

שיחת פנים רותם שטרקמן



איך עובדים על החושים שלנו? לסגירת הדלת במכוניות יוקרה יש צליל יקר ואיכותי. לסטארבקס יש גנרטורים שמפיצים ריח של קפה ברחוב

ישראל היא האגרסיבי, הוא בא עם רעיונות משור געים, יצירתיות וגמישות, וגרמני אומר: בואו קודם נעשה סדר, נחשוב על אבני דרך, נכתוב תוכניות. לכן הטיפ העיקרי שאני נותן לגרמנים הוא לא לקחת את הישראלית ללב. הוא יעשה הכל כדי להשיג את המטרה, הוא לא אגואיסט אלא אינדיבידואליסט, הוא מחפש את התוצאה. שמעתי פעם על גרמני שבפעם הראשונה בחייו בישראל, ניהל משא ומתן עם ישראלי. הישראלי ממש קרע אותו, צעק עליו, וכשנגמר המשא ומתן הוא אומר לו: "הבת שלי מתחתנת הערב, אתה בא לחתונה?" איך הוא הגיב?

הוא היה בהלם. בגרמניה אין סיכוי שזה היה קורה. איך כל זה משפיע על ישראל שגר בגרמניה? אני אוהב ישראל, אבל גם את הנימוס הגרמני. בגרמניה אני ישראלי, וכאן אני גרמני. אנשים כמוני, שגדלים בשתי מדינות, ויש יותר ויותר כאלה, מפני תחום תרבות שלישי. לא זה ולא זה. הם מבלבלים, לפעמים מרגישים בבית בשתי מדינות, ולפעמים לא מרגישים בבית באף מקום.

איך יצא שששארית לגור בגרמניה? נסעתי ללמוד שם ונתקעתי. בהמשך גם אחי חזר לגרמניה ואז ההורים שלנו הגיעו להיות עם הנכדים. אם לא היינו בשליחות כילדים, הייתי גומר באיזו דירה בחיפה. לא שיש לי משהו נגד חיפה, בכלל אני מת על הגליל, אבל זה היה קצת אחרת.

איך התחלת את הקריירה אחרי הלימודים? בחברת הביטוח הכי גדולה באירופה, אליאנץ. שנאתי כל רגע. הייתי בורג קטן – ועוד ישראלי – בתוך 150 אלף גרמנים ובנושא משעמם. בהמשך חזרתי לתחום ההדרכה. כיום אני מלמד באוניברסיטה הפרטית הגדולה בגרמניה, וגם יש לי חברת ייעוץ פרטית.

מה ההבדל בין קונים ישראלים לקונים גרמנים? הישראלים אוהבים "לדבר עם המנהל". כדי להוריד מחיר.

כמוכן, זה קלאסי. אני אומר שאם למנהל תהיה תשובה טובה, הוא יהיה פנוי יותר לניהול. מה הוא צריך לענות ללקוח? אם אני אתן לך מחיר, זה יהיה מחיר פחות טוב ממה שאיש המכירות שלי ייתן לך.

בוא נדבר על המותגים שאתה מוכר. אני מוכר את עצמי, אם בכלל. הפרופסור המעופף. לאן אתה מעופף? יש לי רישיון טיס, לעתים קרובות אני שוכר מטוס וטס לאן שאני צריך. בשבוע הבא אני באוסטריה, עוד שבועיים בקנדה, בהמשך ברוסיה וברומניה. אפילו במדינות המפריץ. הלקוחה העיקרית שלי היא חברת ב.מ.וו, ומטעמה אני כרגע מעביר כאן הדרכות. אופנועים זה תחום סופר-מעניין, יש מלא תשוקה.

אופנוע של ב.מ.וו לא סיפור זול. מי שקונה אופנוע ב-20 אלף יורו בגרמניה או פי שניים בישראל הוא חולה נפש. זה פרימיום של הפרימיום.

הלקוחות הישראלים שונים? אחד המשפטים הראשונים שאומרים לך כשאתה מנסה לתת טריקים ושיתות לאנשי מכירות כאן הוא: הישראלי קשה, הוא מתמקח, שומר על הכסף שלו. וזה לא נכון?

זה מאוחר יותר נגדו. נגדו במרכאות כמוכן. אשת מכיר רות אמרה לי פעם "יש מעט מדי נשות מכירות. אישה וגבר זה הולך טוב".

מזה הכוונה?

