



BEAM GLOBAL
Global B2B Marketing & Sales

**איך לבחור
טריטוריה לשיווק
בחברות תוכנה
B2B?**



תוכן עניינים

3	הקדמה	📍
3	הגישה הקיימת	📍
4	ארה"ב?	📍
5	החשיבות בתכנון טריטוריות	📍
6	התהליך ושלבי התכנון	📍
7	מחקר שוק	📍
11	בחירת המוצרים	📍
13	בחירת הטריטוריות	📍





הקדמה

אחד מהנושאים המאתגרים ביותר בשיווק בין לאומי הוא האופן בו בוחרים באיזה טריטוריה או טריטוריות לחדור ולהתחיל לשווק ולמכור את המוצרים. השאלה היא מעניינת במיוחד בחברות תוכנה B2B שהמוצר שלהן הינו ישות דיגיטלית ולעיתים אף שרות בענן במודל ה-SaaS (Software as a Service) על כן, אין צורך במשלוח, לוגיסטיקה והכפצה פיזית של מוצרים. שאלה זו רלוונטית כמובן לסטרטאפים, שפיתחו

מוצר חדש אשר מעולם לא נחשף לשווקים בחו"ל וחסרי ניסיון ומידע מוקדם בנוגע לאטרקטיביות השוק. בשאלה עוסקות גם חברות יותר מנוסות שכבר התבססו בשוק המקומי בישראל, אך חסרות ידע באשר לנעשה בשווקים הבינלאומיים, וגם לכאלו עם פעילות בינלאומית מקרטעת אשר גורמת לחברה להרגיש שיש צורך בבחינה חדשה של הנושא ואולי אף כנייה למדינות או לטריטוריות אחרות.

הגישה הקיימת

לעיתים, חברות תוכנה B2B כלל לא נותנות מחשבה ותכנון מעמיק להיבט זה בשיווק, כיוון שהן מאמינות כי תוכנה ניתן למכור לכל ארגון או ורטיקל נתון בכל מדינה. האמונה (או למעשה התקווה) במקרים אלו נובעת מכך ששיטות השיווק האינטרנטיות והדיגיטליות Inbound יביאו מתעניינים לאתר החברה ולהשארם פרטים, והחברה תדע לטפל בכל ליד כזה ללא שימת דגש על המדינה ממנה הגיע הליד.

אין לפסול לחלוטין גישה זו, ובלבד שזו מהווה חלק מתהליך הבדיקה של השווקים וההכנה ולא השקה בפועל של הפעילות בחו"ל. כך למשל, כאשר משיקים אתר ורואים פניות מטריטוריות מסוימות, יש לבחון את האפשרות להעמיק את העבודה והשיווק בטריטוריות אלו. גם בשיווק דיגיטלי כמו Content Marketing, PPC SEO יש חשיבות למקום ולשפה של התכנים ולמילות המפתח. במידה ולא נדע מהן טריטוריות היעד העיקריות שלנו כיצד נדע לבצע אופטימיזציה לערוצים יקרים אלו?



גישה ברוח דומה היא בחירת טריטוריות לפי קשרים. במקרים אלה, עם גיבוש הרעיון לשווק גם בחו"ל פונה החברה לגורמים ואנשים שונים הפעילים או גרים בחו"ל על פי רשת קשרים של מנהלי החברה או מקורביהם.



לאסטרטגיה, הדברים עלולים להשתבש. האם באמת כדאי לנו להתחיל את הפעילות באיטליה מהסיבה שיש לנו קרוב משפחה שם, תוך כדי התעלמות מכך ששם ממוקדם המטה של המתחרה הכי גדול שלנו באירופה? ובכלל, האם כדאי לסכן את הקשרים שלנו על ידי בקשה ממישהו שאינו מכיר התחום והענף למכור בטרטוריה לא מתאימה?

