



אל תספר סיפורים לבנקאי שלך

ידוע שייצוא מוצלח תלוי בגודל ובמשאבים. נדרש נפח פעילות יצרנית, היקף כספי המסוגל לתמוך בפעילות, יכולת לממן מלאי וייצור בתהליך, יכולת לתמוך טכנית או באספקה רציפה של מלאי בחו"ל. וכמובן, יכולת כספית ומקצועית להופיע בתערוכות בחו"ל, להגיע ללקוחות, להכין דוגמיות בכמות מספקת, להיות מסוגל לתקשר הן מקצועית והן מבחינת השפה עם קניינים מובילים ועוד. כל אלה דורשים משאבים אשר הארגון הקטן לא תמיד מסוגל לעמוד בהם.

אולם, הנקודה החשובה לארגון קטן היא החלטה אסטרטגית. לעיתים קרובות, החלטה אסטרטגית נכונה היא כל ההבדל בין ארגון שימשיך לדשדש במי אפסיים ולמכור בכמויות קטנות, תוך שהוא מוותר על התמודדות ברמות איכות גבוהות, לבין ארגון המוכן לקחת על עצמו את האתגר ובונה באופן מושכל את עליית המדרגה שלו.

אבל אין די בהחלטה. יש צורך במוצר או בשרות אשר יש סיכוי סביר שיש להם קהל יעד בחו"ל. אולם אין צורך בהכרח במוצר ייחודי באופן יוצא דופן. די ביכולת שונה במעט או בייחודיות של עיצוב או תכונות מסויימות. וגם ביכולת להתמודד במחיר ובאיכות, על מנת שההרפתקה בזאת תהפוך למשהו אפשרי.

הבה ונסה ללמוד מסוגייה עסקית-ניהולית אחרת. בקבוצת תבור אנו מנסים ללמד את העסקים הקטנים את הטיפול בסוגיית המימון וההתקשרות עם הבנק. אינך יכול לבוא לבנק בוקר בהיר אחד ולבקש אשראי "סתם" כי אתה זקוק לו. הצורך הבהול שלך משדר לבנק

הוא כבר שמע הכל. מתכנן עיסקת יצוא העלולה לשרוף מזומנים רבים? ספר לו עליה כבר עכשיו ושתף אותו בקשיים הצפויים. מסתבר שבנקאי מופתע הוא בנקאי עויין. להלן כמה צעדים בוני אמון

▶ אודי אלוני ומיכאל תבור ◀

מתכנן האשראי הוא לקחת בחשבון גם את כל "ההפתעות" ולכן יש צורך באשראי מראש שיכין כרית פיננסית למקרים כאלה.

▼ הקשר בין תכנון מימוני ליצוא

לאחר כל אלה, יכול הקורא לשאול את עצמו, מה הקשר בין יצוא ובין תכנון בנקאי. גורמים פוטנציאליים הפועלים מול מדינת ישראל רואים גורמים עסקיים בראייה מעורבת. מצד אחד ידוע להם כי בישראל חברות רב לאומיות בעלות מוניטין של איכות ותרבות עסקית גבוהה, כגון טבע, צ'קפוינט, או התעשיות הביטחוניות. בנוסף, חלקם מכיר גם בזריזות ובמעוף המגיע מחברות ישראליות בעלות טכנולוגיה גבוהה ופיתוחים מעניינים, בין אם המדובר בחברות כגון גיוון אימג'ון, גילת לווינים, אלווריון ואם המדובר בסטארט-אפים אשר שמעם יצא למרחוק.

מנגד, ישראל קשורה אצלם לסיכונים הנובעים מהרקע הביטחוני. הפגת חששות אלה עלולה לקחת זמן רב על אף הרגיעה הביטחונית היחסית הקיימת בשנה האחרונה.

היבטים אחרים הנוגעים ליחס השלילי לעסקים עם ישראל נובעים ממניעים רגשיים: חלקם מושפעים מהתקשורת במערב, המציגה בדרך כלל תמונה לא מחמיאה על ישראל ויש רבים המפתחים עוינות כלפיה ונמנעים מקשרים עסקיים.

