

עמוד שער

מרכז סיוע לטודנט - Ez-grade-
דוגמא

תוכן עניינים

3.....	מטרת התכנית:
3.....	מזרח אסיה – מבט כללי:
5.....	נתונים ושיקולים לבחירת שוק היעד:
8.....	הגדרת קהל היעד
9.....	אמצעים נדרשים:
12.....	דרכי פעולה:
13.....	בחירת עליונות
14.....	תוכנית שיווק
14.....	משלח בנלאומי ועמיל מכס
14.....	ביטוח סיכוני סחר חוץ
15.....	ימי לקוחות
15.....	ימי ספקים
15.....	סיכום:
16.....	ביבליוגרפיה

פרק סיוע לסודנט
דוגמא
EZ-grade-

תכנית עסקית

מטרת התכנית:

לסקור ולנתח את שווקי ישראל ומזרח אסיה ובפרט יפן.
להציג תכנית עסקית של יצוא ויבוא יין בין ישראל ויפן הבנויה על רקע כלכלת המדינות וניצול הזדמנויות ואפשרויות מסחריות באיזור.

מזרח אסיה – מבט כללי:

מזרח אסיה הוא חלק מאסיה אשר מוגדר בדרך כלל לפי תנאי אקלים או תרבות. מבחינה גאוגרפית, שטחה של מזרח אסיה הוא כ-6,640,000 קמ"ר והוא מהווה כ-15% משטחה של יבשת אסיה. במזרח אסיה גרים כ-1.5 מיליארד בני אדם, 38% מאוכלוסיית היבשת וכחמישית מאוכלוסיית העולם.
המפה של מזרח אסיה צריכה לעמוד לנו תמיד מול העיניים. וזאת משום שאם מתעסקים עם ייצור אז אנו צריכים לדעת איפה היצר.

באיזור זה יש טווח רחב של אקלימים. מזרח אסיה נמצאת על ציר של קווי סחר. כל הסחר שמגיע לאסיה או לאפריקה עובר דרך הציר הזה, כלומר מזרח אסיה נמצאת במיקום מאוד אסטרטגי.

מבחינת אוכלוסייה, לצפיפות יש משמעות גדולה מאוד על ההחלטה לצאת לשוק המסוים הזה. אם אני הולך לייצר מוצר מסוים, ואני מגדיר שוק יעד באסיה, בתוך המפה הזו צריך לקחת בחשבון את הצפיפות. בתוך זה אני צריך לבדוק את כוח ההגיינה של אותם אנשים שנימצאים שם. אנחנו צריכים לדעת כמה מעמד ביניים יש באותה עיר שאלוה אנחנו רוצים למנות בתוך זה אנחנו צריכים לבדוק כמה יש את הצורך במוצר שאנחנו רוצים למכור, שתרבותית זה מדבר אליהם, שהם ממש צריכים את המוצר. לפעמים אני ארצה לחשוב מראש על ערים ולא על מדינות. כי למשל במדינה ארוכה שהמרחקים בין עיר אחת לאחרת מאוד גדולים, אני לא אכנס לכל המדינה, אלא רק לעיר שהיא מספיק גדולה מבחינת אוכלוסייה, מסוגלת ורוצה לרכוש את המוצר שלי. בד"כ נמצא מרכזי אוכלוסייה לאורך חופים ובערים מרכזיות.

מבחינת דתות, במזרח אסיה יש מקומות בודהיסטיים, מקומות נוצריים, מקומות מוסלמים, ובכל גזע יש את מה שנהוג ולא נהוג אצלו.

- נצרות –

שולטת ברוב העולם, אירופה ואמריקה – שליטה מוחלטת. במזרח אסיה דווקא לא.

- איסלאם –

אוכלוסייה גדולה יחסית של מוסלמים במדינות מסוימות במזרח אסיה.

- קונפוציוס –

תפיסה שהתחילה בסין, תפיסה שמגדירה מערכות יחסים בין אנשים.

- בודהיזם –

אוכלוסיה עצומה של מאות מיליוני תושבים. תורה שמגדירה שהמציאות היא לא מה שקורה בחוץ, אלא מה שיש לך בפנים. אנשים עם שליטה עצמית מאוד גדולה. יש דרגות של אדיקות בבודהיזם, כמו בכל דת.

- הינדואיזם – אחת הדתות שיש להם הכי הרבה מאמינים בעולם, אבל כמעט כולם נמצאים במדינה אחת, הודו.
- שינטו – בנין שולטים זן ושינטו. שינטו זו דת שמאמינה שיש חיים בכל דבר, לרהיטים, לעץ, לבית, לנפש של האדם אחרי שהוא מת.
- קומוניזם – זה לא ממש דת, אבל זו תפיסת עולם, שכשהיא מופיעה, היא דוחקת הצידה את הדת. מזרח אסיה זה המקום היחיד בעולם שלא שולטת בו האמונה באל אחד. הדת משמעותית, כי אם למשל אנחנו יודעים שמדובר באוכלוסיה נוצרית, קתולית, אז כל דבר מישראל, מארץ הקודש הוא משהו שמאוד מדבר אליהם.

מבחינת משטרים:

- דמוקרטיות – קוריאה, יפן, אינדונזיה, פיליפינים, הודו, מונגוליה – כולן דמוקרטיות, אך מאוד שונות זו מזו.
- מדינות מפלגה – מדינות לא דמוקרטיות, סין למשל. במדינות כאלו צריך לקחת בחשבון שלא כל דבר מותר לך להגיד ולעשות.
- דמוקרטיה חלקית – מלזיה, תאילנד, ועוד.

