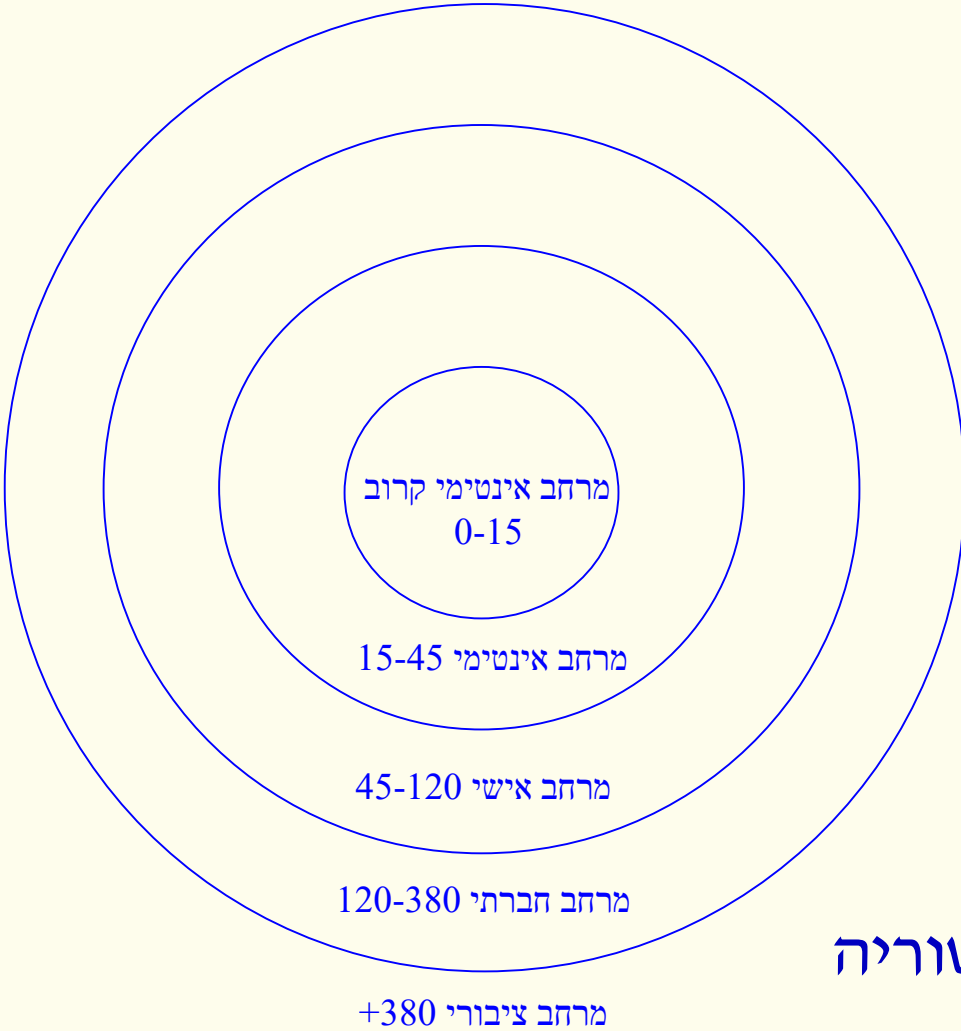




יניב רובינשטיין
Optimize Solutions Ltd.



The Name of the Game



- שיקוף ראוי
- מגע קל באמה/בזרוע, לחיצת יד
- הנהון קל שהאחר מדבר
- מבט משולש אמפטי
- שמירה על מרכז גוף פתוח
- חיוך
- קירבה פיזית ללא חדירה לטריטוריה

5 עובדות יסודיות על מ"מ

- אנחנו נושאים ונותנים רוב הזמן.
- כל דבר שנרצה להשיג, נמצא בד"כ בשליטה או בפיקוח של גורם אחר.
- בכל תהליך של מו"מ יש תסריט בסיסי שניתן לחיזוי.
- שלושה גורמים קריטיים בכל מו"מ: עצמה, ידע וזמן.
- הכרת הצד השני, בעיקר בהיבט האישי - חיונית להצלחה.



