



# 100 השאלות החשובות ביותר לכל משא ומתן

מאת פרידהלם וואקס, נשיא המכון האירופי למשא ומתן

Hebräische Erstausgabe

נתמו אשמ לכל רתויב תובושחה תולאשה 100

© 2018 Friedhelm Wachs

Umschlag/Illustration: Friedhelm Wachs  
Autor: Friedhelm Wachs

Die Originalausgabe erschien 2018 im  
Verlag: Metropolis Medien Verlags GmbH, Leipzig

ISBN: 978-3-7479-0225-7

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

כל המשפטים בספר זה הם ניטרליים.

כמעט כל משא ומתן הוא מוכן היטב. הספר הזה לא אומר  
לך איך לנצח במשא ומתן. אבל אם עבדת את השאלות  
האלה בזהירות, יהיה לך יתרון עצום על השותפים שלך  
למשא ומתן. קח את הזמן. זה היתרון שלך. פרידהלם  
וואקס



4 אני



18 השותף שלי למשא ומתן



32 ערך מוסף



34 מקבל החלטות



37 האסטרטגיה הסופית שלי



39 מי השותף שלי למשא ומתן



54 לפני מועד המשא ומתן

# אנו



4



מה אני רוצה להשיג עם המשא ומתן הזה?



מה יהיה הטוב ביותר האפשרי וצאה מושלמת בשבילי?

5



איזה ערך יש למשא ומתן זה בכסף?



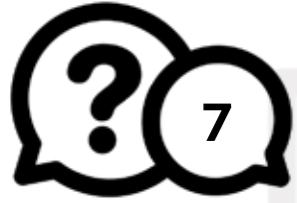
איזו תהיה התוצאה הטובה ביותר עבורי?



האם יש לי חיסכון או מעקב עלויות?



אילו תוצאות אינן מקובלות?



מדוע הם אינם מקובלים?



אילו מרכיבים של התוצאה חשובים  
לי ביותר?

8



אילו מרכיבים של התוצאה אני צריך  
להשיג?

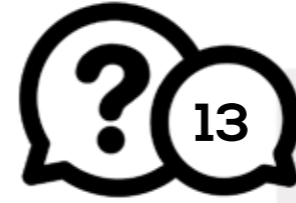


אילו מרכיבים של התוצאה אני רוצה  
להשיג?

9



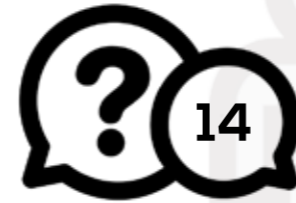
אילו היבטי משנה אני יכול לנטוש?



איזה תוכן חוזי ותנאים חשובים לי פחות?



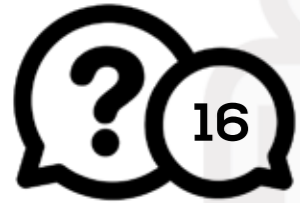
איזה תוכן חוזי הוא החשוב ביותר?



אילו חלופות יש לי אם התוצאה הרצויה שלי לא תתממש?

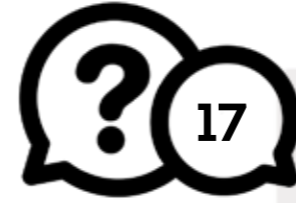


כיצד אוכל לשפר את החלופות  
הללו?

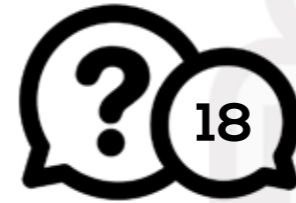


אילו פתרונות טובים יותר אפשריים  
עם שותפים אחרים למשא ומתן?

12



איזה תוכן משא ומתן אני יכול re-  
combine חדש או להוסיף?



מה היה צריך להיות שונה לגבי האלטרנטיבה  
הטובה ביותר, כך שזה יהיה טוב יותר או שווה  
לתוצאה המשא ומתן הרצוי במקור שלי?

13



איזה מחסומים פורמליים אני צריך  
לחסל לאורך הדרך?



מהו הערך של חלופה זו בשבילי?

14



האם יש לי חיסכון או עלויות מעקב?



האם מדובר בהיבטים כספיים, שהוא  
הגבוה ביותר והנמוך ביותר שאני  
יכול לקבל?

15

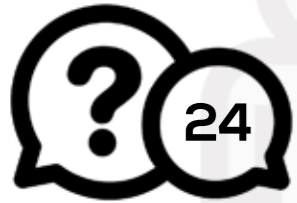




אילו תנאים ותוכן חוזי יכולים לשנות  
את המספר הזה וכמה גדול הסכום  
המקובל?