אבולוציה. בדרך כלל הגברים הם אלה שקונים, וכי שיש מוכרת, זה אחרת – הגבר לא יצעק או יריב. היא אמרה לי "אני רוצה לגרום ללקוח להרגיש כל כך נעים אתי, שלא יהיה לו נעים להתווכח אתי". אחת הבעיות של החברה שקונים מוצרים באמת יקרים, נניח שעון ב-50 אלף שקל, היא שיש להם ציפיות גבוהות. אותו לקוח רגיל להתארח בריץ, רגיל שיש לו מטוס פרטי, שכולם רודפים אחריו, ואז בא אליו איש מכירות בן 25 מבית ממוצע, מה לו ולכל העולם הזה. זה עולם שנורא קשה להתחבר אליו. מבחינה זו נשות מכירות זה דבר נהדר במוצרי פרימיום. יש משהו שעובר בין גברים ונשים.

אתה מדבר על פיתוי.

אנחנו מדברים הרבה על איך לא לעשות עיניים, כי זה זול ומגעיל, אבל על זה שכיף לו לדבר עם נשים – על זה אין לנו שליטה. את האנושות אי אפשר לשנות. ואז גם עוברים את הגבול.

נשים מספרות שזה קורה להן, לפעמים שולחים להן SMS בלילה. אבל הן יודעות לבלום את זה, להגיד "זה לא מתאים עכשיו, נדבר מחר בשעות העבודה".

איך הגעת להתגורר בגרמניה?

אבא שלי יצא לשליחות במינכן כשהייתי ילד, וזה שינה את החיים לכל המשפחה.

איך?

כי דיברתי גרמנית ואנגלית ברמת שפת אם, ואחרי הצבא חזרתי לגרמניה. כשלמדתי לתואר שני במינהל עסקים נחשפתי לקורס משא ומתן. הייתי ממש טוב בזה, כי הייתי ישראלי – הגזמתי, שיקרתי, רימתי, אמרתי – מה אכפת לי, זה רק קורס. המרצה שאל מאיפה אני, ואז הוא אמר "אה, ישראלי, זה ברור". הוא סיפר על משא ומתן שניהל עבור חברת סימנס, כשהם קנו את חברת סולל הישראלית. "הישראלים קרעו אותנו", הוא אמר. בהמשך עשיתי דוקטורט בתחום.

מה היה הנושא?

משא ומתן בין-תרבותי – המקרה המיוחד של גרמניה וישראל.

השוואה?

ברור, ההשפעה הבלתי ישירה והעמוקה אך המעורפלת של השוואה על משא ומתן עסקי בין גרמנים לישראלים.

איפה זה בא לדי ביטוי?

בעיקר בהתחלה. בביקור הראשון של הגרמנים ביישראל ובביקור הראשון של הישראלים בגרמניה.

מה קורה שם?

גרמני שואל את עצמו מה מותר לו להגיד, על מה אפשר לדבר ועל מה לא. הוא מנסה להכין את עצמו – איך להגיב אם ישאלו אותו על המשפחה, מה עשו הסבים. גם אצל ישראלי זה ככה, גם הם מתלבטים. גיי ליתי שלישראלים יש קטע עם תחנות רכבת בגרמניה. ישר חושבים על רכבת לאושוויץ.

אבל בהמשך זה עובר ואנחנו משלימים אחד את השני. אני עובר על צוותים מעורבים, זה היה לדרך חיי. אפיון את ההבדלים ביננו לבין הגרמנים.

בא לדוכן, רוצה את השטיח, המוכר אומר לך 1,000 שקל, אתה אומר – אין לי מספיק, אבל אני רוצה את השטיח בכל זאת, ומציע 700 שקל. ככה מתחיל משחק ונפגשים באמצע. זה שוק ומדברים בו רק על כסף. מה הבעיה עם זה?

שכסף תוקע. שיטת הרווארד לניהול משא ומתן מדברת על זה. צריך להיות יצירתי, לשאול הרבה שאלות, לעשות סיעורי מוחות, להציע פתרונות.

אם אין הסכמה על כסף, אילו פתרונות יכולים להיות?

נניח, לשלם חלק היום וחלק בשבוע הבא. אם אני מנהל משא ומתן על שכר, ואני רוצה 10,000 שקל לחודש דש והמעביד יכול לתת לי רק 8,000 שקל, אז אפשר לפוצץ הכל ואפשר להגיע לפשרה, למשל, לתת עוד ימי חופש בשנה, או לעבוד מהבית יום בשבוע. הרי עיון הוא להכניס אלמנטים שהם לא כסף. בגדול, זה דורש אומץ ופתיחות ואמונה שאתה לא מחרטט אותי ולא מספר לי סיפורים. הבעיה היא שאנחנו לא טובים בלהתמקד באינטרסים, 80% נתקעים במגבלת הכסף.

