



המרכז הישראלי לרכש

טקטיקות יישומיות
למשא ומתן מנצח!

ארז לוי

מנכ"ל המרכז הישראלי לרכש

נייד: 054-8049006

אימייל: erez@ipo.org.il

אתר: www.ipo.org.il

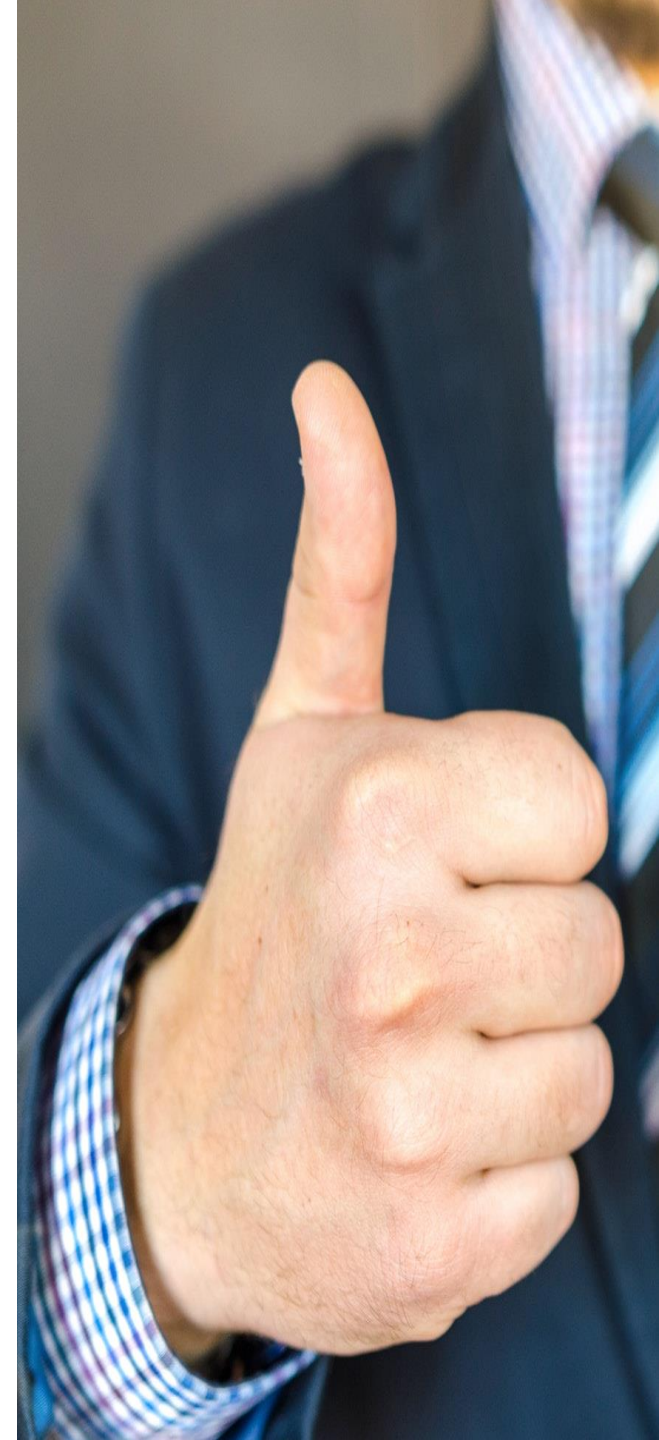
תוצאות של משא ומתן

קיימים שלושה סוגים אפשריים של תוצאות משא ומתן:

- מנצח - מנצח (win-win)
- מנצח - מפסיד (win-lose)
- מפסיד - מפסיד (lose-lose)

ניצחון ייחשב כאשר הפרט השיג את מטרותיו, באופן משביע רצון.