למזלנו אנשי עסקים רבים אינם מקבלים את דיווחי העיתונות כפשוטם ולכן מתייחסים בביקורתיות מסוימת למידע ואינם נותנים לכך להשפיע על מכלול שיקוליהם העסקיים.

אולם, הבעיה העיקרית שיכול להיתקל בה היצואן הפוטנציאלי היא דווקא התנסות אישית לא מוצלחת שהייתה לאנשי עסקים מהעולם עם עמיתיהם בישראל. התנסויות לא מוצלחות אלה נובעות בעיקר מבעיות שנגרמו על ידי עיכוב סחורה בנמלי ישראל. עניין זה גרם נזקים ואבדן אמינות רב. בעיקר בשל העבודה שנזקים אלה נמשכו תקופה ארוכה ויצרו דימוי שלילי מאד לנמלי הארץ ולמכלול העסקים עם ישראל.

פן אחר של דימוי שלילי לישראל ולישראלים, נובע מהתנהגותם המבישה של תיירים ישראלים בחו"ל. מספר קטן של אנשים רעשנים וחסרי תרבות יוצרים דימוי שלילי למדינה כולה.

כמו בתיירות, כך בעולם העסקים: קבוצה קטנה של אנשי עסקים נוהגים באופן לא הוגן, מרשים לעצמם להפר הן הסכמים חתומים והן הבטחות ג'נטלמניות, בכל הנוגע למועדי תשלום, לאספקות סחורה, לעמידה בלוחות זמנים, להתחייבות למתן שרות ועוד.

▼ נכשלו פה, הורסים שם

קבוצה זאת אינה מאפיינת את מכלול עולם העסקים הישראלי, אך היא בולטת במיוחד בתחום סחר החוץ, שכן רבים מאלה שכבר כשלו בארץ הלכו לחפש את מזלם מעבר לים והעתיקו את שיטות הפעולה שלהם. התוצאה, מתקיימת מידה של חשדנות כלפי אנשי עסקים ישראלים, בפרט אם הם אינם מגיעים מפירמה מוכרת ובעלת שם בינלאומי.

מה נדרש אפוא מאיש העסקים הישראלי בבואו לתכנן יצוא? עליו לתכנן את מעשיו מראש ולהכין את כל התשתיות הנדרשות. לא ניתן להקים תשתיות לעסקות יצוא ללא בסיס, תפעולי, ייצורי, שיווקי ותחזוקתי. תשתית כזו עולה כסף ולכן עסק שלא צבר משאבים, או שאין לו נגישות נוחה למקור מימון לפחות לטווח בינוני, מוטב שמראש ימנע מהניסיון לפתח את שווקי היצוא.

ההתחלה חייבת להיות בהכרות עם שוק היעד. הכרות שפירושה בדיקה הצרכים. לעיתים מוצר אינו נמכר במדינה מסוימת, או נמכר באיכויות ירודות, אך החדרת מוצר כזה לאותה מדינה עלול להיתקל בקשיים הנובעים מהצורך לחנך את השוק. עניין זה יכול להתגלות כיקר מאד. מנגד, לעיתים דווקא הצגת המוצר באופן שונה עשוי להתגלות כהצלחה מיידית. הפתרון לחידת ההצלחה עשוי להימצא בעבודה עם קבוצת ביקורת בשיתוף השותף המקומי. עניין שיש לו עלות לא מבוטלת, אך הוא עשוי לחסוך הפסדים ועוגמת נפש בעתיד.

אולם עוד בטרם הכנת ניסוי, כדאי לשאול את עצמנו כיצד מגיעים להזדמנויות העסקיות. ההגעה אליהם היא בתערוכות ובמפגשים. המפתח העיקרי בנושא הזה היא החבירה בקבוצות. בשנים האחרונות התפתח בארץ מעמד של יועצים פעילים. יועצים אלה מכנסים מספר עסקים יחד ומארגנים השתתפות בכנסים, משתפים פעולה בהוצאות ומשתמשים במיומנות של היועץ על מנת ליצור מפגשים ולחלוק בהוצאות הקמת המיציגים.

