

דומה אבל שונה - ערוצי שיווק בסין

מאת מוטי בלאו*



כיום מוסכם כבר, כמעט בפי כל, כי השוק הסיני טומן בחובו הזדמנויות עסקיות בלתי רגילות עבור חברות ישראליות. בעבר שווקי היעד המרכזיים של חברות ישראליות מייצאות היו בעיקר מדינות מערב אירופה וארה"ב, ואילו פעילות בסין נתפסה כנחלתן של חברות אמיצות בודדות ההולכות לפני המחנה. כיום לעומת זאת, מספר גדל והולך של חברות מנסות את מזלן ופועלות בכדי לשווק ולמכור את מוצריהן בשוק הסיני. נתוני היצוא הגדלים של ישראל לסין וחלקה ההולך וגדל של סין בעוגת היצוא הישראלי מוכיחים זאת.

אין בכך פלא. בעוד ארה"ב ואירופה נמצאות בעיצומו של מאבק להחיות מחדש את הכלכלה שלהן, הרי סין משולה לקטר שועט של צמיחה כלכלית בלתי רגילה הנמשכת מזה שנים. סין גם הפכה להיות היבואנית השנייה הגדולה בתבל לסחורות, עוקפת את גרמניה ובדרך לעקוף גם את ארצות הברית כבר בעתיד הנראה לעין. אוכלוסייה ענקית, רפורמות כלכליות ותקציבי ענק המופנים לפיתוח התעשייה והכלכלה הובילו ליצירת תעשיות ושווקים חדשים ומכאן לאין ספור הזדמנויות עסקיות חדשות לספקים מרחבי העולם ובמיוחד לחברות ישראליות המציעות טכנולוגיה וחדשנות.

יחד עם זאת, אל מול הזדמנויות השוק הסיני, ניתן לשמוע, מצדם של יצואנים ישראלים רבים, עד כמה 'סין היא שוק קשה'. חברות ישראליות רבות עשו ניסיונות לחדור לשוק הסיני, אך נתקלו בקשיים רבים ומגוונים. חלקן הפסיקו את התהליך לחלוטין וחלקן ניסו והמשיך אך ספג פגיעה בקו התחתון של הדוחות הכספיים. 'השקענו הרבה מאמץ אך לא יצא מכך כלום' ו-'ההוצאות היו גדולות הרבה יותר מההכנסות' הם רק כמה משפטים הנשמעים מפיהם של מנהלים בחברות, החוזרים על עצמם בגרסה כזו או אחרת. אין הדבר ייחודי לחברות ישראליות דווקא, שכן חברות רבות ממדינות מערביות ואפילו ממדינות אסיאתיות, מדווחות על קשיים או חוסר הצלחה בחדירה לשוק הסיני.

ניתוח מעמיק של מגוון הסיבות לקשיים מחד ומתן מרשם לגורמים להצלחה מאידך, יהיה כמובן יומרני בשביל מאמר קצר שכזה. על כן, נתרכז במימד אחד, חשוב מעין כמותו, הנחשב כגורם קריטי להצלחה בשיווק בינלאומי בכלל ובסין בפרט – ניהול נכון של ערוצי השיווק (מפיצים וסוכנים). עבור מרבית העסקים, במיוחד הקטנים והבינוניים, ערוצי השיווק ישמשו כפורטל העיקרי דרכו יכנסו לשוק, שכן הקמה של חברת בת או סניף מקומי, במרבית המקרים תהווה אתגר גדול ויקר מידי, לפחות בהתחלה.

בחינת הבעיות הקשורות לערוצי השיווק בסין, כפי שמתוארות על ידי מנהלים ישראלים (ככל הידוע לא נעשה מחקר מסודר בתחום בישראל), מאפשר חלוקתן לשתי קטגוריות עיקריות. הראשונה קשורה לשלב הקמת הערוצים, היכן שמתגלים קשיים בגיוס מפיצים רלוונטיים ומקצועיים. השנייה קשורה לשלב הניהול השוטף של הערוצים, היכן שמתגלים קשיים בהנעת המפיצים לכדי פעילות שיווקית משמעותית. התוצאות בשני המקרים זהות – ביצועים פושרים, שבעיניהם של מנהלים רבים אינם מצדיקים את המשך הפעילות.