האם יש סיכוי להיכנס למצב התחלה  
טוב יותר על ידי סיום המשא ומתן?



אילו תנאים חוזיים אני לא אוהב  
לקבל?



אילו היבטים יקל עלי להפסיק את  
המשא ומתן?

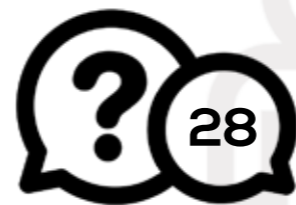
# השותף שלי למשא ומתן



18



מה התוצאה של השותף שלי למשא  
ומתן מהמו"מ הזה?



מהי בדיוק היתרון של השותף שלי  
למשא ומתן?

19

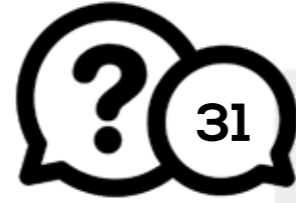


איזה ערך יש למשא ומתן באופן  
מהותי עבור השותף שלי למשא  
ומתן?



מה חשיבות המשא ומתן והתוצאה  
עבור הצד השני?

20



אילו רכיבים יניבו את הטוב ביותר  
עבור השותף שלי למשא ומתן?



מה יכולה להיות התוצאה השנייה  
הטובה ביותר עבור השותף שלי  
למשא ומתן?

21



איזו תוצאה לא תהיה מקובלת עליו?



אילו מרכיבים חשובים לו ביותר?



מדוע תוצאה זו אינה מקובלת עליו?



אילו מרכיבים של התוצאה הוא צריך להשיג?



אילו מרכיבים של התוצאה הוא רוצה להשיג?



אילו היבטים הוא יכול להסתדר?

24

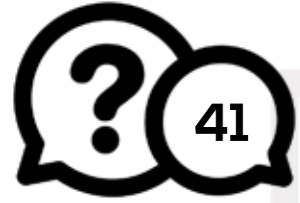


אילו תנאים חוזיים ותכנים חשובים לו ביותר?



אילו תנאים חוזיים ותכנים חשובים לו פחות?

25



איזו חלופה יש לצד השני לשיחות  
איתי?



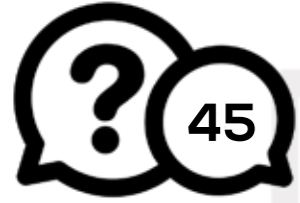
אילו שלוש חלופות טובות יש לשותף  
המו"מ שלי אם התוצאה הרצויה שלו  
לא תתממש?



כיצד הוא יכול לשפר את החלופות  
הללו?



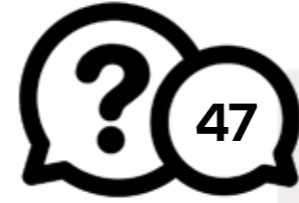
האם יש תוצאות טובות יותר עם  
שותפים אחרים למשא ומתן?



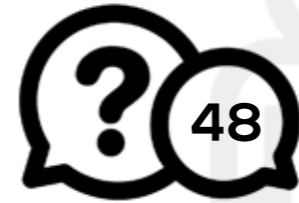
האם השותף שלי למשא ומתן רוצה לשלב מחדש או להוסיף תוכן, ואילו מהם?



מה היה צריך להיות שונה לגבי האלטרנטיבה הטובה ביותר, כך שתהיה טובה יותר או שווה לתוצאה המקורית של המו"מ?



כיצד יוכל להסיר מכשולים בדרך?



אילו תנאים רצויים עשויים להשפיע לחיוב על האלטרנטיבה הטובה ביותר?

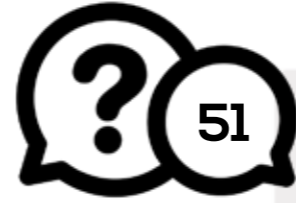


אילו ערכים או אינטרסים אחרים הוא צריך לכלול?



אם יש בעיות פיננסיות, אשר יהיה הגבוה ביותר ואת הסכום הנמוך ביותר שהוא יכול לקבל?

30



אילו תנאים ותכולת החוזה יכולים לשנות את המספר הזה וכמה גדול הסכום המקובל?



האם קיים סיכון שהוא יכול להיות טוב יותר על ידי ניתוק המשא ומתן?



מה הם ההיבטים שיקלו עליו לנתק את המשא ומתן?

