

# 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

## שם המשחק – שיווק מוצלח

היצוא הישראלי לחו"ל ובתוכו, בפרט היצוא התעשייתי, הוא ממשיך להיות אחד המנופים העיקריים לצמיחה כלכלית במשק שלנו בכלל ואצל החברות אשר מייצאות, בפרט. בשנת 2007, אשר אנו עומדים כבר בשלהיה, היצוא התעשייתי של ישראל יעבור סכום שנתי של שלושים ביליון (מיליארד) דולר. לידו, יש יצוא מכובד נוסף של יהלומים בכמה ביליוני דולרים וכן, יצוא חקלאי בסכום של כביליון דולר. תורמות ליצוא התעשייתי של ישראל מעל לשלושת אלפים חברות יצרניות בארצנו, אשר הן מייצאות באופן שוטף את תוצרתן לחו"ל. נראה, כי בין מדינות העולם, ישראל מייצאת לחו"ל את השיעור הגבוה ביותר מתוצרתה התעשייתית (לא כולל נפט): כשני שלישים מכל שקל המיוצר בארצנו הוא מופנה ליצוא לחו"ל.

חברה תעשייתית שהיא יצואנית גדולה, כמו "ישקר", "מכתשים", "חיפה כימיקלים", "תפרוך" או "אלביט", היא מייצאת לחו"ל במאות מיליוני דולר בשנה. חברה תעשייתית שהיא יצואנית מגודל בינוני כמו "תעשיות לייזר" (אלקטרוניקה), "טוטנאור" (מיכשור רפואי), "פולירם" (חומרי גלם פלסטיים) או "תרו" (תרופות), היא מייצאת בעשרות מיליוני דולר בשנה.

לבסוף, חברה תעשייתית שהיא יצואנית קטנה, כמו "שקל" (מאזניים אלקטרוניים), "תים" (תוכנה), "תנובה" (מזון), או "חברת המלח" בעתלית, היא מייצאת במיליוני דולר בודדים, בשנה.

רוב היצוא של התעשייה הישראלית נעשה אל שני שווקי יעד עיקריים: ארה"ב וכן השוק האירופי (ובתוכו, בעיקר מדינות ה"יורו"). שני גושים אלו תורמים ביחד לכ-80% מן היצוא התעשייתי של ישראל לחו"ל. לצידם, בשנים האחרונות, ניכר גידול ביצוא הישראלי לשווקים צומחים בשאר העולם (row) ובפרט, השוק הסיני.

רק כלפי השוק היפאני מוצה עדיין רק חלק קטן מתוך פוטנציאל היצוא שלנו: אמנם יפאן מייצגת כ-15% מהתל"ג העולמי וכ-10% מכוח הצריכה של העולם, אך, היצוא התעשייתי שלנו אליה נע סביב 2% בלבד מהיקף היצוא השנתי של התעשייה הישראלית.

כמחצית היצוא התעשייתי היוצא מישראל לחו"ל הוא יצוא של מוצרים רגילים. המחצית הנוספת מתוך היצוא התעשייתי, הוא יצוא של מוצרים עתירי ידע. ניתן לומר כי, כמעט כל מוצר המיוצר בארצנו הוא מתאים לכאורה ליצוא לחו"ל. זאת, אם היצואן מתאים אסטרטגיה שונה שלו לשווקי יעד שונים שעומדים בפניו.

## א. מהן ההזדמנויות ומהם הסיכונים ביצוא לחו"ל?

היצוא לחו"ל נותן ליצואן הישראלי הזדמנות להגדיל את המכירות שלו מכיוון שהשוק העולמי הוא גדול בהשוואה אל השוק הקטן, יחסית, בארצנו. הגדלת המכירה מסייעת לעתים להשיג יתרונות לגודל מכיוון שהיא תורמת לירידה בעלות הממוצעת של כל יחידת מוצר.

הסיכון ביצוא מישראל לחו"ל הוא נובע בעיקר מן העלות הנוספת אשר נדרשת מאת החברה היצואן הישראלי: עבודת השיווק בחו"ל, בפרט כלפי ארץ מפותחת, היא יקרה יותר מאשר זו המופנית כלפי השוק המקומי: היצואן הישראלי נזקק לעתים להשיג תקנים יותר מחמירים מאשר אלו הנדרשים ממנו בארץ, לממן ביטוח יקר של חבות מוצר (product liability), לממן הובלה ימית וגם יבשתית שהיא די יקרה בחו"ל, לרכוש מחקרי שוק אודות שוק היעד בחו"ל, להקצות סכום כספי ניכר להוצאות משפטיות בחו"ל (כנגד תביעות מסוג Protest ואחרות), לספק ללקוחותיו שירות מהיר ואיכותי בסטנדרט וכן בעלות כספית, שהיא הרבה יותר גבוהה מן המקובל בארצנו, ואף להשקיע הרבה כסף בקידום מכירות בחו"ל (הופעה בתערוכה, סמינרים בחו"ל ועוד) ובטיסות לחו"ל.