האיזים שתוכסות

- ראייתי
 - פוקוס
 - להבהיר
 - הבט
 - ננתח
 - נראה ש...
 - ממבט על...
 - בוא תסתכל על
 - עין בעין
 - אני רואה את כוונותיך
 - נקודה בלתי נראה
- תחושתתי
 - החזק מעמד שנייה
 - לא יכול לשים את האצבע
 - על נקי מסוימת
 - נסה לשים את הדברים
 - במקומם
 - חס / קר
 - לתפוס
 - למשש
 - ללחוץ
 - לשפשף
 - דחיפה קטנה ואנו שם
- שמיעתי
 - לדון
 - לספר
 - תשמע
 - נשאל
 - מילים כדורבנות
 - מילה במילה
 - שנינו על אותו התדר
 - נכתיב את הקצב

אפוא קול אתנאן.
עולא ויופ. נעים לאולין

קול עמוק.
נאוק וקפוא

קול יחסית גבוה.
פט וגפוא

צורות ישיבה כאו"מ







- Strategic planning
- Marketing plan
- Financial plan
- Operational plan
- HR plan
- IT plan
- Risk management
- Sustainability
- Innovation



תוכנית לוחמי ציסק במו"ח

תחושת החמצה

מתח

כעס

שתיקה וניכור

ירידה בדימוי העצמי



הכנה למו"מ

- הכרת הצד השני (תרבות הארגון, מבנה וסמכות, נקודות תורפה)
- שליטה בתכונות המוצר הדרוש
- זיהוי הצרכים שלנו
- עמדת הפתיחה הצפויה של הצד השני
- איזה עמדות אני רוצה שיציג הצד השני
- הגדרת הקו האדום שלנו
- בניית הטקטיקה לכל אורך המו"מ
- אילו ויתורים מוכנים אנו לבצע?
- מה מוכנים אנו לתת לצד השני?

תאריך

הכנה למו"מ עם :

נושא המו"מ :	תאריך המו"מ :
יזום המו"מ :	מקום המו"מ :
	שעת התחלה/סוף :

נוכחים :	מטעם הקונה	מטעם הספק
פגישה זו		
פגישה קודמת מתאריך :		

#	נתונים
1	המתחרים/ספק יחיד
2	דירוג איכות/LT/אחר יחסית לתחרות
3	מחיר רכישה אחרון
4	מחיר המתחרה
5	Target Price שניתן לספק
6	הצעתו האחרונה של הספק
7	מהו המחיר הסביר לביצוע העסקה?
8	מהו המחיר שהספק יהיה מוכן לקבל?
9	הקו האדום

#	נקודות כוח
1	
2	
3	

חילום ומשפטים לחנו"מ לחנו"מ

- בוא נבדוק, מה בעצם...
- אני מבין את עמדתך, הקושי הוא...
- בוא נשקול ביחד...
- בוא נחשוב יחד...
- בוא נבדוק יחד...
- בוא נראה מה חשוב ומה פחות חשוב לשנינו...
- אם... אז...
- נבדוק מה ניתן לעשות שיפתור לשנינו את הקושי...
- אני בטוח שנוכל למצוא מוצא
- לא כדאי שנתרגז זה על זה, זה הרי לא בינינו, נבדוק מהן האפשרויות...
- בוא ניקח פסק זמן, נחשוב על זה ונדבר על זה שוב בעוד...
- הומור במו"מ – לטובת התהליך ולא כנגד השותף

תחבולות בניהול מו"מ

פחוכמה - באיכו תחבולת לפשתא, אתי, מול מי ובאיכו עוצמה

תחבולות בפתיחה:

- כוון גבוה
- לעולם אל תאמר כן להצעה הראשונה
- הרתע באופן מופגן מהצעות הצד השני
- שחק את המוכר/הקונה הלא מעוניין
- טכניקת המלחציים

