

## מול מי מנהלים משא ומתן



- מול ספקים.
- מול עובדים.
- מול החברים והשותפים לעבודה.
- מול הלקוחות.
- מול הילדים שלנו.
- מול ההורים שלנו, של בת/בן הזוג שלנו.
- מול שכנים / מורים של הילדים.

2

## מזו"מ

מקורות:  
ארגון מנהלי הרכש  
ספרות מקצועית  
רשת חופשית

## ניהול משא ומתן

- משא ומתן הינו תהליך המאופיין, במידה זו או אחרת, של חוסר ודאות.
- האינטרסים של הצדדים אינם ידועים במידה מספקת (אפילו הצדדים עצמם לעיתים אינם מודעים להם במידה מספקת)
- סדר העדיפויות אינו ברור
- קיים חוסר וודאות לגבי השינויים צפויים בתנאים סביבתיים.
- קיים חוסר וודאות לגבי התפתחות המשא ומתן, ובעיקר לגבי תוצאותיו.

4

## ניהול משא ומתן

### • הגדרה –

**משא ומתן** (בראשי תיבות: מז"מ) הוא כל תקשורת שהמטרה שלה היא לשכנע או להשפיע על הזולת.

**משא ומתן** הוא מושג חברתי אשר בא לציין את תהליך התנהלותם של דברים (דיבור, שפת גוף, מהלכים) בין שני אנשים או יותר, לצורך חילופי דברים ביניהם.

3

### מושג נוסף - קונפליקט



**ניגוד אינטרסים או תחושה של  
ניגוד אינטרסים בין אישיים**

6

### ניהול משא ומתן

• **אדלר (1996) מונה מספר הבדלים עיקריים בניהול משא ומתן בין המדינות השונות:**

1. הבדל בכמות ההכנה לקראת ניהול משא ומתן.
2. דגשים שונים ברמת היחסים האישיים או הרשמיים במהלך ניהול המשא ומתן.
3. התייחסות לנושאים כלכליים או ירידה לפרטים.
4. מספר האנשים שלוקחים חלק בתהליך עצמו ומידת הסמכות הנתונה בידיהם.

5

### שלבים בניהול משא ומתן

תהליך ניהול משא ומתן מורכב בדרך כלל, על פי גל'ין (1996), ממספר שלבים:

- הכנה.
- הצגת היעדים.
- ההתמקחות.
- הסכמה / הסיכום.

8

### מהו משא ומתן?

דרך לפתרון קונפליקטים או ניגוד אינטרסים.

ניתן לפתור קונפליקטים או ניגוד אינטרסים גם בדרכים אחרות.



7

### איתור ספקים אמצעים ושיטות

- אינטרנט
  - פרסום
  - דפי זהב
  - BDI D&B
  - ממליצים
  - תערוכות וכנסים
- בשקפים הבאים פירוט...

10

### שלבם בניהול משא ומתן

#### שלב ההכנה

- מורכב מאיסוף מידע.
- איסוף המידע מושפע מזמינותו, מכישריהם ומיומנותם של מנהלי המשא ומתן וממגבלות זמן ותקציב.
- איסוף המידע אגב מושפע מתפיסת עולמם של מנהלי המשא ומתן.

9

### LINKEDIN

<https://www.linkedin.com/pub/gil-zefoni/31/189/9a8>



12

### זיהוי ואיתור ספקים



**KOMPASS**

- מאגר מידע פנימי על ספקים נמצא ונשמר במחלקת הרכש
- קטלוגים של ספקים משמשים מקור מידע מהיר
- מדריכים מסחריים של ארגונים כמו **KOMPASS D&B**
- תערוכות מסחריות הזדמנויות לראות מוצרים ומידע מחלקות
- רכש בארגונים אחרים שיתוף פעולה עם ארגוני רכש אחרים יכול לתת מידע ויתרונות

11

## עיתונות מסחרית מקצועית

- פרסומות ומאמרים מקצועיים הם לעיתים קרובות המגע הראשון עם ספקים פוטנציאליים ועם מוצריהם. הארגון של מנהלי הרכש והלוגיסטיקה בישראל, למשל, יכול לספק מידע רב בנושא לרוכש המקצועי בביטאון "רכש ולוגיסטיקה", במיוחד בנושא ספרי הדרכה ברכש ולוגיסטיקה. באותה דרך ביטאוניס אחרים מספקים מידע על ספקים פעילים.
- <http://www.port2port.co.il/>
- <http://www.lgi.co.il/>
- <http://www.shipper.co.il/>

14

## קטלוגים של ספקים

- אמצעי יעיל במיוחד לאיתור ספקים. קטלוגים הם נוחים בדרך כלל לשימוש, והספקים ישמחו לשלוח אותם לרוכש. הקטלוגים כוללים גם מידע על סדרי הזמנה ועל תשלומים.
- <http://www.erco.co.il/>
- <http://www.hemilton.co.il/>
- [http://hebrew.alibaba.com/supplier\\_wc4BAAJM0C4iPmJXqu8r39eOx9iB/all-products.html](http://hebrew.alibaba.com/supplier_wc4BAAJM0C4iPmJXqu8r39eOx9iB/all-products.html)

13

## דיוור ישיר



- בלתי נמנע לקבל דיוור ישיר מספקים פוטנציאליים. כצרכנים, אנו מקבלים מספקים כמות אדירה של ספרות לקידום מכירות. ניתן לשמור מידע זה לשימוש בשעת הצורך.
- <http://www.iplma.org.il/>

16

## תערוכות מקצועיות



- השתתפות בתערוכה מקצועית יכולה להיות אמצעי יעיל וחסכוני למיקור והיא מאפשרת לרוכש:
  - לראות מוצרים ושירותים חדשים
  - לקשור קשרים עם אנשי מכירות של חברות שונות
  - לדון במוצרים ובשירותים המוצעים שם עם מומחים מטעם הספקים.
  - להרחיב את המידע שלהם ואת תשומת הלב למוצרים ולשירותים המוצעים ע"י הספקים
- <http://www.expoexpo.com/>
- <http://www.export.gov.il/heb/Services/Exhibitions/About/>

15

הכנה למו"מ  
ההבנה מה ההבדל בין עמדה לאינטרס במו"מ



נציגי מכירות

- נציגי מכירות הם מקור מצוין למידע על מוצרים ושירותים, אך יש לזכור כי הם להוטים להדגיש את היתרונות של המוצרים ושל השירותים שלהם, והרוכשים צריכים לסנן מידע זה.



17

שילובים בניהול משא ומתן

**שלב ההכנה**

- המידע שנאסף הוא אובייקטיבי וסובייקטיבי.
- איסוף המידע נמשך לכל אורך המשא ומתן, המשוב המתקבל מהצד האחר ישמש לעדכון המידע הקיים ושפיע על תהליך קבלת ההחלטות.
- נקבעים יעדי המשא ומתן הראשוניים, כולל "גבולות הויתור", נקודת המחויבות וסדרי העדיפויות.
- נקבעים ההסדרים הפיסיים של אתר המשא ומתן.
- נקבעים הנציגים שינהלו את המשא ומתן.