אחד המאורעות החשובים ביותר בתולדות הכלכלה המודרנית הוא מעבר ארצות בשיני העשורים האחרונים מכלכלה מתוכננת לכלכלת שוק. נסיון המעבר במזרח אסיה מציג ניגודים מעניינים רבים לנסיונות המעבר במזרח אירופה וברית המועצות לשעבר. כשהחל המעבר במזרח אירופה וברית המועצות לשעבר צידדו רוב כלכלני המערב בגישת המפץ הגדול, הגורסת שייצוב, שוק והפרטה הם רכיבים חיוניים למעבר מוצלח. בפועל, הייתה ירידה מתמשכת ובלתי צפויה בתוצר הלאומי גולמי יחד עם שיעורי אינפלציה גבוהים ביותר.

חלופה לגישת המפץ הגדול היא הגישה הגורסת התפתחות הדרגתית, חלקית ומצטברת. נסיון חלק מארצות מזרח אסיה ברפורמה זו מצביע על מודל מזרח אסייתי למעבר מכלכלה מתוכננת לכלכלת שוק מודרנית.

כלכלנים רבים מייחסים את ההצלחה במזרח אסיה לתנאים הראשוניים הייחודיים, כלומר, כח עבודה חקלאי גדול, סבסוד נמול לאוכלוסייה, שיטה כלכלית מבוזרת למדי ומספר גדול של עובדים מעבר לים.

נתונים ושיקולים לבחירת שוק היעד:

עלייתה המטאורית של מדינות מזרח אסיה בשנים האחרונות והתייצבותן (כגון יפן, סין, הונג קונג, הודו או צפון קוריה) ברשימת השחקנים המשפיעים בכפר הגלובאלי, מביאה משקיעים וסוחרים רבים ברחבי העולם לפנות לאזור מזרח אסיה. אסיה, שהינה היבשת הגדולה בתבל, מהווה אזור עתיד הולדתן של אימפריות אדירות כגון הודו, סין ויפן.

במדינות מזרח אסיה מתגוררת כיום כמעט מחצית מאוכלוסיית העולם וחיבתן הכלכלית והחברתית של ארצות אלו מתגברת בתקופה האחרונה. מומחים וחוקרים טוענים כי במהלך המאה ה-21 תיחלש השליטה הערבית בכלכלה העולמית ובמקביל תתחזק השפעתו של המזרח.

יפן הייתה המדינה הלא מערבית הראשונה שנכנסה אל מועדון מדינות השגשוג, והפכה לכלכלת טכנולוגיה ולמעצמה תעשייתית. היא החלה להתרחב ולהציע יצור המוני לפני שחשבו על כך כל מדינה אחרת בסביבה. כיום, כלכלת יפן הנה הכלכלה השלישית בגודלה בעולם (אחרי ארצות הברית וסין). המטבע המקומי הוא הין היפני, המכונה השלישי הנסחר ביותר בעולם אחרי הדולר האמריקני והאירו. האוכלוסייה מצטיינת ברמת שכל גבוהה, כאשר המשכורות המקובלות בטוקיו הן הגבוהות בעולם כולו.

כלכלת ישראל היא כלכלת שוק מעורבת בה למעלה חלק משמעותי לצד מגזר פרטי מפותח, הכולל תעשיית היי-טק משגשגת ומגזרי תעשייה מרכזיים נוספים. ישנן אף ענייני יחסית במשאבי טבע ולכן תלויה ביבוא מוצרים וחומרי גלם.

התחדשות הצמיחה ביפן משמעה הוא עלייה אפשרית בסחר שלה עם ישראל ויעד יחירות הישראליות שיוכלו להציע טכנולוגיות התומכות בצרכים המתחדשים של כלכלת יפן והתעשייה שלה. היחסים הדיפלומטיים בין יפן לישראל הם יחסים דו-צדדיים מדרג של שגרירות היוולדים קשרי מסחר ותרבות ושיתוף פעולה בתחום המדע והטכנולוגיה.

חשיבותה של יפן בתחום המסחר הבינלאומי תלך ותגבר בשנים הקרובות. כיום אנו נמצאים בשולי ההתפתחויות בסחר עם מדינה זו, ארצות אחרות הקדימו אותנו בקשריהם הכלכליים שלהם עם אנשי עסקים במדינה המתבצעים והמתפתחים למרות קשיי השפה, המרחק והמנטליות השונה. לקשיים הרגילים שנערמים בפני היצואן הישראלי בהן נתקל כל יצואן מחו"ל יש להוסיף הקושי של החרם הערבי. בשטח היבוא ישנם המון פניות ליצירת קשרים מסחריים. למרות החרם, אם מתאמצים, ניתן להצליח בעסקים ביפן ולמצוא תחומי מסחר ביצוא וביבוא.

בשנים האחרונות גוברת ההתעניינות של המגזר העסקי היפני במדינת ישראל ובשיתופי פעולה עם גורמים ישראלים. ההתעניינות אינה חד-סטרית. גם חברות ישראליות מתעניינות בהשקעות בשוק היפני במגזרים שונים. שתי המדינות נהנות מיזמים יצירתיים, השואפים לדחוף את גבולות הקידום והפיתוח.

בנוסף, ממשלת יפן מביעה תמיכה בעסקים ויוצרת יציבות רבה במדינה. על פי הסטטיסטיקה, אחוז העסקים הפושטים רגל ביפן נמוך ב-50% מארצות הברית.

כחלק מעליית בסחר בין יפן לישראל נרשמת התעניינות הולכת וגוברת ביצוא היין הישראלי לשוק היפני. צרכני היין הישראלי בשוק היפני עולה בהתמדה, וכיום פועלים בענף היין היפני מספר יקבים ישראלים. היקבים סקרנים ללמוד ולטעום יין ישראלי, וכן יינות מהמזרח התיכון.

היין מהווה ענף פעיל במדינת ישראל גם כיום, ושוק היין כולל יינות מיקבים ותיקים, יקבים מסחריים גדולים וקטנים ויקבי ביתיים.