למעשה, שתי הבעיות שתוארו קשורות זו בזו ונובעות מגורם עמוק ובסיסי הרבה יותר – חוסר בגישה ממושמעת וסבלנית, שלא לומר מתודית, בניהול ערוצי השיווק הבינלאומיים, כזו המותאמת לסביבה העסקית הייחודית של סין. בכדי שלא תתפתחנה אי-הבנות כלשהן חשוב להדגיש שחוקי המסחר הבסיסים בערוצי השיווק הסיניים מתקיימים בצורה זהה לאילו המתקיימים בכל מדינה אחרת בעולם. רכש, הוספת ערך ומתן מענה לצורך הלקוח תוך מכירה ברווח הנו לחם חוקו של כל מפיץ באשר הוא, גם בסין. על כן, לכאורה, חברות שלהן ערוצי שיווק מוצלחים במדינות אחרות, מצפות כי ערוצי השיווק שלהם בסין יהיו מוצלחים באותה מידה ואולי אף יותר. אולם, בפועל, בגלל הסביבה העסקית השונה כל כך, ערוצי השיווק דורשים גישה ניהולית אחרת – כזו הלוקחת בחשבון את הייחודיות של השוק הסיני.

הסביבה העסקית בסין שונה כמעט בכל ממד מאלו המוכרות במערב. תרבות, פוליטיקה, כלכלה, חוקים ועוד – לכל אלו מאפיינים ייחודיים המשפיעים רבות על המבנה ועל אופי הפעילות של ערוצי השיווק המקומיים. בכדי לתת התייחסות, גם אם מוגבלת, להבדלים אלו נעזר במודל עקרוני לניהול ערוצי השיווק הכולל חמישה שלבים עיקריים: ניתוח, אסטרטגיה, הקמה, הנעה ומדידה.

השלב הראשון עוסק בניתוח הסביבה העסקית בה תפעל החברה בסין. שלב זה נדרש בכדי לקבל תובנות משמעותיות על מאפייני הלקוחות, שוק המטרה, המתחרים, חסמים ועוד. לא ניתן להגות אסטרטגיה רלוונטית ללא הבנה, בסיסית אפילו של השוק, במיוחד בכל הנוגע למאפייני ערוצי השיווק – מיהם השחקנים העיקריים, מהו מבנה הערוץ השכיח, באילו ערוצים משתמשים המתחרים ועוד. מפתח להצלחה בשלב זה הינו איסוף מידע מהימן, רלוונטי ועדכני. בסין, בניגוד למדינות רבות באירופה למשל, מידע שכזה זמין הרבה פחות, במיוחד באנגלית. מידע חלקי, שגוי ואפילו מטעה הוא דבר שבשגרה. מעטות החברות הישראליות העוסקות מראש בניתוח הסביבה העסקית בסין, דבר שמוביל ללא מעט שגיאות. מאמץ, אפילו מוגבל, באיסוף מידע באמצעים שונים יכול להקפיץ את החברה קדימה ולקצר את זמן החדירה לשוק ואת כמות הטעויות שתעשנה בהמשך. איסוף מידע מהאינטרנט בשפת המקור ותרגומו, ביקור בתערוכות וכנסים, פגישות לימוד וכו' בהחלט יכולות לשפר את הידע בנוגע לשוק המטרה. מיקוד גיאוגרפי וענפי חשובים במיוחד בכדי לצמצם את רוחב הגזרה ואת המאמץ הנדרש.

השלב השני עוסק בקביעת אסטרטגיית הערוצים בהתאם לתמונת השוק שהתקבלה בשלב הניתוח. חוסר התאמה בין אסטרטגיית הערוצים לאסטרטגיה שיווקית כוללת היא לקות מצויה, שכן למרבית החברות הקטנות והבינוניות אין אסטרטגיה שיווקית פורמאלית כלל, שלא לומר כזו המותאמת לסין. חשוב להדגיש – חוסר באסטרטגיה ערוצית היא הרת אסון לכל חברה.



בניגוד לשאר מרכיבי תמהיל השיווק שניתן לשנות או לתקן בטווח זמן קצר יחסית, הרי הקמת ערוצי שיווק משמעותיים הנה ארוכת טווח באופייה. בנוסף, שיבושם ואפילו החרבתם של ערוצי השיווק יכולה לקרות כמעט מיידית אפילו בשל טעויות טקטיות לא מורגשות. לכן, נדרשת חשיבה לטווח ארוך בכל מה שקשור לערוצי שיווק – דבר הנכון בכל שוק, אך נכון שבעתיים במיוחד בשוק הסיני, שכן קבועי הזמן בו ארוכים יותר כפי שיודגם בהמשך.