תחבולות אמצע מו"מ:

- טכניקת "אין לי סמכות"
- לעולם אל תוותר מבלי לקבל תמורה
- לעולם אל תציע להתחלק בהפרש
- שימוש ב"איש הטוב" וה"איש הרע"

תחבולות סיום מו"מ:

- כרסום הסיכום (טקטיקת הסלמי)
- תזמן ויתור קטן בסוף המו"מ כדי להקל על הסגירה
- נסיגה מהצעה שכבר הצעת

תחבולות נוספות:

- העובדה המוגמרת
- טקטיקת הזמן
- טקטיקת יצירת משברים
- ניהול מו"מ בעצירות קטנות
- טקטיקת סדר היום

לא בהכרח צריך לסגור כל מו"מ בצורה חיובית.

טקטיקות לסכירת איסקה מאו"מ

1. ריכוז כל הנקודות החיוביות
2. יעוץ והתייחסות אישית
3. שיטת עצות צד שלישי
4. שיטת האלטרנטיבה
5. התחמקות אחרונה
6. תן לצד השני הרגשה שהוא ניצח אותך
7. לעולם אל תגלה את סודותיך בסיום העסקה

התנגדויות

- קבל התנגדויות בברכה
- טפל בהתנגדויות עם הופעתן
- אל תגדיל התנגדויות
- אל תראה התנגדות כדבר אישי

לזאת אתה מבין מה התנגדות?

