



משרד התעשייה המסחר והתעסוקה מנהל המינהל לסחר חוץ

שלום רב,

סין מרכזת כיום עניין רב בקהילה העסקית בישראל, כמו בעולם כולו. רבים מחפשים את הדרך הנכונה לשוק הסיני, ומגלים עד כמה מורכבת המשימה. הפער התרבותי הדרמטי והמרחק הגיאוגרפי הופכים את סין למדינה קשה לאיש העסקים המערבי, ולאתגר יחיד במינו.

אנו, במינהל לסחר חוץ, מאמינים כי בסופו של דבר גם בסין אין תחליף לעבודה קשה, להתמדה, לאורך רוח, וללימוד מעמיק. אנחנו מאמינים שלאור הצמיחה המלווה את סין מזה שני עשורים, ועל אף הסיכונים והמורכבות, כדאי להתמודד עם האתגר הסיני. זוהי תפיסת העולם המנחה את פעילות המינהל לסחר חוץ בסין, המתבצעת בראש ובראשונה דרך הנציגות הכלכלית הפועלת בבייג'ינג.

מבין 30 הנציגויות המופעלות על ידי המינהל לסחר חוץ, הנציגות בבייג'ינג היא מהעמוסות ביותר בפעילות. נציגות זו מטפלת במאות פניות מחברות ישראליות המגיעות אליהם מדי שנה, ובמקביל מפעילה כלי עידוד מיוחדים, חלקם ניסיוניים, ספציפית מול השוק הסיני.

הסקירה המצורפת על שוק הבריאות בסין, שנכתבה על ידי הנציגות הכלכלית בבייג'ינג, מועברת אליכם גם היא כחלק מתפיסת עולמנו זו. שוק הבריאות בסין אחת הדוגמאות הבולטות לשינוי המהיר שמתרחש בסין, לשיעורי הצמיחה, להיקפים המסנוורים ולהזדמנויות שהשוק הסיני מציע.

אני מקווה שהסקירה תימצא מועילה ומעניינת ושנוכל לסייע לך בדרך הארוכה אל השוק הסיני, בין אם באמצעות המחלקה הכלכלית בבייג'ינג או דרך מחלקת אסיה הפועלת במינהל לסחר חוץ במשרד התמי"ת בירושלים.

בברכה,

בועז הירש



הנציגות הכלכלית בסין
המינהל לסחר חוץ
משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה

תוכן העניינים:

3	שוק הבריאות בסין
3	הקדמה
5	סקירת מערכת הבריאות הסינית בשנים האחרונות
9	כפר מול עיר
10	מערכת בתי חולים בסין
13	ביטוח רפואי
15	מכשור רפואי
17	פרמצבטיקה
19	רגולציה
20	תחומים בעלי פוטנציאל גבוה
22	מבט קדימה
25	תרבות עסקית בסין
25	כללי
26	הכנות לנסיעה
27	בעת הביקור
28	ארוחות/סעודות חגיגיות
29	לבוש
30	פגישות
31	נושאים לשיחה
31	שפה
32	מתנות
35	ניהול משא ומתן בסין
35	כללי
36	שלבים במו"מ - אסטרטגיה
36	מהלכי פתיחה
37	טקטיקות ושיטות השפעה
40	שלב סיכום המו"מ
41	יישום

שוק הבריאות בסין

הקדמה

עם אוכלוסייה של למעלה מ- 1.3 מיליארד נפש, וצמיחה ממוצעת מעל 9.7% בשני העשורים האחרונים, סין כיום הינה הכלכלה הרביעית בגודלה במונחי תוצר, והשנייה במונחי כוח קנייה. כמדינה מתפתחת, חלקים נרחבים במערכת הבריאות הסינית עדיין לא עוצבו ומצויים בשלבי מעבר לקראת התאמתם לרמת החיים המשתנה ולסטנדרטים הבינלאומיים. העלייה ברמת החיים של האוכלוסייה הסינית גוררת דרישות גבוהות יותר ממערכת הבריאות, דרישות אשר המערכת מתקשה לספק בעקבות מחסור בציוד רפואי, היעדר תקציבים וקשיי ניהול.

בשנים האחרונות החל השלטון המרכזי בישום רפורמות במספר תחומים מרכזיים:

מערכת שירותי הבריאות – מבנה וארגון בתי החולים ומעבר לשירותים קהילתיים

מערכת הביטוח הרפואי – הכללת חלקים גדולים יותר באוכלוסייה במסגרת ביטוח בריאות.

יצור ושיווק תרופות – העלאת הסטנדרטים המקומיים לצד הורדת מחירי התרופות.

פיתוחה המהיר של סין, בשילוב הרפורמות בענף מהווה הזדמנות עבור חברות בינלאומיות הפעילות בענף. סקירה זו באה לספק מידע בנוגע להתפתחות הענף ומגמות עתידיות תוך כדי התמקדות בתחום הפרמצבטיקה, תחום הביטוח הרפואי ותחום המכשור הרפואי.

מספר עובדות על שוק הבריאות בסין :

- בסין קיימים 296,492 מוסדות רפואיים ובהן כ-3 מיליון מיטות
- 400 מליון איש בסין מרכיבים משקפיים, המהווים שליש מאוכלוסיית מרכיבי משקפיים העולמית
- סין הינה השוק השלישי בגודלו לציוד רפואי ולה היקף מכירות של 11 מיליארד \$
- ענף התרופות בסין הוא בעל מחזור של מעל 11.7 מיליארד \$
- מטרת השלטון הסיני הינה להפריט 60% מסך בתי החולים בשנים הקרובות
- מספר הביקורים בבתי חולים בסין מסתכם ביותר מ 2.27 מיליארד ביקורים לשנה.
- סגל הרפואה בסין מונה מעל 5,254,000 איש (מתוכם 1,905,000 רופאים מטפלים)
- בסין קיימים 3,586 מרכזים למניעת מגפות.
- הוצאה על בריאות לנפש הינה כ- \$83 מתוכה כ-60% הוצאה פרטית.

סקירת מערכת הבריאות הסינית בשנים האחרונות

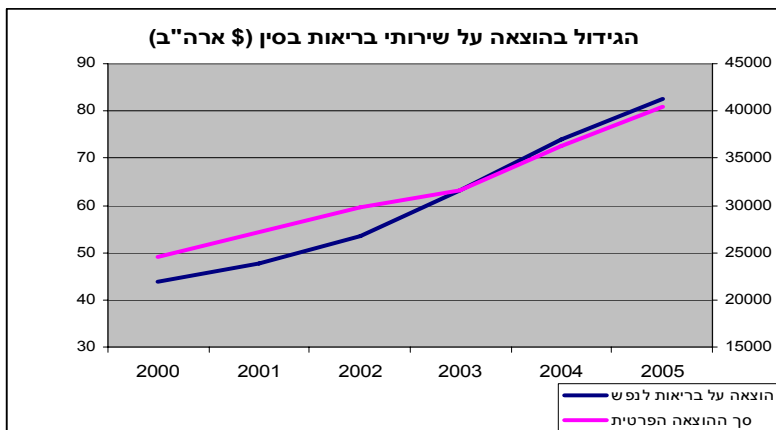
לאחר המהפכה הקומוניסטית בסין (1949), השתייכה מרבית האוכלוסייה ליחידות עבודה (DanWei). יחידות אלו, אשר היו בבעלות ופיקוח ממשלתי, דאגו לכל צרכיו של האזרח החל מפרנסה, דרך דיור וכלה בחינוך, מזון ובריאות. גודלה של יחידת העבודה הוא שקבע את היקף הסגל הרפואי אשר הועסק על ידה. ביחידות עבודה קטנות (בעיקר בכפרים) היה קיים לרוב איש סגל בעל קישורים בסיסיים ברפואה (Barefoot Doctor), בעוד יחידות עבודה גדולות ניהלו בתי חולים שלמים. כינונה של מערכת בריאות כוללת בבעלות ממשלתית הביאה לשיפור חד בשירותי הבריאות לאוכלוסייה ובתוך כ-30 שנים, עלתה תוחלת החיים הממוצעת מ-35 שנים ל-68 שנים ותמותת תינוקות ירדה מ-200 לכ-34 (ל-1000 לידות).

החל מאמצע שנות השמונים, מערכת הבריאות הסינית עוברת רפורמות מרחיקות לכת המושפעות מתהליכים מבניים במשק הסיני. המימד הסוציאלי ותפקידו של מקום העבודה עברו שינוי חד, וכיום מקום העבודה אינו מחויב עוד לספק שירותים נלווים, לרבות בריאות, לעובד. בנוסף, כחלק מהרפורמות, חלקו של השלטון המרכזי במימון ההוצאה הלאומית לבריאות ירד מכ-40% בשנת 1982 ל-15% בלבד בשנת 1999. ירידה זו היא שיצרה את הצורך להתבסס על השלטון המקומי ועל ההוצאה הפרטית, מגמה אשר יצרה פערים גדולים בין השירותים הנגישים לשכבות שונות של האוכלוסייה. **במהלך 25 שנים, מרכז הכובד במימון הוצאות הבריאות עבר ממצב של התבססות כמעט מוחלטת על מקום העבודה והשלטון המרכזי להתבססות כמעט מוחלטת על הפרט.**

כחלק מצמיחת המשק הסיני, העלייה ברמת החיים ותוחלת החיים, ההוצאה הכוללת על בריאות נמצאת במגמת עלייה. בשנת 2005, ההוצאה על בריאות היוותה 5.7% מהתל"ג לעומת 4.9% בשנת 1998, עלייה זו בולטת לנוכח העובדה כי בשנים אלו גדל התל"ג בלמעלה מ-100%. בשנת 2005, הסתכמה ההוצאה על

בריאות לנפש ב \$82.6 לעומת \$43.7 בשנת 2000, מגמה זו צפויה להמשיך, **ובשנת 2010 צפויה ההוצאה לנפש להגיע לכ-\$160 לשנה.**

לאחר שנים של עלייה מתמדת באחוז ההוצאה הפרטית מסך ההוצאה על בריאות, ניכרת כיום מגמת התייצבות כאשר כ-60% מסך ההוצאה על בריאות הינה הוצאה פרטית. העלייה החדה בהוצאה הפרטית על טיפול רפואי הביאו למצב שרק כ-50% מהחולים הזקוקים לאשפוז מאושפזים, ורק כ-30% מהחולים מסיימים את כל סידרת הטיפולים לפי המלצת הרופאים (עלויות האשפוז עלו בשיעור של מעל 10% לשנה בשנים האחרונות, עלייה לא פרופורציונאלית בהשוואה לעליית השכר).



