

## מכון ציגלמן

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

### למה וכיצד להסיט היצוא של חברות ישראליות מארה"ב להודו?

מאת רו"ח אהוד ציגלמן



בעת האחרונה, אנו עדים לתחילתו של תהליך היסטורי של שינוי בעושר העולמי. שינוי זה מתבטא בהיחלשות השווקים הפיננסיים וגם המטבעות במדינות המערב ובעליה מקבילה בעושר וחוזק המטבעות של מדינות מתפתחות ובפרט מדינות ה BRICs: ברזיל, רוסיה, הודו וסין. בפנינו לא ניצבת עוד דומיננטיות של העולם המערבי, אלא ניצב עולם שטוח ושוויוני יותר. אם השוק בדרום אמריקה רחוק ואינו מספיק אטרקטיבי, רוסיה מסוכנת לפעולה וסין כבר חוותה צמיחה משמעותית, הרי הזדמנות גדולה עדיין קיימת בהודו ובמידה פחותה גם אצל שכנותיה ממזרח כגון וייטנאם, מלזיה, אינדונזיה וקמבודיה.

התחזקות כוח המיקוח של העובדים בתעשיות במזרח, אשר מייצאות למערב מוצרים באיכות עולה, ביחד עם התחזקות המטבעות של המדינות במזרח, תגדיל התמ"ג של מדינות אלה במונחים דולריים. התחזקות יחסית של המטבעות במזרח, הקורית במקביל להיחלשות הדולר והיורו, גורמת לכך שהיצוא אליהן מישראל צפוי להיות כדאי יותר ויותר.

אומנם בחודשים האחרונים ראינו התחזקות יחסית של הדולר, אך זוהי להערכתנו מגמה קיצרת טווח הנובעת מהחזרת השקעות אמריקאיות בחזרה הביתה, כאשר בטווח הארוך אנו חוזים המשך היחלשות של המטבע האמריקאי, וכפועל יוצא התחזקות של מטבעות המדינות המתפתחות.

אנו רואים בשוק ההודי כמתאים להוות מנוע צמיחה חלופי בעבור חברות ישראליות רבות, אשר כוונות היצוא שלהן שהופנה עד כה לארה"ב ומדינות אירופה, נשחקה עד מאוד במונחים שקליים. לכן, בחרנו לנתח במאמר זה ארבע דרכי פעילות עיקריות המתאימות לחברות כאלו, המבקשות להתחיל לייצא מישראל להודו.

## רקע

הודו היא דמוקרטיה פרלמנטארית, שהייתה קולוניה בריטית עד שנת 1947. כוח העבודה בה מונה כחצי מיליארד איש, אשר רובם עדיין עוסקים בחקלאות. כ 80% מהאוכלוסייה בהודו הם הינדים. רבים מאזרחי הודו המשכילים דוברים אנגלית ברמה טובה.

התמ"ג ההודי הנו 1.15 טריליון דולר, או 1,030 דולר לנפש בשנה, והוא צפוי לצמוח בקצב שנתי של 7% בשנים הקרובות. מכיוון וכ 32% מהאוכלוסייה בהודו, המונה כ 1.2 מיליארד איש, הם צעירים מגיל 14, אזי התמ"ג לנפש צפוי לצמוח עם הזדקנות האוכלוסייה. במונחי כוח קניה אחיד, התמ"ג ההודי לנפש שווה לכ 2,800 דולרים.

היצוא התעשייתי הישראלי להודו צומח גם הוא בשנים האחרונות. יצוא זה, ללא יהלומים, הסתכם בשנת 2007 בכ 720 מיליון דולר. סכום הכפול מסכום היצוא המקביל בשנת 2004. יצוא זה להודו מהווה כ 2% מסך היצוא התעשייתי מישראל, שעמד באותה השנה על 34 מיליארד דולר (ללא יהלומים מלוטשים).

## שאלות הנוגעות לפעילות החברה בהודו

יש שתי שאלות מרכזיות העומדות בפני חברה ישראלית הבוחנת פעילות עתידית אפשרית בהודו. השאלה הראשונה מתייחסת לדרך הרצויה להשגת מכירות חדשות בהודו, תוך התחשבות בשיקולי עלות ההשקעה, והשאלה השנייה מתייחסת לדרך בה ראוי לשרת לקוחות בהודו הן בזמן ביצוע מכירה והן לאחריה, במקרה בו קורה אירוע המחייב תגובה מיידית של החברה הישראלית.