לעיתים מדובר בעמית ממקום עבודה קודם אשר פעיל באחת הטריטוריות, במסיף מענף אחר המכיר את אחד מעובדי החברה או סתם בן דוד, שאינו מכיר הענף הרלוונטי אך "אפשר לסמוך עליו". קשרים הם דבר מבורך בעולם העסקים ובמיוחד בתחום המכירות. עם זאת, כאשר המקריות של רשת הקשרים ובחירת הטריטוריות הנלוות אליהן מתערבבות והופכות

ארה"ב?

בהיעדר מידע קונקרטי, ניסיון בשיווק ובמכירות בינלאומיות, ושיטת עבודה מסודרת, הבחירה הטבעית של מרבית החברות שאני פוגש בתחום התוכנה B2B היא ארצות הברית. הסיבות לכך מבוססות על הנחות היסוד הבאות:

- זהו שוק גדול מאד
- קל לעשות בו עסקים
- אין קשיים מיוחדים של תרבות או שפה – הרי היזמים או מנהלי החברה מדברים אנגלית
- זהו שוק הומוגני כך שפעולה שיווקית אחת
- מכסה טריטוריה ענקית
- הסתמכות על הצלחות של חברות ישראליות אחרות – תוך התעלמות בנוגע לאסטרטגיית חברות



• אלה כמו השאלה האם היה זה השוק הראשון שנבחר, ואם כן, מה היו הנסיבות הספציפיות שהביאו חברות אלו לבחור בשוק זה. בעוד שיש טעם בטיעונים אלה ולא ניתן לבטלם לחלוטין, שהרי חלק ניכר מהיצוא הישראלי הולך לארצות הברית, הרי שבעלי ניסיון בשיווק בינלאומי בכלל ובארצות הברית בפרט יודעים כי:

- **זהו שוק תחרותי מאד** – לא רק אנחנו "גילינו את אמריקה" אלא גם מתחרים בינלאומיים רבים וחזקים. נוסף לכך את כל החברות האמריקאיות הגדולות שהמטה שלהן בארצות הברית ונבין שלא קל יהיה להתחרות מולן בשוק הבית שלהן.
- **החדירה לשוק זה עולה הרבה מאד כסף** – בין אם מדובר בנסיעות מהארץ, עלויות תערוכות וכנסים, או הקמת משרד מקומי והעסקת עובדים מקומיים המשתכרים ברמות שכר גבוהות מאד, במיוחד כשבמדובר במנהלי מכירות מנוסים בענף שלך. דוגמה אשר נתקלתי בה היא אחת החברות שעימה עבדתי, שדווקא הייתה מודעת כביכול לנושא הכלכלי ועל כן שכרה את שרותיו של יועץ אמריקאי על מנת לחסוך חלק מעלויות הטיסות לארצות הברית.



- בתחום ה B2B ברוב המקרים תעלה דרישה של הלקוח או המפיץ להקמת משרד מקומי כדי להראות מחויבות לשוק זה וכן יכולת תמיכה וליווי. העלויות של מהלך כזה הן כמובן גבוהות מאד.
- ישראלים רבים אמנם הם דוברי אנגלית אך לא "אמריקאית". התרבות בכלל והתרבות העסקית בפרט שונות מאד מאלו שלנו.
- אין בכך משום אמירה ששוק זה אינו ראוי לחדירה, אלא הבהרה שיש צורך לבסס את החלטותיך בנתונים ועובדות.

מה שהם לא לקחו בחשבון היו העלויות הגדולות של טיסות הפנים והשהייה של היועץ בבתי המלון והזמן הרב שנסיעות כאלו דורשות.

- זהו שוק עם דרישות וסטנדרטים מאד גבוהים – לשוק בארצות הברית הדרישות בתחום התקינה, איכות מוצר, רמת שרות, לוחות זמנים ועוד ועל כן בעל אופי לא סלחני. לקוחות ושותפים בשוק זה לא יתקשו להעריך את רמת המוכנות השיווקית והבשלות של חברה זרה. כישלון בחדירה עשוי לסגור את הגולל על מאמצי חדירה נוספים. לשוק האמריקאי רצוי לרוב להגיע אחרי ניסיון כלשהוא בשווקים אחרים, אלא אם כן יש נסיבות שונות המורות אחרת.