כפי שניתן לראות, ההוצאה על שירותי בריאות גדלה בכ-15% לשנה בשנים האחרונות. מגמה זו צפויה להמשיך, עד לשנת 2010 ואז צפויה ההוצאה לבריאות לנפש לעמוד על כ-\$160 לשנה (EIU)

ירידת מעורבות השלטון המרכזי במימון מערכת הבריאות, הביאה להסטת הדגש ממערכת בעלת ראייה סוציאלית למערכת בעלת ראייה עסקית. לגבי מחירי שירותי רפואה ותרופות בסיסיות קיים פיקוח והמוסדות הרפואיים מחויבים לספק אותם, ואולם מנגד, לגבי מחירי שירותי רפואה מתקדמים ומרבית התרופות לא קיים כל פיקוח. כתוצאה מכך, ספקי שירותי הרפואה מעודדים את השימוש בשירותים מתקדמים ותרופות שאינן בפיקוח למטרת הגדלת הכנסות. באזורים הכפריים של סין, למעלה מ- 75% מהכנסות נותני השירותים הרפואיים מסתמכות על רישום תרופות, לרוב ללא כל צורך ממשי של החולה בתרופה. מחקר של הבנק העולמי באזורים כפריים בסין מצא כי למעלה מ- 95% מסך התרופות הניתנות אינן נחוצות או אינן מתאימות.

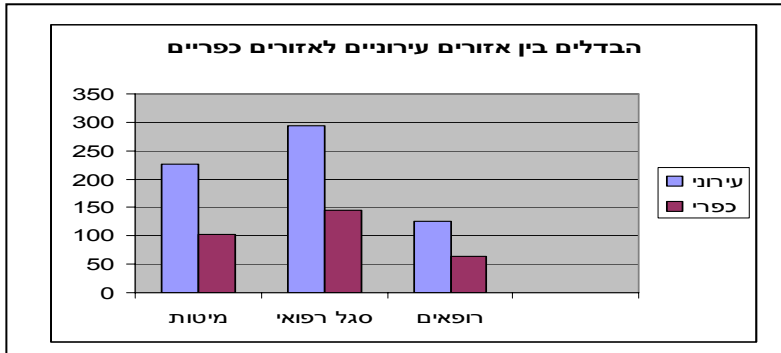
מתוך ענף הבריאות, שירותי בריאות הציבור ספגו את הפגיעה הקשה ביותר, וזאת בשל הקושי בתמחור שירותים אלו וירידת חלקו של השלטון המרכזי במימנם (40% בלבד בשנת 2000 לעומת 60% כעשור קודם לכן). הירידה במימון השירותים גרמה לירידה ברמת השירותים ובעקבותיה לעלייה בתמותת התינוקות, חזרה של מחלות מדבקות דוגמת, Schistosome (שיסטוזומיאסיס) באזורים מסוימים בסין, ובעיקר קושי באיתור ושליטה במגפות. השלטון מתקשה להתמודד עם מחלות מדבקות דוגמת צהבת (דלקת כבד נגיפית - הפטיטיס), שחפת, איידס, ומגפות אחרות. כתוצאה מהזנחת התחום במשך שנים רבות, התקשה השלטון המרכזי להתמודדות עם התפרצות מגפת ה-SARS (במהלך 2003) ושפעת העופות (6-2005). בעקבות הנוקים שמגפות אלו גרמו לכלכלה הסינית, ניכרת עלייה בהשקעות השלטון המקומי בבריאות הציבור ובמרכזים לאיתור ושליטה של מחלות מדבקות. כיום פועלים בסין כ-4,000 מרכזים לטיפול במגפות (CDC), מרכזים אלו פוזרים בכל רחבי סין ומטרתם לאתר ולמנוע התפשטות מגפות.

מדיניות הילד האחד בצירוף גורמים אחרים מביאים לשינויים דמוגרפיים בחברה הסינית. כתוצאה מהירידה החדה בילודה, סין הינה אחת המדינות המזדקנות בקצב המהיר בעולם. בעקבות ההזדקנות המהירה של האוכלוסייה,

צפויה סין להגיע לנתוני מדינות מתפתחות מבחינת אחוז הזקנים באוכלוסייה טרם השגת רווחה כלכלית. בעשור האחרון, עלתה תוחלת החיים הסינית בלמעלה משנתיים וכיום היא עומדת על 72.6 שנים (70.9 לגברים, 74.5 לנשים). נכון לשנת 2005, חיים בסין למעלה מ-143 מיליון קשישים מעל גיל 60 וניכר גידול מהיר של קבוצת אוכלוסייה זו (בשנת 2000 כ-7% מסך האוכלוסייה היה מעל גיל 65 ועד שנת 2040 צפוי פלח זה להכיל כ-20% מכלל האוכלוסייה). השינויים בהתפלגות האוכלוסייה בצירוף השיפורים במערכת הבריאות הביאו למצב בו **למעלה מ-80% ממקרי המוות בסין כיום נגרמים ממחלות לב וכלי דם (32%) סרטן (20%) ומחלות נשימה כרוניות (17%)**. הממשל הסיני ער למגמה זו ומשקיע משאבים רבים בטיפול באוכלוסייה מזדקנת.

כפר מול עיר

ירידת חלקו של השלטון המרכזי במימון מערכת הבריאות, וחוסר השוויון הגיאוגרפי בשיעור הצמיחה ובכוח הקנייה, הביאו ליצירתם של פערים גדולים בין



שירותי הבריאות הניתנים במחוזות סין השונים. האוכלוסייה העירונית ותושבי המחוזות המזרחיים של סין זכו לצמיחה מהירה יותר בשנים האחרונות, בהשוואה לתושבי הכפרים והמחוזות המערביים. הבדלים אלו באים לידי ביטוי ברמת השירותים הרפואיים המסופקים, בנגישות השירותים (פיזית וכלכלית) ובכיסוי הביטוחי. **כיום למעלה מ-70% מסך המשאבים הרפואיים מושקעים בתושבי הערים, אשר מהווים רק שליש מאוכלוסיית סין** (בתחום בריאות הציבור לדוגמה, למעלה מ-80% מסך ההוצאה מושקע בערים). גם הסגל הרפואי בכפרים הינו נחות בהשוואה לזה בערים כיוון שלמעלה מ-21% מהסגל הרפואי הכפרים חסרי כל השכלה פורמאלית, ופחות מ-2% בלבד הינם בעלי השכלה מעל לתואר ראשון.

הפערים במערכת הבריאות בין העיר לכפר ובין מזרח למערב הינם אחד הגורמים המרכזיים להגירת האוכלוסייה לערים. בין השנים 1990-2000 אחוז הסינים המתגוררים בערים עלה מ-26% ל-36%, הגירה של כ-230 מיליון נפש. מגמה זו צפויה להמשך, כאשר בשנת 2010 צופים שכ-45% מאוכלוסיית סין יתגוררו בערים, ועד שנת 2030 אחוז העירוניים בסין יגיע ל-60%. הגירה זו, שהיא

הגדולה ביותר בהיסטוריה האנושית צפויה להשפיע רבות על מערכת הבריאות הסינית.

כפי שנית לראות, ירידת חלקו של השלטון המרכזי ועליית חלקם של השלטון המקומי והאזרח בהוצאות הבריאות יוצרות הבדלים משמעותיים בין שירותי הרפואה בערים לאלו באזורים הכפריים. הבדלים אלו בולטים במיוחד לאור העובדה שלמעלה מ-64% מאוכלוסיית סין גרה באזורים הכפריים. (נ. China's Statistical Yearbook 2005)

מערכת בתי חולים בסין

בשנת 2004 היו קיימים בסין למעלה מ-295,000 מוסדות בריאות מתוכם כ-18,000 בתי חולים ומעל 40,000 בתי חולים בעיירות (Township hospitals). מספר הביקורים השנתי במוסדות הבריאות הסינים הסתכם ביותר מ-2.27 מיליארד ביקורים, ולמעלה מ-65 מליון חולים המאושפזים בשנה. המערכת מעסיקה למעלה מ-5.25 מיליון אנשי סגל רפואי, מתוכם כ-1.9 מיליון רופאים. מערכת עצומה זו נמצאת ברובה בבעלות ממשלתית (לפי נתונים משנת 2003, מדובר בכ-90%) כאשר מוטלות מגבלות שונות על מוסדות פרטיים, ומספר המיטות המאושרות לשירותי רפואה פרטיים בבתי החולים הציבוריים. מערכת זו עוברת שינויים רבים בשני העשורים האחרונים וצפויה לעבור שינויים נוספים עד לעיצובה הסופי.

בשנות התשעים, הושם דגש על הפיכת מוסדות הבריאות למוסדות עצמאיים מבחינה כלכלית, שינויים אלו יצרו כשלים בהתנהלות מוסדות הבריאות אשר קידמו טיפולים ותרופות יקרים ומחוללי רווח על פני טובת החולה. התנהלות זו גרמה לחוסר יעילות, לשחיתות, לאי-עמידה בסטנדרטים בסיסיים ולעלויות טיפול גבוהות: בשנת 2005 בלבד עלויות האשפוז התייקרו בכ-11%. כתוצאה

מכך, למעלה מ-50% מהחולים מעדיפים שלא להתאשפז כלל או לקצר את משך שהותם בבית החולים.

שיטת דירוג בתי החולים בסין

החל משנת 1995, מערכת בתי החולים בסין מחולקת לשלוש רמות וכל רמה מחולקת לשלוש תת-רמות. שיטת דירוג זו מכונה China Hospital Grade System. דירוג בתי החולים נעשה בהתאם לסטנדרטים ולציוד הרפואי הקיימים בו, ולהיקף המחקר ואיכות הסגל הרפואי. על פי נתונים משנת 2002, מתוך כ-18,000 בתי החולים בסין, 977 דורגו ברמה הגבוה ביותר, 5,198 בדרגה השנייה ו-2,674 בדרגה השלישית. כ-8,299 לא נבחנו או שלא ניתן בעבורם כל דירוג. בתי החולים בדירוג הגבוה ביותר מרוכזים באזור החוף ובערים המרכזיות.

