



י"ג חשון תשע"ד
19.10.2014



בתמונה: ישראל ציגלמן

ניתן לייצא לסין והרבה...

הדרקון התעשייתי הסיני נראה כמאיים לכבוש את העולם הכלכלי כולו.

היצוא הסיני תופס נתח שוק גדול בתוך השווקים המקומיים של רוב מדינות העולם בעוד שהיבוא הנעשה אל סין נתקל בתחרות עזה מצד יצרנים סיניים ובקשיי גביה שמקורם בתרבות המקומית בסין ולכן, הוא נותר צנוע. לכן, יצוא שנתי מישראל הקטנה אל סין בשנת 2013 שנסתיימה בסך של 2.86 מיליארד דולר הוא מהווה תעודת כבוד לתעשייה המקומית שלנו. ומה תרם להשגתו של יצוא נכבד כזה?

ובכן נראה כי להתאמתה של פעילות שיווק המבוצעת מצד יצואנים ישראלים אל התרבות הנהוגה בסין יש חלק ניכר בהישג זה. כדי להמחיש זאת, נוכל לתאר את מקצתה של פעילות שיווק כזו אצל יצואן ישראלי של מוצרי אלקטרוניקה אשר הגיע ליצוא מצטבר של מאות מיליוני דולר אל סין. פעילות השיווק של היצואן הזה, שהיא ייחודית לסין, התבטאה בעיקר באופן ניהולו של משא ומתן עסקי עם לקוחות בסין ובאופן בו נוהל סניף המכירות של אותו יצואן בסין לפי גישה שיווקית.

א. התנהגות הולמת במהלך משא ומתן עסקי

ניתן לציין שש דוגמאות להמחשתה של ההתנהגות הנדרשת בעת ניהול משא ומתן (מו"מ) עסקי עם לקוח סיני.

דוגמאות אלו הן:

1. מנהל הסניף של היצואן הישראלי החליף על חשבון החברה שלו (היצואן) מחשב של מרכזיית טלפון, אשר הלקוח קלקל אותו בטעות. מנהל הסניף לא היה חייב להחליף את המחשב, אך הוא עשה זאת כדי לא להביך את הלקוח שלו. המחשב עלה כעשרים אלף דולר. אך, כעבור זמן מה, מנהלת של הלקוח, גברת סאן, נתנה לו הזמנה חדשה בסך של כשלושה מיליון דולר.
2. מנהל הסניף פרק את מחיר חבילת המוצר כדי להיראות זול. הוא לקח מחיר נפרד בגין המרכזייה שעלתה כחמישים אלף דולר, ובגין ציוד היקפי כמו כבלים וקונקטורים שעלו כעשרת אלפים דולר. הוא פרק את מחירה של חבילת המוצר המוצעת כי לקוח סיני מחפש, בדרך כלל, את הצעת המחיר הזולה ביותר.
3. רצוי לסעוד בחדר האוכל של הטכנאים העובדים אצל הלקוח הסיני. מנהל אחר בסניף לא הבין זאת והזמין את הלקוח למסעדה צרפתית. כתוצאה מכך, נציגי הלקוח נעלבו, פרשו מהמו"מ העסקי ואף ביקשו כי המנהל הזה יסולק מהמו"מ עימם.

4. מנהל הסניף, במהלך של פגישת עבודה שקיים עם עובדי לקוח פוטנציאלי במונגוליה, החליף את המשקה המונגולי החריף שלו ושל עובדיו במיים. כך, הוא יכול היה להיראות ללקוחותיו כגבר היכול ללגום כמותם כמה כוסיות של משקה חריף...

5. בסוף המו"מ, אחרי שסוכם המחיר עם הלקוח, מנהל בדרג ביניים אצל הלקוח שאל את מנהל הסניף מה יהיה בגורל ההדרכה של עובדיו. כשנשאל על כך, טען כי כל מחלקתו ובה כעשרים וחמישה עובדים צריכה לעבור הדרכה. כאשר מנהל הסניף הסביר לו כי הדרכה כזו עולה כחצי מיליון דולר, הלקוח רמז למנהל הסניף כי הוא (מנהל הסניף) יכול להגדיל את מחיר הצעתו בכמיליון דולר.

6. כאשר מנהל הסניף שם לב כי הלקוח הסיני מושך את המו"מ עימו בכוונה עד למועד הטיסה הקרובה שלו, הוא טילפן לאישתו ואמר לה באנגלית כי הוא נשאר בסין עוד יומיים. אז, הלקוח הבין כי התרגיל שתיכנן לא עובד, ולכן הוא חתם על הסכם הרכש.

ב. ניהול הסניף לפי גישה שיווקית

ניתן לציין ארבע פעולות המתייחסות לניהול הנכון של הסניף בסין לפי גישה שיווקית. פעולות אלו הן:

1. מנהל הסניף בנה קובץ מידע שיווקי אודות 500 עובדיו הסינים ובתוכו, בין היתר, מידע אודות ימי הולדת של בני משפחה של העובדים. מנהל הסניף טרח לברך כל אחד ביום הולדתו.

2. מנהל הסניף סידר לאישה של עובד סיני שלו שנדרשה ללדת אשפוז ולידה בהונג קונג, אשר שם הרמה הרפואית היא יותר גבוהה מאשר בסין.

3. מנהל הסניף לימד את עובדיו כי משכורתם משולמת על ידי הלקוח.

כתוצאה מטיפוח העובדים, אף עובד לא עזב את עבודתו לפני שעה 17:00.

4. מנהל הסניף הכפיף את עובדי השירות למחלקת המכירות כדי להשיג שיעור טוב של שימור לקוח. כך, מנהל מכירות הוא שמחליט לאן לשלוח עובד: לתחזוקה של לקוח קיים או לחפש לקוח חדש.

יצואנים ישראלים רבים מלינים על קשיי גבייה של חובות מאת לקוחות שלהם בסין אך, פעולותיו של מנהל הסניף של היצואן הזה בסין תרמו לכך כי נותר למנהל הסניף, במשך כל השנים, רק חוב כספי מאת לקוחות בסכום צנוע של כשבעת אלפים דולר. זאת, מתוך מחזור מכירה מצטבר בסך של מיליארד ושלוש מאות מיליון דולר. זהו חוב אבוד בשיעור של כחצי אלפית אחוז בלבד מתוך מחזור המכירות.

ב ב ר כ ה ,

ישראל ציגלמן, מנכ"ל

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. הוא מחברם של חמישה ספרים מקצועיים בתחום השיווק ובכללם הספר "צינורות השיווק למוצרי תעשייה".

דואר אלקטרוני: israel@ziegelman.co.il, אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il