20

**ההבנה מי הם השחקנים במגרש והתאמת סוג המו"מ**

- משא ומתן: דו-צדדי, באמצעות צד ג', מרובה משתתפים;
- משא ומתן: לביצוע עסקה או להתמודדות עם סכסוך;
- משא ומתן: עם גורם פנימי או חיצוני;
- משא ומתן: חד פעמי או רב פעמי;
- משא ומתן: טלפוני, מיילים או פנים מול פנים;

## שלב בניהול משא ומתן

### שלב ההתמקחות

- המשא ומתן בעיצומו, הצדדים מפעילים טקטיקות שונות על מנת להניע את הצד האחר.
- תוך כדי שימוש בטקטיקות שונות, מתבררות אפשרויות שונות לפתרון ונכונות הצדדים ללכת לקראתן.
- כל צד מנסה להשפיע על הצד האחר לשנות את עמדותיו.



22

## שלב בניהול משא ומתן

### שלב הצגת היעדים

- הצדדים מציגים את יעדי המשא ומתן, בליווי הנמקות, כעמדות פתיחה בתהליך.
- עלולה להתפתח נוקשות בעמדות הצדדים, היכולה להוות מכשול להתקדמות המשא ומתן ואפילו לגרום לכישלון.
- תוך כדי המשא ומתן, הן האינטרסים הבסיסיים והן היעדים של הצדדים יכולים להשתנות.
- מידע חדש והמשוב שמתקבל עשויים ליצור תפיסה מחדשת של האינטרסים וסדרי העדיפויות.



21

## סגנון ניהול המשא ומתן בישראל



- ישיר מאוד.
- שוויוני.
- סמכותי ובוטה, יותר מהאמריקאי.
- מימד הזמן אינו נלקח ברצינות, אך בדר"כ לא מגיעים למצב של סחבת.
- נוטים לפתח יחסים חברתיים עם הצד השני, ואף מייחסים ליחסים אלו חשיבות רבה.

24

## שלב בניהול משא ומתן

### שלב הסיכום

- מוצעות בו ההצעות הסופיות ונערכים הסיכומים.
- בסיכומי של שלב זה ניתן אף לנתח את תוצאותיו הסופיות של המשא ומתן ואת השלכותיו לעתיד לבוא.
- תוצאותיו של המשא ומתן הן פונקציה של העמדות הראשוניות ושל השינויים שחלו בעמדות הצדדים בתהליך.
- המשא ומתן יכול להסתיים במשבר או בהסכם מקובל על הצדדים.

23

## סגנון ניהול המשא ומתן בארה"ב



- שומר על מקסימום אפשרויות פתוחות לפני המשא ומתן.
- פועל מתוך אמונה.
- מכבד את ה"יריבים".
- מציג את עמדתו בצורה הבהירה ביותר שאפשר.
- יודע מתי הוא רוצה שהמשא ומתן ימשיך הלאה.
- מעודכן היטב לגבי סוגיות המשא ומתן.
- עקבי ובעל חוש תזמון טוב.
- גורם לצד השני לגלות את עמדתו בעוד הוא עצמו שומר על עמדתו חסויה ככל האפשר.
- מאפשר לצד שכנגד להציע ראשון את ההצעות, וחותר להשיג את העסקה הטובה ביותר.

26

## סגנון ניהול המשא ומתן בארה"ב



- יודע מתי להתפשר.
- מציג עמדה קשוחה בתחילת המשא ומתן.
- מסרב לווייתורים מראש.
- שומר את הקלפים שלו "קרוב לחזה".
- מסכים לפשרות רק כאשר המשא ומתן הגיע לקיפאון.
- קובע את העקרונות הכלליים ומותיר לעמיתיו לבצע את העבודה לפרטים.

25

## ניהול משא ומתן בתרבויות ערביות



- פועל ללא הטיה ויכול להבין את עמדות הצדדים השונים בלי לנטות לצד זה או אחר.
- מסוגל לעמוד בפני כול סוג של לחץ שהיריבים עשויים להפעיל עליו.
- משתמש בפניות לאנשים שהיריבים מכבדים מאוד כדי לשכנע אותם לשנות את דעתם.
- מסוגל לשמור סוד, ובכך קונה את אמונם של הצדדים הנושאים ונותנים.

28

## ניהול משא ומתן בתרבויות ערביות



- מגן על הכבוד, ההערכה עצמית והמכובדות של כל הצדדים.
- נמנע מעימותים ישירים בין היריבים.
- הכול מכבדים אותו וסומכים עליו.
- אינו מציב את הצדדים הנגעים בדבר במצב שבו עליהם להפגין חולשה או להודות בתבוסה.
- יש לו היוקרה הנחוצה כדי שיקשיבו לדבריו.
- יצירתי דיו כדי למצוא פתרונות מכובדים לטובת כל הצדדים.

27

## ניהול משא ומתן בקרב האיטלקים



- בעל חוש דרמטי.
- אינו מסתיר את רגשותיו.
- קורא היטב הבעות פנים ומחוות גוף.
- בעל חוש להיסטוריה.
- אינו בוטח באיש.
- מודע לרושם הטוב שהוא יוצר בקרב מי שמתבוננים בהתנהגותו.
- מאמין ביוזמות פרטיות, פחות בעבודת צוות.

30

## ניהול משא ומתן בתרבויות ערביות

- שולט ברוחו וברגשותיו.
- יכול להשתמש בהתייעצויות כאמצעי תיווך.
- יודע שהיריבים יתקשו להוציא אל הפועל את ההחלטות המתקבלות במהלך המשא ומתן.
- מסוגל להתמודד עם חוסר ההתייחסות של הערבים למושג הזמן.
- מבין את השפעת האסלאם על היריבים המאמינים שהאמת מצויה לצידם.

29

## ניהול משא ומתן בקרב ההודים



- נוקטים בדו"כ בגישתו של המהטמה גנדי המכונה "סאטראיאגה" = קשיחות עם סיבה טובה (שילוב של כוח עם אהבת אמת).
- מחפש אחר האמת ודובר אמת.
- אינו חושש להביע את דעתו.
- בעל שליטה עצמית.
- מחפש אחר פתרון שישביע את רצון כל הצדדים הנוגעים בדבר.
- מכבד את הצד שכנגד.

32

## ניהול משא ומתן בקרב האיטלקים



- טוב בהבעת מחויבות וסימפטיה בכל זמן.
- עומד תמיד על המשמר.
- לעולם אינו מביע דעות נחרצות.
- מסוגל למצוא דרכים חדשות לשתק ולבסוף להרוס את יריביו.
- מתמודד עם עימותי כוח בתחכום ובטקט.
- בעל כישרון לאינטריגות.
- יודע להשתמש בחנופה.
- מסוגל לסבך נושאים ונותנים אחרים בקומביניציות מורכבות.

31



### ניהול משא ומתן: הבדלים תרבותיים

#### **WEISS & STRIPP (1985) מצאו 12 משתנים אשר יכולים להשפיע על הצלחתם של מנהלים בחברות רב לאומיות לנהל משא ומתן עם שותפים בני תרבויות שונות:**

1. תפיסת תהליך המשא ומתן בעיני השותף (תפיסה תחרותית או של פתרון בעיות).
2. הקריטריון לבחירת השותף למשא ומתן (ניסיון, סטטוס או תכונות אישיות מיוחדות).
3. נושאים בעלי משמעות מיוחדת בעיני השותף למשא ומתן (מחיר, זמן, ירידה לפרטים).

