

Doing Business in India

Saeed Alimirzaee
M.A. in Educational Administration



کار و تجارت در هند



سعید علیمیرزایی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی



نداشتند؛ نه تنها کالاهای مصرفی، بلکه خدمات حقوقی و مالی و توسعه زیرساخت‌ها. از این رو، هند یک فرصت تجاری عظیم محسوب می‌شود؛ فرصتی که در عین حال ورود به آن با ریسک‌ها و موانع متعدد روبه‌رو است. از یک سو دولت می‌کوشد درهای کشور را به روی سرمایه‌گذاری خارجی باز کند و از سوی دیگر، بسیاری از بخش‌های جامعه سرسختانه این مسیر را بسته و فشار زیادی برای حفظ موانع ورود به این بازار وارد می‌کنند. این موانع سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را با ترکیب پیچیده‌ای از سیستم‌های دولتی ایالتی و مرکزی در کنار هم قرار دهید تا متوجه شوید که چرا بسیاری از سازمان‌ها تا

در چند دهه اخیر هند عمدتاً به عنوان مقصدی برای برون‌سپاری امور مورد توجه بوده؛ مقصدی که در آن بسیاری از سازمان‌ها از کشورهای مختلف قادرند کارشان را به انبوهی از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی مسلط به زبان انگلیسی با مطالبات بسیار پایین‌تر از نیروی کار غربی انتقال داده و از این طریق پایه هزینه‌های خود را کاهش دهند.

اما این رویکرد نسبت به هند به سرعت در حال تغییر است، چرا که این کشور به تدریج در حال تبدیل شدن به بزرگ‌ترین بازار بالقوه برای کالا و خدمات است. رشد سریع طبقه متوسط نیاز به کالاهایی را به وجود آورده که در گذشته وجود

دورنمای کار و تجارت در هند

وسعت هند به عنوان یک کشور بیشتر از اروپا است. در بیست و هشت ایالت هند مردم طیف حیرت‌انگیزی از زبان‌های مختلف را صحبت می‌کنند (۱۵ زبان رسمی با تعداد بسیار زیادی از گویش‌ها محلی و روستایی). بنابراین، تعجبی ندارد که تعمیم دادن مسائل فرهنگی در مورد هندی‌ها تا چه اندازه دشوار است. با وجود این، هند بازار بزرگی برای بسیاری از شرکت‌هایی است که مایلند فعالیت بین‌المللی داشته باشند. جمعیت هند نزدیک به ۱/۲ میلیارد نفر است که میلیون‌ها نفر از آن‌ها مرفه و دارای درآمد بالا هستند و گفته می‌شود که شبه قاره هند ظرف نزدیک به ۲۰ سال آینده در بین اقتصادهای بزرگ دنیا مقام دوم یا سوم را خواهد داشت. در حال حاضر هند سومین اقتصاد بزرگ دنیا از نظر «برابری قدرت خرید تولید ناخالص ملی»^۱ است.

مردم اغلب فراموش می‌کنند که کسب و کار در هند (با رشد حدود ۹٪ تولید ناخالص ملی در سال) از قدرت عظیم بازار داخل در هر سه بخش کشاورزی، صنعت، و خدمات انرژی می‌گیرد و این بخش‌ها همراه با نرخ‌های بالای پس‌انداز و روند جمعیت‌شناختی مطلوب موجب می‌شوند که هند فقط یک گزینه «کم هزینه» به حساب نیاید. هر سازمان تجاری که مایل است از پیشرفت و ارتقای هند منفعت برد باید کمی برای مطالعه هنجارهای فرهنگی حاکم بر تفکر هندی‌ها وقت بگذارد.

گرچه تعمیم دادن رویکرد هندی‌ها نسبت به کسب و کار دشوار است، اما یک سری عوامل مشخص وجود دارند که ظاهراً در کار کردن با همه هندی‌ها عمومیت دارند و باید به آن‌ها توجه داشت. هند کشوری است که در آن روابط در مقایسه با کسب و کار در اولویت است و بنابراین مرحله برقراری ارتباط در چرخه کسب و کار مهم‌ترین مرحله است.



این اندازه در خصوص ورود به بازار هند احتیاط می‌کنند. علی‌رغم موانع آزاردهنده سیاسی و اداری، هند قطعاً برای کسب و کارها و شرکت‌ها و سازمان‌هایی که با رویکرد صحیح و دقت و مطالعه کافی به آن نزدیک می‌شوند فرصت بسیار خوبی است.