ענף היין בישראל עבר תהפוכות רבות העשור האחרון עקב חדירה של יצרני יין חדשים, אשר שינו את המוצר, שיפרו את איכותו וכיוונו אותו לפלחים חדשים ומגוונים. אף יקב לא מפרסם או חושף את המלאים שלו, וכך גם לא הסיטונאים הגדולים. לכן היקבים מחפשים שווקים עולמיים אשר יתנו מענה למלאי.

שינויים אלו החלו עם כניסת יקבי מות הגולן לשוק, אשר הביאה עמה שינויים בדפוסי הצריכה של צרכני היין הישראלי שהחל מעדיף יינות איכותיים ומוכר לשלם יותר עבורם. במקביל, הצליח יקב זה להביא לשבירת המונופול של חברת הכרמל מזרחי, אשר שלטה בשוק.

הישראלי הממוצע שותה מעט יין ביחס למדינות רבות בעולם המפותח. אף שהיהדות נותנת לו מקום של כבוד, והוא נתפש משקה חגיגי המשמש לקידוש מועדים וחגים וליו מזורעות משמחים. על פי נתוני המועצה הישראלית לגפן ויין, ישראלים שותים בממוצע 5 ליטרים של יין בשנה, לעומת 40 ליטר ויותר ששותים בממוצע צרכנים באירופה וארה"ב.

כ-15 מיליון בקבוקים בשנה נצרכים מתוצרת ישראל. כמו כן מיובאים לישראל כ-22 מיליון בקבוקים. סך כל הצריכה הישראלית לנפש עומדת על כשמונה ליטר לאדם לשנה (לא כולל האוכלוסייה הערבית וילדים מתחת לגיל 18).

לשם השוואה, במדינות אירופה צרכו בעבר הלא רחוק 75 ליטר לאדם לשנה ובישראל נצרכו עד סוף שנות השמונים בעיקר יינות שולחניים באיכות נמוכה. פתיחת השוק לייבוא בשנות ה-90 חשפה את הציבור ליינות איכותיים. בתחרות שנוצרה החלו גם היקבים המסחריים לייצר יינות איכותיים יותר.

בשנים האחרונות צצים לנו זנים חדשים מכל יקב אפשרי. זנים ים-תיכוניים שמתאימים יותר לאקלים הארץ הישראלי החלו לתפוש תאוצה, להתקדם לעבר הבמה המרכזית ולהיכנס לכל כוס. בזכות הטכנולוגיה החדשנית מצליחים היקבים הגדולים לייצר יינות נגישים לכל כיס באיכות טובה מאוד.

יקב קסטל, לדוגמא, משווק מעל 50% מהיינות שלו בעולם. זה היקב היחידי שבנה איזון מושלם של יצוא ושייווק בארץ. הוא יודע לשמור על לקוחותיו בארץ, ויודע לשמור על מיתוגו העולמי כיון ישראלי משובח אצל כלל חובבי היין, ולא דווקא בעולם הכשר. יקבים ישראלים כמו רמת הגולן, ברקן, כרמל וכו', משווקים לעולם הכשר בלבד. פה ושם יש איזון מסעדה לא כשרה שמחזיקה את היינות שלהם, אבל רוב היין הוא למגזר היהודי דתי, ולכן מיתוגם העולמי כמעט ולא קיים.

יצוא ענף היין ומשקאות חריפים מישראל הסתכם בשנה החולפת בכ- 39.5 מיליון דולר, עליה של כ- 10% לעומת השנה שקדמה לה. כך על פי נתוני מכון היצוא.

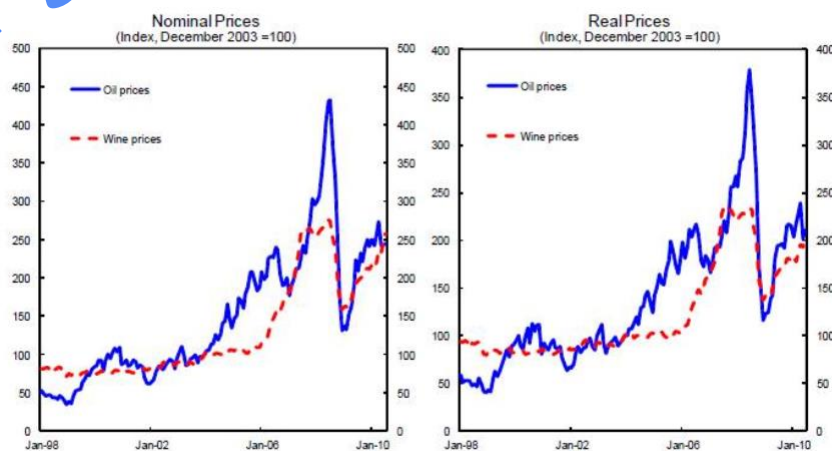
עיקר העליה ביצוא היין נבע מגידול בסך של 1.4 מיליון דולר ביצוא היין לאירופה (גידול בשיעור של 12%) ומגידול של 1.2 מיליון דולר ביצוא היין לצפון אמריקה (עליה בשיעור של 6%). יצוא היין לאסיה גדל בשיעור של 7% בסך של 2.2 מיליון דולר.

יצוא היין הישראלי מתבסס ברובו על שוק היינות הכשרים אשר מבוקשים על ידי יהדות התפוצות.

בשנים האחרונות זוכים היינות הישראליים לזכרה עולמית ולהתעניינות מצד גורמים בינלאומיים רבים. העליה ביצוא למדינות אסיה בהן השוק הכשר אינו משמעותי מעידה על התחזקות מותג היין הישראלי בעולם.

שוק היין בישראל מתחזק משנה לשנה. כיום פועלים בישראל כ- 250 יקבים מתוכם כ- 50 יקבים מסחריים, והשאר יקבי בוטיק ויקבי גראז' שוק היין בישראל מגלגל כ- 220 מיליון דולר בשנה. היקף הייצור עומד על כ- 40 מיליון בקבוקי יין (כולל תירוש). להערכת מכון היצוא כ- 20% מייצור היין הישראלי מופנה ליצוא לרחבי העולם.