החשיבות בתכנון הטריטוריות

- העלויות גבוהות הרבה יותר
- מתחרים בינלאומיים עתירי משאבים אשר מוכרים הרבה יותר בשוק
- מתחרים מקומיים מצוינים עם מוצרים מותאמים יותר לשווקי היעד שלכם
- לחברות מתחילות אין לקוחות כ References
- מרחק
- פערי זמן
- הבדלים בתרבות העסקית
- תקנות, רישיונות ודרישות רגולטוריות לא מוכרות
- סיכונים בשערי חליפין ותשלומים
- סיכונים משפטיים

בחירת הטריטוריות למיקוד במאמצי החדירה מהווה שלב חשוב בכל התהליך של בדיקת מוכנות החברה לשיווק בחו"ל ותכנון השיווק הבינלאומי. תהליך זה נחוץ מאחר ושיווק בינלאומי הינו בעל קשיים וסיכונים רבים ואין הוא דומה לשיווק בשוק הבית, מהטעמים הבאים:





- קושי לסגירה עם מפיצים טובים (המפיצים הכחות טובים עשויים להסכים להתפשר על מי שפחות בשל)
- תהליכי מכירה שלא מבשילים לשלבים מתקדמים
- כסף וזמן שהתבזבז
- כישלונות בחדירה ותסכול

- אי הבנה של משמעות תהליך החדירה לחו"ל, חוסר הכנה מתאימה והעדר מקצועיות ושיטתיות עשויים להביא למספר תוצאות:
- הגעה לשוק ללא מוכנות ובשלות עסקית
- היווצרות תדמית נמוכה של חברה שלא בחנה הסביבה העסקית ואינה יודעת לנהל שיווק בינלאומי
- תפישת החברה כ"עוד מתחרה" חסר ייחוד בין רבים אחרים

החדירה לשווקים בינלאומיים היא אם כן תהליך מורכב, ממושך, יקר ומאתגר. תכנון נכון ימעיט את כמות הטעויות ויגביר את סיכויי ההצלחה שלך ושל החברה שלך. בחירת הטריטוריות בהן להתחיל בחדירה לחו"ל תסייע לך לבסס את החלטותיך על עובדות מוצקות ולא על תחושות, ניחושים או אופטימיות חסרת בסיס.

התהליך ושלבי התכנון

הבינלאומיים משתלבים באסטרטגיית הגידול של החברה, יתרונות יחסיים של החברה, נושאי כוח אדם, ידע וניסיון של הצוות, רמת מחויבות החברה לפעילות הבינ"ל, יכולת הפיתוח וה Delivery, תקינה והתאמות מוצרים וכן תקציב.

- **מקורות מידע** - אחד הקשיים הגדולים בשיווק בינלאומי הוא הפער בין המידע הנדרש לבין הקושי בהשגתו. ישנן סיבות רבות מדוע חברות מדלגות על שלב זה ואולם כבר נתקלתי בחברות שחשבו שיש להן מוצר ייחודי ורק במחקר השוק התגלה שלא רק שיש עוד מתחרים רבים בשוק הבינלאומי, אלא שמדובר במוצרים עשירים יותר בפונקציונליות ושל חברות גדולות ומוכרות בהרבה. לא נכנס כעת למקורות איסוף המידע השונים היכולים להיות ממקורות משניים (כמו מאמרים ומחקרים, ספריית

בחירת הטריטוריות לחדירה היא חלק מתהליך בדיקת המוכנות לשיווק בינלאומי ותכנון היצוא ומורכבת מהשלבים הבאים:

- **בדיקת מוכנות עצמית** - בשלב זה כל אחר יכול לבחון את רמת בשלותו הבסיסית ומוכנותו לכתוח בפעילות בינלאומית על ידי מענה על סדרת שאלות קצרות שיתנו לו אינדיקציה ראשונית בנוגע למקום בו העסק שלו נמצא. אחד הכלים החינמיים לכך נמצא בקישור זה.
- **בדיקה מעמיקה** - במידה ועברת את הבחינה של השלב הקודם, הצעד הבא הוא בחינת העסק שלך לעומק ואיתור ההכנות שנדרשות לשיווק הבינלאומי. בשלב זה נבדקים בעיקר נושאים פנימיים כמו מידת הצלחת החברה בשוק בישראל, מספר הלקוחות, ציפיות מהפעילות בחו"ל, האופן בו השווקים



מכון היצוא, דוחות כספיים של מתחרים, קבוצות מקצועיות במדיה חברתית ועוד) או ראשוניים (כמו ראינות עם יועצים, מובילי דיעה, לקוחות ואפילו קמפיין ה PPC הניסיוני שלך באתר), אולם בהחלט כדאי שנדע איזה מידע לחפש שכן הוא קשור ישירות לנושא בחירת הטריטוריה.



בפרקים הבאים נתמקד בשלושת השלבים הבאים: מחקר שוק, בחירת מוצרים וכמובן בחירת הטריטוריות.

מחקר שוק

המידע שנאסוף בפרק זה הכולל את מאפייני השוק, פוטנציאל ורמת התחרות, ישפיע ישירות על ההחלטה לאיזו טריטוריות לפנות. בדוק והשב על השאלות הבאות:

1. מה הם הפרמטרים העיקריים המשפיעים ישירות על הענף וגודל השוק הפוטנציאלי שלך? למשל: לחברה המוכרת תוכנה לבתי חולים יתכן ומספר המיטות הקיים וכן אלו שבבניה הם הפרמטרים הרלוונטיים ואילו לזו המספקת תוכנה בתחום הרכש יתכן שדווקא הנושא של רגולציה הוא הקריטי.

2. מה הם הגורמים הכלליים והסביבתיים (גיאוגרפיים, אקלימיים, תרבותיים, כלכליים, פוליטיים, משפטיים וחברתיים) שעשויים להשפיע באופן עקיף אך משמעותי על השימוש במוצר שלך? למשל, במדינות המהוות מוקדי תיירות עולמיים עשויה להיות השפעה על פוטנציאל שוק התוכנות לניהול בתי מלון ובמדינות עם נטייה של הממשלה להשקיע בהנחלת המורשת התרבותית וההיסטורית תהיה השפעה על תוכנות לניהול ארכיונים היסטוריים.



מנה את ממצאך בטבלה הבאה:

פרמטרים כלליים	פרמטרים ישירים בענף	שם מקור המידע

3. האם הענף שלך היה במגמת גידול בעולם בשלוש השנים האחרונות? אם כן, ציין בכמה.

שנה	גידול

4. אלו מגמות אתה מזהה בענף שלך אשר עשויים להשפיע על צמיחתו או על זה של המוצר שלך? למשל, שינוי בהתנהגות ובהרגלי צריכה, שינויים טכנולוגיים, רגולציה חדשה, קונסולידציה של חברות, שינויים במודלים עסקיים המוצעים, מגמות חברתיות, מודעות לאיכות הסביבה וכדומה. כך לדוגמא, חברה העוסקת בתוכנה בתחום ה Test Management (בדיקות תוכנה), עשויה לרשום את המעבר לבדיקות אוטומטיות כמגמה בענף שלה. האם וכיצד יש בממצאים אלו להשפיע על פוטנציאל המכירות שלך או להוות מכשול?