לשאלה השנייה יש תשובה יחסית ברורה, והיא שהחברה תידרש לכך שמנהל בדרג ביניים שלה יגיע אל הלקוח, הנמצא בהודו במהירות, לאחר שלקוח יעלה נושא המחייב תגובה מיידית. הדבר יכול להיעשות גם על-ידי מנהל המצוי דרך קבע בישראל.

מכאן, שהשאלה המרכזית אליה נידרש היא הדרך הרצויה להשגת מכירות בהודו.

## מהן ארבע הדרכים המשמשות להשגת מכירות בהודו?

בפני החברה המבקשת לייצא מישראל להודו עומדות ארבע דרכים שונות להשגת מכירות בשוק ההודי. הדרך הראשונה היא להשתמש במחלקת השיווק המצויה בישראל לטיפול בשוק ההודי. הדרך השנייה היא להשתמש בנציג מכירות מקומי, שמכיר את השוק אך לא יכול להעתיק את הפעילות העסקית של החברה הישראלית. דרך שלישית היא להעביר, באופן קבוע, מנהל ישראלי בכיר להודו ולפתוח משרד במדינה זו. לבסוף, הדרך הרביעית היא לרכוש חלק מהבעלות בחברה הודית, אשר יש לה התמחות דומה לזאת של החברה הישראלית, או אף להקים חברה בת בהודו.

נציין, כי דרכים אלה אינן מוציאות אחת את השנייה, ואפשר שהחברה הישראלית תחל לפעול לפי דרך מסוימת, ותעבור לדרכים אחרות עם הגעתה לאבני דרך מסוימות.

הדרך הראשונה, של **שימוש במחלקת השיווק מישראל**, משמעה היא הפעלת מערך שיווק ייעודי מישראל כלפי השוק ההודי. הפעלה כזו דורשת ביצוע פעולות דוגמת הקמה של בסיס מידע אודות הלקוחות והמתחרים, הצגה בתערוכות, והתאמת אתר האינטרנט. לדרך זאת יש שני יתרונות ושלושה חסרונות. היתרון הראשון של דרך זאת הוא שעלות ההשקעה בה, יחסית לשאר הדרכים, היא נמוכה. היתרון השני הוא שהזמן הנדרש מאת החברה היצואנית הישראלית עד להפעלת פעילות שיווק מישראל הנו יחסית קצר. החיסרון הראשון של דרך זאת הוא שהיא לא מאפשרת להתגבר על הבדלי התרבויות הגדולים בין המדינות. החיסרון השני הוא שלא מושגת תחושה של השטח, ויתכן שלא תזוהינה הזדמנויות. לבסוף, החיסרון השלישי הוא שהעלות השולית של כל נסיעה הנה גבוהה, דבר העלול לפגוע בתגובה מהירה לצרכי לקוחות. זוהי הדרך בה חברות ישראליות רבות מתחילות את הרומן שלהן עם הודו. כאשר העניינים מתחילים להבשיל, הן נוטות לעבור לפעולה גם בשלוש הדרכים הבאות.

הדרך השנייה של **שימוש בנציגות מכירות הודית מקומית**, משמעה התקשרות עם נציגות מכירות מקומית שביכולתה לאפיין הצרכים של לקוחות פוטנציאליים, ולהפנות את אנשי השיווק של החברה בישראל אליהם. חשוב שזאת תהיה נציגות שאין לה יכולת להעתיק את הידע או היכולות של החברה הישראלית. לדרך זאת יש ארבעה יתרונות וחיסרון אחד. היתרון הראשון הוא טמון בעלות הנמוכה של הדרך, היתרון השני הוא שהדרך עשויה לאפשר פיזור גדול בהודו, היתרון השלישי הוא שזמן החדירה לשוק (Time to Market) יחסית מהיר, והיתרון הרביעי הוא שניתן לאמת את קיומו של השוק, לפני השקעה גדולה. החיסרון של דרך זאת הוא החשש, שבמכירות עתידיות, נציג המכירות ינתב את הלקוח למתחרה ולא לחברה הישראלית.

חברות ישראליות רבות בחרו להיכנס לשוק ההודי בדרך שנייה זו. כך, לדוגמה, חברת הסטארט-אפ הישראלית FTK, העוסקת בהתמרת כתב יד הודי לפורמט אלקטרוני, בחרה לפעול בהודו בשיתוף פעולה עם החברה המקומית EduComp.