בנייה סבלנית ומחושבת עשויה להביא את קפיצת המדרגה הדרושה. לא כל אחד בנוי לסבלנות הנדרשת, לבניית מערך יצוא במשך שנתיים-שלוש, להוצאה כספית של עשרות אלפי דולרים. אבל מי שירים את הכפפה עשוי לגלות שאין המדובר רק בעוד הזדמנות עסקית, כי אם בקפיצת מדרגה הסוחפת אחריה את כל העסק לגבהים חדשים, לשינוי מהותי בחוסן הפיננסי, במכלול ההזדמנויות העסקיות הנפתחות בפניו וביכולת גיוס הכספים לכל רעיון חדש.

מיכאל תבור מנכ"ל תבור כלכלה ופיננסים וי"ר דיבידנד השקעות; אודי אלוני מנכ"ל דיבידנד השקעות מקבוצת תבור
michael@tavor.biz



אנחנו מלמדים את האנשים כיצד יש לבנות מערכת אמון עם הבנקים. לגלגל פעילות ללא הידרשות לאשראי במשך תקופה מסוימת. לבקש את האשראי כאשר אתה ביתרות גדולות, מפני שאינך לוקח כסף כאשר אתה צריך, אלא כאשר אתה יכול ומחיר הריבית שווה לעיתים את האופציה להשתמש בכסף בשלב מאוחר יותר, מבלי להידרש לריצה מבוהלת לבנק



כמו בתיירות, כך בעולם העסקים: קבוצה קטנה של אנשי עסקים נוהגים באופן לא הוגן, מרשים לעצמם להפר הן הסכמים חתומים והן הבטחות ג'נטלמניות, בכל הנוגע למועדי תשלום, לאספקות סחורה, לעמידה בלוחות זמנים, להתחייבות למתן שרות ועוד. קבוצה זו בולטת במיוחד בתחום סחר החוץ, שכן רבים מאלה שכבר כשלו בארץ הלכו לחפש את מזלם מעבר לים העתיקו את שיטות הפעולה שלהם שם



מידע חשוב: שאינך יודע לתכנן את תזרים המזומנים שלך. והכי גרוע, כשאתה מסביר למנהל הבנק שאם לא תקבל את הכסף, אתה עלול להפסיד את העיסקה ועלול להכנס לקשיים. ברגע זה ממש חתמת את גורלך (המר) כמו ידוך בדיחה ידועה מספרת שהבנק מוכן לתת לך כסף כאשר אין לך צורך בו ולוקח אותו ממך כשאתה נזקק לו ביותר. אלא שממציא הבדיחה אינו מבין את התהליך הבנקאי. הבנקאי מוכן לתת לך כסף בעת שאתה נזקק לו, אולם אתה צריך לשכנע אותו שאתה יודע לטפל בכסף ויש תקווה שהוא יראה את הכסף בחזרה. הבנקאי הוא מומחה להחזרים והוא יודע לזהות סיכונים. אין סיבה שייתן כסף למי שאינו יודע לשמור עליו ולנהל אותו כנדרש.

▼ ריצה מבוהלת לבנק

אנחנו מלמדים את האנשים כיצד יש לבנות מערכת אמון עם הבנקים איתם אתה עובד. לגלגל פעילות ללא הידרשות לאשראי במשך תקופה מסוימת. לבקש את האשראי כאשר אתה ביתרות גדולות, מפני שאינך לוקח כסף כאשר אתה צריך, אלא כאשר אתה יכול ומחיר הריבית שווה לעיתים את האופציה להשתמש בכסף בשלב מאוחר יותר מבלי להידרש לריצה מבוהלת לבנק.

בנייה כזו מאפשרת קבלת אשראי בהיקפים גדולים והשמירה על מערכת היחסים הטובה עם הבנק אף היא מתחילה ומסתיימת באותה התנהגות המלמדת בעיקר, שאינך רואה בבנק מקור כספי כמו שילד מפונק רואה בארנקם של הוריו, אלא היכולת לבקש מראש אשראי לפני הצורך הממשי.

הודעה מראש לבנק על חריגות ועמידה בכל התחייבות להורדת חריגות, בונים את מערכת האמון הנדרשת. איש עסקים שהבטיח לבנק להוריד חריגה בתוך שבוע ולא עמד בכך "כי לא שילמו לו", או "כי מישהו סידר אותו", אל יתפלא אם הבנק אינו מאמין לו. חלק