שם מקור המידע	תאור המגמה	אופן השפעה / מכשול

5. מה הן הדרישות או הצרכים העיקריים של לקוחות בבואם לרכוש מוצרים דומים או מתחרים (פונקציונליות, חדשנות, עיצוב, שלמות פתרון, אחריות, שרות, מחיר, כשטות הפעלה, אמינות ספק)? דרג לפי סדר חשיבות ותן ציון מ 1 (חשיבות נמוכה) ועד 10 (חשיבות גבוהה). לבסוף, ציין עבור איזה צורך יש חסר בשוק הגלובלי מבחינת פתרונות או ספקים הקיימים.

דרישת וצרכי לקוחות	ציון חשיבות	חסר בפתרונות



6. ציין אלו סוגי לקוחות/ורטיקלים רלוונטיים אתה מזהה בשוק ומה הם מאפייניהם העיקריים. למשל, בשוק ה-Event Management Systems (ארגון והרשמה לאירועים) יתכן וניתן לזהות לקוחות קטנים ובינוניים (SMEs) הרוצים פתרון פשוט, זול, קל להפעלה אשר לא מצריך הדרכה, ולכן יכול להיות בענן בעוד שללקוחות ה-Enterprise חשובה האינטגרציה המלאה למערכת ה-CRM או ה-ERP. בתוכנות מסוג Printing Management (לניהול ההדפסה בארגונים) לורטיקל הביטחוני חשובה אבטחת המידע שבהדפסת מסמכים ממדפסות מסדרון, כדי שמסמך מסוים לא יגיע לידיים לא רצויות בעוד שלורטיקל של מוצרי הצריכה (Consumer Packed Goods) חשוב לשמור על רמת ההוצאות על ההדפסה ושלא תהיה הדפסת יתר לא מבוקרת בארגון.

מאפיינים	סוג לקוח/ ורטיקל

7. מהם סוגי ערוצי ההפצה והמכירה המקובלים והמגיעים אל לקוחות היעד לפי סוגי חברות/ורטיקלים? למשל, ייתכן ותוכנה בתחום ה-eLearning לבתי ספר יסודיים תימכר על ידי חברות המוכרות תוכנה לניהול בתי ספר ואילו תוכנה בתחום Supply Chain Management (ניהול שרשרת האספקה) יתכן ותימכר על ידי System Integrators המטמיעים מערכות ERP.

ערוץ הפצה	סוג לקוח/ ורטיקל

8. מי הם השחקנים בשוק המרכיבים את הסביבה העסקית בנוסף לספקים ולקוחות? למשל: יועצים, מובילי דעה, ארגונים מקצועיים, הרגולטור, ספקי פתרונות משלימים, ערוצי הפצה ואינטגרטורים. ציין מספר דוגמאות. אלו יעזרו לך בהמשך בתהליך בחירת שוק יעד ואף בחדירה עצמה.

דוגמאות	סוג שחקן ותפקידו



9. ציין מי הם המתחרים הבינלאומיים הבולטים בתחום שלך ופרט את יתרונותיהם וחסרונותיהם - בין אם מבחינת החברה עצמה ובין אם מבחינת המוצרים שלהם. למשל, מתחרה גדול מאד שיש לו משאבים כספיים גדולים כיתרון אך אינו גמיש מבחינת התאמת מוצרים לדרישות לקוחות בארצות יעד מסוימות כחסרון.

שם מתחרה	שם המוצר	יתרונות	חסרונות

10. במידה וידוע לך, ציין מחירים של מוצרים מתחרים של חברות בינלאומיות או מקומיות בולטות בשוקי יעד אפשריים, שיטות תמחור ומודלים עסקיים ותנאי מכירה מקובלים (תכולת המוצר, שרות, מותקן ענן, אחריות).

מוצר מתחרה	שיטת תמחור / מודל עסקי	מחירים	תנאי מכירה מקובלים

11. ציין באופן כללי את ממצאיך לגבי רמת התחרותיות של הענף שלך בעולם.