בנוסף, לא אחת, היצואן הישראלי נאלץ אף להתמודד מול מתחרים מקומיים בחו"ל, הזוכים להגנה נדיבה על תוצרתם המקומית מאת הממשלה שלהם.

כדי לייעל את החדירה של היצואן אל שוק חו"ל, כדאי להכיר את עבודת השיווק, אשר משמשת יצואן ישראלי בחדירה שלו אל שווקי יעד בחו"ל. בפרק הבא נקרא אודות כללים עיקריים להצלחה בעבודת שיווק זו.

## ב. מהם כללים (טיפים) להצלחה בעבודת השיווק של היצואן?

עבודת השיווק של יצואן היא ניתנת לבחינה דרך שני היבטים עיקריים שלה: פונקציות השיווק (functions) ופעולות השיווק (activities).

### 1. פונקציות השיווק

בהתייחס אל פונקציות השיווק האחראיות לעבודת היצוא, או התומכות בה, יש לנו את שלוש ההמלצות הבאות:

א. רצוי, כי מנהל השיווק לחו"ל יהיה מנוסה, משכיל ואם ניתן בעל תואר אקדמי שנרכש בחו"ל. כישורים אלה יסייעו בעדו לנתח חומר כתוב אודות שווקי חו"ל וגם בתקשורת שלו בעל-פה עם לקוחות הנמצאים בחו"ל. התקשורת הנדרשת עם שווקי יעד בחו"ל היא הרבה יותר מורכבת וגם מגוונת מאשר זו הנדרשת כלפי השוק המקומי בארצנו.

ב. כאשר מחלקת השיווק של היצואן גדלה, אזי כדאי לאייש אותה הן במנהלי "דסקים" והן באחראית על תקשורת שיווקית (marcom). מנהלי "הדסקים" הם אחראים על גושים של ארצות יעד, אשר כלפיהם היצוא מכוון. אלה הם גושים כמו מזרח אירופה, דרום אמריקה או דרום מזרח אסיה. כל אחד מבין מנהלי "הדסקים" האלו נדרש להיות דובר שפת אם של ארץ יעד עיקרית שהיא בתחום אחריותו. עבודתו כוללת נסיעות ארוכות לחו"ל במשך כשבעה חודשים בכל שנה. עבודה זו היא משלבת הן שיווק והן מכירות (sales). האחראית על תקשורת שיווקית היא נדרשת לרמה גבוהה של תקשורת בכתב בשפות זרות ושליטה טובה באינטרנט. עליה לעדכן את האתר האינטרנטי של היצואן וכן לנסח ולהפיק עזרי תמיכה במכירות וגם קידום מכירות, המיועדים לחו"ל. אלו כוללים: מחירונים, מפרטים טכניים, קטלוגים, "ברושורים", ומכתבי קידום מכירות.

ג. כאשר מחלקת היצוא גדלה עוד יותר, אזי רצוי להוסיף לה תפקיד של מידען. זהו עובד עם תואר ראשון בתחום הטכנולוגי בו היצואן מתמחה, ותואר שני במערכות מידע או במינהל עסקים. עיקר תפקידו של עובד זה הוא לחפש עבור מחלקת הייצוא מידע עסקי. זהו מידע, אשר נועד לשרת את עובדי השיווק. כיום, המידע המקוון הוא רב מאוד, מגוון ומתעדכן במהירות. לכן, נדרש עובד המיומן באיתור שלו, תמצות שלו והבאתו של אותו מידע, בזמן אמת, אל המנהלים בארגון היצואן.

כאשר מחלקת היצוא כוללת פונקציות מיומנות כאלו, אזי, קל לקיים אצל היצואן פעילות שיווק לחו"ל שהיא יעילה. בסעיף הבא נקרא אודות דרכים אשר תורמות לייעולה של פעילות זו.