גם אם לא קיימת אסטרטגיה שיווקית פורמאלית – מיקוד הוא שם המשחק להצלחה בסין. מיקוד באזור גיאוגרפי מוגבל ובתעשייה אנכית ספציפית חשוב מאין כמותו לשלבים הבאים של התכנון. סין פשוט גדולה ומגוונת מידי בכדי לשווק לכולה בהצלחה, אפילו עבור חברות גדולות עם משאבים מרובים. מרכיב נוסף של המיקוד הוא בידול ברור אל מול המתחרים הפועלים בשוק המטרה. ללא בידול ברור קשה מאוד לשכנע מפיצים (כמו גם לקוחות סופיים), לבחור דווקא את היצרן הספציפי מתוך שלל ההצעות הקיימות בשוק. מיקוד שכזה יאפשר קביעת יעדים ברי השגה והתוויית אסטרטגיית ערוצים אפקטיבית הרבה יותר.

באסטרטגיית ערוצים הכוונה לעקרונות באמצעותם תשיג החברה את היעדים של ערוצי השיווק בשוק המטרה שנבחר. השאלות עליהן ההנהלה צריכה לענות לעצמה הן: עד כמה חשובים הערוצים הללו לחברה, איזה מבנה ערוצים נדרש וכמה מאמץ תשקיע בניהולם – כל אלו צריכים להתאים מצד אחד לשוק הסיני ומצד שני ליכולות החברה. מאפייניו של השוק הסיני, בניגוד לשווקים אחרים, גורמים לכך שבמרבית המקרים החברה תידרש לתת לערוצים עדיפות ניהולית גבוהה ולהשקיע בהם מאמץ ניהולי מתמשך.

מבנה הערוצים (רוחב ואורך) בסין גם הוא יהיה דומה למבנים במדינות אחרות, אבל יהיו לו מאפיינים ייחודיים. ראשית, בשל גודלה של סין, לא סביר לכסות את כל המדינה באמצעות מפיץ אחד, אפילו אם יש לו משרדים בפרובינציות השונות. עדיף להתמקד ולהגביל את המפיץ לפרובינציה או שתיים ספציפיות לפחות בהתחלה, במיוחד אם עולה שאלת הבלעדיות (דרישה נפוצה מאוד אצל מפיצים סיניים). אורך הערוץ (מספר השכבות) נקבע ממאפיינים הספציפיים של שוק היעד – שונה מתעשייה לתעשייה וממוצר למוצר. באופן כללי ניתן לאפיין שבסין ישנם גורמי ביניים רבים יותר, זאת בשל העובדה שעסקאות רבות נעשות על בסיס יחסים והיכרות אישית ולכן לא נדיר למצוא מפיץ ראשי (היבואן), מפיץ משנה (כגון אינטגרטור שיבצע את הפרויקט) ובנוסף אפילו מספר סוכנים ('חברים ותיקים') שמסייעים בתיווך.

כל אלו נדרשים לתגמול משלהם בכדי לפעול ומכאן ברור שיש לקחת זאת בחשבון ולהתאים את ההמחרה (ומבנה ההנחות לערוץ), בנוסף להתאמות שאר מרכיבי התמהיל השיווקי. כך לדוגמה גם מוטב שכל החומר השיווקי יהיה בסינית ולא באנגלית, גם אם נציגו של המפיץ מדבר אנגלית. חשוב שהמסר של החברה יועבר בצורה אחידה וברורה לאורך כל השרשרת, ללא עיכובים או 'יצירתיות' מקומית בה יובטחו ללקוחות הבטחות שיהיה קשה לעמוד בהן בהמשך, ייצרו 'חוסר הבנה' שבסוף מחירה בהנחה נוספת מצד היצואן.