34

### ניהול משא ומתן בקרב ההודים



- אינו משתמש באלמות או בעלבונות.
- מוכן לשנות את דעתו ולחלוק על דעתו הקודמת תוך סיכון שייראה לא עקבי ובלתי צפוי.
- שם את הדברים בפרספקטיבה ועובר בקלות מהפרט לכללי.
- נוהג בענווה, בוטח ביריב.
- מוכן לסגת, להשתתק וללמוד מבפנים.
- סומך על עצמו, על משאביו ועל כוחותיו.

33

### ניהול משא ומתן: הבדלים תרבותיים

8. הבסיס ליצירת האמון בין הצדדים (עבר, אינטואיציה).
9. מידת נטילת הסיכון של הצדדים השונים.
10. משמעות מושג הזמן.
11. תהליך קבלת ההחלטות (אישי, רוב, קונצנזוס).
12. אופן מיסוד ההסכמה (אמון הדדי – לחיצת יד, הודעה פורמלית, חוזה חתום).

36

### ניהול משא ומתן: הבדלים תרבותיים

4. נושאי "פרוטוקול", החשיבות המיוחסת לכללים ולרשמיות.
5. מורכבות ורגישות בתהליך התקשורת במהלך המשא ומתן (רמזים, היבטים בלתי מילוליים).
6. תפקידים של מניעים וציפיות אישיות של מנהלי המשא ומתן (אלו יעדים הם החשובים אישיים/ארגוניים).
7. סגנון השכנוע של הצדדים (נימוקים רציונאליים או אמוציונאליים).

35

### א. שלב ההכנה למשא ומתן

- מהן המטרות שלנו לטווח הקצר והטווח הארוך ממשא ומתן זה.
- מהן הנקודות המרכזיות אותן אפשר להעלות על שולחן הדיונים במהלך המשא ומתן.
- האם יהיו נקודות שיוסותרו במהלך המשא ומתן ואתן נגלה רק לקראת סוף המשא ומתן?
- בחן - האם יש תחליף ללקוח / ספק עובד זה?

37

- על מה אני אהיה מוכן לוותר (ויתור טקטי או ויתור אמיתי) ומתי להציג את הויתור הזה.
- האם כדאי לי להצטייר בעיני הצד השני כמוותר או נסוג או כבעל עוצמה, שררה וכח.
- היכן - פיזית - יתקיים המשא ומתן הזה.
- האם המו"מ הוא טלפוני או פרונטאלי.

38

### מול מי אני מנהל מו"מ

- שמו המלא של העמית שלי למו"מ. הכינויים שמכנים אותו בארגון.
- תפקידו הפורמאלי והלא פורמאלי.
- מירב הפרטים האישיים לגביו: גיל, משקל, אופי, סגנון התנהגות, רכב בו הוא נוהג, ועוד.
- יכולת ו/או סגנון ניהול המשא ומתן שלו.

40

- מי אנשים אלו, מהם התפקידים שלהם, למה הביאו אותם ולא הביאו אנשים אחרים, מה התפקיד הלא רשמי שלהן.
- האם אני מזהה שמנהלים איתי מו"מ?
- האם קיימת עבורי הזדמנות לנהל משא ומתן.
- בדוק על מה אתה מוכן לוותר בלי שום בעיה וכיצד להציג את זה במהלך המשא ומתן.

39

### ב. שלב ניהול המשא ומתן

- מה יהיו שלבי המשא ומתן בצד השני.
- כמה זמן עומד לרשותי לנהל את המשא ומתן הזה.
- מה יהיו בסיסי הכח שלי / של הצד השני.
- מה תהיה האסטרטגיה שלי / של הצד השני.
- מהן הנקודות בהן הצד השני יוכל להפתיע אותי.
- מה אני לא יודע ומה אני לא מכיר על הצד השני.

42

- האם אדם זה הוא הסוגר הסופי והמחליט הסופי והאחרון.
- למה שמו אותו דווקא מולנו במשא ומתן.
- האם אנו נשים אותו דרג למול הדרג המקביל של המשא ומתן שמתקיים מולנו.

41

### צעדים בתהליך התכנון האסטרטגי

מודלים	
	ניסוח ייעודי, ניסוח חזון, רמות של אסטרטגיה
PEST	סביבה כללית- מקרו: הכוחות המשפיעים על הסביבה
PORTER, BCG	סביבה תחרותית – מיקרו: ממדים של יתרון יחסי, סל נכסים, מחזור חיי מוצר
PORTER שרשרת הערך של CSF	סביבה פנימית: יכולות אסטרטגיות, ניתוח משאבים, מיפוי בעלי עניין, ניתוח שרשרת הערך, תרבות ארגונית
SWOT	מיפוי הודמנויות, יכולות ליבה, גורמים קריטיים להצלחה

### מטריצת SWOT

אסטרטגיות לפעולה	<b>S</b> עוצמות פנימיות	<b>W</b> חולשות פנימיות
<b>O</b> הדמנויות חיצוניות	מנצלת את החוזקות בכדי למקסם הזדמנויות	מנצלת את ההזדמנויות בכדי להתגבר על החולשות
<b>T</b> איזמים חיצוניים	מנצלת את החוזקות בכדי להימנע מאיזמים	דואגת להקטנת החולשות ולהימנעות מאיזמים

43

## שיקולי בחירת אסטרטגיית מו"מ

- האם המשא ומתן הוא עם קשר מתמשך לאחוריו?
- האם אוכל לחיות עם הונאה שרימיתית את הצד השני למשא ומתן?
- האם המטרה מקדשת את האמצעים?
- שיקולי מוסר או אתיקה – שיכולים לקבוע.
- שיקולים חוקיים או נוהליים.
- שיקולים ניהוליים ישראלים / בינלאומיים.
- שיקולים כספיים (מו"מ עולה כסף).

46

## בסיסי כח בניהול משא ומתן

עלפי ת. כהן

- כח התחרות.
- כח החוקיות.
- כח ההסתכנות.
- כח המחוייבות.
- כח המומחיות.
- כח הכרות עם הצרכים
- כח ההשקעה.

45

## אסטרטגיות בניהול משא ומתן

- לא מבין את פירוש המילה "לא".
- עמדות פתיחה קיצוניות.
- הונאה, רמיה.
- סמכותי מוגבלת.
- טקטיקות ריגוש.
- לא מוותר בשום צורה.

- יצירת תחרות מכוונת.
- הגעה למנהל – סמכות ניהולית.
- צרכים מספקים.
- יש פגם.
- הסטה לזווית צדדית.
- מה יקרה אם.
- התשה.
- כירסום.

48

47

### ג. שלב סגירת המו"מ

- צריך לוודא כי החומר הכתוב זהה לחלוטין למה שנסגר בעל פה.
- צריך לוודא חוזית כי הצדדים למשא ומתן מזדהים במלואם.
- יש לוודא כי קיים מסמך בין הצדדים.
- יש לוודא כי קיים מסמך שנחתם בגמירות דעת בין הצדדים השונים.
- קביעת מועדים סופיים לביצוע, לתחילת העבודה.