מה הכוונה אינטרסים?

לא במה שאומר הצד שמולך, אלא באיך הוא אומר את זה. המחיר פחות חשוב. בריוק קיבלתי מחקר שמי ראה שכל התלונות והסיבות לכך שאנשים לא רוכשים מותג כלשהו נובעות מתקשורת. אין במחקר מלה על מחיר, פלוס לשרר מה מיוחד במותג שלך.

אנשים לא אוהבים את המלה "לא".

אפשר לתקשר עם בני אדם בלי להשתמש בה אף פעם. במקום להגיד לא, אפשר להגיד "עשיתי את כל מה שאני יכול", זה גם סוג של לא.

מה אתה מוציע ללקוחות שלך, אנשי המכירות?

להפתיע את הלקוח, לזכור משהו אישי שקשור אליו, להתחבר אליו. משהו שיעשה לו "וואו", אבל בלי לזייף. הלקוח רואה אם לימדו אותך לחייך ולשאול מה שלומך היום. אם זה לא אמיתי – עדיף שלא תגיד כלום. זה טריבויאלי, לא?

פסיכולוגית זה אפקט מוכר. אם מישהו נותן לך בתחילת ההתקשרות משהו, אפילו דבר קטן, שלא ציי פית לו, אתה תרצה להעניק לו משהו בחזרה. זה חשוב. משהו כמו מתנה?

מתנה קטנה. ואסור שיהיה מילימטר אחד של לחץ. צריך שיהיה לך אכפת ממנו. להבין מיהו, למה דווקא המוצר הזה מתאים לו, ללמוד עליו. אתה משתמש בכל

פרופ' גיא כץ

מרצה לניהול בינלאומי ומנהיגות, מומחה לניהול משא ומתן. מייצע לב.מ.וו ולרוקס. גר במינכן, בן 36, נשוי + 2

פרופ' גיא כץ, מה צריך לדעת לקראת הבחירות פריידי?

שימי מכירות הם כלי שיווקי קלאסי למשיכת לקוחות לחנויות. גם בעל עסק שלא אוהב את זה חייב להשתתף בחגיגה, בגלל תופעת העדר.

מה לגבי הקונים?

מבחינה פסיכולוגית, כשהלקוח רואה הרבה אנשים קונים כי החנות מלאה, יש סיכוי גדול יותר שגם הוא יקנה. זה כמו שאנחנו לא אוהבים להיכנס למסעדה ריקה. יש תופעת עדר משני הצדדים. ומפני שהלקוחות גם ככה באטרף, הם במצב קנייה באותו יום בכל מקרה. ומבחינת ניהול משא ומתן?

היפוי מבחינת משא ומתן הוא שאין משא ומתן באותם ימים.

מה יש?

יש כביכול מחיר רצפה, וזהו.

אבל אם כולם קונים, לא היה הגיוני מבחינת החנויות להעלות קצת את המחיר?

תיאורטית כן, אבל אתה עדיין חייב "להראות" מביצע. אז עושים מבצע: מוכרים ב-99 שקל במקום ב-149, וה-99 לא דווקא מאוד אטרקטיבי.

כשה-149 גם לא לגמרי אמיתי.

לפעמים כן ולפעמים לא, הלקוח לא תמיד יכול לבדוק או לא זוכר מה היה לפני. בלהט הרגע אנשים קונים. אחד הדברים המעניינים בתופעות הפסיכולוגיות האלה הוא העובדה שגם אם אנחנו משכילים ומכירים אותן ומבינים שיווק, אנחנו עדיין מושפעים מהן. לא יעזור לנו. זו גם היתה הגאונות של דניאל כהנמן ועמוס טברסקי, שטבעו את המונח "עייגון".

אפקט העייגון, כלומר אנשים נצמדים למספר שבי תודעה שלהם וזה משפיע על המחיר.

המספר הראשון שמישהו יגיד, לא משנה מי, יהיה עוגן וישפיע על המחיר.

תן דוגמה.

זה המודל הכי קלאסי, הכי פשוט, כמו בשוק. אתה



צילומים: אייל טואו

למשל?