Figure 1. Crude Oil and Fine Wine Prices



Source: Liv-ex, DataStream.

גרף זה מציג את הקורלציה בין מחירי היין למחירי הנפט. אך מתוכו ניתן לראות את התאוששות מחירי היין יחד עם מחירי הנפט שלפי רוב האנליסטים ימשיכו במגמה הנוכחית. כמובן שזהו נתון מעודד עבור חברה שמייצאת יין, היות ועלייה במחירים גוררת עלייה אוטומטית ברווחי החברה התפעוליים

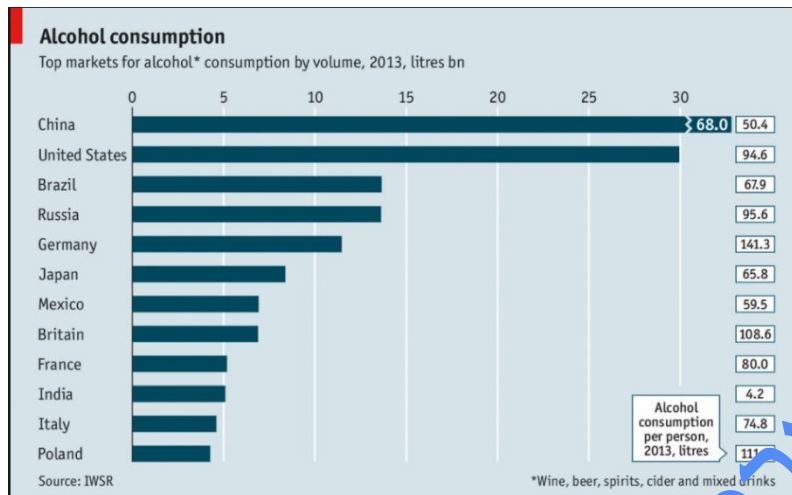
הגדרת קהל היעד

בבחינתנו את השוק היפני גילינו כי טעמי האוכלוסייה מגוונים וכי אפשר לפנות לכמה פלחי אוכלוסייה בו זמנית. כאשר בוחנים את ייצוא היין ליפן אנו נחלק את רמות היין ל-3 רמות שונות הפונות ל-3 פלחי אוכלוסייה שונים.

יין לואו קוסט- ינה לאוכלוסייה מעוטת יכולת ויפנה לשיווק בכל רשתות השיווק המרכזיות, עם דגש על אזורים בעלי מצב סוציו-אקונומי נמוך. כמובן שעלות היין הנמוכה תשקף עלות נמוכה לצרכן, המהווה את מרבית החיטתו הצרכנית אם לצרוך או לא לצרוך מוצר מסוים.

יין באיכות טובה- היפנים מעריכים את היין הישראלי, היות והם רואים בישראל מדינה חדשנית שעשתה את הבלתי אפשרי בכל כך מעט זמן. כיום, קיימים יקבים ישראלים המייצאים יין ליפן מתחילת שנות ה-2000. קהל היעד של יקבים אלו מתנקז בעיקר לקהל היהודי השוכן ביפן ומתבסס על קשרים אישיים שפותחו עם היבואן והיה בסיס לקשר העסקי בניהם. בנוסף, הדעה הרווחת לגבי היין הישראלי הינה חיובית ובעזרת קשרים ומתווכים בתשלום אנו משוכנעים שנוכל לשווק יין ישראלי-איכותי גם לקהל היפני. קהל היעד ביקרה יתרכז בפלח המרכזי- האוכלוסייה הממוצעת. השיווק יתבצע דרך חנות שיווק ייחודית ומרכולים ויתרכז בערים צפופות המאופיינות בחיי לילה תוססים ובאוכלוסייה מתקדמת וצעירה יחסית.

יין בוטיק איכות מצוינת- אנו נרצה לשווק יין זה לפלח העליון של האוכלוסייה (20% עליונים), ונרכז מאמץ שיווקי בחנויות הבוטיק הקרובות למקומות מגוריהם של האוכלוסייה הנ"ל. השאיפה תהיה להתרכז במקומות בהם כח הקנייה גדול והאוכלוסייה הינה מתקדמת ועמידה.



הגרף הנ"ל, מסייע בניתוח יד היקוש, ולפיו ניתן לראות את צריכת האלכוהול לנפש בסדר יורד לפי מדינות. יפן ממוקמת במקום הששי מבין המדינות המוצגות, ומציגה צריכה משמעותית של 65.8 ליטר לאדם בממוצע, מה שמסמך את הפוטנציאל הגלום בייצוא היין לסין ואף שובר מעט את התדמית הנוקשית של היפנים באופן כללי.

אמצעים נדרשים:

האמצעים הנדרשים הבאים מבוססים ומתוארים על סמך ניתוח SWOT קפדני ומבוסס המהווה כלי להתנהלות נכונה ויתרון תחרותי.

הדרישות של השוק היפני הן נוקשות. דרישות גבוהות הן דבר שמכיר כל יצרן, במיוחד מי שפועל מול השווקים המפותחים של העולם, אך השוק היפני מציב סטנדרטים שהם מעבר ליד. זה שוק שבו הדיוק, ההקפדה על הפרטים ועל האיכות הם דקדקניים. התרבות העסקית היפנית שמרנית, לעתים זה מסייע לה ולעתים זה בעוכריה. לצד כל זה, יפן היא מדינה של מצינונות, וזאת נהלת את הדרך בה היא מתמודדת עם כל מצב, כפי שראינו לאחר אסון הצונאמי הצלחתה של יפן נוקפת בין השאר להקפדה שלה על האיכות האמינות והדיוק, ההקפדה החורגת אף ממה שמקובל בארצות דוגמת שווייץ, שוודיה וגרמניה. היצואן הישראלי המעוניין להיכנס לשוק זה חייב להיערך לכך ולספק איכות חסרת פשרות הבודקת את את הסעיפים הקטנים ביותר.