تفاوت‌های فرهنگی یکی از بزرگ‌ترین موانع ورود به بازار هند است. هندی‌ها متفاوت زندگی می‌کنند. فرهنگ و آداب کسب و کار در هند محصول هزاران سال نفوذ و تأثیر آیین هندو با لایه‌ای از اسلام، فرهنگ دوران حکومت بریتانیا بر هند، و نظام‌های جدید غربی است. درک تأثیر یک ذهنیت سلسله مراتبی، الگوهای پیچیده ارتباطی، و هزاران ریزه‌کاری دیگر می‌تواند احتمال موفقیت شما را تا حد زیادی افزایش دهد.

بسیاری از سازمان‌ها فکر می‌کنند که به راحتی می‌توانند روش‌های معمول خود در انجام امور را در هند به کار بگیرند؛ اما واقعیت این است که نمی‌توانند. درک طرز فکر و نگرش هندی‌ها، سازگار کردن برنامه‌های خود با نیاز هندی‌ها، و دقت و توجه کامل به تغییرات سریع و روزمره در این کشور از جمله کلیدهای اساسی موفقیت هستند.

1. GDP Purchasing Power Parity

علاوه بر این، میراث نظام طبقاتی موجب گردیده که کسب و کارها ساختار به شدت سلسله مراتبی داشته و رییس واقعاً «رییس» باشد.

ساختارهای کسب و کار در هند

ساختارهای کسب و کار در هند از بسیاری جهات بازتابی از جامعه این کشورند. هم جامعه و هم کسب و کارها بسیار سلسله مراتبی هستند و افراد در آنها از جایگاهی معین برخوردارند و تلاشی برای تغییر آن نمی‌کنند. درک عمق تأثیر این فرایندهای فکری سلسله مراتبی بر نوع نگرش و برخورد هندی‌ها با کسب و کار بسیار ضروری است و نادیده گرفتن آنها ممکن است موجب عدم کارایی و پرهزینه شدن کار در این کشور شود.

شرکت‌ها (به ویژه شرکت‌های خانوادگی) معمولاً توسط یک فرد بسیار قدرتمند اداره می‌شوند که در زنجیره فرمان شرکت دستورات مستقیم صادر می‌کند. همه انتظار دارند که این دستورات به شکلی سلطه‌جویانه و مقتدرانه صادر شده و بی چون و چرا در طول زنجیر فرمان رعایت شوند. افراد موقعیت خود در سازمان یا اعتبار تصمیمات اتخاذ شده را زیر سؤال نمی‌برند، چرا که معتقدند این چیزها توسط نیروهای قوی‌تر (یعنی کارما و دارما) از پیش نگاهشته شده‌اند.

از آن جا که رییس مورد احترام است، دستوراتش حتماً درستند و احتمال این که به خاطر تصمیم اشتباه زیر سؤال برود بسیار کم است. حتی هشدار دادن نیز ممکن است حمل بر بی‌ادبی شود. این رویکرد سلسله مراتبی بدان معنا است که هنگام تجارت در هند معمولاً لازم است تا حد امکان با رأس سازمان ارتباط برقرار کنید. سر و کله زدن با مدیران میانی که قدرت چندانی در تصمیم‌گیری نهایی ندارند تنها باعث اتلاف وقت شما می‌شود. بنابراین، اگر قرار است با مدیران میانی کار کنید لاف‌ل با کسانی وقت بگذرانید که تا حدی در تصمیم‌گیری‌ها تأثیرگذارند.

بسیاری از شرکت‌های چند ملیتی سعی می‌کنند ساختار مسطح‌تری که در آن همه از حقوق مساوی برخوردارند را در شعب هندی خود به کار بگیرند تا شبیه به دیگر شعب و دفاتر عمل کنند. این مسئله ممکن است در کشوری که ساختار سلسله مراتبی بی چون و چرا مورد قبول است کار دشواری باشد. البته این کار نشدنی نیست، اما به توضیح، بازآموزی، و صبر فراوان نیاز دارد.