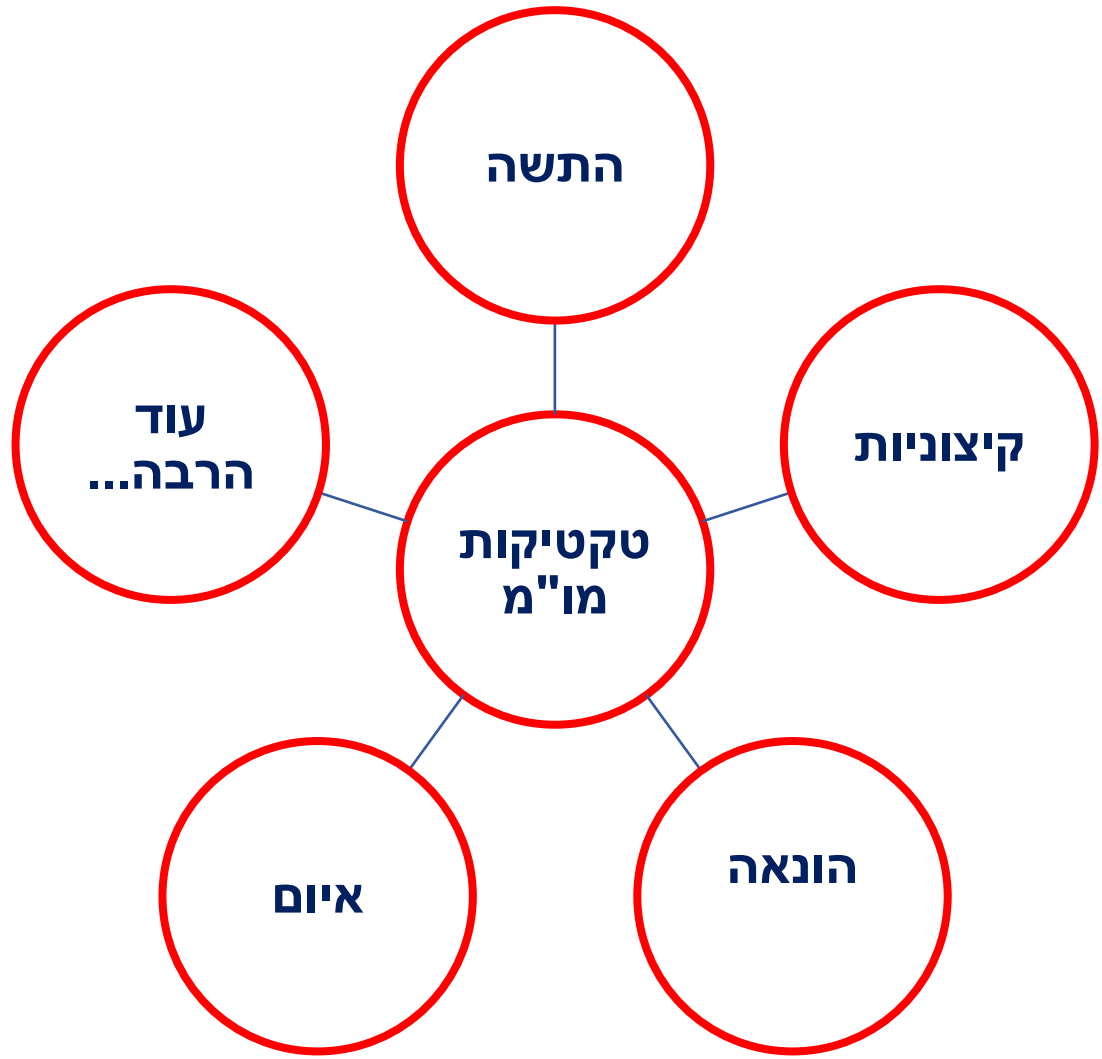
הסיום היעיל ביותר של משא ומתן, אם כי לא תמיד הוא אפשרי, יהיה הסיום של "מנצח-מנצח"... וזה צריך להיות בראש של שני הצדדים



מורה נבוכים

- זיהוי הטקטיקה של הצד השני מחזקת את היכולת שלנו להגיב נכון.
- זיהוי שגוי של הטקטיקה של הצד השני יכול לגרום לטקטיקה שכנגד – שגויה.
- חשוב לבחון לעומק את השאלה: האם הטקטיקה שנוקט הצד השני היא אמיתית או מזוייפת.
- איסוף מידע הוא קריטי במהלך המשא ומתן!
- אין טקטיקה "טובה" או "רעה" – יש להתאים את כל אחת מהן למצב הספציפי

טקטיקות משא ומתן



טקטיקת התשה

- הצד השני מעייף – פשוט מתיש.
- הצד השני גוזל אנרגיות נפשיות וסוחט רגשית.
- הצד השני גורם לרצון לוותר על המשא ומתן.