זה אינו האתגר היחיד, ישנם נוספים. השוק היפני, בניגוד למערב, מתאפיין גם בהישענות על יחסים אישיים. חברה ישראלית הפונה אל שותף אסטרטגי פוטנציאלי ביפן צפויה לקבל תשובה מנומסת במקרה הטוב, גם אם יש לה ביד מוצר טוב בעל פוטנציאל שיווקי גבוה. המערכת היפנית דורשת ערובות לאיכות של החברה שאתה פועלים ולא רק למוצר שלה, ואת זה מוודאים בדרך כלל בשיטת חבר מביא חבר.

יש לך חברים בדרגי הניהול הגבוהים יפן? זה שוק שבו התקשרויות מתבצעות לטווח ארוך, לא מחפשים לייבא, למכור, להרוויח ולהמשיך הלאה. בהתקשרות הראשונה נמדד הספק מתוך מחשבה ארוכת טווח על מנת לבחון יצירת קשרים עסקיים למשך השנים הבאות, ולפיכך בדרך כלל אין בו הזדמנות שניה. ספק אשר התנהל בצורה בלתי איכותית או חלילה לא אמינה ימצא מולו בסיבוב הבא דלתות סגורות גם אם הוא בא עם הצעה טובה. בתהליך של בניית הקשר הראשוני יש חשיבות רבה להידברות ולהתכתבות ביפנית, ההערכה המקובלת היא כי לא יותר מ-5% מתושבי יפן מדברים אנגלית טובה. בבניית התהליך העסקי נבחן הספק הישראלי בשבע עיניים, בתרבות העסקית של יפן הדרישות מהספק גבוהות בהרבה מאשר הדרישות מהלקוח, ללקוח מותר לדחות את תשובותיו, מה שאין כן לגבי הספק.

כל הקשיים שתוארו כאן הם למעשה גם הבסיס ליתרון של השוק היפני. היות וההקפדה על הפרטים כה גדולה, מתארכת תקופת הבחינה של הספק לפני שיסכים השותף האסטרטגי היפני להחדיר אותו לשוק, אך ברם שהתהליך הושלם והתקבלה החלטה חיובית, הביצוע הוא מהיר ביותר וההתקשרות היא לטווח ארוך. היפני מאמין בנאמנות, הוא לא ימהר להחליף את הספק שלו כל עוד הוא מקיימת איתו קשרים נכונים, והמוצרים עומדים בדרישות האיכות והאספקה. כניסה לשוק הזה היא כניסה לטווח ארוך אשר מניב תשואות משמעותיות ומתמשכות.

הסינים אוהבים מותגים ואיתם גם שאר מדינות אסיה, ובתוך כל אלה יש מקום גדל והולך למכירות של מוצרי צריכה יוקרתיים מישראל. אסיה, כפי שכבר ראינו לא פעם, ממציאה את עצמה בכל פעם מחדש ויש צורך להתעניין על מנת להשתתף בהצלחה העסקית הבאה.

כדאי להשקיע בכך מאמץ, וכמו שראינו זה משולם (במובן המלא של המילה). עם זאת, חשוב להיערך לקראת המכירות הללו וללמוד את שוק היעד, לעשות פיתוח עסקי מושכל. נכון, יש בשווקים אלה הרבה כסף אך הדרך אל כרטיס האשראי עוברת דרך היתרונות ודרך התרבות המקומית והטעם הייחודי לה. המכירות יודעות גאות גדולה בחגים המקומיים וחיוני לערוך רשימת תאריכי חגים בכל מדינה ומדינה על מנת לדעת מתי להשקיע את המאמץ העיווקי המרבי.

הצלחה מיוחדת מובטחת למוצרים שאחרים יכולים לדעת את מחירם ולהעריך זאת. יצירת אפיקי ההפצה צריכה להיעשות דרך היכרויות הפותחות דלתות, ויצירת קשר עם מפיצים ושותפים אסטרטגיים גם מחייבת היכרות עם הניואנסים על מנת לדעת לנצל הזדמנויות ולהימנע מטעויות נפוצות.

יין יוקרתי אינו רק מוצר איכות יקר, הוא גם נושא למומחיות ולהפגנת ידע, סמל של תדמית וסטטוס.

המזרח נפתח יותר ויותר למוצרי יוקרה מהמערב, אך מתאים אותם אל תרבויותיו. ותרבויות המזרח הרוכשות יותר ויותר יינות איכות מייחסות לאוכל משמעותיות שהן מעבר לאכילה בלבד. במזרח אסיה הדרך אל הצלחה עסקית עוברת דרך ההבנה הבין-תרבותית. הרפואה הסינית למשל, עוסקת רבות באוכל כבסיס לניהול הבריאות.

כלכלת העולם עוברת מזרחה ואתה גם הכסף. מחיר גבוה של משקאות אלכוהוליים לא מפחיד את הלקוחות האסיאתיים, אותו איש גורמה הבא מהמזרח, במידה והוא יפתח לתרבות היין המערבית ישאף להתאים את היקב שלו אל המטבח ולא להיפך. איש מכירת יינות, או סומליה (מלצר יינות) במסעדה יוקרתית, צריכים מול כל לקוח להיות בעלי השכלה רחבה וחשיבה יצירתית, שיאפשרו להם לבחור מתוך טווח רחב של יינות את המתאימים לאישיותו, כיסו וצרכיו של הלקוח. במידה והם פועלים מול לקוחות אסיאתיים בעלי ממון ובעלי ידע בתחום היין, הם גם צריכים להכיר במידה סבירה את התרבות שלהם והמטבח שלהם. לקוחות אסיאתיים בדרך כלל נמנעים מלהביע מורת רוח אם לא קיבלו שירות משביע רצון אך הם יצביעו ברורים וידווחו על כך גם לעמיתיהם. טיפול בלקוח כזה צריך לקחת בחשבון את הדרישה לצניעות והמטמית במרבית תרבויות המזרח, את המעמד המיוחד שיש ללקוח בתרבויות אלו, והדומיננטיות של הדינמיקה על פני היין. פניה אל לקוח כזה צריכה להתחיל מהצגת שאלות, מניסיון להבין מי הוא אותו אדם, מה הוא אוהב ולאיזה מזון הוא רוצה להתאים יינות.

