

פרויקט הגשה

קורס ניהול רכש

וקניינות

מחזור 77

הכנת כלים לניהול משא

ומתן עם ספקים

מגישות:

ליאת בנימין

ניקול חגבי

מינצי גרוסינגר

תקציר מנהלים

מטרת הפרויקט

הפרויקט נועד להקנות דרכי פעולה ברורות לניהול משא ומתן עם ספקים.

הרעיון נשען על ההנחה אשר לפיה הכנה מוקדמת למשא ומתן הינה החלק החשוב ביותר במשא ומתן. אנו רוצים לתת כלים והנחיות מופשטים אשר ינחו את אנשי הרכש בבואם לשאת ולתת מול ספקים. אנו סבורים שתחת הדרכה נכונה והצבת מסגרת לימודית ראויה ופשוטה, יוכלו אנשי הרכש בארגון להגיע מוכנים וחמושים בכלים ראויים להשיג את התוצאות המיטביות מן המשא ומתן. אנו מאמינים כי יישום נכון של התהליך אותו נרצה להוביל יביא לא רק לתוצאות מצוינות במשא ומתן אלא גם לחיסכון כספי אדיר ומינוף הארגון לאפיקים גבוהים חדשים.

מה יושג מקיומו של הפרויקט

אנו שואפים ליצור תכנית עבודה אשר תאגד בתוכה את דרכי הפעולה הנכונים בניהול משא ומתן. הפרויקט שואף להעביר סדנאות מרוכזות וענייניות לאנשי הרכש בארגון, אשר באופן יומיומי עוסקים במשא ומתן מול ספקים קטנים כגדולים. התכנים ייחשפו לאנשי הרכש הן בסדנאות והן באופן שוטף באמצעות המנהלים בארגון. לפי ראות עיננו, אנשי הרכש, בכל פגישה יום יומית מול ספקים, מתמודדים עם עסקאות אשר עשויות להגיע לסכומי כסף רבים.

לפי החזון שלנו, כאשר נשפר את דרכי הפעולה לקראת המשא ומתן, נוכל לחסוך לארגון סכומי כסף רבים באופן גורף.

הערך המוסף אשר אנו מקווים להשיג מהפרויקט

אנו מעוניינים להנגיש את המידע בתכנית דרכי הפעולה שיצרנו לכל עובד בארגון. כך, יוכלו העובדים כולם להיחשף לתכנים לימודיים בנושא ניהול נכון של משא ומתן. אנו מאמינים כי אין אדם אשר לא יפיק תועלת ממידע שכזה היות וכל חיינו במציאות העכשווית דורשים מידה מסוימת של ניהול נכון של משא ומתן, בין אם בקניית רכב או בית, בין אם בהתמודדות מול הילדים, בחיי הזוגיות וכיוצא בזאת. לכן, הערך המוסף בעינינו הינו רב.

