



# בעלי עסקים בסין: כך תשמרו על שליטה בעסק שלכם

חברה ישראלית שרוצה להתרחב גלובלית חייבת להיות נוכחת בסין, אך הכניסה לשוק הסיני והפעילות בה רצופים באתגרים. כיצד להיערך ועל מה להקפיד בהקמת פעילות מסחרית בסין? כיצד יכולה ההנהלה הישראלית לשמור על שליטה בנעשה בשמה בצד השני של העולם? סקירה מקיפה // **אריה שריי**

למרות שחברות ישראליות פעילות בסין בגלוי כבר למעלה מרבע מאה, עדיין מרחפת השאלה איך לבנות נכון את הפעילות בה. בשל היותה מדינת ענק עם רגולציה משתנה, המתאפיינת בתרבות עסקית ייחודית, שפה לא מוכרת ותחרות אגרסיבית, סין היא עדיין אתגר גדול. חברות שכבר מנהלות פעילות מסחרית בשוק הסיני, או כאלה שמתכננות את צעדיהן הראשונים בסין, צריכות ללמוד מהנסיון שהצטבר עד כה, להיערך בתבונה ולתכנן את מאמצי החדירה לשוק בקפידה ובהירות. ככלל, לא מומלץ לרוץ ולהקים ישות משפטית לפני שברורה אסטרטגיית החדירה: האם צריך להקים חברה? היכן וכיצד היא תראה? אלה שאלות בסיסיות שחייבים לתת עליהן את הדעת. מניסיוננו, את מרבית הפעילות העסקית בשנים הראשונות ניתן לבצע בעזרת נותני שירותים צד ג' וללא צורך בהקמת חברה. כדאי לנצל כל עזרה שכזו גם כדי למזער את ההשקעה הראשונית, גם כדי ליהנות מהניסיון שהצטבר אצל נותני שירותים מסוג זה וגם כדי לצבור ידע מספיק שיעזור לקבל החלטה אם, מתי, היכן וכיצד להקים חברה בסין.

## עקרונות לניהול חברה בסין

בשנים האחרונות קל יותר להקים חברה מקומית בבעלות זרה (WFOE) בסין. כתוצאה מכך צצו סוכנים מקומיים רבים, שמציעים להקים WFOE בעלות נמוכה מאוד. סוכנים אלה משתמשים בשבלונה מוכנה להקמת חברה, ללא בחינת המשתנים הספציפיים לכל חברה וחברה, שצריכים להילקח בחשבון בעת ההקמתה, מה שעלול לטרפד את הסיכוי להצלחה כבר מהיום הראשון. חברות זרות רבות בולעות את הפיתיון ומוצאות את עצמן עם חברה מקומית שאינה מתאימה למימוש התוכנית העסקית שלהן בסין ואינה מספקת מענה לצרכיהן. ניהול כושל של פעילות החברה בסין מתחיל בדרך כלל בליקויים בהעברת מידע להנהלת החברה ובהיעדר שקיפות. בסופו של דבר, ניהול מקומי כזה יכול להוביל להתנהלות עסקית לא מקצועית, שבמקרה הטוב איננה מציינת את קנות העסקיות בסין, ובמקרה הגרוע גורמת נזק ואף עשויה להוביל לעצירת הפעילות בסין. מנגד, הקמת חברה כהלכה, בהתאם לתקנות ולמודלים עסקיים הכוללים מנגנוני פיקוח, מאפשרת להנהלת החברה הישראלית להישאר עם אצבע על הדופק ולשלוט בפעילות חברת הבת בסין.

**להלן שבעה עקרונות שאסור להתפשר עליהם בניהול חברה בסין:**

- 1. רישום והקמה** - לרישום והקמת WFOE (חברה בבעלות זרה מלאה) בחרו סוכן או עו"ד בעל ניסיון עשיר, שמציג המלצות מחברות שעבדו איתו. יש להתייחס ברצינות מירבית לכל פרט במסמכי ההתאגדות, שכן פרטים אלה יהיו מכריעים בעת משבר או בעת שינוי שתרצו לעשות בחברה (מכירה, השקעה, שותפות ועוד).
- 2. תשתית ניהולית** - גיוס ובחירת מנהל הפעילות הראשון מהווה שלב מכריע בהתנהלות של החברה בשנים הראשונות. חשוב לחפש ולמצוא את המנהל בעל הידע והניסיון שאתם דורשים ולא להתפשר על מנהל שלא עונה על כל דרישות התפקיד. בחירת מנהל פעילות לא מתאים תטרפד את הפעילות ותגרום לעיכוב בפיתוח השוק או במקרים קיצוניים לנזק בלתי הפיך.
- 3. הפגנת נוכחות ומעורבות** - חברות זרות רבות נוהגות לתקשר עם הסניף בסין דרך איש קשר בודד, הן במטה והן בסניף בסין. הדבר גורם לעומס בלתי הגיוני על המנהל בסין וגורם לקשיים בזרימת המידע. אם נוסף על זה את קשיי השפה וההבדלים התרבותיים הרי שהעברת המידע בין המטה לסניף בסין תהיה לוקה בחסר. כדאי לערב גורמים נוספים במטה

שיהיו מעורבים בפעילות בסין, שייקחו חלק בניהול והפיקוח השוטף ואפילו יגיעו לביקורים בסניף הסיני כדי לעמוד מקרוב אחרי האתגרים העצומים שנתקל בהם המנהל המקומי.