50

- איומים מפורשים.
- איומים מרומזים.
- הצבה מפורשת של אולטימטום.
- אתה חייב לסייע לי.
- סחטנות רגשית.
- פרגון.
- אני בעדך ולא נגדך.
- אמפטיה למול הצד השני.
- דחינות בקבלת ההחלטה.

49

### המלצות חמות לסיום משא ומתן

- בזמן חתימה על הסכם יש לוודא כי הצדדים החותמים הם מורשי החתימה.
- יש לוודא כי החיוב נערך בהתאם להסכם זה.
- יש לבדוק, כל שינוי שמבוצע: על פי החוזה / הסכם.
- יש להחזיק חוזה מקורי.
- לא לחשוש להפנות את הצד השני לחוזה כאשר יש חשש להרעת מצבך.

52

- אפשר לפרגן לצד השני על תהליך המשא ומתן שביצע למולנו.
- אפשר לפרגן לצד השני על התוצאה שהשיג במהלך המשא ומתן.

51

## מכוונים נמוך בתחילת המו"מ

- מגישים בתחילת המשא ומתן את המחיר הסופי.
- לא מכוונים גבוה במהלך המשא ומתן.
- לא נשאר מקום לרדת במהלך המשא ומתן.
- לא מתאפשר תהליך במשא ומתן.
- מנקודות נמוכות ומהצעות נמוכות ראשוניות – קשה מאוד להעלות. מהצעות גבוהות אפשר לרדת ועוד לקבל על כך "נקודות במשחק".

54



## לא מזהים אפשרות למשא ומתן

- מרבית המשאים ומתנים האמיתיים סמויים מהעין של המתבונן.
- לעיתים קרובות מדי צד למשא ומתן לא מזהה כי הצד השני מנהל מולו משא ומתן.
- בעצם כך, קטנה האפשרות של הצדדים להשיג הסכמה משותפת או תוצר קבוע.
- בצורה זאת אחד הצדדים מנצח לחלוטין את הצד השני בנוק-אאוט מלא.

53

## נותנים לצד השני לנהל את המו"מ

- לתת לצד השני לקבוע את מועדי הדיונים, משך הדיון, מספר משתתפים, מיקום הפגישות ועוד.
- קביעת העטיפה יכולה לקבוע את תוצאת המשא ומתן.
- היכולת לשלוט במו"מ קשורה בקשר ישיר ליכולת לנהל את הדיאלוג בין הצדדים.

56

## לא מתייחסים למו"מ כאל תהליך

- משא ומתן זה תהליך עם שלבים עוקבים.
- פעמים רבים לא ניתן להתחיל את השלב לפני שסיימנו את הקודם.
- דווקא התהליך של המשא ומתן הוא זה שיוביל את הצדדים (או את הצד השלישי במשא ומתן) לתוצאה הטובה ביותר עבורם.
- משא ומתן כהתליך – דורש זמן, אנרגיות, כוחות נפשיים, תשומת לב ועוד.

55

### מוותרים בלי לקבל מאום

- ויתורים ללא קבלת דבר בתמורה מוגדרים בצורה חמורה מאוד בתהליך המשא ומתן.
- אם לא מקבלים משהו בתמורה היותר נתפס רע מאוד על ידי הצד השני למשא ומתן.
- ייתכן אף כי הצד השני ימשיך לנסות ולקבל עוד ועוד ויתורים מהצד שויתר בלי לקבל תמורה.

58

### נעלבים ונפגעים במו"מ

- משא ומתן זה המקום בו אסור להיפגע.
- יש להשאיר את האגו האישי במקום מוסתר, ולא להכניס אותו למשא ומתן.
- להיפגע במהלך משא ומתן מהווה טקטיקה שגויה ביותר שיכולה להוביל לכישלון.
- לעיתים הצד השני מנסה לפגוע בכוונה תחילה על מנת להוריד ולהסיר עטיפות ועכבות.

57

### נלחצים מלחץ שמפעיל השני

- כל צד יכול / רשאי להפעיל לחץ על הצד השני למשא ומתן.
- כל צד יכול להפעיל את הלחץ בכל רגע נתון.
- יש לבחון את נכונות / מהימנות ה"לחץ" שמפעיל הצד השני למשא ומתן.
- יש לבחון היטב את השפעת הלחץ של הצד השני עלינו במהלך המשא ומתן.
- "חוסר לחץ" זהה אף הוא ל"לחץ".

60

### נלחצים מעמדות פתיחה קיצוניות

- פעמים רבות אנשים נלחצים מעמדות פתיחה קיצוניות.
- הלחץ עלול להוביל, אף לסיים המשא ומתן באותה נקודת זמן.
- עמדות פתיחה קיצוניות הן עמדות פתיחה לכל דבר ועניין – גם אם הצד השני מצהיר אחרת.
- גם עמדות פתיחה קיצוניות הוכחו בעבר ככאלו שהן ברות משא ומתן – עד לסגירה.

59

### סיכום

- ניהול המשא ומתן עם הלקוחות / ספקים, דורש התארגנות מוקדמת, ידע מקיף, לימוד מקדים, איסוף מידע מודיעיני גלוי וסמוי.
- המשא ומתן עצמו הוא תהליך לו מספר כללים ידועים ומוכרים מראש.
- תהליכים אלו הינם תמהיליים.
- מומלץ להתכונן מראש למשא ומתן.
- מומלץ להתכונן מראש לכל התסריטים האפשריים.

62

### מושפעים מהתקשורת הבין אישית

- תקשורת בין אישית חשובה מאוד במהלך משא ומתן, במהלך כל אחד ואחד משלבי המשא ומתן.
- ישנם מצבים רבים בהם התקשורת הבין אישית גורמת לחוסר יכולת / רצון / מוטיבציה של הצד השני להמשיך / להתחיל, במשא ומתן עצמו.
- יש לבצע הפרדה בין התקשורת הבין אישית לבין המוצר / שירות / סחורה עצמה.

61

### מי מפרסם מכרז?

- כל אדם וכל גוף עסקי יכול לפרסם מכרז ולבקש לקבל הצעות. על גופים מסוימים חלה חובה, על פי חוק, לפרסם מכרז.
- חוק חובת מכרזים מחייב גופים של המדינה וגופים ציבוריים לפרסם מכרזים לגבי חלק מרכישותיהם, ופקודת העיריות מחייבת עיריות לפרסם מכרזים לגבי חלק מרכישותיהן.
- בתי המשפט קבעו שאם גוף שלא חייב לפרסם מכרז, בחר לפרסם מכרז, הרי שבעצם פרסום המכרז, אותו גוף לקח על עצמו לנהל את הליכי המכרז בהתאם לדיני מכרזים.

64

מעבר זריז על נושא המכרז ( למרות שניתן במסגרת חוזים ומכרזים)

### מהו מכרז?

מכרז הינו תהליך שבו גוף אשר מעוניין לרכוש מוצר או עבודה, מבקש לקבל הצעות מחיר ממספר ספקים או קבלנים ובוחר את ההצעה הטובה ביותר. לעתים מדובר בהצעה הזולה ביותר, אך לא תמיד. ניתן לקחת בחשבון איכות, זמן אספקה, ניסיון וכו'.