סוגי התנדבות

למחיר

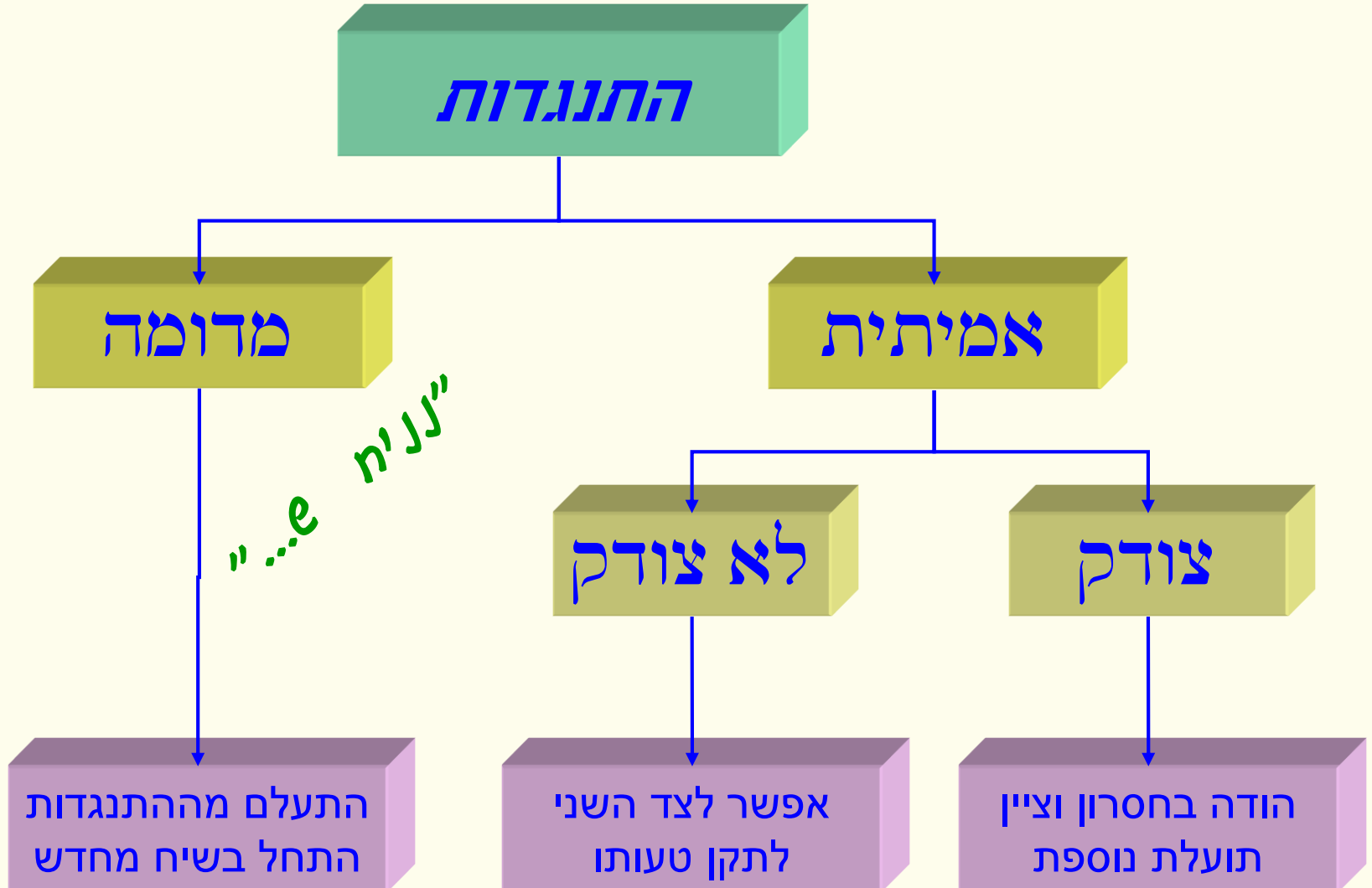
למוצר

ליועץ

לפירמה

לצורך

ליהוי וטיפול בסוג ההתנגדות

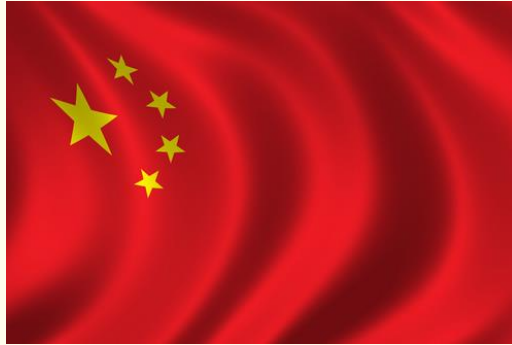


טיפוח מאבוי סתום

1. המשך לדבר על שאר הנושאים שעל סדר היום.
2. החלף חבר/י צוות המו"מ.
3. שנה את מיקום הדיונים.
4. הומור.
5. הצע שיטות ברורות לחילוקי הדעות בעתיד.
6. הבא צד שלישי שישמש כבורר.

סביבה
מקומית
עולמית

סינים



- אל תושיט את ידך ראשון. ייתכן שהם יברכו אותך בקידה קלה, מהכתפיים מעלה.
- דבר בשקט – אחרת הם ייעלבו.
- אנשי מו"מ ממולחים – ממקסמים את תועלתם תוך התחשבות מועטה בצד השני.
- תכנון המו"מ לפרטי פרטיו ותכנון לו"ז
- יש לטפח את היחסים הבינאישיים לפני ואחרי המו"מ.
- נדרשת סבלנות רבה
- יש להיות יצירתיים ולייצר עבורם את ה"ערך המוסף".
- הסינים מתחילים עם הצעות פתיחה גבוהות, ואוהבים להתמקח.