האינטרנט הוא מדד להתפתחות כלכלית וטכנולוגית של מדינה. הנתונים הללו מצביעים על המקום של אסיה היום בכלכלת העולם ועל הפוטנציאל שלה להמשך הצמיחה. ניתוח פנימי השוואתי של מאפייני ההתחברות יכול גם להאיר על האופן בו חלקים שונים של אסיה נעים קדימה והיכן הם נמצאים.

מדד מתבקש הוא מספר המתחברים בכל מדינה. באופן טבעי מובילות את הרשימה ענקיות האוכלוסייה שמשני צידי ההימליה, אבל למרות שלשתיהן מספר תושבים דומה הרי שבעולם מספר המשתמשים עבר את החצי מיליארד גדול פי 4 בערך מאשר בהודו. האינטרנט בסין

במקום השלישי, ובפער לא גדול אחרי המקום השני נמצאת יפן. להודו יש אמנם פי 10 תושבים מאשר לה אבל מספר הגולשים שלהן די דומה.

הנתונים ממשיכים הלאה גם כאשר בודקים את שאר מדינות המזרח על פי המרכזות שתוארה יש מקום מכובד, אך ביניהן נדחקים כאן, כאשר למדינות עתירות אוכלוסין דומות לאינדונזיה, מחוזות ומדינות בעלי פחות תושבים אך יותר מזומנים כמו וייטנאם, הפיליפינים, הונג קונג, טאיוואן, סינגפור ודרום קוריאה.

לכן האינטרנט יכול להוות נדבך חשוב בערוצי הפצה, שיווק ופרסום באופן גלובלי ומהיר וכך גם להיכנס לשווקי יפן.

ממאפייני הבולטים של יפן, בהמשך להתקשרות ארוכת הטווח שהוזכרה לעיל, הינה העבודה המשותפת של התעשיינים יחד עם ספקים, מפיצים ובנקים בקבוצות מרוכזות הקרויות קרייטסו (איגודי היזמים החזקים). טרם החלטת שיווק היין הלכה למעשה, נרצה להכיר שותפים עסקיים בעלי זיקה ישראלית ורצון לפתח את האוכלוסייה היפנית לטעמים חדשים-מזרח-תיכוניים. נפנה לאחד מאיגודי היזמים החזקים ביפן ונרצה לקשור קשרים עסקיים ארוכי טווח תוך למידה של התרבות היפנית וכיבודה בכל הנוגע לחדוות עשייה, דיוק בביצוע ושמירה על יחסים ארוכי טווח המתאפיינים בהסכמי התקשרות ארוכי טווח גם כן.

דרכי פעולה:

שלבי הפעילות המתבקשת לשם כך:

- כאשר אתה מביא אתך מוצר, דאג לכך שמעבר לכך שהוא יעמוד בתקני האיכות הגבוהים ביותר, ייתן גם מענה לדרישות של הלקוח היפני עד לרמת הפירוט הקטנה ביותר (ע"ע 15 גרס), כולל מקומות שבהם גם בשווקי המערב מקובל לעגל פינות.

- למד באופן קפדני את השוק היפני, הצרכים שלו אשר לעתים קרובות הם ייחודיים לו, הפוטנציאל והמתחרים לפני הכניסה.

- חפש ובחר בחירה מדויקת את השותף האסטרטגי שיוכל להוביל את החברה והמוצר שלה לצלוח את הדרישות וקוד ההתנהלות היפניים. זכור שביפן תפקידו של שותף כזה, מעבר ליצירת עסקי, הוא גם לדאוג שהכניסה לשוק תינהל במתכונת המקובלת בתרבות העסקית hand-shake היפנית ותכלול יצירת היכרויות מקדמות.

- חשוב אסטרטגית. היות והיפנים פועלים עסקית בסיוחים ארוכים היעדר להשקעה משמעותית מבחינת זמן, מאמץ וכספים יותר מזהיר היית מצפך להטקיע לשם חדירה למדינה מערבית. להשקעה הזאת יש פירות, חברות ישראליות הנכנסות לשוק היפני מגיעות פעמים רבות להצלחה. כך למשל חברה המתמחה ביצור

שתלים לכלי דם אשר פועלת ביפן מזה קרוב לשלוש שנים, ומחזור ההכירות שלה כבר נמדד במיליוני דולרים בשנה. היא לא היחידה, היצוא מישראל ליפן בשנים 2000-2011 הראשונים של 2011 עמד על סך של 392 מיליון דולר ללא יהלומים, מה שמהווה צמיחה של 200% מחוזים ביחס לתקופה המקבילה ב-2010.

הייצוא הישראלי כולל בעיקר מכשירי אלקטרוניקה, מכשירים אופטיים, מוצרים לייזר, ציוד רפואי, ומכוניות.

מזרח אסיה משגשגת ומהווה הבטחה עסקית. לצד זאת, היא יוצרת גם חששות, והחשש להיכנס מרומה הוא אולי הפחד הגדול ביותר של איש העסקים הישראלי הפועל מול מזרח אסיה. רמאות משמעה להפסיד כסף רב בעסקה עקב אי-הגינות של הצד שמולו פעלת, זה שבו נתת אמון.