## 2. פעילות שיווק

התחום של פעילות שיווק הוא מורכב משלושה נדבכים עיקריים:

- א. עבודה בגישה שיווקית הנעשית אצל כלל עובדי היצואן
- ב. עבודת שיווק "קלאסית" הנעשית ביחידת השיווק
- ג. עבודת מכירה הנעשית על-ידי עובדים בודדים, שהם אנשי מכירות

בהמשכו של המאמר הנוכחי נתייחס לשני הנדבכים האשונים מבין שלושה נדבכים אלו, ונפרט בעבורם כללים נבחרים המסייעים לייעולה של עבודת השיווק.

בתחום של הגישה השיווקית היינו ממליצים להדריך את העובדים אצל היצואן בכללי התנהגות ובפרט באלו שהם חשובים ללקוחות הנמצאים בחו"ל. כללי התנהגות מתייחסים לדרך המענה הטלפונית, ללבוש של העובדים, להגהה הקפדנית הנדרשת אחר מכתבים הנשלחים לחו"ל, לדרך הטיפול בתלונות לקוח ולדרך הרצויה לאירוח של אורחים המגיעים מחו"ל. בהתייחס לדוגמה לאירוח הרצוי, נוכל להזכיר כי אין לטפוח על כתפו של הסיני, וכי חשוב מאוד סדר הישיבה של האורחים המגיעים מיפאן או מבורמה.

בתחום של עבודת השיווק ה"קלאסית" היינו ממליצים על חמשת הכללים הבאים:

א. ככל שארץ היעד ליצוא היא גדולה ומפותחת יותר, כן היצוא כלפיה הוא יקר יותר ומורכב יותר. כך לדוגמה, חדירה של יצואן אל השוק האמריקאי היא הרבה יותר יקרה מאשר חדירה שלו אל השוק מערבי קטן יותר, כמו השוק ההולנדי. באופן דומה, חדירה אל השוק ההולנדי היא יותר יקרה מאשר חדירה אל שוק פחות מפותח כמו השוק ההונגרי או הציכי וכן הלאה. לכן, כדאי ליצואן לבחור לעצמו את ארצות היעד, בין היתר, לפי משאביו, ובתוכם תקציב השיווק השנתי, אשר אותו הוא יכול להקצות לטובת היצוא לחו"ל, ויכולתו לנהל צינור שיווק ארוך. החדירה אל שוק מערבי כמו השוק האמריקאי, שהוא גדול ומפותח, היא יקרה עקב כמה גורמים: תקנים מחמירים הנדרשים להשגה בו, עלות גבוהה של חקר שיווק וחיפוש מפיצים בו, עלויות יקרות של קידום מכירות בו, הצורך לממן הוצאות משפטיות גבוהות ולעיתים גם הצורך עבור ביטוח יקר של חבות מוצר. בנוסף לכך, צינור השיווק הנהוג בשוק האמריקאי נוטה להיות ארוך יותר ומתמחה יותר מאשר המקביל לו בתוך שוק יצוא אירופאי וקל וחומר, שוק יצוא הנמצא במדינה מתפתחת. לכן, היצואן הבוחר לייצא לארה"ב צריך להיערך מראש לעבוד עם יותר דרגים לאורך צינור השיווק (כמו מפיצים, סיטונאים, ונציגי מכירות עצמאיים) ולקחת בחשבון, כי יוותר בידו רק כרבע מתוך מחיר המוצר המשולם על-ידי משתמש הקצה. שאר שלושת הרבעים של המחיר יוותרו בידיהם של הסוחרים המרכיבים את צינור השיווק.

ב. רצוי לבנות בסיס מידע שיווקי, טוב אודות שווקי היעד בחו"ל. בסיס המידע הזה כולל בתוכו בעיקר קבצים אודות אוכלוסיות יעד שעליהן מעוניינים להשפיע (כולל, בין היתר, לקוחות עקיפים ואף לקוחות פוטנציאליים) וכן עבודות של חקר שיווק אותן רצוי לרכוש כדי לקבל, מעת לעת, צילום מסוג "מאקרו" של שוק היעד הנמצא בחו"ל. כאשר חוקרים שוק יעד בחו"ל, אזי יש להיזהר מהסתמכות יתר על המידע הכלול באתרי אינטרנט של חברות, מכיוון שהמידע המוצג בהרבה אתרים כאלו הוא לא מעודכן. לכן, עיקר המידע השיווקי, הנדרש אודות שווקי חו"ל, צריך להיאסף דרך ראיונות מסוג פנים אל פנים, או ראיונות טלפוניים.