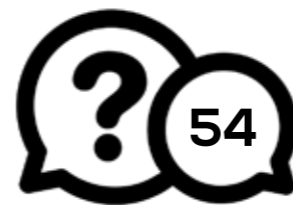
31



# עורך מוסף



32



אם אתה רוצה לחשב את  
עלויות המשא ומתן:

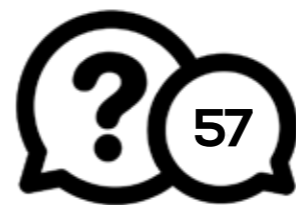
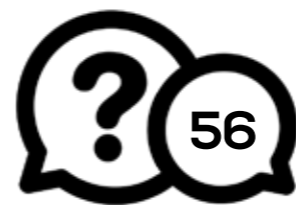
- כמה זמן לוקח את ההכנה?
- ב כמה זמן לוקח המשא ומתן?
- מהו שיעור השעות של המעורבים בצד שלנו?
- מה עלויות אחרות (מצגת, נסיעות, עורכי דין)  
יש לקחת בחשבון?

33

# מקבל החלטות



34



איזה חופש בחירה והרשאה יש  
באמת לשותף המו"מ שלי?

האם אני מכיר את כל מקבלי  
ההחלטות?

האם גבולות המו"מ שנקבעו על ידי  
פאנל (מועצת המנהלים, מועצת  
המנהלים של משא ומתן, אחרים)?

35



מהם 30 הדרישות החשובות ביותר  
שלי במשא ומתן זה?

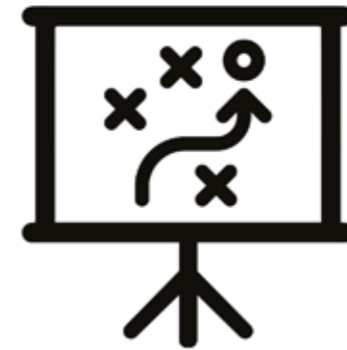


כתוצאה מההכנות הללו, ההצעה  
הראשונה שלי היא כמו?



36

# האסטרטגיה הסופית שלי



37



מה ההצעה האחרונה שלי?



באיזה תחום האינטרסים של שותפי למשא ומתן חופפים לאינטרסים שלי?



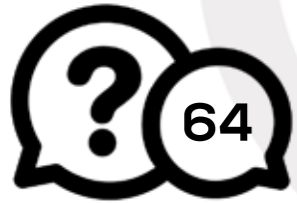
איזה סיפור אני מספר, שאיתו אני יכול להציג לשותף המו"מ שלי את התוצאה הטובה ביותר שלי בלתי נשכחת, חביבה ובעלת ערך?

# من هو شريك التفاوض الخاص بي





האם אני מנהל משא ומתן עם אדם  
או עם חברה?



לאיזה אנשים אחרים יש השפעה על  
תוצאות המו „מ פרט לשותף המו”מ  
שלי?

40



כיצד פועל השותף שלי למשא ומתן?



האם היה קשר כלשהו עם שותפי  
למשא ומתן בעבר?

41



האם ניסיתי אי פעם לנהל משא ומתן  
אתו?



איך מתנהג השותף שלי במשא ומתן  
אז?

42

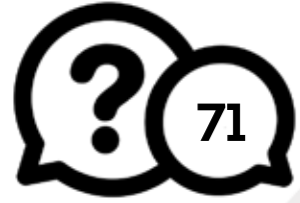


מהו המבנה הארגוני הפנימי ומבנה  
ההחלטות המונעים על ידי השותף  
שלי למשא ומתן?

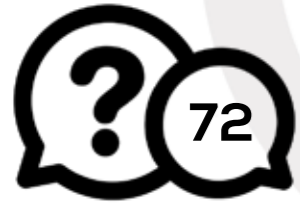


איך מתנהג השותף שלי במשא ומתן  
אז?

43



מהם המטרות העסקיות הכלליות  
שמבקש השותף המו"מ שלי להשיג?

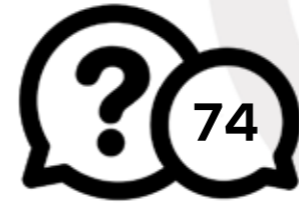


אילו מטרות קונקרטיות הציב  
בפומבי?

44

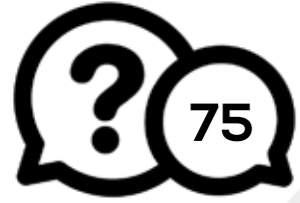


כיצד הוא רוצה להשיג מטרות אלו?