יפנים



- הגש וקבל כרטיס ביקור עם קידה עמוקה ומבט כלפי מטה, תוך שימוש בשתי הידיים.
- יפנים לא אוהבים לשמוע את המילה "לא". שים לב - כאשר הם אומרים "כן", פירוש הדבר שהם שמעו אותך.
- לכן אל תשאל שאלות סגורות, אלא פתוחות בלבד.
- כאשר יפני אומר "זה יהיה קשה", הוא מתכוון לומר "לא".
- יפנים מקבלים החלטות בקבוצות גדולות, ולכן זה יכול להמשך זמן רב.
- יפנים אוהבים השהיות "*Let me think about it...*".
- יש להם מודל היררכי חזק מאד. אי אפשר לטעות אצלם בין מקבל ההחלטות למבצע.
- יפנים לא מקבלים החלטות לבד. הם מבקרים אחד את השני כל הזמן. הם חייבים לקבל החלטות משותפות.
- הם שותקים ומחכים שתצא מכליך אן שתתחיל "לנדב" להם מידע.

יפנים - המשך

- נשים הם בד"כ לא קרייריסטיות, כך שלנהל מו"מ עם אישה הוא די נדיר ומשימה קשה מאד. היא תדרוש לקבל עליך מידע רב עד שתהייה לה הרגשת אמון בך.
- הגורם החשוב ביותר יושב תמיד בראש השולחן. מי שיושב ליד הדלת הוא הכי פחות חשוב. כדי לא להביך אותם – המתן שהם יושיבו אותך, על מנת, שחלילה, לא תתיישב במקום שלהם.
- כשיפני מגיע אליך קח אותו למסעדה מערבית (ולא יפנית). עדיף שיהיה בה גם קריוקי (הם "מתים" לראות אותך שר).
- מתנות – חובה וחשוב לתת להם מתנות, אך זאת רק בסוף הביקור. יש לתת את המתנה בשתי ידיים וחובה להציג אותה כחסרת משמעות. הם יותר מקפידים על הטקס מאשר על תוכן המתנה.
- השקט היפני, השלווה והרוגע שלהם – הם אלו אשר מנצחים אותנו במו"מ..

רוסים



- Win-Win – מאמינים בתאוריה, בפועל – רחוקה הדרך.
- מו"מ כמשחק כוחות – יבדקו תמיד מי חזק יותר ומי חלש יותר. מאמינים בגישת החזק ישרוד.
- הכל או כלום. פשרה=חולשה.
- מוסריות – מילה יפה, לא מעבר.
- מסתירים כל הזמן מידע.
- אוהבים להשתמש בטכניקת ה"אין לי סמכות"
- אל תנסה למכור להם את המוצר. מכור את היתרונות שיקנה להם המוצר.
- כאשר רוסים אומרים "זה יהיה לא נוח", הם מתכוונים שזה בלתי אפשרי.
- הקפד לנהל רישום ולעגן בביטחונות כל הסכם.

גרמנים



- לחץ ידיים בחזקה.
- אל תחזיק ידיים בכיסים.
- הגרמנים מאד פורמליים. דרוש להם הרבה זמן עד שהם מתחילים להרגיש בנוח איתך.
- גרמנים מדגישים את התארים של אנשים. כאשר אתה נפגש עם ד"ר או פרופסור, פנה אליהם כ"הר דוקטור" או "פראו פרופסור".
- אוהבים מחירים קבועים ואינם שמחים להתווכח עליהם.

מדינות ערב



- הבא בחשבון שתצטרך להקדיש הרבה זמן, אפילו ימים, כדי להכיר את הצד השני, לפני שהוא ירגיש מספיק נוח כדי לנהל איתך מו"מ.
- אל תיעלב אם הם מאחרים לפגישה או לא מופיעים כלל.
- אומנים בטקטיקות זמן ובסחבת יזומה.
- כל מה שנאמר בשיחות סגורות, הוא למעשה חסר משמעות אמיתית. הקובע הוא הדברים שנאמרו בציבור.

צרפתים



• כאשר צרפתי אומר "כן", הוא מתכוון "אולי". כאשר הוא אומר "לא" הוא מתכוון "בוא ננהל מו"מ".

• צרפתים מעדיפים את ההיגיון על הרגש.

• היה דייקן. איחורים מעליבים את הצרפתים.

• לחץ ידיים בתחילת הפגישה. נשיקה על הלחי נועדה לידידים קרובים.

