

Gîdilica Constantin

Doctorand Școala Doctorală Științe economice

Consortiu: Universitatea de Stat din Moldova,

Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu” din Cahul,

Republic of Moldova

ABORDAREA PROCESULUI NEGOCIERILOR PRIN PRISMA TIPOLOGIEI ȘI FORMELOR ACESTORA

***Rezumat.** Actualitatea articolului este determinată de complexitatea vieții social-economice și politice contemporane, diversitatea relațiilor și activităților de toate felurile pe care le derulează oamenii fac ca negocierea să se impună drept unul din cele mai prețioase atribute ale vieții cotidiene. În acest context, negocierile sunt chemate să răspundă problemelor complexe ce deriva din nevoia obiectivă a dezvoltării continue a relațiilor interumane în general, a celor diplomatice, economice, în special. Ele servesc, într-o mare măsură, eforturilor de diversificare a direcțiilor și domeniilor afacerilor, având rolul de a da răspunsuri la problemele complexe pe care acestea le presupun. Scopul prezentei lucrări constă în prezentarea tipurilor negocierilor pe care le poate utiliza orice persoană începând cu antreprenorii și finisând cu simplii angajați ai întreprinderii sau orice altă persoană, care sunt dificultățile și căile de depășire ale acestora.*

***Cuvinte cheie:** negociere, tipuri de negocieri, forme de negociere, proces de negociere.*

Introducere

Negocierea este omniprezentă în existența socială, manifestându-se în relațiile dintre state, în viața organizațiilor și a companiilor, dar și în viața personală a indivizilor. Negocierea este prezentă sub o multitudine de forme, se realizează într-o diversitate de domenii și este cunoscută pe plan local, național și internațional. Procesul de negociere este prezent în toate aspectele existenței noastre, negociem oricând, orice și aproape cu oricine.

Arta negocierilor este abordată în lucrările savanților contemporani precum: Fisher R., Urry W., Patton B. (1998), Georgescu T. (1992), Hiltrop J., Udall Sh. (2002), Deac I. (2002), Crăciun C. (2002), Braicu N. (2010), Borcoman R. (2009),

Burlacu N., (2010), Cojocaru V.(2000), Covaș L.(2004), Iosifescu S. (2006), Morariu D. (2004), Nistor C. (2010), Șargu L. (2013), etc.

Există o tipologie variată de negocieri, tipologie determinată de o multitudine de factori. Sunt considerați ca fiind cei mai importanți pentru domeniul social economic, în care se circumscrie procesul de negociere, obiectivele care se au în vedere, scopul negocierii, nivelul de desfășurare a acesteia, numărul participanților, modul, respective etapa de desfășurare a negocierilor etc. Negocierea presupune prezenta și acțiunea unor participanți la negociere și a unor elemente pe care aceștia le relaționează.

În acest context, participanții la procesul de negociere pot fi următorii:

- părțile interesate, adică persoanele care angajează, manifestă și susțin interese în legătura cu obiectul supus negocierii;

- negociatorii adică persoanele care acționează în vederea îndeplinirii unor obiective, care satisfac interesele manifestate de părțile interesate.

Pe de altă parte, elementele pe care le relaționează participanții la negociere sunt:

- interesul - reprezintă expresia particulară a dorinței părții interesate de a obține obiectul supus negocierii;

- obiectivul - negocierii expresia analitică a interesului în forma concretă a unor câștiguri satisfăcătoare obținute pe baza unui compromis ;

- limita inițială a negocierii respective - poziția declarată inițial de fiecare parte astfel încât să-i asigure un spațiu cât mai larg și divers de manevre în negociere;

- limita finală a negocierii – poziția ultimă acceptată de fiecare parte ca fiind rezonabilă și acceptabilă;

- spațiul de negociere - respectiv totalitatea circumstanțelor și aspectelor considerate ca fiind obiectul negociat pe care fiecare parte este gata să le aducă în discuție.

Procesul de negociere se constituie într-o succesiune de activități care cuprinde:

- prezentarea poziției proprii;

- cunoașterea poziției celeilalte părți;

- evaluarea pozițiilor;

- argumentarea;
- urmărirea cu atenție a contra-argumentelor partenerilor;
- analiza imparțială cu privire la argumente și contra-argumente;
- concesiile și contrapropuneri care duc în final la o înțelegere acceptabilă pentru ambele părți

Procesul de negociere presupune câteva *etape* - cunoașterea partenerilor de discuție, stabilirea obiectivelor, începerea negocierii propriu-zise, exprimarea contraargumentelor, reevaluarea poziției și concesiile, acordul de principiu. La început, se impune strângerea cât mai multor informații despre ofertă. Fiecare parte își va expune apoi obiectivele, dar pe parcurs pot apărea elemente noi care nu au fost sesizate până atunci sau nu au fost luate în considerare. Începe jocul cererii și al ofertei. Chiar dacă pretențiile partenerului de discuție par, inițial, de neacceptat, prin înțelegerea poziției lui se va ajunge la un consens. La urma urmei, dacă se retrage de la "masa negocierii" nici dumneavoastră nu veți câștiga nimic. Este momentul primei concesi. Partenerul își modifică oferta, venind în întâmpinarea cererii dumneavoastră. De regulă, nu veți accepta această primă modificare de poziție și veți reformula cererea, ținând cont de acest compromis. Jocul va mai dura o vreme până la stabilirea unui acord reciproc. Concesiile sunt necesare pentru ca ambele părți să aibă de câștigat.