תוכן עניינים

פרק 1 ... מהו רכש

פרק 2 ... מהו משא ומתן

פרק 3 ... דרכים לניהול משא ומתן

פרק 4 ... חשיבותה של ההכנה המוקדמת לניהול משא ומתן

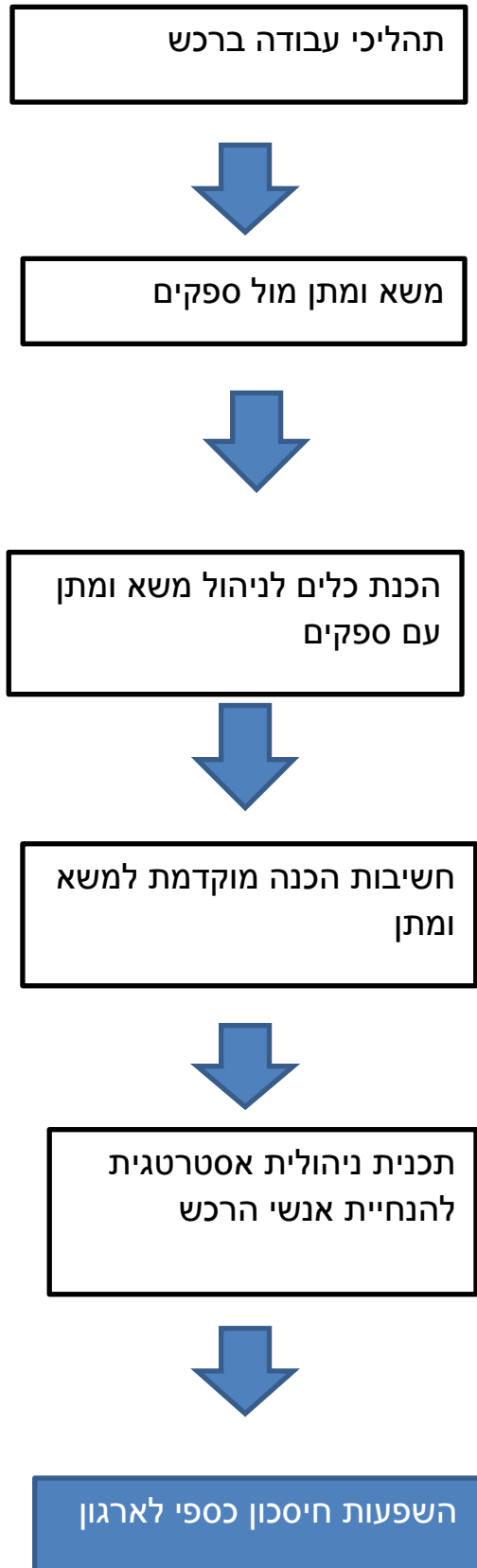
פרק 5 ... כיצד נתכונן לניהול משא ומתן

פרק 6 ... השפעות הפרויקט כחיסכון כספי על הארגון

פרק 7 ... התכנית האסטרטגית להמשך יישום הפרויקט

סיכום

תרשים זרימה



מהו רכש

רכש הינו תהליך עסקי או ארגוני הכולל פעולות, נהלים והליכים הדרושים לצורך רכישת מוצרים ושירותים עבור ארגון.

תהליכי הרכש מתייחסים לכל הוצאה כספית בארגון למטרת הרכישה, למעט משכורות לעובדים.

רכש הוא תהליך הקיים בכל ארגון, באופן מוסדר וממוסד או באופן בלתי ממוסד. ככל שהארגון גדול יותר וכמות הפריטים והשירותים הנרכשים על ידו הם בסכומים גבוהים יותר, כך הרכש הופך לתהליך ליבה בארגון.

לרכש המבוצע באופן יעיל ונכון ישנה חשיבות רבה לתוצאותיו העסקיות של הארגון.

יתרונותיו של רכש יעיל:

- חיסכון כספי משמעותי התורם לרווחיות הארגון.
- קיצור זמני אספקה והגדלת ערך המוצרים והשירותים הנרכשים.
- ארגון בעל יעילות תפעולית מסוגל להיות תחרותי יותר ובכך להגדיל את נתח השוק על חשבון מתחריו.
- פינוי משאבים ניהוליים לעיסוק בעסקי ליבת הארגון.
- שיפור בשירות הניתן ליחידות הקצה בתוך הארגון וללקוחות חיצוניים.

לאחר איתור הספקים הרלוונטיים על ידי אנשי הרכש וקבלת הצעות המחיר, מתבצע תהליך של **ניהול משא ומתן** בין יחידת הרכש לבין הספק. כל אחד מהצדדים מעוניין למקסם את התנאים המסחריים, המשפטיים והעסקיים לפיהם תתבצע העסקה.

לפיכך, משא ומתן הינו חלק משמעותי ביותר בעבודתם של אנשי הרכש בארגון.

מהו משא ומתן

משא ומתן הוא למעשה כל תקשורת שהמטרה שלה היא לשכנע או להשפיע על הזולת. על מנת להצליח במשא ומתן יש לדעת ולהכיר את הצד השני, ללמוד את השוק בו אנו מתמודדים, לתכנן ולהתכונן.