• אל תהרוס ארוחה טובה ע"י שיחה עסקית. דבר על איכות המטבח הצרפתי.

אנגלים



- האנגלי הוא דייקן. קבע איתו פגישות מראש.
- דייקן, אך לעולם אל תקדים לאירועים חברתיים.
- האנגלי שומר על פרטיותו בקנאות – אל תשאל שאלות אישיות.
- לאנגלי קשה לדבר עם זרים. הדרך המקובלת לפתוח בשיחה עם זרים היא לדבר על מזג האוויר.
- מותר לסרב לתה או קפה המוצעים לך..

אמריקאים



- סגנון דיבור ישיר מאד: "מהי הצעתך האחרונה?", "בוא נפתח את הקלפים על השולחן" וכו'.
- נרתעים מהצעות פתיחה חצופות.
- מרגישים אי נוחות לנוכח הצגת רגשות (בכי, כעס וכו')
- מרגישים לא בנוח כאשר משתררת דממה ממושכת בחדר, והצד השני יכול לנצל זאת לטובתו.
- לאחר דממה ממושכת הם, בד"כ, מוותרים על משהו.
- שונאים להודות שאינם יודעים משהו.
- מסיימים עסקה עם השקת כוסית.

ישראלים



- קשה להגדרה חד ערכית בשל היותה של ישראל קיבוץ גלויות. המו"מ של כל תרבות/עדה שונה בתכליתו לעדה אחרת. אך אנו בכל מקרה "לא נצא פראירים" (הדבר המכרסם ישראלי הוא שמישהו אחר קנה בזול ממנו).
- הקו המנחה ישראלי – לא לצאת פראיר – השוואת מחירים.
- שפת גוף משוחררת – מרבה במגע גופני ("צ'פחות").
- Small Talk ארוך ומתפתל, במטרה להקנות אוירה טובה לצד השני.
- חוסר סבלנות, מרבה להשתמש בטקטיקת האלטרנטיבה (לא תיתן לי ריבית X אני הולך לבנק מזרחי ממול).
- "כאן ועכשיו" – במידה והמו"מ לא מסתיים באופן חיובי – מתחממים מהר וזאת אע"פ שבאנו מוכנים לויכוח.
- רוב הישראלים לוקים בתסמונת "יהיה בסדר" – השטחיות חוגגת.
- כושר אלתור והמצאה גבוה.
- ישירות (דיבור דוגרי) – לא תמיד טוב במו"מ עם תרבויות אחרות.



7 Steps Strategic Sourcing Process

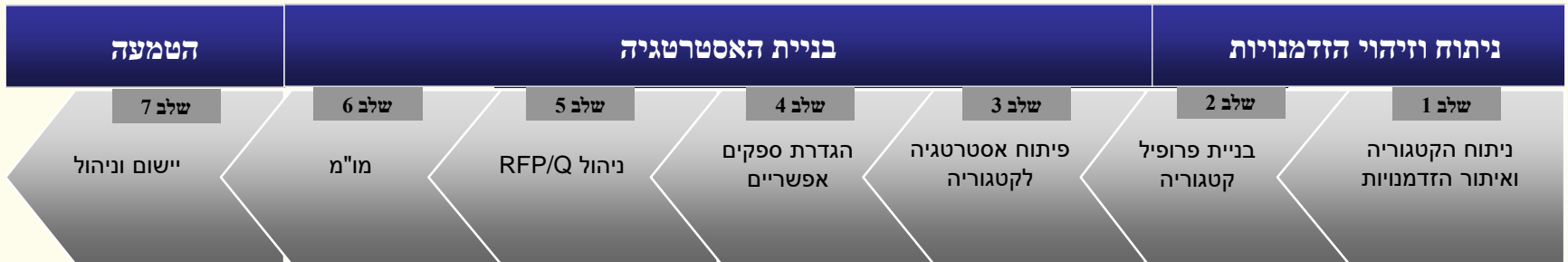
מאפייני הרכש האסטרטגי

- זיהוי ספקים איכותיים ותחרותיים, להסכמי ארוכי טווח, לרכש עקיף וישיר
- בעל ערך מוסף המאפשר יתרון תחרותי לארגון
- תהליכים וכלים עקביים בכלל הקטגוריות
- מינוף כוח הקנייה של הארגון
- השגת חסכונות
- רכישות מתוזמנות
- פיתוח יחסים אסטרטגיים
- התייעלות תפעולית ועסקית