הדרך השלישית של **הצבה של מנהל ישראלי בהודו** באופן קבוע ופתיחת משרד קטן, מצריכה עלות שנתית של כמה מאות אלפי דולרים. סכום זה נדרש עבור העברת מנהל ישראלי בכיר להודו והעסקת שני עובדים מקומיים, הקמת פעילות מאפס, והתמודדות עם הבירוקרטיה ההודית. לדרך זאת יש שלושה יתרונות ושלושה חסרונות. היתרון הראשון הוא שמושגת באמצעותה תחרותיות גדולה יותר אל מול הלקוחות. היתרון השני הוא שאין עדיין בשוק תחרות מצד יזמים ישראלים דומים. היתרון השלישי הוא ביטחון יחסית גבוה שמודל הפעילות העסקי של החברה היצואנית לא יועתק על-ידי איש קשר הודי מקומי. החיסרון הראשון של דרך זו כרוך בעלות גבוהה לביצוע "רילוקיישן". החיסרון השני הוא חוסר ההיכרות של העובדים הישראלים עם השוק ההודי והמנטאליות השוררת בו. לבסוף, החיסרון השלישי הוא שיידרש פרק זמן ארוך, של לפחות שנה, עד שיסתיים תהליך של גיוס והכשרת מנהל בארץ, לפני הפעלתו בהודו.

זרוע ההשקעות של חברת אנגל אינווסט, של היזם יעקב אנגל, פועלת בהודו באמצעות מנהל ישראלי הפועל מהודו – רוני חרמוני. הדבר מעניק לחברה גמישות רבה ויכולת תקשורת עם מנהל דובר עברית החושב במונחים ישראליים.

הדרך הרביעית והאחרונה, של רכישת חברה מקומית הודית, או הקמה עצמאית של חברה בת בהודו, משמעה עשוי להיות צורך לאתר חברת מטרה לרכישה, ביצוע בדיקת נאותות וביטול הצורך בהעברה של עובד ישראלי להודו. לדרך זאת יש שלושה יתרונות וחמישה חסרונות. היתרון הראשון הוא שעובדי החברה ההודית הנרכשת מכירים את השוק המקומי שלהם, דבר שעשוי להביא ליותר הזדמנויות. היתרון השני הוא שהם גם פועלים בהתאם למנטאליות המקומית ולא יסבלו מפערי תרבות. היתרון השלישי והאחרון הוא שמתאפשר שימוש במוניטין קיים מן המוכן. החיסרון הראשון הוא שנדרשת השקעה כספית גדולה, העשויה להגיע למספר מיליוני דולרים. החיסרון השני הוא שתהליך איתור חברות, ניהול מו"מ וביצוע בדיקת נאותות, יארך לפחות שנה. החיסרון השלישי הוא הצורך בבניית יחסי אמון. החיסרון הרביעי הוא הצורך להוסיף גורם נוסף, של שותף מקומי, לתהליך קבלת ההחלטות, והחיסרון החמישי והאחרון הוא שיתכן שההשקעה "לא תספק את הסחורה".

נס טכנולוגיות בחרה להפעיל בהודו מרכז מחקר ופיתוח (מו"פ) משלה, בה מועסקים עובדים הודיים מקומיים רבים. פעילות זו משיגה לחברה יתרון תפעולי של עובדים מיומנים להם משולם שכר שהוא יחסית נמוך.

בחינת דרכי הפעולה לעיל, תעשה תוך התחשבות בניסיון אשר נרכש על-ידי החברות הישראליות הפועלות בשוק ההודי זה מספר שנים. מחברות אלו למדנו שלוש נקודות חשובות. הנקודה הראשונה היא, כי בטווח הזמן הארוך, יש חשיבות להשתתפותו של עובד הממוקם בהודו בזיהוי הזדמנויות בשוק. הנקודה השנייה היא שישראלים עושים רושם טוב על הלקוחות, מרגע שהושגה בעבורם פגישה. לבסוף, הנקודה השלישית והאחרונה היא שותף מקומי הודי עלול בעתיד שלא לכבד את הרכוש האינטלקטואלי (IP) של החברה, ולהעתיק את מודל הפעילות של החברה הישראלית.

### **ההשקעה בדרך פעולה מסוימת אל מול הסיכוי להצלחה**

את ארבע הדרכים לעיל אנו בוחנים לפי שני קריטריונים. הקריטריון הראשון הוא ההשקעה הכרוכה בפעולה בדרך מסוימת והקריטריון השני הוא סיכויי הצלחת החברה הפועלת בדרך זאת. בקריטריון ההשקעה נבחין בין השקעה נמוכה להשקעה גבוהה הכרוכה בפעולה לפי דרך מסוימת, ובקריטריון סיכויי הצלחה נבחין בין סיכויי הצלחה נמוך וסיכויי הצלחה גבוה. מכאן שנוכל להציג את ארבע דרכי הפעולה במטריצה בגודל 2 על 2.