עברתי תהליך גיוס ארוך בלי שדיברו אתי על שכר. ואני שותק, כי אני מודע לכך שככל שאתה מתקדם בתהליך רוצים אותך יותר. בסוף התקשרה מישהי ואמרה שהתקבלתי, ושהיא רוצה לשלוח לי את החוזה. זה היה בטלפון, אז אין שפת גוף, ולא מומלץ לנהל ככה משא ומתן. אמרתי לה אוקיי, אבל לא דיברו אתי על שכר. היא אמרה, לא יכול להיות, ואז אמרה, אנחנו משלמים 55-70 אלף יורו בשנה, ולך ניתן 63 אלף יורו.

פחות או יותר באמצע.

קודם כל מחקתי מהראש את המספר שעליו בניתי: 60 אלף. בהמשך כמוכרן שקיבלתי את המקסימום.

כי היא עשתה טעות?

כן, אסור להשתמש בטווחים. אם הבנתי שאפשר לקבל גם 70 אלף יורו, אז למה שלא אדרוש את זה? אל תגיד "אני רוצה להרוויח 8,000-10,000". תגיד 10. מקסימום תגמור בפחות, אולי ב-9. אבל אם תגיד בין 8 ל-10, אתה תגמור ב-8.

אז למה לא להגיד 15?

עוגן טוב הוא 10%-20% יותר ממה שאתה מתכנן. להגשים זה גם לא טוב. פעם קניתי מכונת ישנה, ובעלת המכונת התחילה לבכות כשניסיתי להוריד במחיר, כי הוא היה שייך לבעלה שמת. אבל ניסיתי להוריד בצדק, כי הוא לא היה מושלם. ולא יכולתי להתמודד אתה אף על פי שאני מכיר את כל הטריידיים. זה לגמרי הוציא אותי מאיפוס, והפסקתי.

עשתה לך תרגיל.

נראה לי שהיא באמת בכתה. נתקעתי עם האוטו הזה. קראתי לא מזמן מחקר מדהים על בוגרי MBA: בדקו כמה מהם ניסו להעלות את השכר ההתחלתי שלהם מיד אחרי התואר. התברר שרק 54% מהגברים ניסו להתווכח. אצל נשים אפילו פחות – 7% מהנשים.

כמה מפסידים מזה?

הממוצע הוא שכר של 100 אלף דולר בשנה, ומי שניסה להעלות לעצמו את השכר – קיבל עוד 8,000 דולר בשנה בממוצע.

מה ההסבר?

"לא היה לי שווה לסכן את קבלת העבודה", "לא רציתי לבייש את עצמי", "זה לא נעים" – אלה הן הסיבות המקובלות. אבל זה טמטום מוחלט, כי החוקרים הראו שאלה שמנהלים משא ומתן על השכר שלהם, יצטרפו לעבוד שמנה שנים פחות כדי לקבל את אותו שכר. כי זה מתחיל מ-8,000 דולר ואז זה גדל ל-20 אלף וליותר ככל שמתקדמים. אצל נשים זה עוד פחות מתאים אבולוציונית להתווכח על השכר של עצמן. העולם מצפה מהן להיות רכות, והקונספט של משא ומתן הוא לא של רכות. אלה חרשות רעות, אבל החרדות הטובות שאם זה לא לעצמן – הן טובות בדיוק כמו הגברים. אנחנו לא כאלה חכמים.

בלקוח איך הכי טוב לבוא למשא ומתן?

אני קורא לזה הכוח של האלטרנטיבה: אם יש לך אלטרנטיבה, זה הופך אותך לחזק באופן אוטומטי. כמו ללכת לראיון עבודה כשכבר יש לך הצעת עבודה בטוחה בבית. במצב כזה סביר שלא תקבל מספר שנמוך ממה שכבר הציעו לך, אפילו בשקל. אותו דבר לגבי משא ומתן: מי שמוכן ובה עם אלטרנטיבה מוגדרת – הוא פשוט חזק יותר. ●

לם את התיאוריה, אלא עבדו מהבטן. אם אתה משתמש בחמשת החושים במכירות, כנראה שתמכור יותר טוב. תן דוגמה.

לגבי חוש השמיעה אפשר לדבר על הרעש של סגירת הדלתות במכונות. הוא מהונדס על ידי מהנדסי קול כדי לתת לו את הצליל היקר, הכבד, האיכותי. אני תמיד רואה ישראלים בנקודות מכירה שמתחילים לפתוח ולסגור דלתות כדי לשמוע את הרעש. בכלל, מוזיקה זה תורה שלמה. למלונות יוקרה יש פלייליסטים מסוימים, יש חנויות זולות שבהן יש שקט, כלומר משתמשים בחוסר צליל כדי שתסיים לקנות ותצא כמה שיותר מהר.

