

# להבין את סין

סין עוברת תמורות עמוקות, נוצרות בה הזדמנויות עסקיות לחברות ישראליות, אפשר להימנע מלחזור על השגיאות המקובלות. המסקנות מסדרת דיוני עומק שנערכו ברקנאטי, הפקולטה לניהול של אוניברסיטת תל אביב הן חדות

**ניסן ברקת**, נשיא ומנכ"ל ארד סין **ובועז הורוביץ**, מנכ"ל ומייסד משותף, China Direct Sourcing.

**אוהד כהן** ניתח את התפתחות יחסי הסחר ישראל-סין ב-20 השנים האחרונות מהזווית הממשלתית. לדידו, הניסיון מלמד, כי לחברות ישראליות קושי אמיתי לפרוץ ולפעול בשוק הסיני לאורך זמן. עם זאת, אמר, קיימים כלים ממשלתיים, סיוע ומענקים באמצעות משרד הכלכלה, אשר ניתן להסתייע בהם על מנת להקל על הפריצה.

עו"ד גל פורד, שחי בסין שנים ארוכות ושותף במשרד עורכי דין סיני, שיתף את הקהל בזווית ראייה עמוקה וייחודית על אודות פערי התרבות והחסמים תרבותיים העומדים בפני החברות ישראליות בסין. לדבריו, החסמים הבסיסיים, הרבה מעבר לקשיים הנובעים מהסביבה העסקית העמומה ומחסור שקיפות ברגולציה, ממוקדים בחוסר ההבנה הבסיסי של השוק הסיני במועצות המנהלים בארץ, מה שדורש הכשרה תרבותית באמצעות מומחים שחיו בסין ואת סין במשך שנים.

רב השיח שהתפתח בין ראשי החברות היה עשיר בתובנות ומומלץ למתעניינים לצפות בו באופן בלתי אמצעי. משתתפי הדיון פירטו את האתגרים המרכזיים ואת הניסיון האישי של כל אחד מהם בפעילות בשוק הסיני, תוך שיתוף בתובנותיהם לגבי מגוון הפתרונות וגורמי ההצלחה הקריטיים. המכנה המשותף היה ההכרה בקשיים העצומים שהחברות חוו מאז שנכנסו לשוק הסיני, אך בסופו של דבר גם ראייה אופטימית של הפתרונות שהתחוו לאורך השנים. המפגש השלישי התמקד בדרכים לבניית אסטרטגיה לחדירה לשוק הסיני וסקר כלים מעשיים וגורמי הצלחה בסין. הבחינה נערכה מכמה זוויות משלימות, מתוך כוונה להבין את הסביבה הרגולטורית, המשפטית והעסקית שבה פועלים עסקים בסין ושעל יזמים שמעוניינים לפעול בסין להכיר טרם כניסתם לשוק הסיני. חובב רץ, הנספח המסחרי-כלכלי של ישראל בבייג'ינג סקר את הסוגיות הרגולטוריות, תוך שהוא סוקר את ההתקדמות שחלו בחודשים האחרונים בנושא עבור יצואנים ישראלים. עו"ד יואב שדה, שותף בפירמת עורכי הדין מיתר ליקוורניק גבע טל לשם סקר את הסוגיות המשפטיות הפרקטיות הדרושות לניהול סיכונים נכון בסין, תוך שהוא משתמש בדוגמאות מעסקאות שהוביל בשנים האחרונות. איריס ארבל השליכה מדבריה השניים על סיכויי ההצלחה העסקיים של אנשי עסקים בסין.

הדוברים חברו לרב שיח, שאליו הצטרף גם **אלעד גפני**, הנספח המסחרי-כלכלי של ישראל בשנחאי. דיון העומק התכנס די מהר להכרה, שנדרשת חשיבה אסטרטגית לגבי הכניסה לסין, מתוך ההבנה כי מדובר בחלטה ארוכת-טווח, הדרושת השקעת משאבים רחבה. המסקנה המשותפת בהערות כל המשתתפים הייתה, שאפשר להימנע מטעויות עסקיות הנובעות מחוסר הבנה של רגולציה ומשפט באמצעות הכנת "שיעורי בית". כאמור, הדיונים הוקלטו והם זמינים לציבור הרחב באתר רקנאטי, הפקולטה לניהול של אוניברסיטת תל אביב. לאור הצלחת הפורמט מתכננת הפקולטה סדרת דיוני עומק דומה, שתעסוק בהודו ושתתקיים במהלך חודש נובמבר 2013.

בהכנת הכתבה השתתפו פרופ' **גדי אריאב**, הפקולטה לניהול ע"ש רקנאטי, **אורי שטסל** - מנהל ארגון הבוגרים, מנהל סניף BGS ישראל הפקולטה לניהול - בית הספר למוסמכים במנהל עסקים ע"ש ליאון רקנאטי.