ג. עדיף לקחת מוצר קיים אל שוק נוסף מאשר לפתח מוצר חדש. כך לדוגמה, עדיף לקחת מוצר רפואי, אשר יוצא עד כה בעיקר לשוק האמריקאי, ולשווק אותו גם אל השוק היפאני. העברתו של מוצר קיים אל שוק נוסף היא הרבה יותר חסכונית ליצואן מאשר פיתוח של מוצר חדש שהוא תהליך הדורש השקעה כספית רבה. העברה של מוצר קיים משוק אחד אל שוק שני יכולה להיעשות רק לאחר שנחקר בעבורו השוק השני ונעשו התאמות בתמהיל השיווק של היצואן כדי שהמוצר יוכל להימכר גם בשוק השני.

ד. צינור השיווק הוא דינאמי. לכן, אין להירתע מלהכניס בו שינוי נדרש, אם יש צורך בשינוי כזה. בהקשר לכך, נציין שתי דוגמאות: הדוגמה הראשונה מתייחסת ליצואן של מוצרי אופטיקה מישראל לגרמניה שויתר על המפיץ הגרמני, אשר ייצג אותו במשך שנים, ואשר דרכו היצואן הגיע למחזור יצוא שנתי השווה לכשני מיליון דולר. היצואן עשה כן כאשר מנהל שכיר שעבד אצל אותו מפיץ, פרש מעבודתו שם. במקום זאת, היצואן הישראלי פתח משרד מכירות משל עצמו בגרמניה. המשרד הזה נוהל על-ידי אותו מנהל גרמני שכיר שביקש לעצמו את התפקיד הזה. הדוגמה השנייה

מתייחסת ליצואן של מיכשור רפואי המיועד לשוק האמריקאי. צינור השיווק של יצואן זה היה מבוסס על מפיץ מקומי בארה"ב, אשר הפעיל נציגי מכירות עצמאיים (reps). צינור השיווק הזה תרם ליצוא שנתי מישראל בסכום של כמיליון וחצי דולר. כאשר המנהלת של המפיץ התבגרה, והיצוא נותר בגודל יציב ולא צומח, במשך כמה שנים, הוכנס שינוי בצינור השיווק. במקום המפיץ הוותיק, היצואן הישראלי פתח משרד מכירות משל עצמו בארה"ב, והציב בו, בתור מנהל, את מנהל הייצוא הישראלי הוותיק שלו. והתוצאה מכך? תוך פחות משנה, הייצוא השנתי של היצואן, המושג מהשוק האמריקאי, גדל בשיעור של כשמונים אחוזים.

ה. כאשר משווקים בחו"ל באמצעות סוחרים, כמו מפיצים, סיטונאים או קמעונאים, אזי רצוי להשקיע לא רק בסוחר אלא גם בעובדיו. זאת, מכיוון שעובדים של הסוחר הם לעיתים משפיעים על הבחירה של הלקוח שלהם במוצר הישראלי, ולא בזה המתחרה בו, אשר נמצא גם הוא על המדף של הסוחר. התמיכה של היצואן בעובדיו של הסוחר הנמצאים בחו"ל יכולה להיות בכמה צורות: יש יצואן אשר מסתפק בביקור אצל עובדים אלו במקום עבודתם בחו"ל, יש יצואן המזמין אותם לתערוכה בה הוא מופיע, ויש אף יצואן אשר מביא אותם לביקור הדרכה בישראל. נתקלתי ביצואן אשר הביא ארצה, לצורכי הדרכה קבוצתית, כעשרים עובדים שכירים של "דילרים" המייצגים אותו בכמה ארצות יעד בחו"ל – הביקור בארץ נמשך כעשרה ימים וכלל הדרכה שניתנה בשפה האנגלית בנושאים טכניים ובשיווק, וכן טיול מודרך ברחבי הארץ. האירוח כולו עלה לאותו יצואן סכום שנתי השווה לכארבעים אלף דולר. במשך כמה שנים, הובאו ארצה על-ידי אותו יצואן, כמה מחוזרים של עובדים כאלו. התוצאה הייתה גידול במחזור הייצוא השנתי שלו מארבעה מיליון דולר לארבעים מיליון דולר.

לסיכום, כאשר אצל היצואן עובדים בשיטתיות ומתמידים בכך, ניתן לצפות כי התוצאה לא תאחר לבוא והייצוא השנתי יגדל.

---

הכותב הוא מנכ"ל של מכון ציגלמן לחקר השיווק. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים.

פורסם במוסף כלכלה עולמית, המצורף לעיתון הארץ. יולי 2007, עמודים 22-23