בעלי ניסיון עסקי באסיה, היו שותפים לדעה שלמרות בעיות של שחיתות באסיה ושל קשיי כיבוד הסכמים, תופעת הרמאות באסיה פחות חריפה ממה שהציבור בישראל חושש, ושלמעשה חלק משמעותי מהדברים נתון בידי איש העסקים הישראלי.

כמה דרכי פעילות נוספות שאנו נדרשים להקפיד עליהם:

- במזרח לא ניתן להסתמך באופן בלעדי על חוזים וסיכומים, חיוני לקיים שינוי מתמיד ביחסים על מנת שלצד האסיאתי יהיה אינטרס לקיים את הצד שלו ולא רק מחויבות לכך.
- לא ניתן לקיים פעילות בשלט רחוק, דרך העסקים האסיאתית המבוססת על קשר אישי מחייבת נוכחות מתמדת בשטח מול השותף, מול העובדים ומול הקוחות.
- הגודל והמיקוץ של החברה. גוף ישראלי שיחבור לגופים גדולים ונחשבים ויצור קבוצת פעילות (למשל מאגד או קבוצת רכישה) ייהנה ממעמד רם יותר ומיכולת מיקוח ושימור לקוחות טובה יותר.
- איש העסקים האסיאתי ממש קשר אנושי בתוך ההתנהלות העסקית, ובבואנו למזרח חיוני להקשיב לצד האחר, להכין אותו ולחפש דרכים לפגוש את צרכיו ורצונותיו.

בחינת עלויות

לאחר שבחנו לעומק את התרבות היפנית, נדרש לבחון עלויות צפויות וכן תנאי תשלום או מימון נדרש בכדי להקים אופרציה מסוג זה. כמו כן, נדרש תחזית רווח צפויה. אחת העלויות המרכזיות בתהליך הייצוא הינה הובלת המטען אל שוק היעד. בבחינה זו נצטרך לבחור כיצד נרצה לשנע את המוצרים- בין אם בהובלה ימית (איטית אך זולה יותר) ובין אם בהובלה אווירית. אנו נבחר לשנע את המוצרים בהובלה ימית, וזאת מפני שאין צורך לשנע את המטענים במהירות המרבית אלא לנהל את המלאי באופן יעיל ולערוך תחזיות ומערכים אחרי מגמות המכירות. לחילופין, ניתן לשכור שטחי מחסן אצל רשתות השיווק ולאכסן שם את היינות- מהיפנים בחיי מדף ארוכים.

המטענים המשונעים ברחבי העולם באמצעות אניות. חלק מהסחורות משונעות באניות מטען וחלקן באניות משא ייעודיות, המותאמות להובלת מוצרים/חומרי גלם ספציפיים. בהובלה ימית קיים תעריף שזהה לרוב סוגי המטענים. לתעריפי ההובלה מתווספים היטלים הקשורים לביטוח העלות הכוללת של הובלת המטען כמו היטל דלק והיטל סיכונים מלחמה. לכן, מומלץ ליצור קשר עם הצעת מחיר כוללת עבור ההובלה וההיטלים, בכדי לדעת מה תהיה העלות הסופית של ההובלה, להוסיפה לעלות המוצר בארץ ובכך לקבל את העלות המגולמת בניכוי הוצאות שיווק או הוצאות אחרות במדינת היעד.

לפי נתוני איגוד הייצוא של ישראל, 20 רגל (1 רגל=30.48 ס"מ) כלומר 609.3 ס"מ, יעלה כ-800\$, 40 רגל כלומר 1.2 מטר בקירוב יעלה כ-1400\$. המחירים כאמור מתייחסים לייצוא בהובלה ימית של מטען סטנדרטי.

כיום, ישנה חשיבות רבה לתקינה באופן כללי ולתקינה בינלאומית בפרט. על כן, חברה השואפת למכור מוצריה בהצלחה מעבר לים, נדרש לעבור הליך תקינה המגדיר את המוצר על כל הבטיו. בין היתר עמידה בתקינה מסוג זה תכלול: פירוט הטכנולוגיה בה השתמשנו בייצור המוצר, שיטות

הבדיקה, בקרת האיכות, ניהול הליכי הייצור ועוד. בנוסף, קיימים תקנים פורמליים הניתנים באמצעות גופי תקינה רשמיים לצד תקנים לא פורמליים הניתנים ע"י מאגדים של בעלי עניין באותו תחום, וזאת בהתאם לדרישות השוק של אותו מוצר ספציפי. עלות משוערת לתקינה, הכוללת את כל ההליך המפורט לעיל יעלה בין 100-200 אלף דולר וזאת בהתאם לסוג המוצר, שוק היעד, גודל וסוג המפעל.

בנוסף פגישה ראשונית בנושא תקינה תעלה 150+ מע"מ ופגישת המשך תעלה 200+ מע"מ לחברי המכון.

תוכנית שיווק

בניית מערך ייצוא והשאת סיכויי ההצלחה למקסימום האפשרי, מחייבים מחשבה, תכנון והיערכות מוקדמת לתרחישי קיצון. על כן, נדרש לבחון את שוק היעד, להבין את מאפייניו וללחוץ על הנקודות הרגישות המאפיינות את הקהל היפני. עלות תוכנית שיווקית הכוללת סקר המותאם לצורכי העסק באופן ספציפי תעלה בין 20-10 אלף דולר.