סין היא "אובייקט" מורכב ורב פנים. סין העסקית משקפת באופן ישיר את המורכבות של סין, על כל רובדי ההתייחסות העסקית - מהמבט הכלכלי הכולל ועד לפרטים הקטנים של ההתנהלות מול ועם שותפים עסקיים סינים. הרצון למצות את הדיון בלי להתפשר על עומקו הביא את רקנאטי, הפקולטה לניהול של אוניברסיטת תל אביב לקיים סדרה בת שלושת דיוני עומק תחת הכותרת "להבין את סין העסקית" - כיצד לפרוץ את החומה הסינית ולהצליח? הסדרה, שנערכה במהלך חודש יולי, על ידי ארגון בוגרי רקנאטי ריתקה קהל של מאות משתתפים, שגדשו שוב ושוב את אולם ליאון ברקנאטי.

השוק הסיני הוא השוק השני בגודלו בעולם, וככזה מרתק את הדמיון של לא מעט חברות ישראליות. עם זאת, ההבנה המעמיקה של השוק הסיני מצד הגופים העסקיים בארץ לוקה בחסר, ולמרות העניין הרב - במיוחד בתקופה האחרונה - הוא טומן בחובו אתגרים משמעותיים לחברות הבוחרות לפעול בו. סקר לשכת המסחר האמריקנית מצא, כי יותר מ-80% מהחברות האמריקניות הפועלות בסין מפסידות בשנים הראשונות לכניסתן לשוק הסיני ורק לאחר 5 שנים עוברות לרווח.

המפגשים נבנו תוך מעבר מהמאקרו אל המיקרו, בניסיון להקיף את מגוון התחומים הרלוונטיים לפעילות העסקית בסין. מטרת הסדרה הייתה לאפשר הבנה טובה יותר של כל המשמעויות של הבחירה האסטרטגית להיכנס לשוק הסיני, למפות את המצב הנוכחי עבור חברות ישראליות בסין, לנסות להבין פרמטרים להצלחה ולכישלון ולתת כלים פרקטיים למנהלים הבוחרים להיכנס לשוק הסיני.

**הו מינג**, הנספח המסחרי-כלכלי של סין בישראל, פתח את הסדרה ותאר את האתגר הדומיננטי העכשווי של סין. לדבריו, "סין עוברת שינוי משמעותי מייצור זול לייצור בעל ערך מוסף. הממשל הסיני סלקטיבי ומבקש למשוך טכנולוגיות למדינה, תוך שינוי משמעותי בסדר העדיפויות". הו גרס, כי הרכב הייצוא משתנה בשנים האחרונות, ככל שסין עוברת מייצור זול לייצור בעל ערך מוסף. אם בעבר עודד הממשל הסיני פתיחת מפעלים מכל סוג, היום המגמה סלקטיבית הרבה יותר, בניסיון למשוך ידע וטכנולוגיות, תוך שינוי מהותי בסדרי העדיפויות.

המבט ההיסטורי-תרבותי, ובפרט התמורות שעוברות על הפוליטיקה והכלכלה בסין נסקרו בהמשך על ידי פרופ' **גדי אריאב**, שעמד על החשיבות של הבנת הקשר בין המבט המאקרו-כלכלי להתנהלות ברמת המיקרו בעשיית העסקים הסינית, בגלל המבנה השלטוני ואופיו. פרופ' **אהרן שי**, מבכירי הסינולוגים בישראל וחוקר תרבות סין, שהיה ממקימי החוג ללימודי מזרח אסיה באוניברסיטה ועמד בראשו, עמד על המוטיבים הבלתי-משתנים של תרבות סין בכלל והתרבות הניהולית בפרט. **איריס ארבל**, יועצת כלכלית לממשלות מקומיות בסין, מנכ"ל קרדן מים לשעבר והנספחת המסחרית-כלכלית של ישראל בסין, אבי טמקין, פרשן וחוקר גלובס מחקרים, ממחברי "העתיד האדום" סקירת הענק של גלובס בשיתוף PwC לשנת 2013 בנושא עסקים עם סין וחגי שגריר, מנהל מחלקת צפון אסיה במשרד החוץ, השלימו את הבחינה של תמונת המצב העסקית בסין 2013.

המפגש השני בסדרה התמקד בשאלה האם לחברות הישראליות יש עתיד? בשוק הסיני ומהי התמונה הריאלית בכל הקשור לשיתוף הפעולה בין עסקים ישראלים לעסקים סיניים. הדיון נערך במתכונת של רב-שיח בין מובילי הפעילות העסקית הישראלית בסין והשתתפו בו **אוהד כהן**, ראש המינהל לסחר חוץ במשרד הכלכלה, עו"ד **גל פורד**, שותף בכיר, Broad & Bright, **איריס ארבל**, **אלון טייטל**, סמנכ"ל אסיה ב-נטפים,