ישנה חשיבות גבוהה להכנה המוקדמת למשא ומתן. אמנם ישנם אנשי רכש אשר מגיעים אל המשא ומתן ללא הכנה ובכל זאת מצליחים להשיג את המטרה, אך הסברה היא שבעזרת הכנה מוקדמת ראויה ניתן להשיג אף יותר מהמטרה הראשונית.

לעיתים נדמה כי משא ומתן סובב סביב כסף בלבד אך לא תמיד כך הדבר. ישנם נושאים רבים שהכרח לדון בהם, כגון מועדי אספקה, מוצרים נלווים, אחריות על המוצר, אחריות על הובלה, מועדי תשלום, תנאי אשראי, עלות אחסון, עלויות תיקון לאחר מועד האחריות, אפשרות להאריך את מועד האחריות, מתן שירות, מיקום מתן השירות, עלויות של שינויים, תוספות בלתי צפויות, אפשרות החזרה, וכיוצא בזאת. לכל אחד מהנושאים הללו ישנן השפעות כספיות רבות. לכן ברור כי המו"מ אינו רק על מחיר וכולל בתוכו קשת רחבה של התמקחויות אפשריות.

משא ומתן כולל בתוכו לעיתים היסטוריה של הספק אל מול הארגון. יש צורך לחקור אותו טרם ההגעה לשולחן הדיונים. משא ומתן הינו תהליך, רווי עלויות ומורדות, טומן בחובו שלל אפשרויות, יש צורך במיקוד גבוה בתהליך כולו על מנת להשיג את התוצאות הטובות ביותר. יש שיאמרו כי זו אמנות לנהל משא ומתן, אנו נוטות להסכים עימם.

דרכים לניהול משא ומתן

ניהול משא ומתן יכול להתבצע בדרכים מגוונות ביותר. ישנן אינספור טכניקות אשר הוצעו במהלך העשורים האחרונים, ולא כולם מסכימים על דרך כזו או אחרת, וישנה יותר מדרך אחת אשר מניבה תוצאות טובות. אך ללא ספק לכולן משותפת ההנחה אשר באמצעות ידע מוקדם ניתן לשפר את תהליך השגת המטרה הרצויה בסוף התהליך.

נציג מספר דרכים אשר מקובלות בדרך כלל בעולם הרכש והמכירות.

טכניקת השתיקה

במהלך ניהול משא ומתן פעמים רבות הדרך הטובה ביותר להגיע להישגים היא פשוט לשתוק. לאנשים רבים קשה מאוד להישאר אדישים או לחוש בנוח כאשר הצד שמולם שותק דווקא כשתורו לדבר. המצב מכניס את הצד השני לאי נוחות שתגרום לו פעמים רבות פשוט לדבר- ובכך לחשוף דברים שייתכן ולא היה מעוניין לחשוף ובכך לבטא חולשה. את החולשה הזו נוכל לנצל על מנת להגיע להישגים במשא ומתן.

חשיבות שפת הגוף בניהול משא ומתן

שפת הגוף הינה למעשה שיקוף מלא של מצבם הנפשי של הצדדים המשתתפים בתהליך. רוב האנשים מגלים לצד השני כיצד הם מרגישים עוד בטרם החל המשא ומתן. האינטונציה- שפת הגוף הקולית, קריטית אף היא בתהליך המשא ומתן. ניתן לנסות לשלוט על שפת הגוף שלנו על ידי הכנה מוקדמת, לשחק מבעוד מועד סימולציות של אותו המצב, תוך התכוננות למצבים אשר עלולים להביך אותנו, ותוך כדי הסימולציה לסקור את איברי גופנו, לאתר בעיות מקומיות של גילוי עצבנות ולרסן אותן. ככל שאדם מיומן יותר

ומאומן יותר כך הוא מונע מהצד השני להסתכל בו ולחוש מיד את מצבו הנפשי ביחס לסיטואציה ולהרגשה הכללית.

