

# איך להצליח בניהול משאים ומתנים בינלאומיים?

23.11.2021

עו"ד אביחי אהרונוף

הרצאה במכללה ליצוא ולשיווק בינלאומי

טלפון : 050-7676715

דוא"ל : [avihay@aharonoff-law.com](mailto:avihay@aharonoff-law.com)

אתר : [www.aharonoff-law.com](http://www.aharonoff-law.com)



אביחי אהרונוף - עורך דין  
AVIHAY AHARONOFF - LAW FIRM

# ראובן בעל עסק מקומי

ראובן הוא בעל עסק מקומי בישראל. ראובן מנהל משאים ומתנים רבים ומוצלחים בישראל והעסק בניהולו מתרומם ומצליח.

מדוע כאשר ראובן מנהל את המשאים ומתנים בחו"ל הם לא מגיעים לקו הסיום או מגיעים לקו הסיום עם פחות הישגים?



# האם קיימת פרקטיקה מקובלת למשאים ומתנים?

- משא ומתן הוא הדרך בה מגיעים הצדדים להסכמות.
- בתחומים מסוימים ישנן פרקטיקות מקובלות ודרך לניהול המשא ומתן.
  1. התקשרויות בתחום הבניה.
  2. גופים ציבוריים שחוק חובת המכרזים, התשנ"ב-1992 חל עליהם.
  3. הסכמים בתחומי ה-IT.



**סיווג משאים ומתנים לפי תחום או לפי המקום בו  
מתנהל המשא ומתן?**

**מה שונה בין ניהול משא ומתן בישראל לניהול משא  
ומתן בחו"ל?**



# מה עלול לקרות כשמנהלים משא ומתן בחו"ל...

• שליטה פחות טובה בשפה בה מתנהל המשא ומתן - משמעויות:

1. רובד בסיסי -

✓ קושי להבין את הנאמר.

✓ קושי להבין את "בין השורות".

✓ חסימה בניהול הזדמנויות.

2. רובד נוסף – חוסר יכולת לנהל תקשורת מחוץ לנושאי ההסכם.

✓ תקשורת טובה = אווירה טובה בניהול המשא ומתן.

✓ דיכוי המוטיבציה לקחת עמדת קיצון במשא ומתן.

✓ רצון להגמיש עמדות ולגשר על פערים.



# פערי תרבות בין הצדדים דוגמאות



# הנעת הראש מצד לצד שוב ושוב



# היררכיה





# מי מוסמך לקבל החלטות?

תלוי באיזה מקום על הגלובוס אתם נמצאים...



# מדוע משא ומתן בסין ובמזרח הרחוק שונה ממשא ומתן "רגיל"?



- דוגמה ממשא ומתן עם קונצרן הודי ענק Tata

- ✓ קונצרן המעסיק כחצי מיליון עובדים.

- ✓ שווי שוק של \$130,000,000,000.

- ✓ מנהל משא ומתן מתמשך עם חברת הייטק ציבורית

- גדולה מישראל.

- ✓ כולל העברת ידע וניסיון מחברת ההיטק הישראלית

- לקונצרן ההודי.

- ✓ הקונצרן ההודי מאוד מעוניין להגיע לקו הסיום עם הסכם חתום.



# משא ומתן עם TATA בהודו

- איך מתנהל המשא ומתן כשצד מעוניין להגיע להסכם חתום?
- איך התנהל המשא ומתן?

✓ משא ומתן ממושך טיוטות הועברו מצד לצד. שיחות ועידה רבות.

✓ הזמנה לסבב משא ומתן במשרדי TATA בהודו.

✓ ניסיון למקסם זכויות דרך משא ומתן "שונה".

✓ החלפת צוותים במהלך המשא ומתן.

✓ מתן תחושה שאנחנו בישורת האחרונה כדי לקבל הסכמות לווייתורים.



# שעות לא הגיוניות לניהול פגישות המשא ומתן





# משא ומתן בסין מול קונצרן DJI

✓תאגיד סיני.

✓14,000 עובדים.

✓רווח ב- 2020 כ- \$3,800,000,000.

✓חברת תעופה ורחפנים מובילה.

✓החברה מימנה פעילות של סטארט-אפ ישראלי המתמחה בתחום הרחפנים בתחילת דרכו.

✓תמורת סכום לא משמעותי שהעבירה לסטארט-אפ החתימה את מנהלי החברה על העברת ה- IP ל- DJI.

✓הסטארט-אפ מבקש להתחיל בסבב גיוס ונתקל בקשיים מול משקיעים פוטנציאליים לאור הסכם העברת ה- IP ל- DJI.