• דוגמאות להתשה:

- "עוד דבר אחד", "רק עוד נקודה אחת וזהו", "יש לי רק עוד בקשה אחת קטנטנה וזה הכל"
- אי וויתור על נקודה מסויימת
- חזרה שוב ושוב על דרישה מסויימת מבלי להרפות.





יתרונות:

- מי שלא מסוגל לזהות את הטקטיקה הזאת נכשל ומוותר
- הובלה לתוצאות טובות שטקטיקות אחרות ייכשלו
- ניתן להשתמש בו גם למול צדדים שימשיכו לעבוד ביחד

חסרונות:

- גורם לצד השני לחוסר רצון להמשיך את המשא ומתן
- לא מתאים לכל מנהל מו"מ כשלעצמו.



טקטיקות כנגד

- סמכות מוגבלת.
- עצירה מתודית.
- מנהלי משא ומתן שמתחלפים כל הזמן.
- התרעננות אישית.
- "התשת ראי" על הצד השני עצמו.
- סחטנות רגשית לצד השני.
- ייצור של ויתורים טקטיים – מראש.



עמדות פתיחה קיצוניות



- הצד השני פותח את המשא ומתן :
 - הצהרות חד משמעיות
 - דרישת סכומי כסף גבוהים מאוד
 - דורש דרישות בלתי הגיוניות ובלתי אפשריות
 - הצהרות חד משמעיות ומודיע שאין עליהן שום אפשרות לדיון
- מזהים אותו על ידי רצון של הצד השני לוותר מראש על המשא ומתן
- דוגמא של "אני משוגע – תחזיקו אותי" הופכת את הצד שהפעיל את הטקטיקה הזאת ליריב בעייתי מאוד למי שלא מנוסה בניהול מו"מ
- במצבי משבר, עמדות פתיחה קיצוניות יכולות לסייע מאוד לצד שהציג אותה – להוביל לסיום המשא ומתן על ידי ויתור קטן.





יתרונות:

- מאפשר להיראות כ"מוותר"
- מאפשר להשיג תוצאות טובות
- יוצר תלות וגם מחויבות עם תחילת הוויתורים
- מציג את מפעיל הטקטיקה כנחוש והחלטי לגבי צדקת דרכו ופעילותו או עמדתו.

חסרונות:

- גורם לצד השני שלא מבין במשא ומתן לסגת
- הופך את הצד השני לאגרסיבי
- גורם לצד השני להקטנת אנרגיות מראש
- מונע הדברות אמיתית בתחילת הדיון.



טקטיקות כנגד

- עמדות פתיחה נמוכות מאוד של הצד השני.
- כירסום מתמיד בעמדות הפתיחה, התמדה.
- שבירת סיטואציה.
- התשה.
- עמידה איתנה של הצד השני.
- למה? הסבר בבקשה איך הגעת לזה? למה החלטת על סכומים אלו?



הונאה ורמאות

- הכרזות על דברים שלא קיימים.
- הצהרות שגויות מכוונות.
- מתן מידע שגוי על מידע או ידע וכדומה.
- שימוש בעזרי "דמה" במהלך המשא ומתן: שימוש בטפסים כוזבים / שימוש בהצעות מחיר מפוברקות.
- הודעות שקריות שניתנות בצורה מודעת.
- מסירת מסרים סמויים דרך צד שלישי - כרמאות.



יתרונות:

- כאשר הטקטיקה עובדת – התוצאה יכולה להיות טובה
- כאשר לא מתגלה יכול להשיג תוצאות ששום טקטיקה אחרת לא הייתה משיגה
- יתרון ברור לתהליך ניהול משא ומתן חד פעמי.

חסרונות:

- בעייתי למדי למול אדם שמולו צריך יהיה אחר כך לעבוד במקביל
- בעייתי מאוד אם מתגלה
- מנוגד ל"תום הלב".