האסטרטגיה היא למעשה להלחיץ את הצד השני כמה שיותר על מנת להבחין בלחץ או בהעדר לחץ בהבעות פניו, בתנועות ידיו וכדומה, ולנצל זאת לצרכינו.

טקטיקת התשה

המטרה היא להתיש את הצד השני, לגרום לו להשקיע זמן רב ועל ידי כך לגרום לו לוותר יותר, רק בשל העובדה שהושקעו שעות עבודה רבות כל כך בתהליך. המותש אינו מעוניין לחזור בידיים ריקות לאחר כל הזמן שהשקיע ולכן לעיתים יחתום על חוזה שייתכן ופחות טוב עבורו, אך מבחינתו לפחות העסקה נסגרה.

עמדות פתיחה קיצוניות

שיטה זו פותחת את המשא ומתן בעמדות קיצוניות ביותר. לעיתים באחוזים הגבוהים פי כמה וכמה מההצעה המקורית. התכנון הוא להתחיל גבוה בצורה קיצונית ומשם לרדת. ישנו סיכון בנקיטת טקטיקה זו שכן הצד השני עלול לנטוש את הדיון. אולם תחת הכנה מוקדמת נוכל לדעת האם האדם הנמצא מולנו ישתף פעולה בדיון שכזה ובאם כן, לטקטיקה זו יכולים להיות תוצאות טובות ביותר.

סמכויות מוגבלות

בדרך זו מציג הצד השני את הסמכויות שלו כמוגבלות מאוד. כך, הוא לא נאלץ להתחייב ליותר מההצעה הראשונית איתה הגיע. במקביל הוא מנסה בכל זאת לקבל הסכמות כלשהן מאת הצד השני.

הכל או כלום

הצד המשתמש בטקטיקה זו אומר בעצם לצד השני שיש לו שתי אפשרויות בלבד - לקחת את ההצעה שלמו כמו שהיא או לא לקחת

דבר. זוהי טקטיקה חריפה שלא בהכרח מתאימה לכל דיון. אך במידה וכן ניתן לפיק ממנה תועלת רבה.

צירוף צד שלישי למשא ומתן

אחת הדרכים להפיג לחצים במשא ומתן אינטנסיבי היא להציג בשלב מסוים צד שלישי שהיה עד לשלב זה נסתר. צד זה עשוי להיות מנהל בכיר יותר בארגון, מומחה כלשהו או כל דמות רלוונטית שיכולה להביא לתוצאות. יש לשים לב לעיתוי בטקטיקה זו- לא מוקדם מידי ולא מאוחר מידי.

שיטת הסלמי/החלקים

הצד שיחליט לנקוט בשיטה זו ינסה לטפל בכל סעיף לחוד. למשל, הובלה לחוד, אחריות לחוד והביטוח לחוד. עלינו תמיד לנהל משא ומתן על כל העסקה ולא כדאי להיות הצד שנגרר לשיטה זו.

זווית שולית

זוהי טקטיקה של ניסיון הסטת תשומת הלב של הצד השני לנקודה שולית. טקטיקה זו היא שיטה באמצעותה, הצד אשר התכוון היטב לפגישה מנסה לבלבל את הצד השני או להסיט את תשומת הלב שלו מהנקודה המרכזית החשובה באמת. פעולה זו באה לידי ביטוי בכך שהמשא וממתן עובר לכיוון אחר לגמרי ממה שהצד השני התכוון. המטרה גם כאן היא לעייף את הצד השני כך כאשר יגיעו הדיונים לפרק החשוב באמת הצד שהותש יוותר מהר מאוד.

זיהוי הטקטיקות בהן נוקט הצד השני

אחד הקשיים במשא ומתן הוא להבין את הגישה בה נוקט הצד השני. על כל אחד משני הצדדים מוטלת האחריות להבין, ללמוד ולהכיר את הטקטיקה של הצד השני. החשיבות בלדעת מה הצד השני חושב היא גדולה מאוד.