سبک مدیریت

سبک مدیریتی در هند به شدت متأثر از ساختار سلسله مراتبی جامعه هند است. قاعده بر این است که همواره یک رییس وجود داشته باشد و مدیر باید مانند یک رییس عمل کند. مدیر هندی باید هم نقش رییس را بازی کند و هم نقش زیردست را. به هیچ وجه از رییس انتظار نمی‌رود که کارهای یک مستخدم از قبیل درست کردن قهوه برای حاضرین در جلسه یا جابه‌جا کردن صندلی‌ها را انجام دهد! مفاهیم انگلوساکسونی برابری در جایی که در آن رییس فقط ارشد هم‌تایان محسوب می‌شود عملاً در جامعه‌ای که هنوز تحت تأثیر سنت‌های تاریخی نظام طبقاتی است قابل درک نیست.

در هند از رییس انتظار می‌رود که دستورات واضح و مشخص بدهد تا مو به مو اجرا شوند، حتی اگر از نظر همه اشتباه باشند. درخواست‌های مبهم از جانب رییس و انتظار این که کارمندان خودشان ابتکار عمل را برای انجام کار نشان دهند عموماً بی‌نتیجه می‌مانند و هیچ اقدامی در مورد آنها صورت نمی‌گیرد، چرا که افراد در مورد خواسته «دقیق» رییس سردرگم باقی می‌مانند. در هند مدیریت کردن افراد نیازمند سطحی از مدیریت خرد است که از نظر غربی‌ها ممکن است مناسب نباشد، ولی بهترین نتیجه را در پی دارد.

شود که به لحاظ شخصیتی آدم ارزشمندی هستید آن وقت کارها خیلی بی‌دردسر پیش می‌رود.



کار تیمی

کار تیمی به شکلی که در کشورهای غربی مرسوم است در کسب و کارهای هند متداول نیست. گروه‌های کاری انتظار دارند که دستورات کامل و دقیقی توسط رهبر گروه یا رییس شرکت به آنها داده شود تا بتوانند به دقت از آنها تبعیت کنند. از اعضای تیم انتظار نمی‌رود که دستورات داده شده را زیر سؤال ببرند و فقط باید از آنها تبعیت کنند، حتی اگر مشخص شود که اشتباه هستند. مسئولیت کامل موفقیت یا شکست پروژه بر عهده رهبر تیم است که باید به طور مستمر بر پیشرفت کار نظارت داشته و مراقب مشکلات باشد. رهبر تیم باید در ریز امور وارد شود و اگر مشکلی پیشامد شخصاً آن را حل کند. اعضای تیم انتظار دارند در مورد کارهای انجام شده بازخورد مثبت دریافت کنند (به ویژه زمانی که قرار است رییس هم در جریان قرار بگیرد) اما به سختی با بازخورد منفی کنار می‌آیند. بازخورد منفی برای ارتقا و آینده شغلی آنها بسیار مضر است چرا بر خلاف غربی‌ها، هندی‌ها اعتقادی به این ندارند که اشتباهات تجربه‌های یادگیری مثبت هستند. بازخورد منفی مکرر موجب می‌شود که کارمندان هندی شرکت شما را ترک کنند.

به خاطر داشته باشید که کارمندان بسیاری از مراکز خارجی در هند فارغ‌التحصیلان اخیر دانشگاه‌ها هستند که گرچه از دانش، هوش، و انگیزه سرشار برخوردارند، اما تجربه کاری کافی (و حتی ابتدایی) ندارند. دفاتری که مدیران ۲۵ ساله و کارکنان ۲۳ ساله دارند تجربه کاری ندارند ولی باید به خاطر داشت که بی‌تجربگی به معنای عدم صلاحیت نیست.