Ținând cont domeniile în care se realizează procesul de negociere Liliana Ghermanne oferă următoarea clasificare: diplomatice, economice, sociale, cultural. Negocierile pot fi : cooperative, conflictuale, obiective.

Negocierea **cooperativa** (integrativa) – scopurile părților nu se exclud reciproc, câștigul uneia dintre părți nu se face neapărat în detrimentul celeilalte. Există posibilitatea ca ambele părți să-și atingă obiectivele. În acest caz se scoate în relief interesul comun și se practică toleranța, reciprocitatea, promisiunea făcută cu buna credință și propunerea unor oferte stimulative (WIN-WIN).

Negocierea **conflictuală** (distributiva) – se pleacă de pe poziții de forță neexistând un câștig comun, scopurile uneia dintre părți sunt de regulă în conflict cu scopurile celeilalte părți. Este o situație de tip WIN-LOOSE. În astfel de negocieri domină polemica prin devierea subiectului, manevrele de disimulare sau

culpabilizare, descalificarea prin persiflare sau atac la persoană și demonstrație de forță prin intimidarea părții opuse.

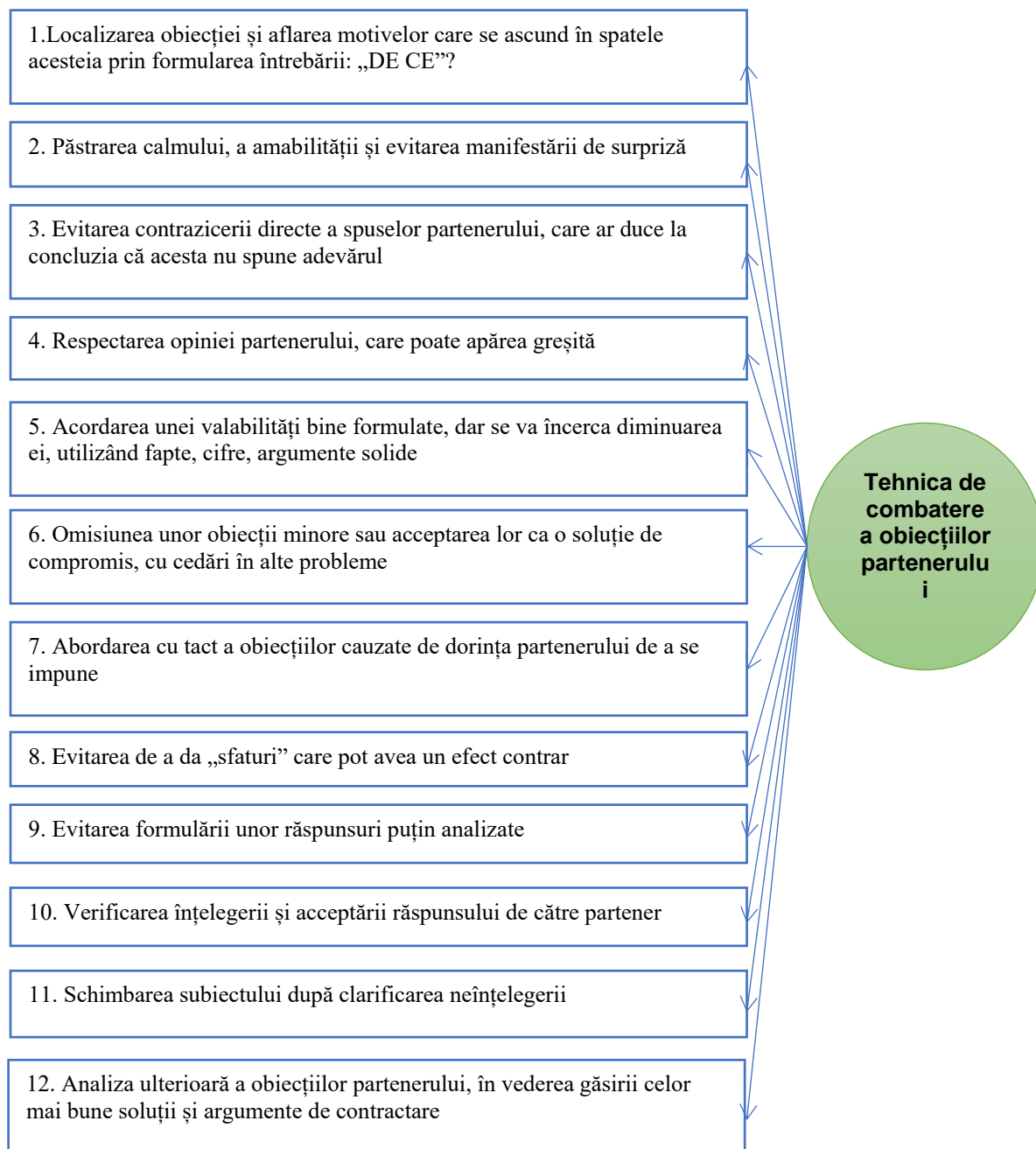


Fig. 1. Tehnica de combatere a obiecțiilor partenerului; Sursa: [46, p. 141]

Negocierea **obiectivă** este orientată în totalitate înspre încheierea acordului. Astfel se evita sau se depășesc tensiunile, se manifestă creativitatea în propunerea de soluții și o largă deschidere către argumentele partenerului.

Analiza tipului de negociere în care se angajează părțile interesate este esențială deoarece a cunoaște și evalua tipul de negociere înseamnă deja a prevedea în linii mari

tipul de comportament al partenerului și a pregăti riguros propriul comportament. Astfel riscul unui eșec sau riscul de a încheia un acord dezavantajos scade.

În funcție de domeniul în care se realizează negocierile acestea pot fi : diplomatice, economice, sociale, etc.

În funcție de nivelul juridico-politic al părților negocierea poate fi:

1. Interguvernamentală (interstatală) caz în care se urmărește încheierea de acorduri, convenții, alte înțelegeri politice, diplomatice sau economice care vizează în esență crearea cadrului instituțional juridic de desfășurare a relațiilor dintre state;
2. Neguvernamentale în care obiectul principal al negocierii îl constituie încheierea unor contracte sau acorduri de cooperare între organizațiile economice (firme) sau alte tipuri de parteneri.

Din punct de vedere al numărului de participanți negocierile pot fi: bilaterale sau multilaterale.

Un spațiu larg este ocupat de negocierile politice. Acestea pot fi negocieri interne, atunci când se poartă între partide și organizații de nivel național, dar și negocieri externe, atunci când se realizează între guverne și organizații internaționale. Negocierile politice externe reprezintă sfera diplomației.