**4. ניהול כספים** - אם אינכם נוכחים בסין, מנו גורם נאמן שיחזיק את החותמות שלכם, הרישיונות וסיסמאות הבנק שלכם. כדאי לבחור רו"ח בעל מוניטין ונסיון מוכח בניהול חברות בסדר גודל של החברה שלכם, שיכול לנהל את הספרים ובמקביל גם לפקח על הפעילות מטעמכם. המלצה חמה: צרו תהליכי עבודה פיננסית מסודרים וגבשו הנחיות עבודה ברורות. חשוב לבצע ביקורות מקיפות ויסודיות בכל תחומי הפעילות החשבונאית, כולל בדיקת הליך הנפקת החשבוניות והגשת דוחות המס וכן מעקב אחרי החזרי מע"מ וזי"כויים מסוגים שונים.

**5. הון אנושי** - הגדירו והטמיעו תהליכים סדורים של משאבי אנוש מלווים בהנחיות ברורות. הקפידו לערוך בדיקה מעמיקה של המלצות ורקע המועמדים בדרך לבחירת מנהל וצוות מקומי. המלצה חשובה: העניקו לצוות המקומי ליזום, הנחיה והדרכה שוטפת.

**6. קביעת נהלי עבודה** - בסין כל חברה מחוייבת, על-פי חוק, לנסח ספר חוקים של החברה. חברות רבות מתייחסות בזלזול למסמך זה, אך כשמגיעים לבית הדין לעבודה מגלים שהדיינים מתייחסים במלוא הרצינות לספר החוקים הפנימי. חשוב לא רק להכין ספר נהלים של החברה, אלא גם שהעובדים יקראו את המסמך הזה ועוד יותר חשוב שהם יחתימו עליו. חשבוניות, חוזים, חשבוניות, חוזי מכירות, חוזי העסקה וכיוצא בזה. המלצה חמה: הטמיעו עומס מנגנוני פיקוח ובקרה גם בתחומים נוספים. חשוב לבדוק את המחסנים ופס הייצור, לבדוק ספקים ונהלי רכש, להשוות משכורות ולבדוק נהלי גיוס עובדים. מעבר לכך, כדאי גם לערוך ביקורות פתע בעזרת חברת הניהול שלכם בסין. זה יחזיק את המנכ"ל או השותף הסיני ערני.

**לבחור יועץ מעורב**  
לסיכום, בשל הגודל, המורכבות, הדינמיות והרגולציה המשתנה בסין אל תתנו לאף אחד שליטה מוחלטת על העסק שלכם בסין. אשר לבחירת יועץ מומחה שילווה את מהלך ההקמתה, כדאי לבחור יועץ שלא רק מלווה את התהליך מהצד, אלא כזה שגם מעורב בתהליך באופן פעיל. כשהגורם המייצע לוקח אחריות על חלק ממרכיבי הפעילות, בין אם מדובר בפיקוח או בניהול אקטיבי, רמת המעורבות והמחוייבות שלו גבוהה יותר. גוף מלווה המורכב פקד על ניהול חלק ממרכיבי הפעילות של החברה בסין, אם בפעילות הפיננסית, הלו"גיסטית, האדמיניסטרטיבית או בניהול כוח האדם, הוא בעל אינטרס זהה לבעל העסק ומתפקד כשותף אסטרטגי.

הכותב הוא מנכ"ל PTL Group - China, המספקת מזה שני עשורים תמיכה ניהולית ותפעולית לחברות בינלאומיות בשלבי הכניסה והצמיחה בשוק הסיני ואת במגוון רחב של תעשיות. התמיכה נועדה לסייע בהקמת תשתית עסקית יציבה בסין, תוך צמצום עלויות, מזעור סיכונים וקיצור זמן הכניסה לשוק. החברה מציעה מערך שירותים עסקיים בתחום הפיננסי, האדמיניסטרטיבי, הלוגיסטי והשיווקי, וכן בניית מנהלים ניהול כוח אדם וקווי ייצור. ב-19 שנות קיומה, ניהלה PTL Group יותר מ-200 פרויקטים עבור חברות רב-לאומיות, הבן מישראל. arie@ptl-group.com | www.ptl-group.com

## התחדשנו!

עם לוגו חדש ואתר משופר אנו ממשיכים לסייע לחברות ישראליות בשוק הסיני.



**PTL GROUP**  
www.ptl-group.com

**EMPOWER**  
YOUR CHINA OPERATION