רמת תחרותיות	סמן ב X בהירתך
נמוכה	
בינונית	
גבוהה	

כעת אתה מכיר את השוק והסביבה העסקית שלך הרבה יותר טוב. הבא נתקדם לסעיפים הבאים ונראה כיצד ניתן להשתמש במידע זה.



בחירת המוצרים

בדיקה זו צריכה להיעשות במקביל לבחינת הטריטוריה, תוך בחינת ההשפעה של האחד על השני. למשל, יתכן ובחרת מוצר, ובשלב בחירת שווקי היעד התברר שדווקא בארצות אלו יש מגבלה רגולטורית ולכן מומלץ יהיה לחזור לשלב הקודם של בחירת המוצר ולבחון את הדברים לאור העובדות הידועות.

בשני השלבים הבאים נבחר במוצרים וארצות יעד לשיווק הבינלאומי.

ראשית, אנו רוצים לבחור במוצר בעל הסיכויים הגבוהים ביותר להצלחה. שלב זה רלוונטי הן אם יש לך יותר ממוצר אחד או אם יש לך רק מוצר אחד אך יש לך עדיין את הגמישות להגדיר את תכולתו כדי שגרסתו הבינלאומית תהיה מתאימה באופן מיטבי.

השב על השאלות הבאות:

1. מנה את המוצרים שלהם יש לדעתך את הפוטנציאל הגבוה ביותר בחו"ל, וציין את יתרונותיהם וחולשותיהם ומדוע יש להם פוטנציאל בינ"ל. בסס את תשובותיך על:

- המחקר שזה עתה ביצעת על פוטנציאל היצוא, מגמות בשוק ועל התחרותיות בענף
- ההצלחה שלהם בישראל
- מכירות קודמות, במידה והיו לך, של מוצרים אלו בחו"ל
- לידיים שקבלת בגינם
- מידע בנוגע לרכישתם על ידי חברות ישראליות לשימוש בחו"ל



מוצר	יתרונות	חולשות	סיבות להצלחה פוטנציאלית בחו"ל



מיסים מורכבת או במקרים בהן מדובר בתוכנה הנמכרת כחלק ממוצר פיזי ובו לסיווג של המוצר עשויה להיות השלכה על המיסים ועל התמחור של המוצר.

2. בדיקה נוספת שכדאי לבצע, אם כי זו פחות רלוונטית לחברות תוכנה, היא נושא של מיסי יבוא או מכסים. לרוב אין מיסים כאלו בתחום התוכנה אבל יש לבדוק כל מקרה לגופו. ביצוא בברזיל למשל יש מערכת

מוצר	מדינת יעד	סיווג	שעור המכס/מס	השלכה על תמחור



3. מומלץ לצמצם הרשימה ולבחור במוצרים או סדרת מוצרים עם קשיי החדירה הנמוכים ביותר וסיכויי ההצלחה הגבוהים ביותר. גם אם יש לך רק מוצר אחד כדאי שתהיה מוכן לענות על השאלה הקריטיות הבאה: **מדוע מוצריך אטרקטיביים לשווקים בחו"ל ומדוע שמשוהו יטרח (ולעתים אף יסתכן) וירכוש אותם ודווקא מחברתך?**

מוצר	אטרקטיביות המוצר ללקוח בחו"ל	מדוע לקוח בחו"ל ירכוש ממך המוצר

כאמור, רצוי לעבור שוב על פרק משנה זה לאחר שתסיים את פרק ושלב בחירת הטריטוריות ולעדכנו בהתאם לממצאים הנוספים שלך. משבחרנו מוצרים, אפשר לגשת לשלב בחירת הטריטוריות. תשמח לגלות שחלק ניכר מהתהליך כבר מאחוריך!



בחירת הטריטוריות

בחירת הטריטוריות לחדירה היא חלק מתהליך בדיקת המוכנות לשיווק בינלאומי ותכנון היצוא ומורכבת מהשלבים הבאים:

- אם ענית על השאלות המאתגרות שהוצגו עד כה – אתה בכיוון הנכון, שכן תהליך קבלת ההחלטות יהיה מבוסס על עובדות ולא על ניחושים.