63



**ערבות בנקאית**

- אין חובה בחוק לדרוש ערבות בנקאית. אולם חשוב לדעת שאם המציעים נדרשו לצרף להצעותיהם ערבות בנקאית, **אז עמידתו של משתתף בדרישות הערבות הבנקאית, תיחשב על ידי בית המשפט כתנאי יסודי ומהותי**, וזאת כאשר בית המשפט מוודא שמתקיימים עקרונות היסוד של דיני מכרזים – שוויון, תחרות הוגנת וכו'.

**אומדן**

- **אומדן הינו הערכה של מפרסם המכרז**, כמה אמורה לעלות לו העבודה שלגביה הוא מבקש לקבל הצעות, או כמה צריך לעלות המוצר שאותו הוא מבקש לרכוש. בדרך כלל תהליך קביעת האומדן מתבצע על ידי אנשי מקצוע מומחים מטעם מפרסם המכרז.

66

**תנאי סף**

- אותן **דרישות חובה המוגדרות** במסגרת המכרז, כתנאים מינימליים, שבהיעדרם, הצעה תיפסל. למשל, מינימום שנות ניסיון של המציע, ביצוע פרויקטים דומים, סיווג קבלני, איתנות פיננסית ועוד.
- בתי המשפט קבעו כי **את תנאי הסף יש לנסח באופן מדויק ודווקני כדי למנוע אי בהירות**. בתי המשפט ביטלו פסילה של הצעות על בסיס מה שהוגדר כ"תנאי סף נסתר".
- **בחוק מפורטת רשימה של תנאי סף שעל מפרסם המכרז לכלול במסגרת מסמכי המכרז ולדרוש מהמציעים**. מפרסם המכרז יכול להוסיף דרישות סף נוספות, בהתאם לאופי המכרז וסוג העבודה או המוצר שהוא מבקש לרכוש.

65

**הגשת הצעות למכרז**

- במסגרת תנאי המכרז, קובע מפרסם המכרז את **המועד האחרון שעד אליו יש להגיש את ההצעות למכרז, ואת מיקומה של תיבת ההצעות**, שלתוכה על המציעים להכניס את המעטפות שבהן נמצאות ההצעות וכל יתר המסמכים שהמציעים נדרשים לצרף להצעותיהם.

68

**תקיפת תנאי המכרז**

- מדי פעם אנו נתקלים במכרז שמנוסח באופן לא שוויוני, או מקפח מציע פוטנציאלי וכד'. אם למציע פוטנציאלי קיימת טענה לגבי צורת המכרז, עליו להעלותה מיד, ולדרוש את שינוי תנאי המכרז. **בתי המשפט קבעו, כי מי שהגיש הצעה למכרז "קיבל על עצמו את כללי המשחק" ואינו יכול לטעון לאחר מכן, אם לא זכה, שיש פגם בתנאי המכרז.**

67

**זכות העיין**

- למשתתף שלא זכה במכרז, **זכות לעיין במסמכי המכרז**. לדוגמא, הצעתו של המשתתף שזכה במכרז, פרוטוקול ועדת המכרזים, חוות דעת של מומחים, אם הוגשו וכד'. בהרבה מקרים אנו נתקלים בדרישת תשלום של מפרסם המכרז עבור צילום מסמכים במסגרת זכות העיין. חשוב לדעת שאם מפרסם המכרז מתכוון לגבות תשלום עבור עיין וצילום מסמכים, עליו לציין זאת, מראש, במסמכי המכרז.

70

**איך בוחרים את ההצעה הזוכה?**

- ההצעה הזוכה היא לא תמיד ההצעה עם המחיר הנמוך ביותר. בתקנות חובת מכרזים לדוגמא, קבועות אמות המידה שעל מפרסם המכרז לקחת בחשבון, לצורך בחירת ההצעה הזוכה:
- המחיר.
  - איכות ונתונים מיוחדים של העבודה או המוצר.
  - אמינותו, ניסיונו ומומחיותו של המציע.
  - המלצות אודות המציע.
  - דרישות מיוחדות של עורך המכרז.
- ניתן למצוא מכרזים בהם במסגרת תנאי המכרז מפורט בטבלה המשקל היחסי אשר בדעת מפרסם המכרז לתת לכל אחד מרכיבי ההצעה.

69

**מתי מכרז ומתי מו"מ?**

- **מכרז:** כשקבוצת הקונים הפוטנציאליים גדולה והאינפורמציה מעוטה.
- **מו"מ:** כאשר רמת האינפורמציה משופרת.
- במקרים רבים ניתן לבצע מכרז ראשוני ולהמשיך במו"מ

72

**סייג סוד מסחרי או מקצועי**

- למשתתף שזכה במכרז ומשתתפים אחרים דורשים לקבל העתק מהצעתו, **מותר, על פי חוק, לטעון שחלק מהצעתו למכרז מהווה סוד מסחרי או מקצועי**. הזוכה יכול לבקש מועדת המכרזים למחוק חלקים אלה מהעתק הצעתו שמועברת לעיין יתר המשתתפים.
- התנאי של סוד מסחרי **מנוצל לפעמים לרעה**, על ידי מפרסמי מכרז, כדי לפגוע בזכות העיין, לצמצם אותה או לעכב את ביצועה. בתי המשפט כבר קבעו, שמי שמגיש הצעה למכרז, צריך לדעת שסכום הצעתו ייחשף לעיני מציעים אחרים, אם יזכה במכרז ואחרים יבקשו עיין.

71

### שיטות מכרז פופולריות

#### שיטת המעטפה החתומה- מחיר ראשון

- כל משתתף מתמין הצעה במעטפה חתומה. ההצעה הגבוהה ביותר זוכה, והזוכה משלם את גובה הצעתו

#### שיטת המעטפה החתומה- מחיר שני

- כמו שיטת המעטפה החתומה מחיר 1 אבל המנצח משלם את המחיר השני הכי גבוהה.

#### המכרז האנגלי (מכירה פומבית)

- כל משתתף קורא בפומבי את הצעתו. כל הצעה חדשה חייבת לעלות על ההצעה הנוכחית.

74

### טיפוסי מכרזים

- מכרזים בעלי ערך משותף: **ערך זהה לכל** המשתתפים אך אינו ידוע.
- מכרזים בעלי ערך פרטי: **לכל משתתף יש ערך אישי ידוע** אך הוא אינו יודע את ערכיהם של שאר המשתתפים.

73

### המכרז הישראלי

- כמו מעטפה חתומה מחיר 1, אבל המנצח הוא גיסו של ראש המועצה והוא משלם חצי מהמחיר הנמוך ביותר.

76

### המכרז ההולנדי

- המכרז נפתח ברמת מחיר גבוהה היורד באופן הדרגתי עד לשלב שבו המשתתף הראשון קורא STOP

### המכרז היפני

- כמו המכרז האנגלי המחיר מתחיל נמוך ועולה הדרגתית. משתתפים פורשים כשהמחיר חצה את מחיר הסף שלהם.

75

### מו"מ במסגרת חוק חובת מכרזים הינו רק ברמת Fine Tuning

מכרז חד שליבי:  
הצעת רכש שכוללת דרישה מהמזעירים להגיש בו-זמנית הצעה טכנית - מסחרית, כולל פירוט המחירים.