כיום, מקדם השלטון מגמה של קיטוב במערכת הבריאות, מצד אחד יצירתם של מוסדות פרטיים למטרות רווח ומנגד חזרה לאוריינטציה סוציאלית חברתית ובניית מערך של בתי חולים למעוטי יכולת (FPH- Fair Price Hospitals). המטרה הסופית היא לייצר שלוש רמות של בתי חולים: בתי חולים בסיסיים וזולים, בתי חולים מתמחים ויקרים יותר, ובתי חולים פרטים. לשם כך **יופרטו כ-60% מבתי החולים העירוניים בסין** ובכל עיר יישאר לפחות בית חולים אחד בבעלות ממשלתית אשר יספק שירותים למעוטי היכולת. בדרך זו מקווה השלטון לרכז מאמצים במספר מצומצם של בתי חולים, לשפר את השירותים הרפואיים הניתנים לכלל האוכלוסייה לצד חזרה לרמת מחירים הוגנת.

ירידת תמיכת השלטון המרכזי במוסדות הבריאות יצרה תלות כלכלית בין מוסדות אלו לחברות התרופות. הקשר בין בתי החולים לחברות התרופות יצר מונופול בשוק התרופות שפגע בצרכן הפרטי ומחירים גבוהים שהביאו בעקיפין לעלייה חדה בעלויות שירותי הרפואה. קשרים אלו הגיעו אף למקרים קיצוניים

כמו רכישת בתי חולים אשר הופרטו על-ידי השלטון המקומי בידי מספר חברות תרופות, מצב אשר הפך את החלים לצרכנים כלואים של חברת התרופות. **בכדי להביא לירידה בכמות התרופות הנרשמות ללא צורך ולהוזלה במחירי התרופות, הממשלה מקדמת רפורמה להפרדת רישום התרופות מניפוק התרופות, רפורמה זו מעודדת פתיחת בתי מרקחת ורשתות בתי מרקחת.**

צעד ייעול נוסף בשירותי הרפואה הינו שינוי מרכז הכובד במערכת הבריאות מבתי החולים אל מול מרפאות קהילתיות. באופן מסורתי, בתי החולים בסין התפתחו כתחנה הראשונה אליה מגיע האזרח על מנת לקבל טיפול רפואי. עם הפסקת שייכותם ליחידות העבודה, מערכת זו הפכה ללא יעילה. ב-15 לפברואר השנה (2006), ובכפוף לתוכנית החומש ה-11, הודיע הממשל הסיני על שינוי מדיניות שמשמעותו שעיקר הדגש יועבר מבתי החולים הגדולים אל מרכזי בריאות קהילתיים. עד שנת 2010 מקווה הממשל לפרוס רשת של מרכזי בריאות קהילתיים יעילה בכל הערים המרכזיות בסין. הממשל מקווה כי צעדים אלו יורידו את כמות ומשך האשפוזים בבתי החולים כמו גם את כמות הבדיקות והתרופות הלא נחוצות כדי להביא לייעול ולהוזלת הטיפול הרפואי.

החל מסוף שנות התשעים, מאפשר השלטון המרכזי את הקמתם של מרכזי בריאות למטרות רווח. לפי נתונים משנת 2002, כ-10% מבתי החולים בסין (1792 מוסדות) נוהלו למטרות רווח. בנוסף ניכרת מגמה של פתיחת קליניקות למטרות רווח, בשנת 2002, 146,585 מתוך 212,888 הקליניקות בסין נוהלו למטרות רווח. בשנים האחרונות, מספר חברות בינלאומיות החלו את פעולתם בתחום. כיום יש בסין מספר קליניקות בבעלות וניהול בינלאומי כמו גם מספר בתי חולים; מוסדות אלו הינם בעלי סגל רפואי מערבי ופונים לציבור הלא סיני המתגורר בסין ולסינים שלהם אמצעים כלכליים.

בטווח הארוך, סין זקוקה למערכת בריאות שתאפשר בחירה חופשית של החולים בין מוסדות הבריאות השונים. בחירה זו תביא לייעול המוסדות הקיימים ובנוסף

תעודד השקעה במוסדות אלו. כמו שהדברים נראים כיום מערכת זו תהיה מורכבת ממספר רמות של נותני שירותים בהתאם למצב ומיקום האוכלוסייה.

ביטוח רפואי

לפני הרפורמות של שנות השמונים, מרבית אוכלוסיית סין הייתה בעלת כיסוי רפואי שניתן לה על-ידי מקומות העבודה או המדינה. הפרטת מערכת הבריאות יצרה מצב בו מרבית האוכלוסייה חסרת כל כיסוי ביטוחי רפואי: בסקר שנערך בשנת 2003 נמצא כי 68% מכלל אוכלוסיית סין חסרי ביטוח רפואי (45% מכלל תושבי הערים ו-79% מכלל תושבי הכפרים, ובאזורים החקלאיים במערב סין למעלה מ-95% מכלל התושבים הינם חסרי כל ביטוח רפואי). בנוסף נמצא כי 39% מהאוכלוסייה הכפרית ו-36% מהאוכלוסייה העירונית חסרי יכולת כלכלית למימון טיפולים רפואיים.

בשנת 1998, חוקקה הממשלה חוק המחייב את כל החברות הפרטיות והחברות בבעלות הממשלה להציע לעובדיהם תוכנית כיסוי ביטוחי הדומה לזו הנהוגה בסינגפור: Urban Employee Basic Medical Insurance System. תוכנית זו מתבססת על חשבונות חיסכון בריאותי (Medical Saving Accounts) אשר העובדים מפרישים אליו חלק ממשכורתם, בשילוב עם ביטוח למצבי חירום (Catastrophic Insurance). תוכניות החיסכון הבריאותי אמורות לכסות ביטוח רפואי עד לגובה 100% מהשכר השנתי של העובד. מעבר לכך הביטוח למצבי חירום משלים את הכיסוי עד לרף של 400% מהשכר השנתי של העובד, ולעובדים מוצע לרכוש ביטוח המרחיב את גבולות הכיסוי גם מעבר לרף זה. נכון לשנת 2005 למעלה מ-100 מיליון איש מבוטחים במסגרת תוכנית זו.

בשנת 2002, הממשל החל בתוכנית ניסויית למתן כיסוי בריאות בסיסי לאוכלוסייה הכפרית (Rural Cooperative Medical System). מטרתה של

תוכנית זו הינה להקים באזורים הכפריים מוסדות רפואיים בעלי מכשור בסיסי בצמוד לצוותי רופאים מקצועיים ומערכת ניהול יעילה. עלויות התוכנית מחולקות בין הממשל לאזרח, כאשר האזרח נאלץ לשלם כ-20% מעלויות הביטוח (\$1.25). בעוד השלטון המקומי והשלטון המרכזי מתחלקים ביתרה (\$5 לתושב). עד ליוני 2005, תוכנית זו יושמה באזורים הכוללים 110 מיליון נפש, באזורים אלו למעלה מ-75% מהתושבים בחרו לקחת חלק בתוכנית. עד לשנת 2008, סין שואפת להרחיב את התוכנית ולהציע אותה לכלל האוכלוסייה החקלאית.

בסין קיימת מגבלות דמוגרפיות משמעותיות על תושבים בפרובינציות השונות, מגבלות אלו באות לידי ביטוי בהפרדה בין סוגי אישורי התושבות הניתנים לתושבי האזורים החקלאים לעומת הציבור העירוני, כמו גם הבדלי האישורים לפי המחוזות השונים. עם זאת, הצמיחה הכלכלית של סין בשני העשורים האחרונים יצרה הגירה מאסיבית של אוכלוסייה חקלאית לערים, הגירה המוערכת בלמעלה מ-200 מיליון נפש. אוכלוסייה זו אינה מוגדרת כתושבים מקומיים (עירוניים) ולכן מרכיביה אינם זכאים למרבית ההטבות שזוכים להם המקומיים. בנוסף, מרבית המהגרים אינם חוקיים ועובדים בעבודות מזדמנות שאינן מקנות להם כל כיסוי ביטוחי רפואי. מנגד, כיוון שאוכלוסייה זו אינה מתגוררת באזורים הכפריים היא אינה יכולה ליהנות משירותי הרפואה והביטוח הרפואי המסובסד הניתנים לתושבים באזור הכפרי. בשנים האחרונות, הממשל מעניק דגש רב למגזר "צף" זה, וכיום ישנן טיוטות לתוכניות כיסוי ביטוחי למגזר זה.

לסיכום: מערכת ביטוח הבריאות הסינית הינה עדיין בחיתוליה. אולם בסופו של התהליך תיווצר מערכת המשלבת אספקטים פרטיים וממשלתיים, במערכת זו תהיה קיימת הפרדה בין האוכלוסייה הכפרית והעירונית, הן בפוליסות הביטוח והן בשירותי הרפואה המוצעים.

מכשור רפואי

השינויים הדמוגרפיים והזדקנות האוכלוסייה בסין, יחד עם העלייה ברמת החיים ועליית הציפיות ממערכת הבריאות גורמים לעלייה חדה בביקושים לציוד רפואי בסין. סין כיום הינה השוק השלישי בגודלו בעולם לציוד רפואי (Healthcare equipment) וציוד קצה בתחום המכשור הרפואי (אחרי ארצות הברית ויפן). בשנת 2004, עמד היקף המכירות בשוק הציוד הרפואי בסין על 10.6 מיליארד דולר. לפי נתונים לא סופיים, בשנת 2005 נצפה גידול של כ-15%.

סקר אשר נערך בשנת 2001 מצא כי בבתי חולים בסין קיימים מעל 48,000 מכשירי ECG, מעל 1500 מכשירי אולטרא סאונד קרדיולוגים, כ- 33,000 מכשירי רנטגן (מתוכם מעל 3,000 בעלי רמות של ma800 ומעלה), 4,760 מכשירי CT ומעל 700 מכשירי MRI. למרות הכמויות האדירות של הציוד הרפואי, עדין קיים בסין מחסור רב בציוד, בעיקר ציוד טכנולוגי מתקדם שאינו מיוצר בסין.

הצטרפותה של סין לארגון הסחר העולמי, בשנת 2001, הביאה לעלייה חדה בהיקף יבוא הציוד הרפואי. בשנת 2004, הסתכם יבוא הציוד הרפואי ב- 3.3 מיליארד דולר לעומת 2.7 מיליארד דולר בשנה הקודמת, גידול של 23%. מגמה זו של גידול בהיקף המכירות בענף לצד הגידול ביבוא, אמורה להמשיך ואף להתחזק לנוכח הרפורמות במערכת הבריאות הסינית ושדרוג בתי החולים.

