



БИЗНЕС В ТУРЦИИ

Турция — страна, где соединилось множество культур, но преобладает все же традиционная восточная. Руководитель офиса SIBUR International в Турции **Сергей Гребенев** живет и работает в стране больше 10 лет, за это время смог разобраться в тонкостях местного бизнеса. Об особенностях турецкого менталитета и бизнеса Сергей Гребенев рассказал «СК».



СЕРГЕЙ ГРЕБЕНЕВ

руководитель офиса SIBUR International в Турции:

Ранее в Турции было принято считать, что российский бизнес нестабилен и ненадежен. Но за 10 лет нам удалось изменить ситуацию. Сегодня, если спросить у наших турецких партнеров про СИБУР, они скажут, что это надежно.

Восточная культура сильно влияет на деловые отношения?

Главная местная особенность в том, что для турок очень важно личное отношение к партнеру. Партнер по бизнесу должен быть своим человеком. Турки уверены, что только на тесных личных связях можно выстроить хороший бизнес.

В Турции очень много семейных компаний, в которых работают несколько поколений родственников. За ними интересно наблюдать, и с ними интересно сотрудничать. Такой бизнес строится не для себя, не для сына, а для внуков и правнуков. Каждое поколение вносит свой вклад в его развитие.

Переговоры с такими компаниями особенно ценны, потому что это всегда как поездка в гости к семье, где помнят прошлое и думают о будущем. В офисе часто можно увидеть старые фотографии отцов и дедов, которые начинали этот бизнес, и фотографии детей и внуков.

Как выглядит сам процесс ведения переговоров в Турции?

Стиль ведения переговоров очень зависит от того, в каком регионе страны находится компания или где вырос основавший ее человек. Разные города накладывают свой отпечаток.

Например, в Газиантепе очень патриархальная культура, а в Измире, наоборот, европейский уклон. Иногда во время переговоров я спрашиваю, откуда человек родом. Это многое проясняет.

Но в любом случае очень важно в первые же пять минут общения с турецким партнером показать свое уважение. Это можно сделать, сказав несколько слов на турецком. Приветствие по-турецки – «мераба», «спасибо» – «тешеккюрлер».



Газиантеп – город с патриархальной культурой, и это накладывает отпечаток на стиль переговоров.

ПРИВЕТСТВИЕ ПО-ТУРЕЦКИ – «МЕРАБА», «СПАСИБО» – «ТЕШЕККЮРЛЕР».

На турецких рынках принято торговаться. А в бизнесе принято делать уступки в цене?

Конечно, турецкие партнеры любят торговаться и иногда цену умышленно занижают. В переговорах они приводят очень много доводов, обосновывая свою цену. Доводы нельзя просто игнорировать, это может быть воспринято как неуважение. Поэтому нужно всегда иметь в запасе не менее весомые контраргументы. А для этого надо общаться на рынке и знать предложения конкурентов.

Один раз, когда меня явно держали за чужого и озвучивали совершенно неприемлемые условия, я прервал переговоры и ушел. В будущем мне это помогло: партнеры изменили свое отношение, и новые переговоры были успешными. Торг уместен как ритуал, при условии что суммы этой ритуальной торговли не критичны. Если я понимаю, что клиент рассчитывает выторговать 10 долл., я сразу заложу эту сумму в предложение, чтобы после всех аргументов и контраргументов уменьшить цифру со словами «своей ценой ты разбиваешь мое сердце». И все останутся довольны.



На турецких рынках принято торговаться. Это относится и к бизнес-переговорам.

Это не выглядит театрально?

Да, но турки вообще очень эмоциональны. Они всегда очень эмоционально разговаривают, помогают себе руками. Так что их общение может выглядеть театрально, но это часть культуры.

ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ – НАША ОБЩАЯ ЧЕРТА. РУССКИЕ МОГУТ КРИЧАТЬ И РАЗМАХИВАТЬ РУКАМИ НА ПЕРЕГОВОРАХ, И В ТУРЦИИ ЗА ЭТО НИКТО НЕ ОСУДИТ.

Межличностное пространство в Турции отсутствует полностью. Мне сначала казалось странным, что меня то и дело обнимают, похлопывают по плечу. Но со временем к этому привыкаешь, и сейчас уже стиль общения на дистанции вызывает некоторый дискомфорт.

Русские люди все-таки тоже довольно эмоциональны...

Да, эмоциональность – наша общая черта. В отличие от европейцев или китайцев, которые будут холодно себя вести на переговорах, русские также могут кричать и размахивать руками, и в Турции за это никто не осудит. Я родом из Беларуси, и нам это также свойственно.

На переговорах вы говорите по-турецки?

Да, в основном все переговоры проходят на турецком языке.



Вид на Левент – деловой район Стамбула, расположенный в европейской части города.

А принято на переговорах, что называется, говорить о погоде или спрашивать про личные дела? Или сразу можно переходить к делу?

Уж точно не меньше половины времени на переговорах занимают личные разговоры. Обязательно нужно спросить, как семья, как здоровье. Это неотъемлемая часть бизнеса, продолжение того, что партнеры по бизнесу – свои люди. И хотя в учебниках пишут про запретные темы, мне приходилось обсуждать с турецкими партнерами и политику, и религию, и алкоголь.