- רצוי שתתמקד תחילה במספר מצומצם של טריטוריות. אם תתפזר יותר מדי, גם משאביך יתפזרו והאפקטיביות של החדירה שלך בכל טריטוריה תקטן. למשל: אם תשתתף בתערוכה במדינה אחת אבל תפרסם במגזין מקצועי של מדינה אחרת – הרי ששתי הפעולות, מבורכות ככל שיהיו, לא מזינות כמעט אחת את השנייה, וזאת בהשוואה למצב בו לקוח פוטנציאלי ראה פרסום שלך און ליין ולאחר מכן גם פגש אותך בדוכן בתערוכה.

- בבחירת הטריטוריות יש לתת מחשבה לסוגית אחידות השווקים מול השוני שביניהם. למשל,

ובכן, אלו הצעדים:

1. נתחיל, בהכנת רשימה של מדינות מועמדות. על סמך מחקר השוק שבצעת בשלבים הקודמים מנה מדינות בהן:

- מתקיימים הפרמטרים הנותנים את מירב הסיכוי ליצוא המוצרים שבחרת. אם ידועים לך נתוני צמיחה בשנים האחרונות ציין בטבלה.
- אם כבר היו לך מכירות מוצלחות, גם אם אקראיות, למדינות יעד מסוימות, הוסף אותן לרשימה.

קרבה גאוגרפית יחסית בין מדינות שתאפשר כיסוי של שתי טריטוריות בנסיעה אחת, או טריטוריות בעלות שפה משותפת כך שתרגום ממשק התוכנה או חומרי השיווק בגרמניה למשל יעזרו גם באוסטריה ושווייץ. זאת, מול גיוון ופיזור הסיכון כדי שלא נשים את כל הביצים בסל אחד. למשל, מדינה ממערב אירופה, מדינה ממזרח אירופה ורוסיה.

- יש לקחת בחשבון נושאים גאוגרפיים הקשורים לאופי המדינות השונות. למשל, בעלי ניסיון יודעים שנושא העמידה בזמנים ודקדוק באיכות המוצר קריטיים יותר בגרמניה מאשר ביוון, או שאין הרגישות למחיר בהולנד דומה ככל הנראה לזו שבבולגריה ועוד. קשה לכסות תחומים אלו במחקר שוק ועל כן נדרש מישהו בצוות עם ניסיון בינ"ל והכרת הבדלי התרבות העסקית והגיאוגרפיה.

- רצוי מאד לבחור יעדים שיהיו הכי קלים (אך גם בשלים) לחדירה ולא בהכרח אלו שיהיו האטרקטיביים, גדולים או המאתגרים ביותר. אנו מנסים להוריד את רמת הסיכון ולתעל את מעט המשאבים שלנו למדינות עם אחוזי הצלחה הגבוהים ביותר. לאחר שנתבסס בטריטוריות אלו ניתן יהיה להמשיך את ה"כיבוש הגלובלי" שלנו.



שלכם וכד') או בהן נוצרו קשרים עם שחקנים רלוונטיים בשוק שהתעניינו במוצרין.

- אם יש לך לקוחות בישראל המשתמשים במוצר שלך או מוכרים אותו כחלק מהמוצר שלהם גם בחו"ל, הוסף המדינות הרלוונטיות לטבלה.

- הוסף לרשימה ארצות בהן הצליחו חברות ישראליות או חברות זרות אחרות במכירת מוצרים דומים ומשלימים. ציין את שם החברה בעמודת "סיבה לבחירה".

- הוסף לרשימה ארצות מהן נתקבלו לידים (מתערוכות, קמפיין PPC ניסיוני, אתר האינטרנט

כעת אנו רוצים לסנן רשימה זאת. השאיפה כאמור היא להגיע למספר מצומצם של מדינות בהן יהיה לך הכי קל להצליח ולא הכי מאתגר.