האפשרויות הגלומות בפני חברות בינלאומיות הרוצות להיכנס לשוק הסיני הן רבות, היום, עיקר הדרישה של השוק הסיני הינה לציוד וטכנולוגיות רפואיות מתקדמות (tomography equipment, CT, MRI, ultrasound, advanced X-ray) כמו גם מכשור קליני מתקדם, ציוד לרכבי חירום ומוצרים מתכלים באיכות גבוהה.

כיום פועלות בשוק הסיני למעלה מ-200 חברות זרות ביצור ושיווק ציוד רפואי. חברות אלו מספקות בעיקר ציוד קצה מתקדם לבתי החולים המדורגים ברמות

הגבוהות. ציוד מתקדם פחות וציוד מתכלה מסופק לרוב על-ידי חברות מקומיות. חברת GE הינה החברה הבינלאומית הגדולה ביותר הפעילה בשוק, סך מחזור המכירות שלה לסין גבוה ממיליארד דולר (כ- 30% מסך הציוד המיובא לסין), חברות משמעותיות נוספות הינן סימנס (בעיקר מכונות רנטגן, CT, ECT, MRI, ומאיצים ליניאריים) ופיליפס. בנוסף לחברות אלו, בולטות בפעילותן מספר חברות אמריקאיות דוגמת Omeda, HP, Varian, וKodak (למעלה מ-38% מסך הציוד הרפואי המיובא לסין מקורו בארצות הברית) וחברות יפניות דוגמת Sanyo, Hitachi, Olympus, Sakura (החברות היפניות משתמשות באסטרטגיית שוק גמישה יחסית אשר אפשרה להן לצבור נתחי שוק גדולים בקטגוריות מסוימות).

בסין מתקיימות מספר תערוכות בנושאי ציוד רפואי. תערוכות אלו מספקות הזדמנות להכיר את השוק הסיני, כמו גם לפגוש מפיצים ויצרנים. בין התערוכות הבולטות ניתן למנות את:

- CMEF (China Medical Equipment Fair) מאורגן על-ידי סינופארם (sinopharm), אחד השחקנים הראשיים בענף. היריד מתקיים זה כ-30 שנים, פעמיים בשנה, באביב ובסתיו ובכל פעם הוא נערך בעיר מרכזית אחרת ברחבי סין. <http://en.cmef.com.cn>
 - China Med. יריד זה מהווה ערוץ ייעודי עבור חברות זרות הפועלות בסין. היריד מתקיים בבייג'ין זה 17 שנים, ובשנה האחרונה לקחו בו חלק בעל 400 מציגים וכ-40,000 מבקרים. <http://www.mdna.com>
- יבואנים ומפיצים עיקריים בשוק הציוד הרפואי:

China Association for Medical Devices Industry
(CAMDI)

www.camdi.org

China National Pharmaceutical Group Corporation
(SINOPHARM)

www.sinopharm.com

China National Medical Equipment Industry Corp.(CMIC)	www.cmic.com.cn
Sinopharm Zhongkang Medical Equipment Corporation	www.zkmedical.com
China National Pharmaceutical Foreign Trade Corporation	www.sinopharm.com
China National Medical Equipment and Supplies I/E Corporation (CNMC)	www.cnmc.cn
China National Medicines and Health Products Import Export Corporation	www.meheco.cn
Shanghai Medical Instruments Import and Export Company	www.smicc.com
Beijing De-Haier Technology Co. Ltd.	www.dehaier.com.cn
Beijing Everest Trade Company Ltd. (Beijing Guide Electornic S&T limited)	www.everest-trade.com
Beijing Weili New Century science & Tech Co. Ltd	www.wei-li.com
New bridge continental technology	www.nbc-china.com
Beijing Kanglian Medicine Appliances Developing & Marketing Co.	www.kanglian.com.cn

לקבלת פרטים נוספים ופרטי התקשרות של החברות, אנא פנו אלינו באמייל:
Beijing@moital.gov.il

פרמצבטיקה

בשנת 2005, סך המכירות בענף הרוקחות (פרמצבטיקה) הגיע לכ-13.6 מיליארד דולר, עלייה של למעלה מ 16% בהשוואה לשנה הקודמת. הצמיחה המהירה בענף בסין (כ-20% במוצע לשנה בחמש השנים האחרונות) בולטת במיוחד לאור

האטת הצמיחה במדינות המפותחות. עד שנת 2009, צפוי ענף הרוקחות הסיני להיות החמישי בגודלו בעולם עם מחזור מכירות של מעל 25.1 מיליארד דולר.

כפי שצוין קודם, אחת מתוצאות הרפורמות בשוק הבריאות הינה התבססותם של מוסדות הבריאות ואנשי סגל רפואי על מכירת תרופות ובדיקות מתקדמות לפרנסתם. התבססות זו יצרה מצב בו כ-50% מסך ההוצאה הפרטית על בריאות מושקעת בקניית תרופות (בהשוואה לפחות מ-10% בארצות הברית). מחקר שנעשה על-ידי הבנק העולמי מצא כי למעלה מ-95% מהתרופות הניתנות באזורים הכפריים אינן מתאימות או אינן נחוצות. בכדי לטפל בכשל זה, החל הממשל המרכזי ברפורמה של הפרדה בין מרשם התרופות להנפקתם. כתוצאה מרפורמה זו, בשנים האחרונות חלה עלייה במספר בתי המרקחת בסין. כיום קיימים בסין למעלה מ-150,000 בתי מרקחת, המנפיקים למעלה כ-22% מסך תרופות המרשם (prescription medicine). הרחבת מספר בתי המרקחת ונתח השוק שלהם צפויה להמשיך בשנים הקרובות. בנוסף לביקוש הגבוה לתרופות מרשם, קיים בסין ביקוש גובר לתרופות ללא מרשם (OTC). שוק התרופות ללא מרשם גדל בקצב מרשים וצפוי להמשיך ולגדול בקצב של כ-30% לשנה בחמש השנים הקרובות.

כחלק מההשפעה של ההיפתחות למערב, ענף יצור התרופות בסין עובר שינויים מבניים הכוללים בין היתר התאמה לתקנים בינלאומיים דוגמת GMP. תהליכים אלו אמורים להביא לסגירת מפעליהם של כ-2,000 יצרנים מקומיים. מגד, צעדים כגון ביטול החובה לשיתוף פעולה בין חברות מערביות לחברות סיניות (Joint Venture) כתנאי לכניסה לשוק וצעדים להגנה על הקניין הרוחני, כמתחייב מהצטרפות סין ל-WTO, מעודדים את פעילותן של חברות זרות בשוק. מספר חברות בינלאומיות פתחו מעבדות למו"פ בסין, ביניהן ניתן למנות את Roche, Pfizer ו- Novartis. במקביל, מספר רב של חברות תרופות בינלאומיות פתחו מפעלי ייצור בסין במטרה להגביר את חשיפתן אל מול השלטון

המקומי, להקל את חדירתן לשוק, ועל מנת להוריד את עלויות התפעול ומחירי וחומרי הגלם.

בשנים האחרונות ניכרת עלייה חדה במחירי התרופות בסין. כחלק מהמאבק בעליית המחירים, הממשל שואף לחזק קשרים עם חברות בינלאומיות אשר יקבלו רישיונות לייצור ושיווק תרופות בסין תוך כדי התחייבות לרמת מחיר נמוכה יחסית. על פי מודל זה, יזכו חברות בינלאומיות לזיכיון ואף לבלעדיות בשוק הסיני בתמורה להתחייבות ארוכת טווח לאספקת תרופות, תוך כדי שמירת רף מחיר קבוע (במחירי המטבע מקומי).

המשך הצמיחה הכלכלית הסינית בשילוב שיפור יכולות האבחון והטיפול הופכים את השוק הסיני לשוק אטרקטיבי בעבור חברות בינלאומיות הפעילות בתחום בפרק הזמן הקצר והארוך.

רגולציה

בכדי לשווק מכשור רפואי ותרופות בסין יש צורך באישורים של מספר גורמים. כל תרופה וציוד רפואי (כולל רפואת שיניים ומזון בריאות) חייבים לקבל אישור של SFDA (State Food and Drug Administration) כתנאי להפצה בסין. בתהליך זה לא מיוחס כל משקל לאישור קודם שניתן על-ידי ה-FDA האמריקאי או לאישור שיווק שהוצאו במדינות אחרות, ולכן כל הבדיקות נעשות באופן עצמאי על-ידי הרשויות הסיניות. התהליך מתבצע בהתאם לתקנים הנקבעים על-ידי AQSIQ (Administration of Quality Supervision Inspection and Quarantine). בעקבות הרפורמות התכופות בענף, קיים עדכון רציף של תקני ה-AQSIQ.

נכון לזמן כתיבת סקירה זו, חברה המעוניינת לרשום מוצר רפואי או תרופה בשוק הסיני נזקקת לסוכן או למשרד מקומי. בתחילת התהליך נעשה בירור לגבי כל המסמכים הנדרשים על-ידי ה-SFDA והגשתם. לאחר מכן נבחנת הבקשה, תהליך אשר נמשך בין שלושה לשמונה חודשים. אם הבקשה מאושרת, מתחיל תהליך האישור, תהליך זה נמשך שישה עד שמונה חודשים נוספים, ובסיומו מתקבל אישור לשיווק והפצה בסין. כלומר, בממוצע נמשך תהליך האישור בין תשעה חודשים לשנה ושלושה חודשים.

מומלץ מאוד לעשות את התהליך באמצעות חברות רישום המתמחות בהגשת בקשות ל-SFDA או באמצעות מפיץ שיש לו ניסיון קודם בנושא.

פרטים נוספים ניתן למצוא באתר ה-SFDA הסיני : www.sfda.gov.cn

תחומים בעלי פוטנציאל גבוה

ישנם מספר תחומי רפואה אשר מרכזים עניין רב בשנים האחרונות. שירותים אלו הינם לרוב שירותי רפואה נלווים הכוללים בין היתר רפואה קוסמטית, מרפאות אבחון וטיפול במחלות ספציפיות, שירותי ליווי הריון ושירותי רפואה מונעת.