חשיבותה של ההכנה המוקדמת למשא ומתן

ככל שאנו מקדישים זמן רב יותר להכנה למשא ומתן, הביצוע נעשה קל יותר. לכן, יש להתכונן ולהיערך מבעוד מועד בעיקר אם התוצאות משמעותיות עבורנו. משא ומתן תועלתני ויעיל מבוסס על זיהוי מדויק בשלב ההכנה של האלמנטים הבאים:

- צרכיו האמיתיים של הצד השני.
- הערך הריאלי של הוויתורים העתידיים שלנו לצד השני.
- הערכה מה תהיה התועלת של הוויתורים שלנו עבור הצד השני.
- הוויתורים שיש לצפות מהצד השני.
- עמדות הפתיחה של הצד השני.
- טקטיקות ואסטרטגיות להזזת הצד השני לכיוון נקודת האיזון.

כאשר אנו מתכננים משא ומתן יש לדעת ראשית מהי תרבות הארגון ומדיניותו באשר למשא ומתן קשוח או גמיש ובהתאם לצרכים.

מעבר לכך, אנו חייבים להכיר על בוריו את המוצר או סדרת המוצרים עליהם אנו דנים. אנו חייבים להכיר את השוק והמתחרים האחרים וכן את הסמכות הכוח וההשפעה של הצד השני. אנו חייבים להכיר בנקודות החוזק ובנקודות החולשה שלנו ביחס למוצר וכך לדעת מה רצוי ומה לא רצוי שיעלה לדיון. במילים אחרות אנו חייבים לאסוף מודיעין לפני כל משא ומתן.

בבואנו להתכונן למשא ומתן אנו נתקלים בהרבה מקרים של אי וודאות לגבי הצד השני.

למשל אי וודאות לקווים האדומים של הצד השני-

לכל צד במשא ומתן יש גבולות אדומים מהם הוא לא ייסוג. עלינו להכין מראש את הקו האדום שלנו. קו אדום שנוצר במהלך המשא ומתן עצמו מוגדר אצלנו ככישלון של המשא ומתן. אין אפשרות כזו ולכן יש לבצע הכנה מוקדמת עד כמה שניתן. ככל שנדע מראש את הקווים האדומים שלנו יהיה לנו קל יותר במהלך הדיונים להבין עד כמה ניתן להתקרב אל הצד השני וכמה ויתורים נוכל לעשות.

בנוסף, יש לזכור כי המשא ומתן מורכב גם מוויתורים. כאשר אנו מתכוננים למשא ומתן אנו מחויבים להתייחס לנושא הזה. אנו צריכים לחשוב על תזמון הוויתור ועל המחיר שנדרוש בגין הוויתור.

מצד שני עלינו לחשוב מה לעשות כאשר הצד השני ננעל בתוך העמדות הראשוניות שלו ולא מוכן לבצע וויתורים. ניתן לנתק מגע לפרק זמן מסוים, לדחות את המשך הדיונים או להעלות את דרג משתתפי המשא ומתן.

דוגמא נוספת הינה אי ודאות באשר ליעדים והצרכים של הצד השני- עלינו לנסות להבין מראש כמה שניתן מהו היעד הסופי האמיתי של הצד השני ובכך נוכל להתכונן בהתאם. ההכרות שלנו עם הצרכים של הצד השני מסייעת מאוד להכין את המו"מ.

אי ודאות באשר לטקטיקות והאסטרטגיות שיינקטו-

ככל שננסה לחזות מראש באיזו טקטיקה ייבחר הצד השני, כך נוכל להתכונן לכך ולמצוא דרכי תגובה מיטביות. נוכל לעשות זאת בעיקר על סמך מידע על האנשים שישתתפו במשא ומתן. רצוי שנדע כמה שיותר פרטים על האנשים שמולנו. ככל שנגיע עם מידע מקדים רב יותר על אופיו, עסקיו ופרטים על כספיו של הצד השני כך נוכל להתמודד בצורה הטובה ביותר עם טיעונו ועמדותיו.