מה לגבי חוש ריח?

כשהייתי סטודנט ברקנו ברכבת הגרמנית איזה ריח יהיה הכי מוצלח. יש בתי מלון שיש להם אותו ריח בלוריי, במגבות, באמבטיה ואפילו של הסכון. יש ריח של נייקי. אתה יודע שיש ריחות שאם אתה משתמש בהם סיכויי המכירה של הדירה שלך יותר טובים?

מהם?

וניל, פופקורן ומאפה טרי בתנור. לסטארבקס יש גנרטורים שמפיצים ריח של קפה שתריח ברחוב. בחוש המגע אפל אלופים. נספרסו פועלים על כל החושים, כר לל המגע בקפסולה. בכלל, קפה הוא כלי חשוב במכירות, כי מחקרים מראים שמכירות נסגרות טוב יותר כשאתה מציע קפה ללקוח, זה נותן לו תחושת ביתיות, קרבה, נדיבות. רולקס בונים את החנויות בעצמם בכל העולם.

ספר על שיטות המכירה של רולקס.

אני לא יכול. בגדול, זה כמו שדיברנו – להבין את הקונה, מיהו ומהו ולדעת איך לתת הנחות. המטרה העיקרית שלי תמיד היא להעלות את שביעות רצון הלקוח וזה מדיד, ואם אפשר להקטין את ההנחות.

אתה עצמך עושה משא ומתן על השכר שלך?

לשמחתי, אני מזמן לא שכיר. אני מאוד אוהב לקנות ולמכור דברים ולנסות את התיאוריות האלה. כשהייתי שכיר עשו אתי את כל הטעויות האפשריות.



צילום: Getty Images IL

"שמעתי פעם על גרמני שבא לפה למשא ומתן, זאת היתה הפעם הראשונה בחיי בישראל. הישראלי שמולו ממש קרע אותו, צעק עליו, וכשנגמר המשא ומתן הישראלי אומר לו: 'הבת שלי מתחנת הערב, אתה בא לחתונה?'"

שא ומתן, זה היה מטורף. אולי כי זה לא הכסף שלו.

זה גם נכון, יש גם הכסף של משמעותי בין חברות ציבוריות לחברות פרטיות. כשהכסף יוצא לך מהכיס, אתה הרבה יותר אינטנסיבי במשא ומתן.

מה אתה מלמד מוכרי מכונות?

שצריך ליצור אמון, להבין את הצרכים ולהתאים ללקוח את המכונת המושלמת. יש מיליון אופציות והוא מבובל. עולם המכונות השתנה, פעם היית הולך לכמה אולמות מכירה ומחליט. היום את רוב המחקר עורכים באינטרנט, ובאים מוכנים יחסית, ואז המוכר צריך להיות יותר חכם. איש המכירות צריך להבין שאם הלקוח כבר מגיע אליו, סימן שהוא כבר בו. כך שאם לא תעשה את הדברים כמו שצריך, תהיה לא נחמד או לא שירותי, תאכל אותה. היום זה יותר משמעותי מבעבר. בישראל יש תופעת עדר, כולם קונים יונדאי וקיה.

אבל האינטרנט לא מאיים על כל תעשיית המכירות?

הוא לא מאיים, הוא ממקד – וזה טוב. אני באמת מאמין שמי שיתן את השירות הכי טוב והכי אמין – יחזור אליו. מה שחשוב הוא שתרגיש בנוח, שבאמת עזרתי לך, ושאת שילמת קצת יותר – זה היה שווה. מבחינת איש המכירות לא קל להגיע לזה. הישראלי די מפגר בקניות באינטרנט. בגרמניה אנחנו קונים הכל באינטרנט, בארה"ב אתה כבר קונה מכונת במייל ושולחים לך אותה הביתה. באופנועים זה לא ככה, כי זה תחום עם תשוקה. מה שהכי הולך לשנות את המקצוע זה שמכונות ייסעו לבר, ואז לא יצטרך רכב למכור מכונות. לפני שבועיים הדרכתני אנשי מכירות של ב.מ.וו. ברומניה, והתברר שמעולם לא הדריכו אותם.

המוצר מוכר את עצמו.