מכרז חד שליבי פועל ב-2 שליבים:  
שלב טכני-מסחרי כולל הגשת הצעה טכנית - מסחרית, כולל כל התנאים המסחריים, למעט פירוט המחירים.  
שלב המחירים מוגשת הצעת מחיר על ידי מציעים, אשר אושרו טכנית בשלב הראשון.

78

### מעטפה חתומה מחיר שני

- בשיטת המעטפה החתומה מחיר שני ישנה אסטרטגיה שולטת לכל משתתף והיא להציע את השווי האמיתי של החפץ עבורו.
- הסבר: נניח שההצעה הגבוהה ביותר (מלבד זו שאני נותן) הינה  $x$  ונניח שהחפץ שווה 1000 שח עבורי.
- אם  $1000 < x$ : כדי לזכות צריך להציע יותר מ- $x$  ולשלם  $x$  וזה לא כדאי
- אם  $x < 1000$ : לכל הצעה שונה מ-1000 שבה אזכה אשלם  $x$

77

### משא ומתן רב תחומי

Behind The Table	Across The Table
מו"מ פנים ארגוני כחלק מתהליכי העבודה: פרויקטים, מהנדסים, גורמים לוגיסטיים, פיננסיים ותקציביים, הגללה	מו"מ ישיר מול הגורמים החיצוניים: ספקים, לקוחות, שתפים אסטרטגיים, יועצים מקצועיים

גורמי השפעה: סוכנות ואחריות, יחסי כוחות, איוון, השפעה אינטרסים, מטרות, משתתפים, ניווט, תהליכי המו"מ, סוג והיקף עסקה מבחינה טכנולוגית וכלכלית, תרבות, מקום, סוג ספקים


80

### ניהול מו"מ מתקדם מחייב ידע רב תחומי

תורת הרכש והתקנינות	ידע כלכלי ומסחרי	מטרות הבנת טכנית	מדיניות ומוקדות	לוגיסטיקה ומלאי
דיוני חוזים ומכרזים	הבנון, חיזוי מוכרי גרמים	ניתול ויפולת ההלטות M/B	שיווק ומכירות	סחר בינ"ל ובינא
תהליכי ייצור ותכ"י	תמיכה לאומי הזמנה	תקשורת בינאישית	ניהול הצעות וספקים	ראיה אסטרטגית
העסקת מוקדו תחין	מערכות מודע ורכש מוקדו	ניתול פרויקטים	שירות ללקוחות פנים	דיווח והצגת נושא
ניהול מו"מ הבטחת איכות	שיווקי	אתיקה ברוחבי הרכש	ביצועי רכש וספקים	סוכנות, ספקיות ארגונית

79

**ניהול סיכוני רכש**



- תלות בספק יחיד
- טכנולוגיה חדשה
- זמן אספקה ארוך
- התקשרות עם ספקים
- כשל אספקה במועד/באיכות
- שינויים הנדסיים לאחר הוצאת ההזמנה
- חוסר סטנדרטיזציה
- דרישת רכש "דחופה"

82

**שני תחומי מו"מ ברכש**

- רכש ישיר של תשומות הנדרשות להפקת תוצרת הארגון  
**Direct Procurement**
- רכש עקיף של אמצעים NPI ושירותים MRO הנדרשים לתפעול הארגון  
**Indirect Procurement**

**NPI New Product Introduction** ייצור דגם ראשון. בדרך כלל 5 יחידות המועלים לקו הייצור עם ליווי טכנולוג צמוד. הדגמים עוברים לגוף הפיתוח לבדיקה ואימות פיתוח. ייתכנו מספר סבבים לייצור דגם עד לפתרון מרבית הבעיות והתאמת הדגם לתכנון הנדרש.

**MRO Maintenance, Repair and Operations** - פריטי אחזקה, תיקון והפעלה (קרי, פריטים המשמשים לאחזקת ציוד, לתיקונו ולהפעלתו)

81

**סיכוני מו"מ עם ספקים**

- הורדת הספק למחיר "בעייתי עבורו"
- הצעת הספק קשה עד בלתי אפשרית למימוש
- נקודות עיוורון ועמימות ביחס לנושאים מהותיים
- פרופיל הספק גבולי
- מו"מ עם ספק בלעדי

84

**ניהול סיכוני רכש (המשך)**

- דרישת רכש בהיקף כלכלי גדול
- סיכוני רכש לאחר רכישה – תחזוקה וח"ח
- חוסר ידע מקצועי של הקניין
- רכישות בלתי שגרתיות – פטנט/ידע/זכויות
- שינויי מחירים בשוק
- סיכוני מיקור חוץ
- סיכוני רכש פריטי צוואר בקבוק

83

**הסכון כספי/שווה ערך/הפחתת עלויות שינוי מפרט/דרישות משתמש**

- איתור תחליפים חסכוניים
- שיפור מחיר ותנאי תשלום
- שיפור תנאי אחריות
- החזקת מלאי בקונסיגנציה Consignment (מישגור)
- תפעול יעיל ומשופר
- הורדת עלויות מנהליות
- חשבונות מרוכזות למספר משלוחים

86

חיזוי אפשרויות ויכולות	חיזוי בעיות וקשיים
ניצול שוק תחרותי	אי עמידה במועדי הספקה
רכישת מאוחדות	מגבלות מרכז וחוק
קניית גומלין	בעיות אחסון ביניים
פיצול הזמנות	ספקים חדשים
שינוי מקורות אספקה	קשיי רכש חו"ל פוליטיים
שינוי חמ"ל/מפרט	M/S החלטות
תנאי תשלום והצמדות	המפרט עדיין לא סגור
הקדמת/אחור הזמנת	חריגה מתקציבי העד
הסכמי מסגרת	טכנולוגיה חדשה
ניצול מלאים קיימים	ספק יחיד

85

**תח"מ - תכנון חלופות מיטבי למשא ומתן**

נתון <b>הקו האדום</b>	יעד מציאותי אליו מתכוונים למעשה	קשה להשגה שאיפה גבוהה אך קשה להשגה
Deadline Reservation Point	Zone of Possible	Aspiration Asking Price
נקודת ההסתייגות האחרונה, קו אי הכדאיות	תחום הכדאיות למוכר ולקונה	מחיר פתיחה ראשוני

88

**גרף התפתחות המישא ומתן**

87

**דוגמה לחישוב חלופת רכש מקומי מול רכש חו"ל:**

ייצור בארץ	רכישה בסין	
\$40,000 (חומר גלם)	\$200,000 (מתוך מנג'ר)	עלות מוצר / חומרים
\$5,000	\$40,000	עלות הובלה
\$350,000	\$0	עלות הרכבה
$\$100,000 * 0.001 = \$100$	$\$100,000 * 0.05 = \$5,000$	עלות עיבוד * סיכוי
----	\$2,000	עלות ביטוח הובלה
-\$20,000	---	הטבות מס
$\$300,000 * 0.001 = \$300$	$\$300,000 * 0.05 = \$15,000$	עלות פגם * סיכוי
\$100,000	\$150,000	מאמצי שיווק
-\$50,000	-\$12,000	שווי רגשי / אתר / אחר
<b>\$425,400</b>	<b>\$400,000</b>	שווי החלופה:

**פתיחת המו"מ**

אין להתחייב מראש על מרכיב מסוים בהסכם אלא רק כאשר כל שאר מרכיבי ההסכם נסגרים יחדיו.