התייחסות מיוחדת נדרשת למאפייני המפיצים שירכיבו את ערוצי השיווק. קיימים הבדלים די משמעותיים בתפקידים, במשימות וביכולות של מפיצים בסין לעומת מפיצים במערב. על כן, הערך המוסף של מפיצים בסין שונה מזה של מפיצים דומים במערב. יש לכך גורמים רבים, הן בסביבת המאקרו (כגון מאפייני הכלכלה) והן בסביבת המיקרו (מבנה התעשייה והתרבות העסקית). ניתן לאפיין במיוחד כי רבים מהשחקנים הסיניים בערוצי השיווק אינם מנסים דיים או מקצועיים דיים בפונקציות העסקיות כמקובל במערב אצל מפיצים מקצועיים. בפועל קיימים מפיצים מסוגים שונים המנוהלים בצורות שונות למדי. מחד ניתן למצוא חברות מבוססות יותר שמקורן בהפרטות ממשלתיות ועברו לידי המנהלים או העובדים הותיקים. חברות אלו ינוהלו בצורה שמרנית יותר בסגנון הישן ונדרשות לרפורמות ניהוליות והתחדשות. מאידך ניתן למצוא חברות צעירות שהוקמו על ידי יזמים צעירים שיצאו לא מכבר מהאוניברסיטה. אלו ינוהלו בצורה דינאמית וחדשנית יותר אך עדיין חסרות את הניסיון הנדרש להקמת עסק מוצלח.

כדאי להדגיש שכל החברות הללו פועלות בשוק דינמי ותחרותי במיוחד הדורש התאמות מהירות לסביבה המשתנה ועל כן מאפייני השחקנים והערוץ כולו נמצאים בתהליך התפתחות מתמשך. תובנה זו לגבי השוק חשובה מאין כמותה למנהל השיווק הבינלאומי הפועל בסין, שכן כל פעילות ניהול הערוצים משלב התכנון, דרך ההקמה וכלה בהנעה תלויים במאפייני השחקנים שירכיבו את ערוצי ההפצה. כך לדוגמא לא ניתן לצפות ממפיץ חדש בשוק חדש לפעול באותה רמת מקצועיות ולהפיק את אותן תוצאות כמו מפיץ מקצועי ובעל ניסיון רב שנים בשוק מבוסס.

השלב השלישי עוסק בהקמת ערוצי השיווק בפועל. במידה ושני השלבים הקודמים בוצעו, שלב זה יהיה קל יותר מאשר נדמה בתחילה. ראשית יש לאתר מספיק מועמדים אפשריים ולבחון אותם אל מול כמה קריטריונים ברורים שיהוו סף מינימאלי להמשך הבדיקה. האיתור אינו טריוויאלי וניתן להסתייע במגוון מקורות סיוע – חברות לאיתור מידע מקומי, 'סייענים' ומתווכים שתפקידם יהיה לספק מידע על חברות העומדות בקריטריונים שהוגדרו ולפעמים אף לסייע בקביעת פגישות עם מקבלי ההחלטות הנכונים. בפועל, בשל חוסר במידע שוק מתאים או אסטרטגיה ברורה ניתן להבחין ביצואנים שמבזבזים זמן ומשאבים רבים על חיפוש ודיונים עם חברות שפשוט אינן מתאימות כלל – דבר היוצר תסכול אצל המנהלים והרגשה שהם 'מפספסים' את השוק. צריך לדעת שחברות רבות בסין מחפשות לייצג יצרנים בינלאומיים ולייבא מוצרים לסין, אך למעשה רבות מהן לא יודעות דבר וחצי דבר על השוק הסיני של החברות אליהן הם פונות. בררנות מושכלת היא קריטית בשלב זה.

לאחר איתור החברות יש לבחון את המועמדים לעומק – דבר שניתן לעשות רק בביקור פיזי ובחינה מעמיקה של החברה והאנשים. כמו אצלנו גם אצל הסינים קיימת התפיסה 'אין טוב ממראה עיניים'. הפעלת טקטיקה זו היא לא רק מקובלת אלא גם חשובה. יש לבדוק עד כמה המפיץ יוכל למלא בהצלחה את תפקידו ולהבין מראש מה יוכל ומה לא יוכל לעשות ולהיערך בהתאם. שוב, ציפיות מוגזמות הן מתכון לכישלון.

היכרות הדדית של החברות ומגעים הדדיים חוזרים חיוניים בכדי ליצור מערכת בסיסית של אמון בין הצדדים. כאן יש לשים דגש על בניית היחסים ופחות על חוזה רשמי מנופח, שבסין יש לו חשיבות נמוכה יותר מאשר בניית יחסי עבודה תקינים. מו"מ על העקרונות לשיתוף פעולה, קביעת ציפיות ותוכנית פעולה ריאלית משני הצדדים היא המפתח לתחילת עבודה ברגל ימין.