טריטוריה	סיבה לבחירה	% צמיחה שנתי ב-3 שנים האחרונות

מפיץ). יתכן ותחליט לא לנסות להתחיל את פעולות החדירה דווקא בשווקים בהם יושבות אותן חברות בינלאומיות, שצפויות להיות מתחרות מאד חזקות בשוק הבית שלהן או שנתח השוק שלהן משמעותי.

- מתוך טבלת המדינות שלמעלה, מנה שמות מתחרים בינלאומיים מובילים, הפעילים בארצות אלו ושמטה החברה שלהן יושב בהן או שהן מנהלות משרד מרכזי גדול (למשל לכל אירופה) שבבעלותם (לא סנן בהתאם את רשימת המדינות הראשונית שלך.

טריטוריות	מטה של חברה בינ"ל	משרד מרכזי של חברה בינ"ל	נתח שוק

לא להתחיל את הפעילות הבינלאומית שלך דווקא בהתמודדות עם מתחרה מקומי חזק שהתבסס אלא תעדיף להפנות משאביך לארצות בהן אין מוצר

- מתוך המדינות שנשארו לך ברשימה, בדוק אם קיימים מתחרים מקומיים חזקים עם מוצרים מעולים ו/או נתחי שוק מאד גדולים. יתכן ותחליט



פיתוח ושלקוחותיו עוזבים אותו בהדרגה למשל) ומאבד נתחי שוק, יתכן ותרצה להוסיף מדינה זו לרשימה.

דומיננטי ושאוּלי בהן השוק פתוח יותר להצעות מבחוץ. לחילופין, אם ישנו מתחרה מקומי שנמצא בדעיכה (מנהל גרסה מיושנת של מוצר וללא יכולות

טרטוריות	מתחרה מקומי חזק - הורד	מתחרה מקומי דועך - הוסף



4. הורד מהרשימה מדינות שבהן קיימים תנאי סף או מכשולים נוספים (כמו תקינה, מכסים, תמיכה בסטנדרטיים ענפיים, דרישה למשרד מקומי, מגוון מוצרים ושירותים משלימים, שפה שיהיה לך קשה להתמודד איתה, מרחק שיעלה את הוצאות השיווק, היעדר הגנה על פטנטים וכד') העשויים להקשות מאד את החדירה בשלבים הראשונים במשאבים שיש לך.

טרטוריות	תנאי סף או מכשול משמעותי

5. כעת בחר מתוך הטבלה את רשימת הארצות בהן החלטת להתמקד (כשלוש מדינות) וציין אותן:

טרטוריות נבחרות



יש לזכור כי תהליך השיווק, המחקר והפידיבקים מהשוק הם תהליכים דינמיים ומתמשכים. יתכן ובמסגרת פעילויות השיווק שלך תגלה דברים שלא היו ידועים לך עד כה. אין כל מניעה לשנות את מדינות היעד ובלבד שהחלטה זו מבוססת על עובדות.

ברכות, יש לך עכשיו יעדים גיאוגרפיים למאמצי החדירה שלך!

השלב האחרון הוא הכנת תכנית פעולה בהתאם לארצות היעד והמוצר שבחרת ולפערים שגילית בתהליך, בה אנו מונים את הפעולות הנדרשות להשלמת הכנת החברה לשיווק בחו"ל. על כך נדבר בהזדמנות אחרת.

בהצלחה!



BEAM GLOBAL
Global B2B Marketing & Sales

Beam Global מתמחה בשיווק, מכירות ופיתוח עסקי בינלאומי עבור חברות ה" טק וסטרטאפים קטנים ובלתי ידועים בתחום ה B2B, העושים את צעדיהם הראשונים בזירה הגלובלית.

טל +972 2 534 1432 | +972 52 2413 373 | מייל ori@beamglobal.co.il
אתר <http://beamglobal.co.il/he/>