"מהקל אל הכבד" - יש לדחות את הסעיפים הבעייתיים לשלב מאוחר יותר.

"מי מחלק את הקלפים" - הצג ראשון את השגותיך לפתרון. כך הם יפכו לבסיס לפתרון הרצוי לך.

89

**הצד הפרואקטיבי במו"מ**

- יוזם ויוצר מציאות חדשה
- מבין את מניעי האחר
- מגיב מתוך חזון וערכים
- מכונן לתוצאה הרצויה לו
- שואל שאלות מכוונות
- מציע פתרונות אפשריים
- מנהל נכון את הזמן
- היעד קודם לתהליך

92

**סוגי טקטיקות במשא ומתן**

אחרות	עקרוניות	קשות	רכות
הגבלת הסמכויות	שכנוע רציונלי	הפעלת סנקציות	עשיית טובה קטנה
יצירת קואליציות	האזנה לאחר	מתן אלטימטום	מסירת מידע
	חליפין	ניתוק מגע	ויתורים, "עזימים"
		השהייה, דד-ליין, קביעת סדר היום	חברותיות
		שימוש בסמכות	

## הקשבה פעילה

- איסוף מידע רב יותר
- קשרים טובים עם הזולת
- יכולת השפעה
- צמצום התנגדויות
- ערנות ושמירה על קשר עין עם מעביר המסר
- שתיקה – קשב מלא לזולת, בליווי הבעת ריכוז
- לא לקטוע את דבריו באמצע
- לא להעביר את הנושא אליך
- לשאול שאלות הבהרה, פתוחות וסגורות
- לחזור ולשקף את דברי מעביר המסר במילותיך

94

## טיפול בהתנגדויות

התנגדות  
אמנונית ?

התנגדות  
רציונלית ?

### סוגי התנגדויות:



קבל התנגדות בברכה, כחלק מהמו"מ. טפל בהתנגדות מיד עם הפעטה. זהה את סוג ההתנגדות ומניעה. אל תגידל התנגדויות ("כן, אבל..."). אל תראה בהתנגדות פגיעה אישית.

93

## שלבי קדם מו"מ מפורטים: מל"מ – מודיעין לפני מבצע

- איסוף שיטתי ואסטרטגי של מידע ומחירים, גם אם אין צורך לרכש מייד
- הכרת שותפים, ספקים, מוצרים אלטרנטיביים, תמ
- החברות מאחורי הטלפון והאינטרנט
- RFP, RFQ, RFI ככלי מודיעיני מקדים
- חומרי עזר, מפרטים, חוזים והצעות מחיר.



96

## סיכום טעויות נפוצות במו"מ

- חוסר הכנה, מידע מוקדם, קביעת מטרת יעדים
- לא מבססים אורת אמון ומגבירים החשדות ההדדית
- רוצים לסיים "זבנג וגמרנו", לא מבינים שזהו תהליך
- נפגעים רגשית ואישית, מערבים את האגו
- מכוונים נגד מידו או גבוה מדי בתחילת המו"מ
- לא משתמשים באסטרטגיה ובטקטיקה המתאימה
- מוותרים ללא תמורה הולמת
- נלחצים מעמדות פתיחה קיצוניות
- מושפעים יותר מה "אנך" מאשר ה "מה"
- חושפים את קלפי המיקוח כבר בהתחלה
- לא מבטיחים שהסמכויות והאחריות להחלטות יהיו חופפות

95



Negotiation Information		
Location	Date	Time
1	1	1
2	2	2
3	3	3

Key Objectives (Plot your most likely position)		
1. Price	Worst Case \$10.5M	Best Case \$12.5M
2. Payments	Worst Case After Delivery	Best Case Advance payments
3. Warranty Period	Worst Case 36 Months	Best Case 12 months
4.	Worst Case	Best Case

98


### טופס רישום השיחה



- הכן טופס מסודר מראש הכולל את כל פרטי העיסקה:
  - מחיר,
  - תשלומים,
  - תאריך אספקה,
  - מפרטי האיטו,
  - אחריות,
  - תמיכה
- כלול את כל השאלות, הבעיות וההתנגדויות הצפויות מראש.
- הכרת חוזקות הספק וחולשותיו. איך להשתמש בהם בתבונה

97

### עבודה עם צ'ק-ליסט



- מטרה: מחיר או ערך
- הצג את עמדתך באופן ברור (תנאים)
- ערוך מחקר שוק מקדים
- הכן טבלת השוואה משוקללת
- השווה מקורות וספקים
- השתמש בצוות (אפשר חיצוני) לקביעת קריטריונים להשוואה ולבדיקת ההצעות
- הזמן ספקים להציג את הפתרון

100

Possible Tactics and Counter-tactics		
Objective	Planned Tactics - Buyer	Planned Counter-tactics - Seller
<b>Contract Price</b>		
Range		
Best Case		
Most Likely		
Worst Case		
Date Prepared:	Lead Negotiator:	
Approved by:	Date Approved:	

99

שלבי ניהול מו"מ מפורטים



- זהה את האוטוריטה
- הכן את התשתית לעיסקה
- השתמש בתוכנית דיון (אג'נדה)
- הצג את הצוות
- קבע את "רוח" הדיון
- שתף מידע
- מקד את הדיון במטרות
- השתמש באסטרטגיה
- הצע הצעת נגד
- תעד את ההסכמות או חתוך!

102

צ'קליסט



- זהה מטרות
- תעדף מטרות
- צור חלופות
- בחר סרגלי תקן הוגנים
- בחן אלטרנטיבות
- תכנן אסטרטגיה, טקטיקה וטקטיקת נגד
- בנה צוות מו"מ יעיל

101

מאפיינים של ניהול מו"מ מוצלח  
תכונות מו"מ הנדרשות ממנהל הרכש


- לתשאל ולהאזין באופן אקטיבי
- אסרטיביות
- השפעה ושיכנוע



104

Contract	
Title	Date
Location	Time
Topics of Action	Time
<input type="checkbox"/> Introduce team members	_____
<input type="checkbox"/> Provide overview and discuss purpose of negotiation	_____
<input type="checkbox"/> Exchange information on key interests and issues	_____
• Quantity of products	
• Quality of products and services	
• Past performance	
• Delivery schedule	
• Maintenance	
• Training	
<input type="checkbox"/> Have a break	_____
<input type="checkbox"/> Review agreement on all key interests and issues	_____
<input type="checkbox"/> Agree on detailed terms and conditions	_____
<input type="checkbox"/> Agree on price	_____
<input type="checkbox"/> Review and summarize meeting	_____
Date Prepared:	Lead Negotiator:


103



### אל תעשה

- אל תתפשר ללא תמורה הולמת (Trade off)
- ניהול מו"מ זה לא תחרות פופולריות
- חורים לא סגורים, אי-הבנות והבנות מבוססות על הנחות שגויות (Don't ASSUME)
- אל תנגן סולו. ניהול מו"מ הוא רב תחומי ומצריך שיתוף הצוות
- אל תתחמן
- אל תכנס למו"מ ללא הכנה מספקת

106



### עשה

- היצמד לאסטרטגיית המו"מ
- תכנן את ההתפשרויות על תנאים שוליים ומיקסום תוצאות
- סכם הסכמות
- עמוד על תנאים עקרוניים במטרה לנצח את המלחמה, לא את הקרב

105

### ניהול מו"מ בעולם הגלובלי – חדשנות


- מערכות ניהול קשרי לקוחות ו"קצירת" לידים, מערכת הקלטת שיחות
- זירות מסחר של ספקים
- שיחות וידאו טלפוניות, סקייפ או חדרי פגישות וירטואליים ככלי יעיל לשיתוף מידע
- סוכני הצלחה



108

### שפת גוף

- מיקום המו"מ – תמיד במגרש ביתי?!?!?
- לבוש הצלחה ומתי ללבוש את חליפת האיומים של שייקה מהגשש?
- איך לשבת במקום הכי עוצמתי בדיון אצל הספק?