עד לפני כ-20 שנים, מתן דגש על המראה החיצוני נתפסה כאחת הרעות החולות של המערב, והמשטר שם לעצמו למטרה לדכא כל סממן של הדגשת החיצוניות. אולם השינויים החברתיים והכלכליים העוברים על החברה הסינית לצד החשיפה והרצון לחקות את המערב, גרמו לשינוי מקצה לקצה, וכיום יותר ויותר סינים מעוניינים לשפר את הופעתם החיצונית (ענף הקוסמטיקה לדוגמה, נמצא בין ארבעת ענפי הצריכה המובילים). שוק הרפואה האסתטית הינו בעל פוטנציאל גדול במיוחד בתתי-התחומים הבאים:

- ניתוחים פלאסטיים – הביקוש לניתוחים פלאסטיים עולה באופן חד. על פי סקר שנערך, למעלה מ 200,000 סינים מצהירים שהם עברו ניתוחים פלאסטיים בעשור האחרון. ביקוש זה מביא לפתיחתם של מכוניס רבים בכל רחבי סין ורובם נותנים שירות ירוד ולא אמין. עיקר הצרכנים הינם בני המעמד הגבוהה הדורשים שירות באיכות גבוהה, דרישה אשר נתמכת על-ידי ממשלה.
- רפאות עיניים – 33% מאוכלוסיית מרכיבי משקפיים בעולם הם סינים. 50-60% מסך הילדים בסין מרכיבים משקפיים. בדומה לניתוחים הפלאסטיים, קיים ביקוש רב לניתוחי לייזר להסרת משקפיים.
- רפאות שיניים – הביקוש לרפואת שיניים, הן בהיבט האסתטי והן בהיבט הבריאותי, עולה באופן חד בשנים האחרונות.
- מרכזי בריאות הילד פרטיים - בשל מדיניות הילד היחיד, הילדים, ובמיוחד באזורים העירוניים המפותחים, נתונים למכבש לחצים בלתי רגיל הדוחק בהם להצליח בלימודים. החל מתקופת בית הספר היסודי, הילדים מעבירים את מרבית זמנם בלימודים, גם לאחר השעות ששהו

בבית הספר. הם סובלים ממתחים וחרדות, היעדר פעילות גופנית ובעיות ריכוז.

השיפור בשירותי הרפואה יחד עם שינויים דמוגרפיים גרמו להזדקנות האוכלוסייה. הזדקנות האוכלוסייה הביאה לכך שסיבות המוות העיקריות בסין קשורות לגידולים ממאירים, מחלות כרוניות ומחלות לב וכלי דם. בקרב האוכלוסייה העירונית, ארבעת סיבות המוות העיקריות הינן: גידולים ממאירים (23.5%) מחלות כלי דם (17.5%), מחלות נשימה (15.5%) ומחלות לב (14.5%). שינוי זה יוצר ביקוש רב לשירותי רפואה ברמה גבוה בתחומים אלו, בין היתר למכונים פרטיים אשר יספקו שירותי דיאגנוסטיקה וטיפול (דוגמת מכוני לב, מכוני ריאות ומרפאות כימותרפיות).

בד בבד, הזדקנות האוכלוסייה והעלייה ברמת החיים יוצרות ביקושים לשירותים ומוצרים המשפרים את חיי היום יום בקרב האוכלוסייה המבוגרת. במקביל לכך ניכרת מגמה של גודלו בביקוש לשירותים ומוצרים בתחום הרפואה המונעת, בדגש על רפואה מונעת במימד האישי.

השלכות מדיניות הילד האחד המיושמת בסין החל מסוף שנות השמונים, גרמו לכך שמרבית הזוגות מביאים לעולם ילד אחד. כתוצאה מכך זוגות רבים מוכנים להשקיע כסף רב בשירותי ליווי הריון ורפואת ילדים (בעיקר בגיל הרך).

מבט קדימה

בדיווח לפרלמנט הסיני בתחילת 2006, הדגיש ראש ממשלת סין, וון ג'יאה באו (Wen JiaBao), שלושה יעדים עיקריים בהבראת מערכת הבריאות הסינית בשנים הקרובות:

חיזוק מערכת הבריאות הציבורית. - עד שנת 2009 הממשל מתכנן להקים מערכת למניעה ושליטה במחלות מדבקות, הן באזורים הכפריים והן באזורים העירוניים. דגש רב יינתן למגפות דוגמת הסארס, איידס, שחפת, בליהליציה ומחלות מדבקות אחרות.

שיפור שירותי הרפואה באזורים הכפריים והמשך בחינת מערכת לביטוח בריאות לאזורים אלו - הממשל ירחיב את ההשקעה באזורים הכפריים כדי לשפר את המתקנים הרפואיים וכדי לשפר את הכשרתם של אנשי הסגל הרפואי. המטרה הסופית הינה יצירת מערכת כיסוי בריאותי שתתבסס על השתתפות חופשית. חלק מן המימון הנדרש לכך יגיע מהחקלאים ואת היתרה תעניק הממשלה.

רפורמות במערכת הבריאות העירונית – יהיה המשך לרפורמות בביטוחי הבריאות העירוניים, לשינוי במערכת הבריאות ויושם דגש על שירותים המבוססים על טיפול בקהילה, ועל מערכת הייצור וההפצה של תרופות.

ההוצאות על הבריאות בסין אמורות לגדול בשנים הקרובות. הגידול בתוצר הסיני בשנים האחרונות, והצפי להמשך המגמה, אמור לאפשר לממשל להשקיע את המשאבים הנדרשים בשיפור מערכת הבריאות מבלי לצמצם את ההשקעה בתחומים אחרים. בנוסף, התפשטות הצמיחה הכלכלית מן האזור העירוני לאזור הכפרי אמורה להגדיל את ההוצאות על הבריאות בקרב האוכלוסייה הכפרית.

ענף הבריאות, להבדיל ממרבית הענפים האחרים במשק הסיני, נמצא עדיין בשלבי רפורמות ראשוניות. מספר החברות הזרות הפעילות בתחום עדיין לא הגיע לרוויה, ולמרות הקשיים הבירוקרטים העומדים בפני הכניסה לענף, גלום פוטנציאל לא מבוטל לכניסתן של חברות זרות לענף. במקביל, קיים שינוי בהרגלי הצריכה הן כתוצאה מהעלייה ברמת החיים והן כתוצאה משינויים דמוגרפיים, שינויים אשר יוצרים הזדמנויות חדשות בענף הרפואה.

תרבות עסקית בסין

פללי

התרבות הסינית היא מן העתיקות והעשירות בעולם, ומאפייניה הייחודיים באים לביטוי גם בתרבות העסקית. מטרת מסמך זה הוא להציג מספר מאפיינים של התרבות העסקית הסינית. ראשית ניתן לומר שתרבות זו פועלת בסתירה מתמדת בין שתי מגמות תרבותיות מנוגדות: מצד אחד, התרבות בסין הנה היררכית, וחישובת רבה מיוחסת לגיל, לבכירות ולמסכת החוקים הבסיסית; מאידך, התרבות העסקית הסינית מתגלה לעיתים קרובות כפתוחה, גמישה ולעיתים אף בלתי צפויה, ובכל מקרה היא אינה קשיחה כמו זו היפנית. אם כן, הכלל הראשון שכדאי ללמוד הוא כי בסין עדיף להיות מנומס וסובלני אפילו מעבר לדרוש, במקום להיות ישיר ונמהר.

הסינים מעריכים מאוד את הקשר האישי לפני, בעת ולאחר התהליך העסקי ומשקיעים זמן ומאמצים רבים בפיתוח וטיפול הקשרים הני"ל. טיפוח הקשר האישי הוא חלק אינטגרלי בתהליך עשיית העסקים בסין. בסין מקובל לעשות עסקים עם חברים.

הסינים מייחסים חשיבות רבה ל"פנים" או לכבוד. הסינים ימנעו מכל סיטואציה שתגרום להלבנת פנים (אובדן פנים - Face Lose) להם או לך (כגון צעקות, השפלה, התגרות ישירה או יצירת מצבי עימות), ואולם הם יעריכו אם תנקטו בפעולות מאדירות פנים (נותנות כבוד) כגון ציון רוחב הלב של המארח וכו'. הסינים יזכרו פגיעה בכבודם לאורך זמן ולכן חשוב להיות זהירים ולהיעזר במתורגמן או במישהו הבקיא בתרבות המקומית.

בקוד ההתנהגות הסינית קור רוח ושליטה עצמית הן חובה לבן-תרבות ולכן אין להחצין רגשות כעס או עצבנות. זו הסיבה כי פניהם נראות לנו לעתים כחסרות הבעה. טיפ: יש לשים לב לידיים שלעתים בוגדות בנו.

ישראלים זוכים להערכה רבה בסין. הסינים יודעים כי ישראל היא ביתו של העם היהודי ויציינו לעתים קרובות כי היהודים הם עם חכם ביותר. כל סיני יודע כי אינשטיין ומרקס הם יהודים.

בשל מחסום השפה והתרבות, מומלץ כי לפגישות יתלווה מתורגמן מטעמכם שעבר היכרות עם מוצרי החברה ומטרות הפגישה. חשיבותו של המתורגמן היא לא רק בתרגום אלא בגישור תרבותי.

הכנות לנסיעה

1. הכן כמות כפולה ומשולשת של כרטיסי ביקור ממה שאתה צופה. רצוי להכין כרטיסי ביקור עם כיתוב באנגלית בצד אחד ובסינית בצד השני כדי לאותת על הכבוד שאתה רוחש לשוק המקומי.
2. יש להשקיע מחשבה בנושא התואר הרשום על הכרטיס. מנהל בכיר סיני יבקש לדון עם זר המקביל לו בתפקיד או במעמד. תואר כמו מנהל פרויקט נחשב לרמת ניהול נמוכה. הסיני יבדוק היטיב מי הזר הבא לפגישה ויעדיף לדון עם זה השווה לו ברמה הניהולית ואשר יכול לקבל החלטות. ניתן לעגל את התואר הסיני של נושא התפקיד.
3. שן ולמד את שמו של הבכיר הסיני עמו אתה עומד להיפגש. נהוג לציין את שם המשפחה של המנהל בצירוף התואר מר. באם אינך יודע כיצד להגות את השם, השאר זאת למתורגמן.
4. הסינים מאוהבים במילה הכתובה ובדברי דפוס. הכן חומר פרסומי רב בכמות משולשת ממה שהיית לוקח עמך לנסיעה למדינה מערבית. אנו ממליצים לתרגם את החומר הרלוונטי לסינית על מנת להקל את קריאתו על-ידי אנשי העסקים הסיניים (אחוז גדול ממקבלי החלטות בחברות הסיניות אינם דוברי אנגלית). הנציגות בבייג'ינג יכולה לסייע באיתור חברת תרגום מקומיות.

5. הכן מתנות על פי רשימת הפגישות המתוכננת (ראה סעיף מתנות).
6. במידה ובכוונתכם לערוך מצגת מחשב עם מקרן, רצוי להודיע על כך למארח כיוון שלא לכל החברות יש מקרן במשרדי החברה.