בהכנה המוקדמת עלינו במיוחד להתכונן למצבים בלתי צפויים. למשל, עלינו לשאול את עצמנו כיצד נפעל באם הצד השני קם

ונוטש את חדר הדיונים? או מאידך דורש מאתנו לעזוב? או מצב בו הצד השני מספר לנו כי קיבל שתי הצעות נוספות במחיר אטרקטיבי יותר משלנו? או למשל מצב בו הצד השני יציף תנאי תקיף וסופי אשר בלעדיו אינו מעוניין להמשיך את הדיון או לחילופין יציע הצעה שהיא לא הגיונית?

ובכן, על השאלות הללו כדאי לענות בתהליך ההכנה המוקדמת. כדאי לשאול את עצמנו מה הדבר הכי לא צפוי שיכול הצד השני לבקש? כך נוכל לחשוב על דרכי התמודדות אפשריים מבעוד מועד ולא ניתפס ללא תשובה. אם לא נתכונן היטב מראש, הדבר עלול לגרור תגובה אימפולסיבית מצדנו בזמן אמת שלא בהכרח תהיה טובה עבורנו. המשקל של חלק זה בהכנה המוקדמת הינו כבד מאוד- אנו צריכים להיות ערוכים לכל מצב אפשרי.

הכנה נוספת היא בנוגע למספר המשתתפים בדיונים. אנו צריכים להתאמן הן לתרחיש בו אנו נושאים ונותנים מול אדם אחד והן לתרחיש בו נדון מול צוות נרחב. בנוסף, נרצה לדעת מהם הדרגים אשר ישתתפו במו"מ מולנו. כך נוכל להחליט אילו דרגים כדאי לנו לשלוח אל המו"מ. ניתן לעיתים גם להסיק מהתנהלות הצד השני מסקנות חשובות. למשל אם הצד השני מביא למו"מ דרגים בכירים ככל הנראה הוא לחוץ לבצע את העסקה ולכן אין שום סיבה לתת יותר ממה שתכננו.

בנוסף, כדאי להתכונן להצלחה. אין ספק כי היכולת לדמיין את ההצלחה במשא ומתן מסייעת רבות לניהול המו"מ לכיוון של סיום מוצלח, אפילו לשני הצדדים (win-win). מבחינה רוחנית ידוע כי חשיבה חיובית מסייעת רבות בהצלחה.

הכרת השוק

רק לימוד יסודי של השוק, של המוצרים המתחרים, והספקים המתחרים יוביל אותנו לניהול משא ומתן אפקטיבי ביותר. עלינו

לדעת מה מציע השוק, מה נהוג בענף, מה ניתן לבקש. עלינו להראות מקצועיות רבה ביותר. כך לא נוכל ליפול לרמאויות ולתכסיסים. כך גם הצד השני מבין שאין לו אפשרות לכך.

הקשבה

אמנם ידוע כי לא ניתנה לנו הנבואה, לא ניתן לדעת ולחזות מה יקרה במהלך המו"מ. לא נוכל לדעת במדויק מה עובר בראשו של הצד השני. נוכל רק לנחש. אבל ניתן ורצוי להקשיב. להקשיב לצד השני, לתוכן הנסתר המושמע מדבריו, לשפת הגוף ולטון דיבורו. חייבים ללמוד הקשבה על מנת להכיר טוב יותר את הצד השני. להכיל את דבריו, להתייחס לסביבת העבודה שלו.

כיצד נתכונן למשא ומתן הלכה למעשה

אם כן, לאחר שהבנו את גודל המשמעות של ההכנה המוקדמת למשא ומתן, נבחן כיצד אנו מיישמים זאת בפועל. מה נדרש מאתנו על מנת שנגיע מוכנים לכל דיון, לכל ישיבת סחר וחתימת הסכמים.

ראשית, ניתן להתחיל בצפייה במשא ומתן. ישנה חשיבות רבה לדוגמאות אמיתיות שאנו צופים בהן במהלך הלמידה שלנו. צפייה באנשים אחרים אשר מנהלים משא ומתן, אנשים המקבילים לתפקיד שלנו, הינה אפקטיבית מאוד משום שאנו צופים בשגיאות אשר מתבצעות וכך ניתן להבין כיצד לא כדאי להתנהל, ומצד שני ניתן ללמוד טכניקות חדשות לשכנוע, אותן נרצה לאמץ. מה גם, שנוכל לשמוע התנגדויות אשר צפות מן הצד השני ולראות כיצד המקביל שלנו מתמודד איתן.