בתרשים להלן נציג את הערכתנו לקשר בין ההשקעה הכרוכה בדרכי הפעולה השונות אל מול הסיכוי להצלחתן. הציר האופקי מייצג את גודלה היחסי של ההשקעה בכל דרך, בעוד הציר האנכי מייצג את סיכויי הצלחה של הפעולה הנעשית לפי אותה הדרך. נהוג לומר, כי להשקעה גדולה יותר יש סיכוי גדול יותר להביא מכירות. דהיינו, יש מתאם חיובי בין הצירים כמתואר כקו שהוא בשיפוע של 45°.

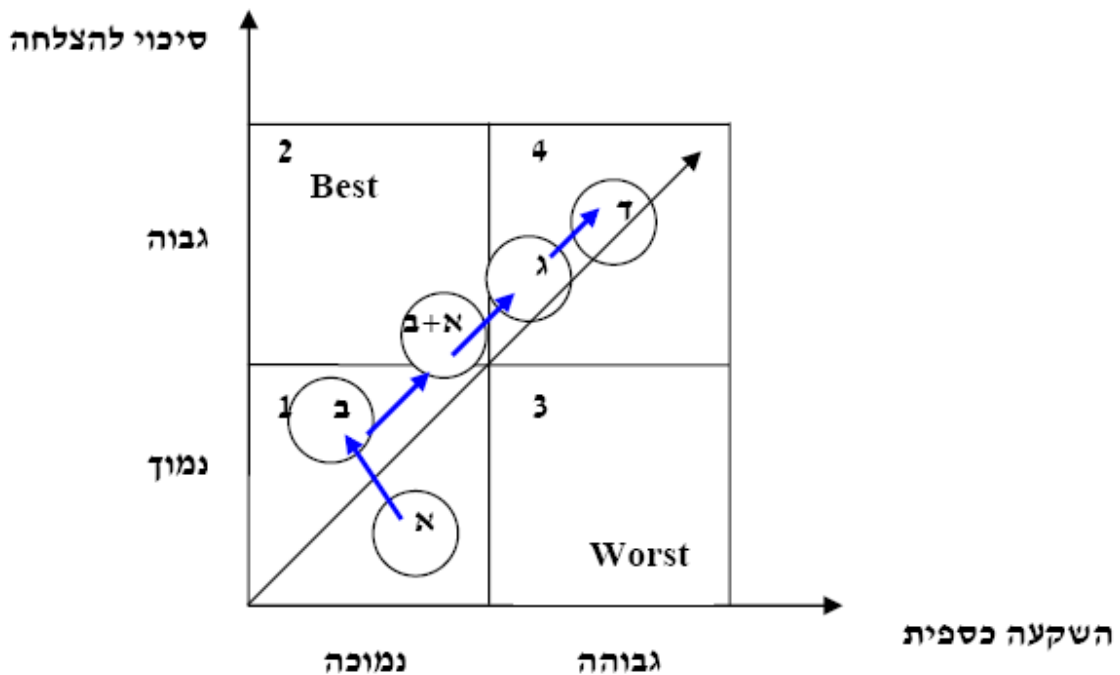
מכון ציגלמן – תעשיות – למה וכיצד להסיט היצוא של חברות ישראליות מארה"ב להודו? – דצמבר 2008 – כסליו תשס"ט

ארבע המשבצות המתוארות בתרשים הן מאוד שונות זו מזו. המשבצת הראשונה, המסומנת בתור משבצת מספר (1), מייצגת את החלופה הכי שמרנית. בחלופה זו החברה בוחנת השקעה נמוכה ומסתפקת בסיכוי נמוך להצלחה. לעומת זאת, המשבצת הרביעית, שהיא משבצת מספר (4), מייצגת את החלופה הכי נועזת. בחלופה זו, החברה בוחרת בהשקעה כספית גבוהה, אשר לה סיכוי גבוה להצלחה.

דרכי פעולה הכרוכות בהשקעה כספית נמוכה וסיכוי הצלחתן גבוה הן העדיפות ביותר (Best) והן תוצגנה במשבצת השנייה (2), בעוד אשר כדאי להימנע מדרכי פעולה הכרוכות בהשקעה כספית גבוהה ולהן סיכויי הצלחה נמוכים (Worst), כמיוצג במשבצת השלישית (3).

אנו נמליץ לחברה הישראלית המבקשת לייצא לשוק ההודי להתחיל לפעול בדרכי פעולה הכרוכות בהשקעה מינימאלית המצויות במשבצת (1), ולעבור בהדרגה לדרכי פעולה קצת יותר יקרות, המצויות במשבצת (2). לאחר עמידה באבני דרך של מכירות, ניתן לשקול מעבר לדרכים הדורשות השקעה גדולה יותר, אשר עשויות להביא בהתאמה להצלחה גדולה יותר. אלו הן הדרכים המצויות במשבצת (4).