בעת הביקור

1. לחיצת ידיים היא הדרך המקובלת לומר שלום בפעם הראשונה. בניגוד למקובל לחשוב הסינים לא קדים אחד לשני. לחיצת ידיים בשתי הידיים מקובלת רק בין חברים ותיקים.
2. כאשר נכנסים לחדר בקבוצה, המארח הסיני הבכיר הוא זה שיקביל את פניכם. עליכם לנהוג בצורה דומה כך שראש הקבוצה יצעד בראש, אלא אם כן יש מביניכם מי שמכיר את הנוכחים הסינים ויכול לסייע בהיכרות הראשונית. המתורגמן יכול לסייע בכך אף הוא.
3. החלפת כרטיסי ביקור נעשית בשתי ידיים (ללא קידה), כאשר הידיים אוחזות בשתי קצוות הכרטיס והכיתוב על גבי הכרטיס מופנה אל המקבל. קבלת הכרטיס מן הצד הסיני נעשית אף היא בשתי ידיים. אם בן השיח שלכם נמצא מעברו השני של השולחן, רצוי לנטות כלפיו ולהגיש לו את הכרטיס, או להקיף את השולחן ולהחליף כרטיסי ביקור. בשום מקרה אין לזרוק או להשליך את כרטיס הביקור לעבר עמיתכם. כאשר נפגשים עם אחי'מים לא מקובל להחליף כרטיסי ביקור. אך לאחר הפגישה ניתן להשאיר כרטיס ביקור לאחד הפקידים שנכח בפגישה.
4. המתורגמן הוא איש מפתח בניהול המגעים עם הסינים. חשוב לתדרך אותו לפני הפגישה. במידה והמתורגמן לא מוכר, חשוב למצוא זמן ולעדכן אותו בנוהגים אישיים ועסקים של החברה. יש לדרוש מן המתורגמן לתרגם ולא להחסיר דבר ולא ליזום הסברים עצמאים על המוצר החברה וכו'. המתורגמן צריך לתרגם וגם

להתאים את התוכן לקונטקסט הכולל של השיחה (Interpret Vs. Translate). המתורגמן אמור לעזור בגישור בין תרבויות.

5. הסינים נוהגים לענות לטלפון הסלולארי בכל עת, גם כאשר הם בעיצומה של שיחה עמכם. אין צורך להתרגז וכאמור תמיד חשוב לשמור על שליטה; מבחינתם, הדבר אינו מעיד על חוסר נימוס. עם זאת הם מצפים ממך כי תהיה קשוב כל העת לדבריהם.

ארוחות/סעודות חגיגות

אירוח במסגרת ארוחה או סעודה חגיגית מקובל מאוד בסין. הסינים אוהבים מאוד את האוכל המקומי על שלל מטבחיו. הארוחות נערכות בשעות קבועות בצהריים החל מ- 11:30 ובערב ב- 18:00, ורצוי לא לאחר. בדרך כלל נערכות הארוחות סביב שולחנות עגולים בני 10-12 מושבים. אורח הכבוד יושב מול הדלת והמארח יושב לימינו.

ארוחה טיפוסית תכלול כ-10-12 מנות: מתאבנים קרים, בשר, מאכלי ים וירקות ותסתיים במרק, מנה אחרונה ופירות שיוגשו לקינוח. האירוע נמשך כשעה וחצי. לאחר הגשת הפירות מקובל להחליף מתנות (בהנחה שלא החלפתם קודם לכן), ולהיפרד; לא מקובל לנהל דיונים או שיחות לאחר תום הארוחה. בשלבים מאוחרים מקובל מאוד לנהל שיחות עסקיות במהלך הארוחה. הארוחה היא גם זמן טוב לבקשות אישיות או ללבן נושאים מרכזיים בעסקה.

אם הינכם שומרים על כשרות ו/או אינכם אוכלים דברים מסוימים רצוי ליידע את המארחים מבעוד מועד.

אינטרנט! – כאשר מרימים כוסית סביב שולחן גדול, מאחר ולא ניתן להשיק כוסות עם כל הסובבים נוהגים הסינים להקיש עם הכוסית שלוש פעמים על מגש הזכוכית המסתובב או על השולחן ולומר אינטרנט. מנהג זה היה נפוץ יותר לפני מספר שנים אך עדיין נתקלים בו מפעם לפעם.

הרמת כוסית (גאן בי) עם אלכוהול מקומי (באי דג'יו) לכבוד האורחים, המארחים, הידידות בין המדינות בכמות

גדולה מקובלת בכל ארוחה. גאן בי פירושו לגימת כוסית מלאה אך לעתים מסתפקים במחצית הכוסית כפי שנוהג מרים הכוסית. כוס שהתרוקנה תמולא במהרה (שימו לב לכמות שאתם שותים). אם אינכם רגילים לשתות השתמשו בסיבה רפואית על מנת להתחמק משתייה. בדרום סין נושא השתייה פחות מודגש. רבים עברו לשיטה המערבית של עסקים נטו. במהלך הארוחה הנח לסינים ליזום את הרמת הכוסית, אך הזמן את המארח לפחות פעם אחת להרמת כוסית – לפחות בפעם הזו נסה לעשות גאן בי.

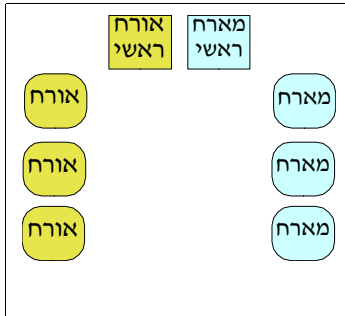
במהלך הארוחה, מקובל כחלק מכללי הנימוס, שהמארח יגיש אוכל לצלחת האורח. לעולם אל תתחיל בארוחה לפני שהמארח החל. נימוסי השולחן הסינים שונים מאלה המקובלים במערב ולכן עדיף לחקות את המארחים. כלל אחד ששווה לזכור הוא כי אין לנעוץ את מקלות האכילה הסיניים בניצב בקערת האורז (שכן הדבר מרמז על מוות המארח) אלא להניח אותם במאוזן על המתקן המיועד לכך.

הסינים אינם נוהגים לערוך ארוחות בוקר עסקיות.

לבוש

לפגישת עסקים רצוי להגיע עם חליפת עסקים ועניבה; לנשים מומלץ ללבוש לבוש מלא בצבעים סולידיים.

באזורים מסוימים בסין (בעיקר בדרום) נהוג היום להגיע ללא חליפה ועניבה אך הציפיות ממך שונות לכן רצוי להגיע עם עניבה וחליפה ולהסיר אותן בפגישה השנייה והשלישית.



פגישות

פגישות יערכו באחת משתי הצורות או בחדרי אירוח או בחדרי ישיבות.

פגישות בחדרי אירוח

פגישות נערכות בחדרי אירוח עם מערכת ישיבה בצורת ח' כאשר האורח והמארח הבכירים יושבים במרכז. האורח הזר יושב בצד השמאלי של הקשת הפתוחה (ראה ציור), ולאחר הישיבה נמצא לימינו של המארח.

פגישות בחדרי ישיבות

בפגישות שנערכות בחדרי ישיבות עם שולחן, ישבו שני הבכירים במרכז השולחן משני צדדיו והכפופים להם משמאלם וימינם על פי סדר הבכירות.

מקובל לפתוח את הפגישות בדברי ברכה כלליים על מנת ליצור בסיס משותף לדיון. שבחים על הישגי המדינה השנייה ועל ידידות רבת השנים בין העם היהודי והסיני הם מוטיב חוזר וחשוב בפגישות הללו.

בעת פגישה עם אנשים בכירים נהוג כי רק המארח והאורח הראשיים משוחחים אלא אם כן הם מעניקים את רשות הדיבור לכפופים להם. בעולם ההייטק ההתנהגות רשמית קצת פחות וכן נהוג כי מספר רב של אנשים נוטלים חלק בדיון.

תה ולעתים משקאות קרים מוגשים כחלק מן הפגישה.

נושאים לשיחה

שיחת החולין היא חלק מטקס ההיכרות עם הצד הסיני. רצוי מאוד לדבוק בנושאים בטוחים כגון משפחה, התפתחותה המהירה של סין, הישגיה הטכנולוגיים המרשימים מזג האוויר וכו'. שווה להזכיר את עזרת סין ליהודים במהלך מלחמת העולם ה-II.

מומלץ מאוד לא להעלות נושאים כגון פוליטיקה פנימית ועולמית, טאיוון, טיבט, אירועי כיכר טיינאנמאן, ביקורת על המשטר, כת הפאלונגגונג או התנהגות סין.

בשיחה יש לצפות כי תישאל שאלות כגון מאיזה מדינה אתה, האם אתה נשוי וכמה ילדים יש לך. רצוי לענות בנימוס ולהביע התעניינות כנה בבן השיח שמולך.

לסינים חוש הומור שונה משלנו ולכן רצוי לא לספר בדיחות מסובכות או גסות, או כאלה הדורשות היכרות עם ההווי הישראלי.

הרבה לחייך ולהיות מנומס לכל המארחים הסינים ולא רק לחשובים שבהם.

שפה

השפה הסינית היא מן העתיקות בעולם ונחשבת לאחת הקשות ללמידה. בסין ניבים רבים אך השפה המרכזית נקראת Putonghua ומכונה מנדרינית. השפה נכתבת על-ידי סימניות, שמספרן הוא כ-65,000 אך הנפוצות שבהן הן כ-5,000 סימניות.

הסינים לא מצפים כי תשלוט בשפתם אך יעריכו אם תוכלו לומר מספר מילים פשוטות (ני חאו – ברכת שלום, שיה ש'יה – תודה).

השפה הסינית שונה מעברית ואנגלית וכן מרוב השפות המערביות. רצוי על כן להשתמש בשפה פשוטה ומשפטים קצרים וברורים עם הפסקות לתרגום לאחר סדרה קצרה של משפטים.

הסינים נוהגים להסוות מסרים חשובים (במיוחד הבכירים שביניהם). רצוי להקשיב ולנסות להבין למה הסינים מתכוונים לומר ולא רק מה הם אומרים בפועל.

אין זה מנומס להתפרץ לדבריו של בן השיח.

בהרצאה לפני קהל, הסינים יהיו בדרך כלל מאוד פסיביים ולא ישאלו שאלות, הדבר אינו מצביע על חוסר הקשבה. שאלות לקהל או הזמנת שאלות מן הקהל מקובלות פחות בסין.