107

### ישום ההסכם

- שלח סיכום שיחה במייל לאישור, תוך שימוש בעולם המושגים והטרמינולוגיה של אירגוןך.
- רצוי שהגירסה שנכתבה על ידיך תהיה הקבילה.
- זיכרון דברים זה יהווה את הבסיס להתכתבויות הבאות ולמעשה את התשתית לעסקה.



110

### ניהול מו"מ טלפוני

- האתגרים והיתרונות במו"מ טלפוני
  - הפער הויזואלי: אין תמונה כללית וכל הפרטים הכל (כמעט) סטנדרטי: המודלים, המחירים והחוזים
  - הקלות להתחייב - הקושי לבטל עסקה
  - שיחות וידאו, סקייפ ופגישות וירטואליות
- איפיון סוכן הטלמרקטינג, ראש הצוות והאחמ"ש
- כשהטלפון על רמקול - הידיים פנויות לכתיבה מומלץ להקליט את השיחות.
- דרוש עדויות לקוחות והמלצות



109

### מסמכי שלב/סקירת ההיצע

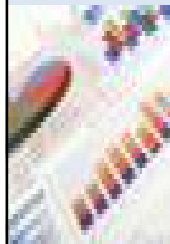
- Request for Quotatoin – RFQ בקשה להצעת בקשה מפורטת שבה גם יש התייחסות לעלות הדרישות השונות.
- אישורי הסמכה של קבלנים
- מסמכי זכייה של ספקים במכרזים קודמים דומים

11

2

### הערכת ביצועים של ניהול מו"מ חזרה לשלב החזון, מטרות, יעדים ואסטרטגיה

- **מטרות ויעדים:**
  - האם השגת את יעדי המו"מ: מחיר או ערך, זמן אספקה, איכות?
- **חזון:**
  - האם הישגך עולים בקנה אחד עם חזון הארגון, מדיניותו והקיום המנחים?
- **אסטרטגיה:**
  - האם האסטרטגיות והטקטיקות שירתו את החזון, יעדים ומטרות בצורה יעילה?
- מה היה ניתן לשפר בתוצרי העסקה, בשלבי המו"מ ובאופי הניהול?



111

### 3. מעגל התמודדות ויציאה למכרז

• אפשרות ב'  
פרסום המכרז (RFP) ישירות – הארגון  
מפרסם מכרז מטעמו ומצפה למשיבים  
ופשוט בוחר את הטוב ביותר.

הבעיה במכרזים כאלו שהם דורשים  
מהמפרסמים להכיר היטב את השוק ואת  
דרישת המידע שלו לסוג המכרזים האמור.  
אחרת נוצרות בעיות קשות: הצעות לא  
אמינות, חוסר תקשורת, אף אפילו שלא  
יהיו למכרז עונים.

### 3. מעגל התמודדות ויציאה למכרז

• אפשרות א'  
תהליך משא ומתן הכולל:  
RFI - בקשת מידע על הספק  
RFQ - בקשת הצעת בקשה  
RFP - המכרז עצמו (בקשה להתכנות)  
יש לתכנן את שלב ההתמקחות מראש.

11  
3

### 4. מעגל בחירת ספקים

– האמון חייב להיות הדדי. כלומר אין טעם לנהל  
משא ומתן עם חברה מתחרה שמטרתה להביא  
לקריסת החברה שלנו.

– גורמים החשובים להתכנסות בבחירה:

- הסכמה הדדית
- התחייבות (תשלום ראשוני)
- יכולת ביצוע (למשל רישום בפנקס הקבלנים)
- יכולת חוקית לבצע
- רמת הפירוט והכנסת הסכמות בכתב

11  
6

### 4. מעגל בחירת הספקים

- בשלב זה בוחרים זוכה למכרז. זוכה המכרז הוא  
הספק היעיל ביותר אשר לקח על עצמו סיכון  
מתקבל על הדעת.
- הזוכה מתקבל לאחר שלב של משא ומתן
- הצלחת המשא ומתן תלויה בגורמים הבאים:
  - יכולת התפשרות
  - יכולת התגמשות לשינויים
  - אמון

11  
5

### שיקולי בחירת ספקים:

- סה"כ מחיר (מרווח מחירים) וסיכון לו"ז
- סוג המורכבות (סיכון טכני)
- ניסיון הספק ואיכות ביצועיו
- דחיפות הדרישות ותקופת הביצוע המוצעת
- אחריות הספק
- יכולת המעקב והדיווח
- מידת ה-Subcontracting (רצוי מידה מוגבלת)

11  
8

### תכנון למשא ומתן כולל:

- פיתוח מטרות (עמדת מקס' (לפתיחה), ועמדת מינימום)
- הערכת הצד שכנגד (הערכת הספק והמוטיבציה שלו)
- הגדרת אסטרטגיה וטקטיקה
- איסוף מידע
- ניתוח מלא של מחיר ועלות
- תכנון הסביבה שבה תיפגשו

11  
7

### 5. שלב בקרת ותיעוד הביצוע

- למרבה הצער זהו השלב שבמקרים רבים אינו נעשה בפועל.
- יש לעקוב אחר הביצוע מקרוב במימדים של תכולת עבודה, איכות העבודה, עלות זמן.
- יש לנסות וללמוד מביצוע הפרויקט מה יש להכליל במכרזים אחרים.
- יש לתעד את הפערים בין המכרז לביצוע ואת הסיבות לפערים אלו.

1  
2  
0

### פירוט השיקולים לבחירת ספק

אמינות הספק	יכולת	איכות
<ul style="list-style-type: none"> <li>• היסטוריה</li> <li>• ביטוח</li> <li>• עמידה בלוח הזמנים</li> <li>• תעודת הרכרה מקצועית</li> <li>• יציבות כלכלית של הספק</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• יכולת ייצור</li> <li>• יכולת טכנית</li> <li>• יכולת ניהול</li> <li>• בקרה תפעולית</li> <li>• יחסי עבודה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מרשמים איכותיים</li> <li>• תכונות מוצר</li> <li>• איכותיות</li> <li>• תכן ועיצוב</li> <li>• אורך חיי המוצר</li> <li>• קלות התיקון</li> <li>• אמינות המוצר</li> <li>• קלות התחזוקה</li> </ul>
	תכונות נוספות	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• גישת הספק</li> <li>• שירות תיקונים של הספק</li> <li>• מיקום הספק</li> <li>• עזרי אימון, תוכנות ואריזה</li> </ul>	

11  
9