



פגישה עסקים במומבאי הנחמדות ההודית מעודדת יותר ויתורים

← הודו 2010



סודות המשא ומתן

כדי להצליח במשא ומתן בהודו, כדאי שתשכחו כל מה שידעתם על שיטות ההתנהלות במערב. אל דאגה, צירפנו גם כמה טיפים שיעזרו לכם להתחיל ברגל ימין

מאת עו"ד ענת ברנשטיין רייך



במערב, הסכם חתום הוא מקורש ומהווה התחייבות בלתי חוזרת. בהודו, ההסכם מצביע על יחסי הכוחות בזמן נתון, וכשיחולו שינויים במאזן, ההודי יבקש לשנות את ההסכם. פער הציפיות הוא מקור קבוע לעימות. זוהי אחת ממסקנות המחקר שערך גדעון שניר, דוקטורנט באוניברסיטת בר אילן, שבתן את דרכי המשא ומתן בין הודים לישראלים ואת התייחסותם להסכמים בכלל. הישראלים, הוא מסביר, לרוב לא יבקשו לשנות חוזה, אלא בנסיבות קיצוניות. ההודים, מנגד, יתפלאו ויגידו: "הרי השתנו הנסיבות, למה אני צריך להיות כבול להסכם הישן?" מסקנה: אל תפחדו לבקש שינוי חוזה כשידעם על העליונה. זה מקובל. אז איך באמת כדאי לנהל מו"מ בהודו? דבר ראשון, לזכור שהכללים שונים, והשיטות המערביות לא תמיד מתאימות. לדוגמה, שיטת "ההצעה הטובה ביותר", שיטת מו"מ מערבית שבה אחד הצדדים מודיע מראש מהי הצעתו הטובה ביותר שאותה לא יוכל לשפר. במצב כזה, המו"מ מתמקד בתכניות השונות ולא במחיר. אך בהודו שיטה כזאת לא תעבוד. לישראלים יש נטייה להיות פתוחים מדי, והנחמדות ההודית מעודדת אותם ללכת לקראתם ולתת את ההצעה הטובה ביותר מוקדם מדי. אז לא ליפול בפח. גם לזמן יש משמעות שונה במשא ומתן מול ההודים. שיטת הפינג פונג במהלך ההתדיינות מאפשרת לצדדים להכיר זה את זה, לפתח יחסים אישיים, ורק אחר כך לעבור לעסקים. יתרה מכך, איש העסקים ההודי רוצה להתענג על ההצלחה והניצחון, ולכן אסור לוותר מוקדם מדי. הנה עוד

- כמה עצות שיעזרו לכם להצליח בהודו:
- אל תגלו מתי אתם חוזרים לישראל – אחת הטקטיקות בהודו היא לייגע את האורח עד הרגע האחרון, אז אל תגלו מהו. אני ממליצה לומר למארח שתישארו עד שתסיימו את התהליך, ושעומד לרשותכם כל הזמן שבעולם. לא פעם שמעתי על מארחים הודים שהתקשרו למלון ובדקו עד מתי הוזמן החדר. בספרה על עסקים בסין כותבת יעל עינב כי הסינים ימשכו אתכם עד הרקה האחרונה ואפילו עד לשרה התעופה. איני יודעת מי למד ממי, אבל הסימפטומים דומים בשתי המדינות.
- השתדלו לנהל את המו"מ בנמל הביתי – כמו בכדורסל, עדיף משחק ביתי שבו אתם שולטים בסדר היום מאשר משחק חוץ אצל היריבה.
- הבינו את התהליך וההיררכיה – אחת הבעיות המרכזיות במשא ומתן בהודו היא ניהולו מול כמה דרגים. אחרי שעברתם על הנקודות המרכזיות עם נציג החברה ההודית וחשבת שהגעתם להסכמות, יגיע למחרת אדם אחר שיציג את עצמו כמזכיר החברה או אדם בכיר יותר, ויפתח מחדש

- נקודות שחשבתם שהן סגורות. לכן, אל תתביישו לפתוח נקודות שחשובות לכם.
- מזכר הבנות – בהודו ימחרו לחתום על מזכר הבנות (MOU). בישראל למסמך כזה יש משמעות משפטית, אך בהודו מדובר במזכר לא מחייב שרק מעלה על הכתב את עיקרי ההתקשרות. כדי שתוכלו להסתמך עליו, יש להביא את המסמך למעמד של חוזה אמיתי. בעיתונות הישראלית נכתב לא פעם שחברה פלוגית חתמה על הסכם בהודו. אני תמיד תוהה אם אכן מדובר בחוזה אמיתי, או במזכר הבנות שאינו מצדיק ידיעה בעיתון ושעוד נכונו לפלוגית ימים קשים.
- למדו הינדית – אני גיליתי שכדי לשלוט באמת במשא ומתן, אני חייבת להבין הינדית. ההודים תמיד עוברים לדבר הינדית כשהם לא רוצים שיבינו אותם. במקרה שלי, בקרוב הם יצטרכו למצוא שפת סתרים חדשה, כי אני כבר מתחילה להבין אותם. ■

הכותבת היא מנכ"ל משותף ב-A&G Partners, סגן יו"ר לשכת המסחר ישראל-הודו, יו"ר לשכת המסחר ישראל-סין. לתגובות: anat@angp.net

חדשות מהשטח

- ← **לא רק צ'אי** - מחקר חדש מגלה כי תעשיית היין בהודו מגלגלת כ-60 מיליון דולר בשנה, וכי והצריכה השנתית עומדת על כ-10 מיליון ליטר וצפויה להגיע ל-18 מיליון בתוך שנתיים. ההעדפות הן בעיקר ליין אדום, והשתיינים הגדולים מחקבצים בערים דלהי ומומבאי. הצמיחה מתבטאת בעיקר במספר היקבים במדינה: אם בשנת 2000 היו 6, היום יש בהודו 65 יקבים.
- ← **שגריר חדש להודו בישראל** - השגריר, נבטג' סינג סרנה, היה עד לאחרונה דובר משרד החוץ. קודם החזיק בתפקידים בשגרירויות ברוסיה, ארה"ב, פולין ואיראן. סרנה הוא גם עיתונאי וסופר.
- ← **עסקת החודש** - חברת דאבור, החברה הרביעית בגודלה בהודו בתחום מוצרי הצריכה והמזון והמובילה במוצרי אירווודה (קוסמטיקה טבעית), רכשה 72% מחברת פס קר פרמה תמורת כ-40 מיליון דולר במזומן. פס קר מחזיקה מותגים מובילים בתחום הקוסמטיקה לנשים ונסחרת בבורסה של מומבאי.

תצלום: בלומברג