בהקשר זה, השפה הינה כמובן חסם קריטי שיש להתייחס אליו. בחברות סיניות רבות ממנים מעין 'שגריר' המשמש כגורם ליצירת קשר עם העולם החיצון בעיקר בהתבסס על יכולתו לשלוט בשפה האנגלית. יחד עם זאת חשוב להבין שהוא בדר"כ לא יהיה מקבל ההחלטות. כך ניתן להבחין בחברות זרות רבות שמנסות לייצא לסין אך למעשה אינן מנהלות מו"מ עם הגורם המתאים. כשל זה גורם למקרים לא מועטים של אי-הבנה ומאריך מאוד את התהליך. יש לעשות שימוש בשפה הסינית ככל שניתן. חומר כתוב, העתקי מצגות בסינית, כמו גם השימוש במתורגמן מקומי בפגישות העיקריות חשוב מאין כמותו. כיום בכל מקרה ישנו שיפור ניכר במצב שכן יותר ויותר סינים (במיוחד צעירים) שולטים היטב באנגלית ואף מגיעים לתפקידים בכירים (או יוזמים חברות בעצמם), דבר שמקל מאוד על התקשורת. לאחר בחירת השותפים ומו"מ מוצלח, אפשר לגשת לעבודה.

השלב הרביעי עוסק בהנעת הערוצים וניתן לחלוקה גסה של הנעה ראשונית והנעה שוטפת. לאחר הקמת הערוצים קורה לא מעט שהמפיץ הסיני אינו פועל מיד בצורה אקטיבית לקידום המוצרים החדשים בשוק. מנהלים של חברות מייצאות מציינים כי לאחר שלב מתיש של משא ומתן שום דבר בפועל לא קורה. הסיבות לכך מגוונות אבל עיקרן בחוסר ניהול מקצועי של תהליכי השיווק והמכירות אצל המפיץ. השקה מסודרת ומתוזמרת של המוצר, תוכנית מסודרת ליצירת לידים וניהול תהליך המכירה אינו דבר שכיח. מכאן חשוב שהיצואן יסייע למפיץ, במיוחד בשלבים אלו, וילווח אותו. בעוד שאצל מפיצים רבים במערב התערבות כזו תתקבל בהרמת גבה, הרי בסין פעילות משולבת ומתואמת שכזו תתקבל בהערכה רבה. הנהגת הערוץ ללא ספק צריכה להיעשות על ידי היצואן תוך כדי המשך פיתוח היחסים גם ברמה האישית עם גורמי המפתח אצל המפיץ.

הכשרה טכנית כמו גם עסקית (שיווקית מכירתית) של עובדי המפיץ היא שלב מפתח התחלתי שכן מדהים לראות עד כמה הסינים צמאים לידע חדש ועדכני. ביצוע פעילויות קידום משותפות, כגון סמינרים ומצגות ללקוחות, עבודה משותפת על פרויקטים חשובים או גיוס השכבה השנייה של מפיצי משנה, הן כמה דוגמאות ממגוון פעילויות משותפות שכדאי לבצע בשלב ההנעה הראשוני. פעילות שכזו אומנם דורשת מעורבות גבוהה מצד היצואן, אך מטיבה עם שני הצדדים שכן היצרן לומד על השוק והמפיץ לומד על היצרן ומוצרו, תוך כדי בניית מחויבות של שני הצדדים. הציפייה מצד היצואן כי מרגע חתימת ההסכם עם המפיץ ההזמנות יתחילו לזרום אינה ריאלית במרבית המדינות, אך במיוחד בשוק הסיני.

לאחר שלב ההנעה הראשוני ובחינה בפועל של יכולות המפיץ, יש להמשיך ולבנות את מערכות התמיכה השונות (טכנית, לוגיסטית, שיווקית ומכירתית) הנדרשות לפעילות שוטפת תקינה. אומנם דבר זה נכון לגבי מדינות רבות בעולם,