✓הסטארט-אפ מבקש להסדיר את זכויותיו בפיתוחים מול DJI. איך עליו לפעול?





# המשך - משא ומתן מול DJI

מה עושים?

- ✓ אין הסכמות בין הצדדים בשיחות טלפוניות.
- ✓ המנכ"ל מחליט לטוס למשרדי DJI בסין ומבקש שאצטרף אליו. לטוס או לא לטוס - מה הייתם עושים?
- ✓ המנכ"ל טס ואני נותרתי לתת תמיכה מכאן.
- ✓ שיחה ראשונה והמבוי הסתום.
- ✓ שיחה שניה אין התקדמות.
- ✓ איך מתקדמים?





# המשך – משא ומתן מול DJI

- הטעות- להגיע למשרדים בסין בשלב בו המתווה אינו מוסכם.
- משא ומתן בסין – צעד קדימה צעד אחורה.
- ניצול לחץ של הצד השני. להגעה להסכם מהיר, למגבלת זמן שהיה בסין ועוד.
- שבירת המוסכמות – מציאת נקודת תורפה ודרכה יצירת מתווה משא ומתן מוסכם.
- מתווה כולל מועדי התחלה, סיום, זמנים ודרך ההתדיינות.
- שמירה על מתווה המשא ומתן לכל אורך הדרך, בלי הנחות.
- תזכורות לכך שיש גם מקל ולא רק גזר.
- ריכוז בנקודת הסיום והתמקדות במתווה ובהישגים ומניעת זליגה.



# שתיקות

ENJOY THE  
SILENCE



אביחי אהרונוף - עורך דין  
AVIHAY AHARONOFF - LAW FIRM

© כל הזכויות במצגת ובהרצאה שמורות עו"ד אביחי אהרונוף



# שמירה על קור רוח



# אחרי חתימת ההסכם

- חשוב לזכור גם להקפיד על מילוי אחר ההסכמות מיד לאחר חתימת ההסכם ולאורך תקופת ההתקשרות והנפת דגלים אדומים מיד עם גילוייה של חריגה מהן.



# הסכם מצוין אבל לא כדאי לאכוף אותו – מדוע?

- חברה ישראלית קונה מוצרים מחברה הממוקמת בלונדון בהיקף של מאות אלפי פאונד.
- המוצרים מתגלים כפגומים.
- מה עושים?
- מנסים להגיע לפתרון עם הספקית מלונדון.
- תביעה לבית משפט.
- היכן?
- מה עושים?



# מה לוקחים מההרצאה לדרך?

✓ לומדים על דרך ניהול המשא ומתן במדינת היעד ומסתייעים בשירותי בעלי מקצוע מנוסים.

✓ קביעת מסגרת ברורה למשא ומתן: איך מתנהל, היכן, על מה דנים ומתי, בפני אלו דרגים ועוד.

✓ מגיעים מוכנים למשא ומתן תוך הבנה שיבחנו אתכם במהלך המשא ומתן ואם יגיעו למסקנה שאינכם בקיאים מספיק ישתמשו בזה נגדכם.

✓ מוודאים שמי שיושב מולכם במשא ומתן מוסמך לקבל החלטות בנושאים הנדונים.

✓ חשוב להכיר את השתיקות במהלך המשא ומתן ולדעת להתמודד איתן.

✓ שמירה על קור רוח גם כאשר משהו לא צפוי מתרחש (התארכות ישיבות המשא ומתן ללא הפסקות, כניסה ויציאה של חלק מהצוותים, שאלות תמימות שמטרתן התשה).



# מה לוקחים מההרצאה לדרך?

## מה לא עושים?

- ✓ לא מתנדבים להגיע ליעד לפני הגעה להסכמות עקרוניות.
- ✓ לא מגיעים ליעד לפני שהסכמנו איך יתנהל המשא ומתן (ברמה יומית).
- ✓ לא לשדר לחץ – כשהגענו למדינת היעד, להגיע עם כרטיס פתוח ולגרום לצד השני להבין שאיננו ממהרים לשום מקום.
- ✓ לא לשדר לחץ – כאשר גורמים מהצד השני מעלים לפתע במקביל סוגיות וקשיים בהתקשרות הפוטנציאלית.
- ✓ לא לשדר עליונות. חשוב לשמור על כבודם של הנושאים ונותנים מולנו.





**אביחי אהרונוף - עורך דין**  
AVIHAY AHARONOFF - LAW FIRM

טלפון : 050-7676715

דוא"ל : [avihay@aharonoff-law.com](mailto:avihay@aharonoff-law.com)

אתר : [www.aharonoff-law.com](http://www.aharonoff-law.com)