שנית, לאחר שצפינו במשא ומתן אמיתי, ניתן ורצוי להתחיל ולתרגל בעזרת סימולציות של משא ומתן. הרעיון הוא לדמות, למשל יחד עם חבר לצוות, פגישת סחר אמיתית. כך, נוכל להתנסות באופן ממשי, להתאמן ולהשחז את סכין ההתדיינות שלנו. בסיום הסימולציה ניתן למשב אחד את השני וכמובן אם ישנם חברים נוספים בצוות אשר צפו בסימולציה, נוכל לקבל גם מהם משוב מעניין וממנו ללמוד.

דרך נוספת להתכונן היא ללמוד על עצמנו, מהן החוזקות שלנו ומהן החולשות. נרצה לדעת האם ישנם מקרים בהם אנו עלולים להכשיל את עצמנו וננסה למנוע מקרים אלו. עוד נלמד על עצמנו באילו תרחישים אנו מביאים את התוצאות הכי טובות שלנו וננסה לחתור אל יישום אותם התרחישים.

אימון נוסף מצוין הינו שחזור מו"מ קודמים שלנו. שחזור של פגישות קודמות, עם אותו ספק או ספק אחר, יעזרו לנו לבחון

בצורה מדויקת במה הצטיינו על מנת להמשיך ולעשות זאת ומה כדאי להשאיר מחוץ לדיונים הבאים.

חשוב לא פחות, לערוך תחקיר מקיף על הצד השני אשר מגיע אל הפגישה. נרצה לדלות כל מידע אשר נוכל למצוא על אופיו של האדם, על ההרכב של הצוות אשר עמו הוא מגיע, איך בדרך כלל הוא מתנהל במו"מ, (נוכל לבדוק זאת אפילו באמצעות שיחת חולין עם קולגות), נרצה לדעת באם יש לארגון שלנו היסטוריה עם ספק זה, ואם כן מה טיבה. נרצה לדעת מה מצבו של הספק הניצב מולנו מבחינת לוחות זמנים- האם הוא מצוי בלחץ של זמן? האם ישנם יעדים אליהם טרם הגיע והוא מסתמך עלינו? נרצה לדעת מה מצבו הפיננסי. לבדוק האם מצוי בבעיות כלכליות או חלילה לפני פשיטת רגל. בכל מקרה נשאף להגיע עם מקסימום מידע על הצד שני.

כל שיטות האימון שלהלן מוסכמות כמוצלחות. למעשה, ניתן ורצוי לשלב את כל שיטות האימון הנ"ל לכדי שיטת אימון כוללת אחת אשר ניתן להעבירה כסדנת אימון באופן שוטף למי שעוסק בפגישות סחר באופן יום יומי או אף לפני פגישות חשובות בלבד.

השפעת חיסכון כספי של ניהול יעיל של משא ומתן

בעת שאנו מגיעים מאומנים אל המו"מ, אנו מגיעים מיומנים יותר ויעילים יותר. המטרה שלשמה התנהל המשא ומתן תושג. האדם או הצוות שעבר את האימון הנכון יגיע עם הכלים הנכונים, יפגין מקצועיות ובקיאיות, דבר אשר ישדר לצד השני עוצמה רבה.

בנוסף, פעמים רבות צוות שמגיע אל חדר הדיונים כשהוא מאומן יש לו את היכולת להיות סבלני וסובלני במהלך הפגישה. דבר זה מסייע רבות בעיקר בתהליכי מו"מ ארוכים או בתהליכי מו"מ בהם הצד השני הפעיל טקטיקות רגשיות שיכולות להעלות את רמת חוסר הסבלנות של הצד השני, דבר העלול לגרום לאיש לא מאומן לאבד את קור הרוח ואף להסכים לחוזים שאינם טובים לו כלכלית.