جلسات

سبک جلسات در هند تا حد زیادی به نوع سازمانی که با آن سر و کار دارید بستگی دارد. بسیاری از صنایع فعال در زمینه تکنولوژی، بانکداری، و علوم زیستی از سبک غربی تبعیت می‌کنند و این مسئله باعث می‌شود که جلسات طبق دستور جلسه، با حضور رییس جلسه، و با برنامه زمانی معین و متعارف پیش بروند. اما شرکت‌های سنتی‌تر رویکرد بومی‌تری نسبت به جلسات دارند و این مسئله ممکن است برای شرکا و مشتریان خارجی آنها کمی تولید نگرانی کند. در سازمان‌های سنتی‌تر، جلسات حالت غیررسمی‌تری دارند و در طول جلسه ممکن است افرادی وارد اتاق شوند و در مورد موضوعات نامربوط صحبت کنند یا این که طرف هندی صحبت را قطع کند و به تلفن جواب بدهد. شما باید این مسئله را به عنوان طبیعت زندگی در این شبه قاره بپذیرید و هرگز از آن ابراز ناراحتی کنید. هند جامعه‌ای است متکی به ارتباطات و به همین خاطر ممکن است جلسه در ابتدا روی موضوعاتی متمرکز شود که هیچ ربطی به کار ندارند. این مرحله در چرخه کسب و کار هندی‌ها بسیار مهم است و نباید آن را به دلیل این که باعث اتلاف وقت می‌شود حذف نموده یا سریع از آن بگذرید. با گپ‌وگفت‌های کوتاه نشان دهید که آدمی جدی هستید. زمانی که طرف هندی متقاعد



برقراری ارتباط

زبان انگلیسی یکی از ۱۵ زبان مورد استفاده در هند و تنها زبانی است که تمامی افراد تحصیل کرده جامعه به آن سخن می‌گویند. انگلیسی در هند زبانی ختنی است و بار مفهومی منطقه‌ای (که موجب اختلافات عدیده در زندگی سیاسی هندی‌ها است) ندارد. بنابراین، تعجیبی ندارد که بسیاری از هندی‌ها انگلیسی را خیلی خوب بلدند و تقریباً هیچ تاجر هندی نیست که در عرصه بین‌المللی کار کند و انگلیسی بلد نباشد.

همانند بسیاری از آسیایی‌ها، «نه» گفتن برای هندی‌ها بسیار دشوار است و آن را ناخوشایند و برای روابط مخرب می‌دانند. بنابراین، وقتی با شما مخالف باشند ممکن است پاسخ منفی خود را با دادن پاسخ‌های مبهم یا با عدم جدیت نسبت به کار نشان دهند. پاسخ‌هایی نظیر «سعی می‌کنیم» یا «بله، اما ممکن است دشوار باشد» معمولاً به معنای «نه» هستند. خطر این جا است که به جای گفتن حقیقت، چیزی را به شما می‌گویند که فکر می‌کنند دوست دارید بشنوید. هندی‌ها را وادار نکنید که رک و مستقیم با شما صحبت کنند. این کار باعث ناراحتی آن‌ها می‌شود.

هندی‌ها بسیار خانواده دوست هستند و اگر جلسه کاری با سؤالاتی در مورد خانواده شما شروع شد تعجب نکنید. این گپ‌وگفت‌های کوتاه نشانه ادب و احترام و راهی مناسب برای معنا بخشیدن به باقی صحبت‌ها در طول جلسه است. سعی نکنید سریع‌تر وارد موضوع کاری شوید.

غذاهای هندی پرادویه هستند و اگر ادویه دوست نداشته باشید ممکن است گزینه‌های چندان غیر از املت نداشته باشید. غذا معمولاً به دو صورت، یکی مخصوص گیاه‌خواران و دیگر مخصوص غیرگیاه‌خواران، سرو می‌شود که می‌توانید هر کدام را که مایلید انتخاب کنید. میزان از انتخاب شما ناراحت نخواهد شد. به خاطر داشته باشید که هندوها گوشت گاو و مسلمانان گوشت خوک نمی‌خورند.

غذا خوردن در هند یک کار غیررسمی محسوب می‌شود و با دست غذا خوردن (حتی در رستوران‌های بسیار گران قیمت) امری کاملاً عادی است. البته اگر شما نمی‌توانید با دست غذا بخورید نگران نباشید، چون همیشه وسایل لازم در اختیارتان گذاشته می‌شود. مؤدبانه‌تر آن است که غذا با دست راست خورده شود. هندی‌ها عادت دارند بلافاصله بعد از رسیدن غذا شروع به خوردن کنند و منتظر نمی‌شوند تا غذای بقیه سرو شود. در رستوران مرسوم است که ۱۰٪ صورت‌حساب را انعام بدهند.

