. תשומה כזו מתייחסת הן לפונקציות השיווק והן לפעילויות שיווק. פונקציות השיווק מייצגות את כוח האדם העובד לטובת היצואן אצל הסוכן שלו, הנמצא בחו"ל. פעילויות השיווק מייצגות כלים כמו הופעה בתערוכות, יחצ"נות, דיורר ישיר, אירוח לקוחות ופרסום בחו"ל.
היצואן יכול לעזור לסוכן שלו בחו"ל, אם הוא, היצואן ימציא לסוכן את הטופס אשר לתוכו הסוכן אמור למלא את תוכנית השיווק הזו.

בתחום של תמהיל השיווק, היצואן יבצע את ארבע הפעולות הבאות :

1. ביקורים שוטפים מצד עובדי מחלקת היצוא של היצואן הישראלי אצל הסוכן בחו"ל וגם אצל לקוחותיו. כך, לדוגמה, נהוג כי דסקאי העובד במחלקת היצוא ישהה בממוצע בחו"ל במשך שישה חודשים, במהלך כל שנת עבודה.

הביקור השוטף אצל הסוכן בחו"ל מאפשר הן להתאים את העבודה אצל היצואן לאופי הסוכן והן להדריך את העובדים בעסק של אותו סוכן. האופי של הסוכן הוא מאוד שונה בין ארצות היעד השונות.

כך, לדוגמה, אצל יצואן ישראלי של כלי עבודה, המשמשים לתעשיית המתכת, מצאנו כי,

* הסוכן הניוזילנדי	–	מחפש איטיות.
* הסוכן בהונג קונג	–	מחפש מהירות.
* הסוכן הברזילאי	–	מחפש בדיחות גסות.
* הסוכן הסיני	–	מחפש הנחה אחרי מחיר.

ההדרכה לעובדיו של הסוכן היא הדרכה טכנית אודות המוצרים עצמם וכן, הדרכה בנושאי שיווק.

2. אי עקיפה של הסוכן בארץ היעד. כך, לדוגמה, היצואן הישראלי לא יסכים למכור ישירות לדילרים בחו"ל אשר פונים אליו ומבקשים לקנות דרכו ישירות.

3. אירוח בארץ, לצורכי הדרכה, של עובדים שכירים של לקוחות מחו"ל. שמענו, לדוגמה, אודות יצואן תעשייתי אשר הביא ארצה, על חשבוננו, כעשרים עובדים שכירים של הדילרים, המייצגים אותו בארצות שונות בחו"ל. העובדים שהו בארץ כעשרה ימים. במסגרת ביקורם בארץ, הם קיבלו הדרכה טובה הן בנושאים טכניים, הקשורים למוצרים של היצואן, והן בנושא שיווק. כך, נבנתה בקרבם "גאוות יחידה" וגם הוטמעו בעבודתם שיטות דיווח אחידות כלפי היצואן הישראלי.

ההוצאה של היצואן, עבור כל הדרכה כזו, הגיעה לכארבעים אלף דולר. היצואן קיים הדרכה כזו כל כשנתיים. בדרך זו, היצוא השנתי שלו גדל מסכום השווה לכארבעה מיליון דולר אל סכום גבוה פי עשרה.

4. תמיכה בעבודת השיווק הנעשית על ידי הסוכן בחו"ל. כך לדוגמה, היצואן יכול לבנות ביקוש בקרב לקוחותיו של הסוחר (מפיץ או סיטונאי איזורי), שהם גם לקוחותיו העקיפים של היצואן, ואף לשתף את הסוחר בהחלטות שיווק, המתקבלות אצלו.

הסוחר לא שש להעביר ליצואן, שהוא ספק שלו, את רשימת לקוחותיו. אך, היצואן ישכיל לעשות אם הוא ישיג רשימה זו, ואף יפעיל קידום מכירות מסוג "משיכה" (Pull) כלפי לקוחות אלו של הסוחר, שהם גם לקוחות עקיפים של היצואן.

יצואן אשר משקיע בחונכות לעובדיו של הסוחר, וגם בקידום מכירות המכוון כלפי לקוחותיו של הסוחר (שהם גם לקוחותיו העקיפים של היצואן), יכול אפילו לשלם לסוחר מתח רווח יותר נמוך מאשר יצואן אשר לא עושה עבודה כזו. הרי, כאשר סוחר, כמו כל אדם, מקבל מאת היצואן הנחה נוספת ממחירון שלה, הוא בטוח, כי ההנחה הזו הגיעה לו עוד אתמול. לכן, הוא לא כל כך "זוכר" אותה. לעומת זאת, כאשר באופן קבוע, הוא רואה את ההשקעה של היצואן הישראלי בעובדיו ובלקוחותיו, אזי הוא מוכן להתאמץ עבורו, וגם נותר נאמן ליצואן הזה, במשך שנים.

אנדי ציגלמן מנהלת את תחום מחקרי השיווק כלפי חו"ל במכון ציגלמן – יצוא

andi@ziegelman.co.il

המאמר פורסם בביטאון אולמרקטינג בחודש יוני 2008

תגיות: אנדי ציגלמן, מכון ציגלמן - יצוא, מפיצים, שיווק, חו"ל