מתנות

מתנות הן עניין רגיש בסין. החלפת מתנות היא עניין המושרש עמוק בתרבות הסינית. עם זאת הרשויות הסיניות אוסרות על פקידים לקבל מתנות (איסור זה לא מונע את החלפת המתנות).

רצוי להעניק מתנות לקבוצה ולא רק ליחיד גם אם המתנות לבכיר ולזוטרים שונות בגודלן/טיבן. מתנות מועדפות הם עטים, וויסקי, ברנדי, בולים ספרי תמונות או מזכרות.

מתנות אסורות: שעון, סנדלי קש, כובעים ירוקים, מטפחות, אריזות לבנות (במידה פחותה כחולות ושחורות).

לא מקובל לפתוח מתנות בעת קבלתן אלא אם כן דוחקים בכך לעשות כן. את המתנה נוהג להגיש בסוף אירוע/ארוחה/פגישה כאקט האחרון לפני עזיבת האורח. אין צורך להעניק לאדם מתנה פעמיים.

הסינים נוהגים לדחות, מתוך נימוס, מתנה שלוש פעמים לפני קבלתה – אל תתייאש בפעם הראשונה.

תודות
ברצוננו להודות לאנשי העסקים שתרמו מניסיונם וסייעו בכתיבת נייר זה: מר יעקב פדהצור,
מר אגא שוורץ, מר דני הופמן, מר מיכה דוניצה ומר אלי ברעם.

ניהול משא ומתן בסין

כללי

אנשי העסקים הסינים נחשבים לממולחים ביותר. תכונות אלו באות לידי ביטוי בעיקר בעת ניהול מו"מ. אמנות ניהול ה מו"מ בסין הושפעה משיטות ניהול משאים ומתנים במערב ובארצות סובייטיות לשעבר, אך בעיקר נסמכת על מסורות סיניות.

מטרתו של תהליך ניהול ה מו"מ הסיני הוא להביא למכסימום תוצאות לצד הסיני, עם התחשבות מעטה ביותר בתוצאות עבור הצד השני. אף שהתהליך מסובך, רצוף תקופות אי-ודאות והשיטות בהן נוקטים הסינים פתלתלות, הרי שהתהליך הינו מובנה ביותר וניתן לחזות מראש שלבים מסוימים ממנו.

הסינים מגיעים לשולחן ה מו"מ מצוידים בשליטה בכל הפרטים (הטכניים, הנדסיים, טכנולוגיים והכספיים), פועל יוצא של הכנה ארוכה מדוקדקת. הסינים מנהלים רישום מלא ומדוקדק של הדיונים לכל אורכם, לפעמים על-ידי מספר אנשים במקביל. הם שולטים בפרוטוקול הדיונים הקודמים במידה שהיו כאלה ועלולים להזכיר לצד השני דברים שהובטחו בשלבים הקודמים. הם מסוגלים לגייס לניהול ה מו"מ אנשים רבים כמו גם משאבים רבים מתוך הארגון.

הסינים משתמשים בלוחמה פסיכולוגית ואמצעי מניפולציה אחרים (כגון הפעלת לחץ, חנופה, איומים) על אישי מפתח במו"מ על מנת להשיג את מטרתם.

הסינים אמנם ממולחים מאוד אך אינם על-אנושיים. הכנה נכונה ולימוד שיטות המו"מ הסיני יעניקו לכם יתרון משמעותי בהתמודדות עםם.

שלבים במו"מ - אסטרטגיה

ניתן לתאר את תהליך ניהול המו"מ בארבעה שלבים עיקריים כמתואר בטבלה הבאה ובסעיפים בהמשך.

1. מהלכי פתיחה	2. הערכת מצב	3. סיכום	4. יישום
<ul style="list-style-type: none"> ▪ יצירת קשרי חברות עם חבר נוח בצוות המו"מ ▪ הכנת סדר-יום אוחד לצד הסיני ▪ התחייבות לעקרונות סיניים 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ משיכה ושאיבת מידע מהשותף למו"מ ▪ הפעלת לחץ והשפעה על השותף ▪ בדיקת עמדות, יציבות, כוונות, סבלנות וחופש פעולה 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ סיכום הסכם ▪ שמירת על נקודות חשובות לסינים או הסכמה החלקית ▪ סיום המו"מ ללא תוצאות 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ דחיפת השותף למילוי ההסכם ▪ דחיפה לויתורים / שינויים נוספים ושיפור תנאים ▪ הערכה מתמדת של מערכת היחסים בין הצדדים

מהלכי פתיחה

יצירת קשרי "חברות" עם חבר נוח בצוות המו"מ תרבות עשיית העסקים בסין מושתתת במידה רבה על הקשר האישי בין אנשים ופחות על מבנה חוזי בין גופים. לכן חשוב לסינים ליצור מערכת יחסים בינאישית שנחה להם. המושג הסיני של חברות מטעה שונה מאוד מהמושג המקובל אצלנו כאשר הצד הסיני אומר על מישהו שהוא "חבר-של-סין" או "חבר ותיק" (an Old Friend). פנייה בתואר זה מצביעה על כך שהסינים מצפים מ"חברים ותיקים" לויתורים ולדאגה לאינטרסים הסיניים. כמו כן הפנייה מחניפה לכם מאוד ומרככת אתכם.

הכתבת סדר-יום אוחד הצד הסיני ינסה להכתיב עד כמה שניתן את סדר היום, דבר שמעניק לו עמדת יתרון בדרך ניהול המו"מ ושליטה בתוכן הדיונים. הסינים ינסו לשלוט בסדר העלאת הנושאים ובצורה בה יתנהל המו"מ. הצד הסיני יכתיב סדר יום מתיש וארוך, ולרוב,

ייערכו הדיונים בסין. השליטה והידיעה על סדר היום של האורח מעניקים לצד הסיני יתרון וכן מביאים לידי מיצוי את יתרונות המגרש הביתי.

התחייבות לעקרונות סיניים
 הסינים ינסו להציג תנאים תמימים לכאורה שעל פיהם ינוהלו המו"מ והיחסים בין הצדדים. תנאים תמימים אלו מטרתם לחשק את המו"מ, ובשלב מאוחר יותר ישמשו כאמצעי לחץ עליכם. לדוגמא, יוגדר כי המו"מ בין הצדדים ישמור על זכויות שני הצדדים או יתנהל על בסיס שוויון. לכאורה זה רעיון נעלה, אך במהלך המו"מ הסינים יטענו בשלבים מאוחרים כי צעד מסוים מצדכם עומד בניגוד לעקרון השוויון בין הצדדים...

טקטיקה נוספת של הסינים בעת מהלכי הפתיחה היא בקשתם כי אתם תציגו ראשונים את דרישותיכם והציפיות שלכם מן המו"מ באופן מלא. הם מצדם יציגו בדרך כלל כוונות כלליות ולא ספציפיות.

שלב הערכת מצב
 זהו למעשה תמציתו של המו"מ, בו עומדים שני הצדדים כל אחד על כוונות של יריבו ועל גבולות המשחק ובו מתבצע הסחר-מכר בעמדות הצדדים. הסינים משתמשים בטקטיקות שונות לאימות עמדותיו של הצד השני ומציאת הקווים האדומים שלו על מנת להביא אותו לויתורים מכסימליים.

טקטיקות ושיטות השפעה

יצירת אווירה חיובית – הסינים יוצרים אווירה חיובית בה קל לכם יותר לערוך ויתורים. חיוכים רבים, הרעפת מחמאות וכן שורה של אירועים חברתיים הכוללים סעודות, ארוחות, שתייה ושירה.

תרמית/ שימוש בסמכות כוזבת – הסינים משתמשים ב"תקנות", "חוקים" או "הוראות" על מנת להצדיק דרישות מסוימות מצדם. לעתים לדרישות הנ"ל אין ביסוס. לדוגמא, רשויות המס דורשות כי נגיש דוחות אחת לחודש (לא היה ולא נברא). לעתים יש אמת בטענות הסיניות, שכן המבנה הבירוקראטי הסיני הינו מסובך ונטול שקיפות.

אי-ודאות – כחלק מאמצעי הלחץ, הסינים משחררים מידע במשורה. המידע שיימסר יהיה סלקטיבי וייתן בשלב מאוחר ככל שניתן. כל מי שביקר בסין מכיר את התופעה בה הסינים אינם מאשרים פגישות עד הדקה האחרונה.

לחץ פסיכולוגי – כאשר הסינים מתנגדים לדעתך הם נוהגים ליצור לחץ פסיכולוגי וערעור ביטחוננו העצמי של היריב על-ידי הצגת עמדתם כמובנת מאליה ("אינך מבין איך נעשים פה הדברים", "אין סיכוי שהשיטה שאתה מציע תפעל בסין"). דרך אחרת היא זלזול באיכות המוצרים או בייחודם.

הפרד ומשול – הסינים נוהגים להיות נחמדים ואדיבים לחלק מן הקבוצה הנגדית או להעביר ידיעות רק לחלקכם. שיטה נוספת היא פנייה בשאלה חשובה לזוטר בצוות המו"מ בנוכחות הממונים עליו במטרה לערער את ביטחונם הפנימי.

לחץ זמן – הסינים רגישים פחות לנושא הזמן (כסף שווה הרבה יותר מזמן בסין) ולכן עשויים להשתמש בזמן כנשק נגדכם. הסינים יצהירו על דד-ליין לפתרון נושא מסוים או ינסו להשיג ויתורים מצדכם ביום האחרון לפני נסיעתכם חזרה לארץ. שיטות אלו מקובלות מאוד בסין ויש להימנע ככל שניתן מלהיכנס למלכודת הזמן. במידה שהסינים מציבים דד-ליין, ניתן להשתמש בתירוץ כי הינכם זקוקים לאישור מן המשרד בארץ, או כי עורכי הדין צריכים לעבור על החומר וכו'.

הסטת הדין/התמקדות בנקודות שוליות – כאשר מגיעים לנושאים שאינם לרוחם של הסינים או כאשר ברצונם להתיש את היריב, הם מתמקדים בנושאים שוליים או מעלים דרישות מגוחכות. הם מסוגלים לגרור רגליים או להתעקש על הנושאים לאורך זמן. אם אתם בכל זאת מוכנים לעשות ויתור, בנושא דרשו תמורה לויתור.