מטרת התוכנית העסקית תציג כיוון חדש ומקורי אליו נרצה שהעסק יפנה, לצד שיווק מוצרים חדשים שהמתחרים לא מציעים (לואי-קורס יין באיכות טובה, יין בוטיק), לצד פנייה לשווקים חדשים (הקהל היפני) ולקהלים לא מסורתיים אחרים. בנוסף, נערוך תערוכות מקצועיות והשקות רחבות היקף לטעימת יינות הבוטיק של היקב שלנו. התערוכה תפנה בעיקר למובילי דעה בקהל היפני ולקהל היעד הגבוה בחברה היפנית במטרה להביא את טעם היין הישראלי אל החיך היפני. תערוכה מסוג זה מוערכת בעלות של כ-עשרת אלפים דולר, במובן שהמחיר נקבע בהתאם למיקום, תעריף השטח, העיצוב וההשקעה במסומים.

משלח בנלאומי ועמיל מכס

לצד הלוגיסטי של פעולת הייצוא אחראים בדרך כלל שני גורמים עיקריים, המשלח ועמיל המכס שכל תפקידם הוא לוודא שאכן החבילה מגיעה ליעדה. עמיל המכס אחראי על הטיפול בחבילה בנמל המקומי והמשלח אחראי על התחום מהנמל החוצה.

ביטוח סיכוני סחר חוץ

ייצוא בלי ביטוח, בעיקר בפעמים הראשונות או לחלופין לאזורים מועדים לפורענות, משול לחציית קו אדום. לכן, היות והנוזק שיכול להיגרם גבוה בהרבה מהפרמיה המשולמת לחברת הביטוח, נרצה לבטח את המשלוח ובכך להבטיח בעלות מינימלית יחסית את שווי התכולה המיוצאת. חברת הביטוח מכסה סיכונים מסחריים לדוגמת פשיטת רגל של הקונה ובמקרים רבים יצואן לא יוכל לקבל מימון בנקאי ללא הוכחת ביטוח על הכבודה. עלות הפרמיה נעה בין 3%-4% לשנה מסך הסכום המבוטח.

ימי לקוחות

ימי הלקוחות מגדיר את הזמן הממוצע שלוקח לחברה לפרוע את זכאותה מול הלקוחות ומצביע על כושר ההחזר שלה במקרים שהיא נבחנת מול גופים פיננסיים לקבלת מימון. כאמור, ככל שימי הלקוחות נמוכים, כך הסיכוי לחובות אבודים או חובות מסופקים נמוך וכתוצאה מכך ניתן לחזות באופן מדויק וטוב יותר תזרימי מזומנים עתידיים או יתרות רווח והפסד/מאזן. יפן מאופיינת בתשלום מהיר ולכן נצפה לימי לקוחות קטן או שווה ל-שוטף+30.

ימי ספקים

בדומה לימי הלקוחות, נתון זה מציג את מספר הימים הממוצע בו אנו פורעים את חובותינו אל מול הספקים. בישראל, כאשר מדובר בעסק גדול, מקובל לשלם באמצעות שוטף+ 60/90 מה שמקנה לנו מרווח מימוני בו נקבל את הכסף "היום" ונשלם אותו "מחר". באופן כזה, נוכל לבצע השקעות קצרות לטווח, לנהל את המלאי בצורה יעילה ולזקוף זאת לזכות החברה כאשר נעמוד מול הגופים הפיננסיים בקבלת מימון.

סיכום:

כפי שרואים בתכנית שהצגנו, סקרנו תחילה את שווקי מזרח אסיה ובפרט יפן ומצאנו כלכלות מתחזקות ומתפתחות אשר עשו מהפך היסטורי מכלכלות שונות התקועות בעבר לכלכלות שוק משוכללות ומודרניות המהוות נדבך חשוב ומרכזי בכלכלה ובמסחר העולמי.

במקביל סקרנו את השוק בישראל ומצאנו הזדמנות עסקית בין יפן לישראל המאפשר מסחר של יצוא ויבוא בתחומים רבים וביניהם שוק היין אשר הולך ונתפח בישראל.

ניתחנו את שוק היעד שלנו ביפן לפי מודל ה-4P שלנו יתרונות, חסרונות, הזדמנויות ואיומים בכל הקשור לאופי המדינה, התנהלות העסקים והאנשים, תרבות, ושאי תרומים שונים אשר משפיעים על החלטות עסקיות ועל דרכי הפעולה של התכנית.

יצרנו דרכי פעולה והתמודדות המאפשרות כניסה לשוק בזהירות ובבטחה, בתקווה להצלחה מסחרית ופריצת דרך לאיש העסקים הישראלי בכל הקשור לתחום היקבים והיין.

חשוב לזכור, התכנית הינה בראשיתה ולכן ישנם קשיים וסיכונים רבים אשר מעלים חששות רבות, אך מצד שני ישנם סיכויים רבים לתשואות גבוהות והצלחה מסחרית בהיקף רחב ובמיוחד בתחום היין המתרחב.

לכן עלינו להתנהל נכון וזהיר ולהמשיך לחקור ולברר את כל הגורמים אשר עלולים לעזור לנו במסחר בין בייבוא ובין בייצוא, ומתוך כך לעלות למעלה בבטחה להצלחה!

ביבליוגרפיה

Birdsall, N., Ross, D., & Sabot, R. (1995). Inequality and growth reconsidered: lessons from East Asia. *The World Bank Economic Review*, 9(3), 477-508.

Cohen, Y. (1989). Japan-Israel Relations (1985-1988) and the Prospects for the Future. *The Economic Quarterly*, (142), 219-225.

Deutsh, B. (1971). Trade With Developing Countries. *The Economic Quarterly*, (68), 363-370.

Hobday, M. (1995). *Innovation In East Asia* (262 ed.). Edward Elgar Publishing.

Lin, J. Y., & Bruno, M. (1997). *Reform and Development: Lessons from Transitional Economies in East Asia*. China Center for Economic Research, Peking University.

Odagiri, H. (1994). Growth through competition, competition through growth: Strategic management and the economy in Japan. *OUP Catalogue*.

Schaede, U. (2000). Cooperative capitalism: Self-regulation, trade associations, and the antimonopoly law in Japan. *OUP Catalogue*.