Как раз следующий вопрос был про запретные и сложные темы...

Откровенно говоря, самая сложная тема для меня – это футбол. Вот уж где даже лучшие друзья могут оставаться непримиримыми соперниками, если они поддерживают разные футбольные команды.



Посетители традиционного чайного дома в Гореми, Турция.

Чай – залог взвешенных решений

ДАЖЕ ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ОТКРОВЕННО НЕ ПРАВ, НЕ ПРИНЯТО ГОВОРИТЬ ЕМУ ЭТО В ЛИЦО.

В Турции чай – обязательный атрибут переговоров. Он непременно должен быть свежесваренным и горячим. Турки очень серьезно относятся к тому, как заварен чай и какой у него вкус, чайные пакетики в Турции используются редко. Если стакан чая выпит, сразу приносят новый, и так до бесконечности. От предложения выпить чая нельзя отказываться: это воспримут как неуважение, которое ухудшит исход переговоров. Несколько стаканов чая, выпитые в ходе переговоров, дают возможность подумать и принять взвешенное решение без спешки и суеты. К тому же попить вместе чая – отличный предлог для новой встречи с партнерами.

Однажды мне удалось посетить чайные плантации в пригороде Ризе. Я поучаствовал в сборе урожая и помог отвезти его на фабрику. Один клиент как узнал об этом, то сразу разместил у нас большой заказ и направил предоплату за месяц до отгрузки. Оказалось, он сам родом из Ризе.

В отношениях с турецкими партнерами существуют табу?

Не стоит уличать партнера в обмане или неправоте: турки очень болезненно к этому относятся. Даже если человек откровенно не прав, не принято говорить ему это в лицо. В моей практике были случаи, когда я говорил об обмане, но я знал, что это наши последние переговоры. Сейчас, если я вижу, что со мной лукавят, то могу иногда пошутить на эту тему, но очень осторожно.

Правда, что, выражая несогласие, турки не качают головой, а приподнимают брови и цокают языком?

Да, это очень популярно в Турции. И за 10 лет у меня у самого это вошло в привычку. Даже в Москве я часто поднимаю брови и цокаю, а собеседники могут думать, что я шучу или заигрываю. Но в Турции эти местные нюансы общения помогают в переговорах, потому что для турок уважение иностранца к их культуре демонстрирует серьезность его намерений.

В Турции используют рукопожатие, когда здороваются?

Мужчины в Турции иногда приветствуют друг друга касанием головы или прислоняясь щеками наподобие поцелуя. Но это знак доверия и уважения, он уместен между людьми, которые хорошо знают друг друга. На деловых переговорах все же принято здороваться за руку, как и во всем мире.

А как обращаются друг к другу? По имени?

К мужскому имени добавляют приставку «бей», она показывает уважение и используется повсеместно. К женщинам принято обращаться, добавляя к имени приставку «ханым».



Старикам – почтение, женщинам – уважение

В Турции очень почитают старших. На улицах можно встретить людей, которые целуют и прикладывают в почтении руку пожилого человека к своему лбу. И если на переговорах присутствует старший член семьи, безусловно, его слову будет уделено много внимания. Для женщин в бизнесе нет никаких сложностей. Они активно и равноправно участвуют в жизни компаний и часто занимают руководящие должности.

Турецкие партнеры быстро принимают решения? Турецкая бизнес-среда бюрократична или все происходит легко и без лишних согласований?

К МУЖСКОМУ ИМЕНИ ДОБАВЛЯЮТ ПРИСТАВКУ «БЕЙ», ОНА ПОКАЗЫВАЕТ УВАЖЕНИЕ И ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПОВСЕМЕСТНО. К ЖЕНЩИНАМ ПРИНЯТО ОБРАЩАТЬСЯ, ДОБАВЛЯЯ К ИМЕНИ ПРИСТАВКУ «ХАНЫМ».

В основном мы проводим переговоры с людьми, которые принимают решения. Им не надо советоваться с кем-то, что-то согласовывать и долго думать. Ты пришел на переговоры и должен быть готов совершить сделку. Если клиент соглашается с нашей ценой или называет свою цену, это сопоставимо с подписанием контракта. Неважно, когда будет подготовлен и подписан контракт, «бумажки» ничего не значат. Если цена согласована даже по телефону, это больше не меняется – важно данное слово. Конечно, в моей практике были случаи, когда клиенты пытались пересмотреть согласованную сделку, но мы с такими компаниями не работаем.

А как турецкий бизнес относится к будущему? Турки – оптимисты или пессимисты?

Турки очень оптимистичны! В Турции каждые три года происходят экономические потрясения, но это лишь закаляет местных бизнесменов. Если они теряют все, то не отчаиваются и не ленятся начать с начала с присущим им оптимизмом.

Что турецким партнерам известно о российском бизнесе? Как относятся к предпринимателям из России?

Ранее в Турции было принято считать, что российский бизнес нестабилен и ненадежен. С момента начала работы на рынке Турции мне постоянно приходится доказывать, что это ошибочное мнение. И должен сказать, за 10 лет нам удалось изменить ситуацию. Сегодня, если спросить у наших турецких партнеров про СИБУР, они скажут, что это надежно.