החלפת צוותי מו"מ – דרך נוספת להתיש אתכם ולהשיג מכם מידע נוסף היא באמצעות החלפת אנשי צוות המו"מ וחזרה על תהליך הצגת עמדתכם פעם נוספת. בדרך זו מוודאים הסינים כי המידע הנמסר להם אמין והדבר אף תורם לשחיקת

היריב. מאפיין נוסף הוא הדיון מול מחלקות שונות וברמות שונות. ניהול מו"מ בכמה מישורים נובע מן המבנה הבירוקראטי של הצד הסיני.

חזרה מהסכמות קודמות – דרך מקובלת להשגת ויתורים נוספים היא חזרה מהסכמות שהושגו בשלבים מוקדמים יותר. שיטה טובה להימנעות ממצב כזה הוא ניהול פרוטוקול מסודר ועקבי של כל הדיונים, השיחות והארוחות (ממש כשם שהסינים עושים).

פני פוקר - הצד הסיני ינסה לצייר תמונת המצב בה אתם הם אלו שזקוקים לו ולא להפך. הצד הסיני לעולם לא יראה להיטות לקנות את המוצר שלכם אף שלעתים הוא זקוק לו מאוד. הפנים החתומות מונעות מכם להעריך נכונה את מידת הנחיצות של המוצר שלכם או את מעמדכם ביחס למתחרים (ראו גם שימוש במתחרים).

שימוש במתחרים - כחלק מתהליך המו"מ, מנהלים הסינים מו"מ עם מספר ספקים בו זמנית. המטרה היא להשיג את ההצעה הטובה ביותר מבין הספקים וכן איסוף מידע מכל ספק. המתחרים משמשים כאמצעי לחץ נוסף עליכם. אל תשכחו מה הם הקווים האדומים שלכם ובמקרה הצורך הזכירו לצד הסיני כי סין מדינה גדולה וקיימים קונים פוטנציאליים נוספים.

התקפה אישית על בן השיח - **למרות העובדה שהסינים מאוד נעימים ויודעים ליצור אווירה חברית במהלך המו"מ, הם עורכים לעתים התקפות אישיות על בני השיח הזרים, ובאופן מוזר דווקא על הללו, שהם יותר פרו-סיניים בחבורה. ההתקפות כוללות הטלת ספק באמינותו או יושרו של בן השיח כמו גם באיכות המוצרים. המטרה היא לערער את הביטחון העצמי שלכם, לשחוק אתכם ולהטיל עליכם את חובת ההוכחה.**

חזרה ושינון עמדות ללא גמישות – לעתים, הצד הסיני נוהג בנוקשות וללא כל רצון להגמיש את עמדותיו. הדבר עשוי לנבוע מטקטיקה של מו"מ שמטרתה לבדוק את דבקותו של הצד השני בעמדותיו, אך לעתים זהו סימן לכך שהדרג איתו אתם דנים אינו מסוגל לשנות את עמדותיו בשל הוראות מגבוה או אינו יכול לסטות ממסגרת הדיונים שהוכתבה לו מראש. במקרים שמגיעים לנקודה ללא מוצא במו"מ, עדיף להפסיק את ניהולו ולנסות לברר בעזרת חברים מהי הבעיה האמיתית ומי עומד מאחריה.

סילוף הפרוטוקול – הסינים עורכים פרוטוקול מדוקדק על כל נושאי השיחה. אך לעתים בעת ציטוט הפרוטוקול הם מעוותים את שנאמר בפרוטוקול בביטחון עצמי רב. במיוחד כאשר מדובר בגורמים שונים בצד הנגדי. טענות בסגנון "...אבל הבטחתם בפגישה בינואר ש..." שליטה בסיכומי הדיונים הקודמים תבטיח צמצום אפשרות זו ותציג אתכם כיריבים ראויים.

מניעים נסתרים (Hidden Agenda) – לעתים, לא ניתן להסביר את התנהגותו או דרישותיו של הצד הסיני באמצעות גורם מתקבל על הדעת. התשובה להתנהגות זו נעוצה לא פעם במניעים מוסווים. המניעים יכולים להיות אישיים, מוסדיים או הוראות של המפלגה. על מנת להבין מהו המניע, דרוש לעתים גורם שלישי או איש מתוך הארגון שישפוך אור על המניעים הנ"ל.

שלב סיכום המו"מ

סיכום הסכם

לאחר שהסינים חשים כי הגיעו לקצה גבול היכולת של הצד השני, או כאשר התזמון מתאים להם, הם ידחפו מהר מאוד לחתימה על הסכם. שמירת על נקודות חשובות לסינים או הסכמה החלקית לעתים, הסינים לא יגיעו להסכמה על כל הנקודות אך יסכימו לחתימה על חוזה חלקי של הנקודות המוסכמות וישאירו את הנקודות הבעייתיות למועד מאוחר יותר. סיום המו"מ ללא תוצאות כאשר הצד הסיני חש כי ההסכם אינו כדאי מצדו, הוא מסוגל לעצור את המו"מ ולא לחדש אותו.

אנשי עסקים אחדים עמם שוחחנו טענו, כי במהלך השלבים האחרונים של המו"מ, יוצר הצד הסיני משבר מדומה, בו הוא עוזב את שולחן הדיונים או מנתק קשר. טקטיקה זו מתקשרת לשלב הקודם והיא נועדה לוודא כי באמת לא ניתן להביא לויתורים נוספים מצדכם.

יישום

דחיפת השותף למילוי ההסכם הסינים מדגישים את דבקותם בהסכם וב"רוח ההסכם" כפי שהם מבינים אותו. הם בוחנים את השותף הזר בזוכיית מגדלת על כל סעיף וסעיף בחוזה. עם זאת, הניסיון המצטבר של חברות רבות הוא כי הצד הסיני אינו מקיים תמיד את חלקו בהסכם באותה מידה של דקדקנות.

דחיפה לוויתורים / שינויים נוספים יש משקיפים הטוענים כי בניגוד למקובל במערב, שם רגע חתימת ההסכם הוא בבחינת קו פרשת מים ביחסים בין הצדדים, הרי שבעיני הסינים ההסכם הכתוב הוא עוד שלב בתהליך המו"מ, שלמעשה אינו נגמר לעולם. חברות רבות דיווחו על ניסיונות מצד הסינים להשיג ויתורים נוספים עוד לפני שיבשה הדיו על ההסכם שנחתם. התהליך נמשך לאורך כל יישום ההסכם ומחייב מו"מ נוסף על כל נושא לגופו. אם היחסים בין הצדדים אינם טובים, יכולות להיות לנושא השלכות מרחיקות לכת על הצלחת מימוש החוזה.

לסיכום – מספר עצות לניהול מו"מ

הכנה

רצוי כי תכינו את עצמכם למו"מ במידה לא פחותה מההכנות של הצד הסיני.

- הגדרת מטרות ברורות (רצוי בכתב) – מה רוצים להשיג מן העסקה
- דע את יריבך, נסו לברר מידע רב ככל שניתן על היריב.
- מהן התוצאות הרצויות, מהם הקווים האדומים בכל המישורים (נושאים כספיים, טכניים, חשיפת ידע ומידע וכו').
- הגדרת אסטרטגיה כיצד להשיג את המטרות הנ"ל ומהן עמדות הפתיחה שיוצגו.
- דאגו לעדכון, גיבוי והתחייבות מבית למה שמושג במהלך המו"מ.
- שוחחו עם כמה שיותר עמיתים או חברות אחרות שלהן ניסיון עבודה בסין.
- סבלנות – כפי שהזכרנו קודם, הזמן זורם לאט בסין. זמן הסיכום והמימוש של עסקאות בסין ארוך הרבה יותר מן המקובל במערב. הצטיידו במרב הסבלנות. בעת תכנון הנסיעה לסין השאירו תמיד זמן עודף. נסו לקנות כמה שיותר זמן בתוך המערכת שלכם לעיכובים ודחיות לכל אורך התהליך.

קשרים ו-"GUANXI"

הסינים משקיעים מאמצים רבים בפיתוח רשת קשרים ענפה שמבטיחה אותם במציאות שאינה שקופה, נתונה לשינויים תמידיים וסביבה חוקית לא ברורה. נהגו כמו הסינים והקימו לכם רשת קשרים כנ"ל. בפרויקטים גדולים חשוב להשקיע זמן לפני המו"מ על מנת ליצור חברויות עם מספר אנשי מפתח. אלו יעזרו בעתיד במו"מ ויהיו יועצים חשובים בעיתות משבר במו"מ.

לאורך המו"מ עורכים הסינים טקסיים חברתיים כגון ארוחות, שתייה ושירה המהווים כלי במו"מ. מומלץ לקרוא את "תרבות עסקית בסין" שנכתב על ידנו, על מנת להכין את עצמכם לאירועים אלו.

גם אם הסינים מספקים מתורגמן לדיונים, מצבכם יהיה טוב יותר עם מתורגמן מטעמכם, שעבר תדרוך והכנה מתאימים.

שיטות נגדיות

עמדת פתיחה - רצוי להתחיל עם עמדות פתיחה גבוהות יחסית, אך רציונאליות, ולאפשר ירידה מדורגת לאורך המו"מ. ירידה מהירה מדי במהלך המו"מ מאותתת כי עדיין לא הגעתם לקו האדום שלכם ולכן תחשוף אתכם ללחצים נוספים.

מחיר - המחיר הוא נקודת מפתח עבור הסינים. הצד הסיני צריך להוכיח לעתים לממונים עליו הישגים בהורדת המחיר. לכן רצוי להעלות את המחיר הראשוני על מנת להורידו בשלבים מאוחרים יותר של המו"מ.

שיקול דעת – בצעו הערכת מצב מפעם לפעם במהלך המו"מ, האם לא חציתם קווים אדומים, האם העסקה עדיין כדאית וכיו"ב.

עקביות - כאמור, הסינים מנהלים רישום מדויק של הפרוטוקול, ולאורך המו"מ הם בודקים את העקביות שלכם. סתירה בין עמדותיכם בשלבים השונים של המו"מ תביא לערעור האמון שהצד הסיני ירכוש כלפיכם.

נהלו רישום מדויק של הדיונים – רישום מדויק של הדיונים ימנע מהסינים טענות שווא על החלטות שהתקבלו במהלך המו"מ ויאפשר תקשורת נוחה בתוך צוות המו"מ.

סיוע מקצועי – רצוי כי תקבלו ליווי מקצועי על-ידי עורך דין או איש עסקים הפעילים בזירה הסינית.

הימנעו מיצירת דד-ליין – במהלך המו"מ הימנעו מלהיכנס למלכודות זמן.