למעשה, בחלק לא קטן מהמקרים נגלה שצוות אשר הגיע מוכן למו"מ השיג מטרה שהייתה גבוהה ורחוקה יותר מזו שציפו לה בתחילה. הצוות המאומן יגיע אל המו"מ מלא בביטחון עצמי ובכך, לא יירתע משום מכשול או בעיה שתוצג לו במהלך המו"מ משום שהוא אומן לטפל בה כראוי. היכולות של הצוות עולות, הוא יעיל יותר ומכאן שהתוצאות עולות. ההסכמים משתלמים יותר לארגון, החוזים מוצלחים יותר ומכאן, החיסכון הכספי בא לידי ביטוי באופן מיידי וכמובן גם בטווח הרחוק אנו נצפה בהגדלת הרווחיות של הארגון כולו.

איש רכש או צוות רכש יעיל הופכים להיות אחד המרכזים החשובים של הארגון בכל הנוגע לרווח-הפסד. נדמה כי לא ניתן להצליח כארגון באם צוות הרכש אינו יעיל.

תכנית אסטרטגית להמשך יישום הפרויקט

הפרויקט שלנו מתמקד למעשה בשיפור התהליכים המובילים אל משא ומתן בארגון. אנו שואפות להגיע לכל איש רכש בארגון, להעביר סדנאות בניהול נכון של משא ומתן ובעצם להנחיל שיטת עבודה המכילה דרכי פעולה ברורות בניהול מו"מ וזאת על מנת להגיע למטרות אותן הארגון הציב לעצמו ואף יותר.

הרעיון הכללי הינו לאגד את תכנית הלימוד לידי סדנת אימון בת שלושה ימים, אותה יעבור כל עובד רכש חדש בארגון, וימשיך לעבור אחת לרבעון בכל משך שנות העבודה שלו בארגון. בנוסף, נרצה לאפשר את הסדנה כתכנית העשרה שוטפת לכלל עובדי הארגון, אחת לשנה.

התכנית תנוהל על ידי אנשי הרכש הבכירים בארגון אשר יעבירו את הסדנאות לשאר אנשי הצוות. באם יידרש ניתן לעבור על חלק מהאימונים בסדנה לקראת פגישות חשובות במיוחד במהלך ההתנהלות השוטפת היום יומית של הארגון.

המטרה שלנו הינה להתוות את הדרך לניהול נכון ויעיל של תהליך ההכנה למשא ומתן בקרב עובדי הרכש בארגון.

אנו רוצות להקל על העומס של אנשי הרכש, לצייד אותם בכלים מועילים ולפשט עבורם את דרכי העבודה וזאת מתוך ההבנה שחלק ניכר מהצלחת הארגון תלוי בהצלחתם, כלומר מוטל עליהם תפקיד אשר יכול לחסוך או חלילה להפסיד הרבה מאוד כסף לארגון ונושא זה מצוי בחשיבות עליונה עבורנו.

סיכום

מטרת הפרויקט הייתה להנחות את אנשי הרכש בדרכי פעולה ברורות ולהתוות דרך אשר תסייע להם בתהליך ניהול משא ומתן מול ספקים. המטרה הייתה להקנות את הידע, הכלים והתכנים אשר ישמשו אותם בניהול נכון, יעיל והישגי של משא ומתן מול ספקים.

ביקשנו להגדיר מסגרת אימון אשר בעזרתה נוכל לשפר את היכולות של עובדי הרכש בארגון ובכך למקסם את רווחי החברה.

האימון יתבצע כסדנה מרוכזת בה יוכלו אנשי הרכש להתנסות בסיטואציות המדמות פגישות סחר אמיתיות וכך יוכלו להתאמן יחד עם שאר הצוות.

באופן כללי הסברנו כיצד הכנה מוקדמת למשא ומתן הינה חלק משמעותי בסיכויי ההצלחה של התהליך.

נשמח אם יתאפשר לנו ליישם את התכנית בארגון באופן שיועיל לארגון וימנף אותו לגבהים והישגים חדשים.