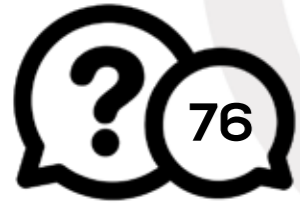


אילו מניעים מניעים את שותפי  
למשא ומתן?

45



על איזה נושאים השותף שלי מעוניין  
במיוחד?

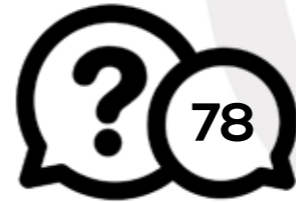


מהם היתרונות שאני יכול לתת  
לשותף המו"מ שלי?

46



מה הטעם הזה נראה כך שייראה  
בעיני השותף שלי למשא ומתן?



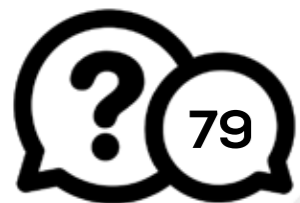
כיצד וכיצד עלי להציג את הטבה זו  
באופן ממשי כגמול?

47

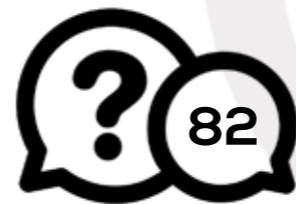




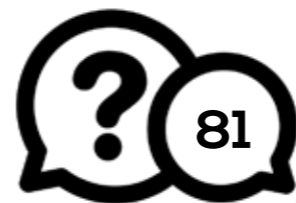
אילו מילות מפתח חשובות?



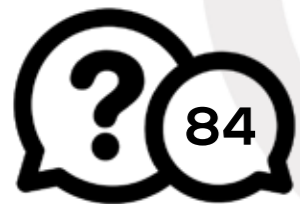
איזו שפה מסוימת עלי להשתמש כדי שנוכל לעגן את השותף שלנו במשא ומתן?



מהי המציאות של שותפי למשא ומתן?



אילו התנהגויות ואסטרטגיות שיחה יכולות להיתקל בדחייה?



מה היו האירועים החשובים ביותר  
בחמש השנים האחרונות?



מהי ההיסטוריה של משפחתו או  
משפחתו?

83

?

84

?



איזה פוטנציאל כלכלי קיים?



אילו תלויות קיימות? (לבנקים,  
חברות, ארגונים, אנשים)

85

?

86

?



איזה מבנה יש לארגון?



איזה תמונה יבקש השותף שלי לנהל  
משא ומתן?

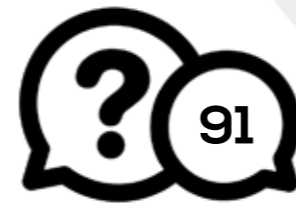
52



איזה תקשורת יחסי ציבור הוא מבצע  
בשוק?



האם יש ניהול אש?



באיזו סביבה נוצר השותף  
שלנו למשא ומתן?

53

# לפני מועד

# המשא ומתן



54



כיצד מתבצע המבנה והעיצוב שבו מתנהל המשא ומתן?



באיזה מקום מתנהל המשא ומתן?



האם יש הסדר ישיבה?

55



איך נגיע, או השותפים שלנו למשא  
ומתן?



כיצד ניתן למנוע לחץ זמן?



אם המשא ומתן לוקח הרבה יותר  
זמן, איפה אני ישן?



האם יש לי בגדים פנויים איתי?



האם יש לי פגישה נוספת וכיצד  
לדחות אותה?




כיצד אוכל להירגע לפני מועד  
המשא ומתן?

אילו שאלות יש לך לפני שהמשא ומתן מתחיל?

ענה על אלו.

ועכשיו: הצלחה רבה במשא ומתן שלך.



A portrait of a middle-aged man with thinning grey hair, wearing glasses and a dark suit jacket over a white collared shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and out of focus.

פרידלם וואקס הוא אחד המומחים המובילים  
בעולם למשא ומתן, שותף של LaxWachsSebe-  
nius ונשיא המכון האירופי למשא ומתן.  
הוא החל את הקריירה שלו במשא ומתן מדיני  
במהלך המלחמה הקרה ועם סין.  
כיום הוא מייעץ לחברות, ממשלות ומפלגות  
בעולם במשא ומתן מאתגר.  
הסופר רבי המכר זכה בפרסים בינלאומיים רבים  
על עבודתו.

ISBN: 978-3-7479-0225-7