פעם רק למרצדס היו כריות אוויר, היום לכל קיה פיקנטו יש, ואתה חייב לתת משהו אחר. ישבו שם אנשים שמוכרים אופנועי ב.מ.וו. כבר שנים, שלא שמעו מעור



צילום: מגד גוזני

"אף מחיר הוא לא אחרון. ואם ייתנו ללקוח מחיר אחרון והוא יעזוב את החנות ויחזור? אז המחיר האחרון ייהפך למחיר חדש של משא ומתן. זה טריק ידוע וזאת טעות לתת את המחיר האחרון, כי אז לא תוכל לתת לו יותר. אסור ליפול בפח"

ואז אני מגיע לרומניה ואומרים לי שהרומני הוא כזה, וברוסיה הרוסי הוא כזה. כולם שומרים על הכסף שלהם. משא ומתן זה משא ומתן, כולם רוצים להרגיש שהוציאו הנחה.

לקבל מחיר. מבחינתי שייגידו את המחיר הסופי וזהו. אף מחיר הוא לא אחרון, זה תמיד תלוי בעוד רבדים. ואם ייתנו ללקוח מחיר אחרון והוא יעזוב את החנות ויחזור? אז המחיר האחרון ייהפך למחיר חדש של משא ומתן. הנחות הן בשביל לתת, אבל זה טריק ידוע וזאת טעות לתת את המחיר האחרון, כי אז לא תוכל לתת לו יותר. אסור ליפול בפח הזה.

כלומר, גם כשאתה אומר "מחיר אחרון", אתה צריך לדעת שאתה נותן מחיר שהוא לא אחרון.

כן. הלקוח צריך להבין שפסיכולוגית הכל מתחיל ונגמר בראש. איש מכירות יכול לתת נגיח הנחה של 20%, אבל אם הוא טוב הוא לא ייתן מראש את כל ההנחה. בשיעור הראשון בקורס משא ומתן אני שורח את הסטודנטים שלי לעשות משא ומתן אמיתי בחנויות במינכן, כדי שייצאו מאזור הנחות שלהם ויראו שפשוט צריך לנסות. הם תמיד מופתעים מאי חוזי ההצלחה הגבוהים. 30%-50% מצליחים להוריד מחיר – וזו גרמניה.

למה לאנשים כל כך חשוב להתמקח?

אם המחיר הראשוני הוא 20 אלף שקל ואתה מצליח להוריד ל-18 אלף, אתה תרגיש הרבה יותר טוב עם עציץ. אתה גם צריך את "סיפורי המנג'ל": לספר לחברה בסוף השבוע איך הורדת את המוכר – ועוד בב.מ.וו. למעשה יש פה קצת בלוף, כי כולם יודעים שיש משיח של ויכוח ושתיהיה הורדה במחיר.

לא חושב שזה בלוף, זה אנושי. לאנשים יש אגו, ורוב העולם של מוצרים יקרים – דירות, יאכטות, רהיטים – קשור לאגו. גם הגרמני אומר, אמנם בשקט ונחמד, "אפשר לבקש קצת הנחה?". בכל אופן אתה לא יכול להרשות לעצמך להעסיק אנשי מכירות שמי שקרים. אני מלמד שלפעמים עדיף להגיד ללקוח "לך למתחרה, אני לא יכול להגיע למחיר הזה". כשמישהו ממרצדס אומר ללקוח "אני לא יודע להגיע ל-600 אלף שקל, אני יכול להציע לך רק ב-700 אלף", זה משפט בונה אמון, אני קורא לזה לדעת להפסיד בכבוד. גם ככה אתה לא יכול לנצח את הכל.

וואחד מחיר, 700 אלף שקל למכונת.

ומה שקורה זה דבר מטורף: הרבה פעמים הלקוח בא אליך למחרת ואומר: רק בגלל השיחה של אתמול אני אשלם לך עוד 100 אלף שקל.

יש הבדל בין מוכרים בישראל למוכרים בגרמניה? בישראל האמא היהודייה לא רוצה שהבן שלה יהיה איש מכירות, זאת לא קריירה.

בצדק, לא?

במינכן יש לי איש מכירות נפלא שמטפל בי שנים, מקצוען אמיתי, איש מבוגר עם עניבה. בישי ראל כולם צעירים, הרוב לפני התואר הראשון ותוך כדי מעטים ממשיכים בוה – וחבל. הניסיון חשוב. כשעברתי באליאנץ הכנו משא ומתן על מיליארדים, ואצל מנהלים גברים יש הרבה אגו, והם לא תמיד מתכוננים. הפגישה היתה בצפון גרמניה, ובטיסה לשם הבכיר בצוות שואל את הבכיר שמתחתיו – אז מה אומרים להם? ואז הבנתי שאנשים לא טובים במי