אך בסין קיימת סבירות גבוהה לכך שהחברה תידרש לבצע התאמות מהירות יחסית במרכיבים שונים של תמהיל השיווק שלה, בגלל דינמיות השוק הגדולה. נקודת מפתח מבדלת קריטית נוספת קשורה לפיתוח מערכות היחסים. בסין קיימת חשיבות גדולה מאוד לפיתוח מערכות יחסים בין-אישית הקרויה גואנשי (Guanxi). לכך יש השפעה גדולה מאוד גם על היכולת לפתח שותפות אמיתית עם המפיץ. שימוש בטובות אישיות (Renqing) ושמירת ומתן כבוד (שמירת פנים – Mianzi) הם מרכיבים חשובים מאוד בבניית מערכת היחסים הזו, שיכולה לפתוח דלתות ולקצר תהליכים בצורה ניכרת, במיוחד בכל מה שקשור להפעלה מושכלת של ערוצי ההפצה. מומלץ שמנהלי היצואן האחראים על המגע עם המפיץ ילמדו מערכת זו ויעשו בה שימוש. למרבה הפלא קיימים מאפיינים מסוימים דומים בין מערכת החברויות שבישראל לזו שבסין, אם כי קיימים גם הבדלים, כמובן. כדאי לחזור ולהדגיש שגישה פאסיבית, מוטת עסקאות, שבה חלקו של היצואן מסתכם בהעברת מידע בסיסי על המוצר באנגלית והמתנה להזמנות מצד המפיץ, במרבית המקרים לא תוביל לתוצאות משמעותיות.

השלב החמישי עוסק במדידת ביצועי ערוצי השיווק. משום שחברות רבות אינן מציבות יעדים ברורים לערוצי השיווק, הרי שכמובן גם המדידה בעייתית. למדידת הביצועים יש חשיבות רבה ככלי בקרה לשם תיקונים ושינויים הנדרשים הן במבנה הערוץ, בפעילות הנעת הערוצים כמו גם בהתאמות שיווקיות אחרות. מדידת ביצועי מכירות אינה מספקת, ראשית משום שבדרך כלל עובר זמן עד שמופקות תוצאות מכירות משמעותיות ושנית מכירות תמיד מלמדות על העבר ולא על העתיד. לכן, דווקא בגלל אופי הפעילות הייחודי לסין (גישת יחסים ארוכת טווח) יש חשיבות מכרעת לקביעת מדדים 'רכים' המלמדים על פעילות המפיץ המשקפת השקעה, מחויבות ובניית היחסים. דוגמא למדד שכזה הינה מידת ההשקעה מצד המפיץ בהדרכות לאנשי המכירות ובתגמולם בצורה ישירה למכירות של מוצרי היצואן הספציפי. מדדים שכאלו יכולים לתת אינדיקציה יותר טובה על מה שצופן העתיד ולאפשר תיקונים במידת הצורך.

לסיכום, אומנם ניתן לראות שקיימים מרכיבים דומים בין ערוצי השיווק בסין לאלו במדינות אחרות. אך, מסקירת חמשת שלבי ניהול ערוצי השיווק, ניתן ללמוד כי בכדי ליצר תפוקות משמעותיות, חברות מייצאות נדרשות להתייחס בצורה מיוחדת ושונה לערוצי השיווק בסין. גישה פרו-אקטיבית של מנהיגות ערוצית - המבוססת על רגישות תרבותית וסבלנות תוך מתן דגש על פיתוח היחסים, היא מפתח להצלחה בשוק הסיני.

בהקשר זה כדאי להכיר פתגם סיני שרלוונטי מאוד לניהול ערוצי השיווק בסין ובכלל **一步跨不到天边** 'קשה להגיע רחוק עם צעד אחד'.

מוטי בלאו 鮑慕禪 (MBA, MCIM), מנכ"ל חברת פרוקסי מרקטינג סולושנס בע"מ (www.proxy-)
ms.co.il), עוסק מזה כ- 20 שנה בשיווק ובפיתוח עסקי בינלאומי בתעשיות ההיי-טק והקלינטק. מתמחה
באסטרטגיה שיווקית ובניהול ערוצי שיווק בינלאומיים. בעל הכשרה עסקית וטכנולוגית רחבה, חבר מלא
במכון להסמכה שיווקית של בריטניה ומרצה בארץ ובעולם בתחומי התמחותו. motib@proxy-ms.co.il.

כל הזכויות שמורות 2011 - 1997 © לחברת פרוקסי מרקטינג סולושנס בע"מ. אין להעתיק, להפיץ, להציג
או לעשות כל שימוש מסחרי, או אחר, במסמך זה, תוכנו או חלקו בכל דרך שהיא אלקטרונית, או אחרת,
ללא רשותה המפורשת, בכתב, של חברת פרוקסי מרקטינג סולושנס בע"מ.