אלמנטים לרכש אסטרטגי מוצלח

- תהליך מתמשך אשר נכנס לעומק הוצאות הארגון.
- התהליך מוסכם על ההנהלה והארגון מחויב לו.
- שיתוף פעולה מלא בין מנהלי מחלקות, המנהלים הבכירים וחטיבת הרכש לגבי הזדמנויות חדשות.

תהליך הרכש האסטרטגי – מודל 7 השלבים



- | שלב 7 | שלב 6 | שלב 5 | שלב 4 | שלב 3 | שלב 2 | שלב 1 |
|--|--|--|--|--|--|---|
| יישום וניהול | מו"מ | ניהול RFP/Q | הגדרת ספקים אפשריים | פיתוח אסטרטגיה לקטגוריה | בניית פרופיל קטגוריה | ניתוח הקטגוריה ואיתור הזדמנויות |
| <ul style="list-style-type: none"> חשיבה ותיעוד השפעה פנימית צפויה פיתוח תכנית יישום והטמעה קביעת מטרות ומדדים פיתוח תקשור פנים ארגוני ניהול ביצועים מול מטרות פתרון ותיעוד בעיות הטמעה וניהול סיכונים | <ul style="list-style-type: none"> בחירת ותיעוד אסטרטגית המו"מ תכנון וביצוע המו"מ תיעוד היתרונות והחסרונות קבלת הסכמת הלקוח הפנימי | <ul style="list-style-type: none"> בחירת RFP/Q הגדרת מועדים ותכולה כתיבה והוצאת RFP/Q ניתוח המענה הגדרות ויעדים למו"מ איתור הפתרון המתאים ביותר לארגון | <ul style="list-style-type: none"> הגדרת קריטריונים לבחירה הגדרת ספקים פוטנציאליים הוצאת RFI ניתוח SWOT סינון ספקים | <ul style="list-style-type: none"> ביצוע חקר שוק בניית פרופיל שוק ופרופיל ספק רצוי ניתוח מידע על השוק הערכת סיכוני התנהגות סיכום הממצאים והערכת ההזדמנויות פיתוח, תיעוד ושיתוף האסטרטגיה לרבות TCO | <ul style="list-style-type: none"> פרופיל קטגוריה פנימי פרופיל קטגוריה חיצוני הסכמה לנקודות הבסיס מול הלקוח הפנימי ניתוח הנתונים | <ul style="list-style-type: none"> ניתוח הוצאות איתור הזדמנויות הכנת תכנית עבודה זיהוי בעלי עניין והרחבת הצוות פגישת הנעה (Kickoff) הגדרת תפקידים ותחומי אחריות אימות מטרות עסקיות הגדרת יעדים זיהוי ותיעוד סיכונים בפרויקט |



לכרו -

על תחילת המרוץ
הודיעו לנו מלאן

אק אנו תמיז מחכים לדקה ה 90



וּמְכָרִים לְאֵת-בָּאֵם נְעֻבָּה יַחַד...



A close-up photograph of several people's hands stacked on top of each other in a circle. The individuals are wearing professional clothing, including a blue shirt, a red blazer, and a grey suit jacket. The background is slightly blurred, showing white blinds. The text "...עבודה יחד" is overlaid in the center of the image.

...עבודה יחד

אין כל סיבה שפא ננצח!





אק בחיים, תמידי,
33 אחז מרווח
וצסוק בספירת



– באור הצד השני
צסוק בהד'קת
ההפסדים