هدیه دادن

هدیه دادن در هند عادتی فراگیر است. اعتقاد بر این است که کسی که هدیه می‌دهد باید از کسی که هدیه را می‌گیرد تشکر کند. هدایایی که در طول زندگی داده می‌شوند ره‌توشه‌ای برای دنیای پس از مرگ هستند. لازم نیست که هدیه بزرگ یا گران قیمت باشد، اما همیشه آن را کادو کنید. رسم این است که هدیه را جلوی هدیه

پذیرایی

همانند تمامی فرهنگ‌های رابطه‌مدار، در هند نیز پذیرایی‌های کاری بخش مهمی از کل فرایند تجاری محسوب می‌شوند. از هر فرصتی برای صرف غذا با همکاران و مشتریان هندی خود استفاده کنید. معمولاً صبحانه برای این منظور مناسب نیست و بهتر است قرار ناهار یا شام بگذارید.



نداشته باشید. به دقت برنامه‌ریزی کنید و بگویید دقیقاً چه کاری باید انجام شود.

- جلسات ممکن است خیلی غیررسمی به نظر برسند و ممکن است چند جلسه به طور همزمان توسط یک نفر در یک اتاق واحد برگزار شوند. از این شیوه غیررسمی آزرده خاطر نشوید.

- انتظار دیر شروع شدن و دیر تمام شدن جلسه را داشته باشید و از وقفه‌های پی‌درپی در طول جلسه ناراحت نشوید.

- از آن جا که روابط در هند بسیار مهم است، بخشی از جلسات به گپ‌وگفت‌های دوستانه اختصاص می‌یابد. برای ورود به بحث‌های کاری عجله نکنید.

- گروه‌های کاری مایلند وظایف کاملاً مشخص و معینی را تحت نظارت یک رهبر مقتدر انجام دهند. رهبر گروه می‌تواند وارد جزئیات کار تک‌تک اعضای گروه بشود.

- زبان انگلیسی در هند بسیار رایج است. طبقات تحصیل‌کرده ممکن است از چند زبان غیرهندی دیگر هم استفاده کنند.

- اگر طرف هندی با اکثر چیزها موافق بود تعجب نکنید زیرا مخالفت کردن برای هندی‌ها دشوار است. آن‌ها چیزی را به شما می‌گویند که دوست دارید بشنوید. اگر در مورد چیزی به توافق رسیدید جزئیات آن را دقیقاً مشخص کنید.

- هدیه دادن و گرفتن بخشی از فرایند برقراری ارتباط دوستانه است و نباید آن را به چشم رشوه نگاه کنید. هدیه باید کادو شده باشد و معمولاً آن را نزد هدیه‌دهنده باز نمی‌کنند.

- قبل از سفر کاری به هند حتماً نگاهی به تقویم آن‌ها بیاندازید و جشن‌ها، اعیاد، و تعطیلات عمومی را مد نظر داشته باشید.



دهنده باز نمی‌کنند. برای کادو کردن هدیه از کاغذ سیاه یا سفید استفاده نکنید چرا که از نظر هندی‌ها خوش‌یمن نیست. به سنت‌های مذهبی و حساسیت‌های هدیه‌گیرنده توجه کنید.

نکات مفید

- تنوع فرهنگی در هند بسیار زیاد و به همان میزان تعمیم دادن مسائل در باره آن بسیار دشوار است. بهتر است قبل از مذاکره، درباره طرف هندی خود تحقیق کنید. سعی کنید بفهمید که با یک کسب و کار سنتی سر و کار دارید یا یک کسب و کار مدرن و غربی.

- هندی‌ها به روابط بین‌فردی خیلی بها می‌دهند. در مراحل اولیه سعی نکنید کار را خیلی سریع پیش ببرید. اول سعی کنید رابطه خود را با آن‌ها مستحکم کنید.

- جامعه و کسب و کار در هند بسیار سلسله‌مراتبی است و کار کردن برای بسیاری از هندی‌ها در خارج از این ساختار دشوار است.

- بسیاری از تصمیمات در رأس سازمان اتخاذ می‌شوند و چنانچه تأیید مدیریت ارشد سازمان را نداشته باشید، مذاکره کردن با سطوح میانی سازمان اتلاف وقت است.

- رییس در هند «رییس» است و باید مثل یک رییس رفتار کند. از یک مدیر ارشد انتظار نمی‌رود کارهای مربوط به سطوح پایین‌تر سازمان را انجام دهد.

- مدیر باید دستورات مستقیم و مشخص به زیردستان بدهد و زیردستان باید بدون چون و چرا آن‌ها را اجرا کنند.

- از زیردستان و پیمانکاران انتظار ابتکار عمل