כמובן, כי לחברה כלל לא כדאי להגיע אל משבצת מספר (3) המייצגת השקעה כספית גבוהה וסיכוי נמוך להצלחה.

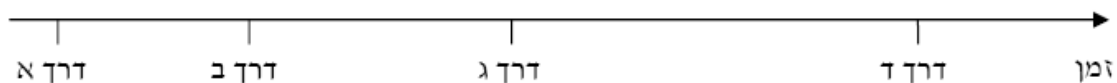


שילוב של הפעלת מחלקת שיווק מישראל עם נציגות מכירות מקומית הודית הינו השילוב האופטימאלי לתחילת פעילות בשוק ההודי. שילוב זה גם מאפשר השקעה בסכום צנוע יחסית וגם ליהנות מסיכויי הצלחה טובים לפעילות בהודו.

## הקשר בין אופן הפעולה לציר הזמן

אפשר, כי אופן הפעולה המתאים לחברה כיום, ישתנה ויהיה אחר עם עמידה של החברה באבני דרך עתידיות של היקף פעילות שלה בתוך השוק ההודי. עמידה באבני דרך כאלה עשויה להצדיק השקעה כספית גדולה יותר.

אם החברה תשיג את אבני הדרך שהנהלתה תציב לה, אזי ההתקדמות שלה על-פני ציר הזמן עשויה להיראות כך:



לאור הערכתנו להמשך צמיחה גדולה בשוק ההודי, אנו רואים מקום לבחינת כניסה שיטתית של יותר ויותר חברות ישראליות לפעולה בשוק ההודי. רצוי, כי בעת הכניסה לשוק ההודי חברה ישראלית תאמץ את ארבע ההמלצות הבאות.

**ההמלצה הראשונה**, שהיא בתחום השיווק, היא **לשקול מיסוד של פעילות שיווק מישראל כלפי השוק ההודי**. מיסוד זה יכלול ראשית הקמה של פונקציה שיווק בדמות מינוי מנהל שיווק בדרג ביניים. לאחר מכן, יש לבצע פעילויות שיווק דוגמת זיהוי, בעזרת מחקר שוק, של לקוחות פוטנציאליים בהודו, קביעת סדרי קדימויות ומיקוד בין סוגי הלקוחות השונים שהחברה הישראלית יודעת לשרת, זיהוי האזורים הגיאוגרפיים בהודו בהם מרוכזים לקוחות פוטנציאליים, וזיהוי, הנעשה שוב בעזרת חקר שוק, של שותפים פוטנציאליים העשויים להירכש על-ידי החברה בעתיד, ולשמש כנציגיה בהודו.

**ההמלצה השנייה**, שהיא בתחום הפיתוח העסקי, היא **לבחון שיתוף פעולה עם נציגות מכירות הודית**, אשר יש לה קשרים אצל לקוחות פוטנציאליים בהודו.

**ההמלצה השלישית**, שהיא בתחום המכירות, היא **להגביר הנוכחות בהודו באמצעות השתתפות בתערוכות**, והשגת פגישות הכרות רבות ככל הניתן בקרב לקוחות פוטנציאליים.

**וההמלצה הרביעית** והאחרונה שלנו, הקשורה לתחום האסטרטגיה ובקרת הביצוע, היא **להתקדם לדרכים (ג) וכן (ד), לאור התקדמות באבני הדרך של מכירות**.

רו"ח אהוד ציגלמן, הוא מנהל מחלקת אסטרטגיה במכון ציגלמן [ehud@ziegelman.co.il](mailto:ehud@ziegelman.co.il)

המאמר פורסם בגיליון 572 של ביטאון תעשיות, בחודש דצמבר 2008

תגיות: מכון ציגלמן, אהוד ציגלמן, יצוא, יצואן, הודו, רוסיה, סין, ברזיל, שותפת סחר, מאזן תשלומים, סחר עולמי, ישראל, מאזן הסחר, מזרח אסיה, ISRAEL, INDIA, BRIC, יצוא תעשייתי, בומביי, בנגלור, דלהי, משרד התעשייה והמסחר, סחר חוץ, שיווק, אסטרטגיה, תכנון אסטרטגי, מודל עסקי, ניהול, מכירות, תוכנית אסטרטגית, מחקר שוק, מחקר שיווק, סקר, REP, שיתוף פעולה, JOINT VENTURE, יצאונים, התאחדות התעשיינים, מכון היצוא, ביטאון תעשיות