טקטיקות כנגד

- סמכות מוגבלת.
- התשה, התמזדה, כרסום, בדיקות חוזרות
- לא להראות חולשה, התאגדות משותפת
- שאלת שאלות, הצלבת מידע, עימות הצד השני
- איסוף מודיעין תחרותי / מודיעין עסקי / ריגול תעשייתי – על מנת לבדוק או לנסות לבדוק את האמת האובייקטיבית כמה שניתן.





איומים (גלויים וסמויים)

- הצד השני מודיע כי יפעיל "**תותחים**" **הכבדים** ביותר שיש לו אם יקרה דבר מה מסויים.
- הצד השני מציג כי אם יקרה דבר מסויים הוא יפעיל את **עמדות הפתיחה הקיצוניות**.
- הצד השני מאיים **בפעולה אקטיבית אגרסיבית** עם יקרה דבר מה מסויים.
- הצד השני מאיים **בעצירת המשא ומתן** ובהפסקתו המוחלטת אם יקרה דבר מה.
- הצד השני מאיים כי ינקוט **בצעדים משפטיים** אם יקרה דבר מה מסויים.





יתרונות וחסרונות

יתרונות:

- אם הם משיגים את המטרה – התוצאות טובות
- משאירות לעיתים את הצד השני בלי מענה ראוי
- יכול לסייע לסגור משא ומתן.

חסרונות:

- אם נחשפים כהונאה גורמים לחוסר אמינות
- ביצוע האיום מוריד מהעוצמה שלו
- לעיתים קשה להשתמש באיום פעמיים;
- בחלק מהמקרים קשה להפעיל אותו כאשר מגיע נקודת ההפעלה; לא תמיד מציגים את האיום עם "סולם לרדת מהעץ".





טקטיקות כנגד

- סחטנות רגשית.
- אדישות.
- הצבת איומים מקבילים / הצבת איומים אישיים על המאיים.
- עמדות פתיחה קיצוניות / הוספת דרישות שלא היו קודם.
- הצלבות מידע ממקורות שונים.
- בדיקה: האם היה שימוש בעבר בטקטיקה זאת על ידי הצד השני במו"מ מקבילים שערך.



”היכולת לראות את המצב כפי שהצד השני רואה
אותו, קשה ככל שיהיה, היא אחת היכולות
החשובות ביותר של מוביל משא ומתן”
רוג'ר פיישר



"תמיד אהבתי את הרכש, להכשיר מנהלים,
לבנות תהליכים, מערכות וארגונים,
זה הלהט והתשוקה שלי,

אז החלטתי להקים את **המרכז הישראלי לרכש**,
כבית איכותי שעוזר למנהלי רכש וחברות למנף
ולהצמיח את הרכש שלהם קדימה"



ארז לוי
יו"ר המרכז הישראלי לרכש



ארז לוי - מנכ"ל המרכז הישראלי לרכש



20 + בתפקידי ניהול בכיר ברכש ושרשרת אספקה
באפלייד מטריאלס

10 + מנחה ומוביל של קהילות ופורומים של מנהלי רכש
יוזם ומנחה כנסים של הזדמנויות לעסקים
מנחה ומרצה של סדנאות מקצועיות
אקדמיה - מנהע"ס BA ו-MBA במשפטים, LLB

5 + מנהל פרויקט פיתוח עסקים, במשרד הכלכלה והתעשייה
מנכ"ל ומייסד של עסקית - ייעוץ וליווי לפיתוח עסקים
לצמיחה



להיות חלק מקהילה !

כמו שעושים בהנהלה, בפיתוח,
בשיווק ובשאר המחלקות בארגון



מטרת המרכז הישראלי לרכש

להיות הבית של מנהלי הרכש בישראל



קהל יעד

סמנכלי ומנהלי רכש ושרשרת אספקה, קניינים בכירים או כל מי שרואה בעצמו מקדם רכש בארגון (המנכ"ל?)



המנגנון

מפגשים אישיים ומקצועיים עם מנהלי רכש פורומי / מרכזי רכש מקצועיים ארציים גיוס והשמה של אנשי / תפקיד מפתח ימי עיון וסדנאות מקצועיים חיבורים עסקיים רכש וספקים



המרכז הישראלי לרכש