Mai poate fi vorba de negocieri sindicale (patronat - sindicate), negocieri salariale și ale conflictelor de muncă, negocieri pe probleme de asistență și protecție socială, negocieri parlamentare, juridice. În raport cu zona de interes în care se poartă negocierile, putem face distincție între mai multe forme specifice de negociere. Cea mai uzuală este negocierea afacerilor sau negocierea comercială, care se concretizează în contracte, acte și fapte de comerț, precum vânzarea-cumpărarea, parteneriatul, închirierea, concesiunea, franchising-ul.

Negocierea comercială este un proces organizat, de comunicare între doi sau mai mulți parteneri care își propun adaptarea progresivă a pozițiilor lor în scopul realizării unei înțelegeri de afaceri reciproc acceptabilă, materializată în contractul internațional privind schimbul de mărfuri sau prestații de servicii, sau efectuarea unor lucrări de investiții, sau privind schimburi valutare etc.

Negocierea comercială (negocierea afacerilor) este o formă particulară de negociere, centrată pe existența unui produs sau a unui serviciu, pe de o parte, și a

unei nevoi de satisfăcut prin acesta, pe de altă parte. Acordul are un caracter comercial și se poate concretiza într-un act de comerț, o convenție, o comandă, un contract de vânzare-cumpărare, un parteneriat, un leasing, sau doar în modificarea unor clauze, a unor niveluri de preț, a unor condiții de calitate, de livrare sau de transport.

Negocierea, ca activitate specifică comerțului, este definită de dicționarul WEBSTER drept totalitatea tratativelor, discuțiilor și târguielilor purtate în vederea realizării unui acord în tranzacția de afaceri.

Lamon Lee, în lucrarea sa *Purchasing and Materials Management*, înțelege negocierea ca fiind o artă prin care vânzătorul și cumpărătorul, de obicei în discuție față-n față, stabilesc termenii preciși ai unui contract. Negocierea, cu aplicații îndeosebi în relațiile comerciale, reprezintă un complex de procese de planificare, analiză și tratative desfășurate între doi sau mai mulți parteneri, în vederea realizării unor tranzacții comerciale sau de cooperare economică internațională.

Marea diversitate a direcțiilor și domeniilor în care poate fi folosită negocierea duce la dificultăți în a defini acest fenomen. Se remarcă multe deosebiri în definirea conceptului de negociere, în funcție de poziția de pe care acestea sunt abordate. În cele mai multe cazuri, negocierea este privită drept forma de comunicare al cărui scop consta în rezolvarea unor probleme cu caracter civil, în general și comercial, în special. Este sensul restrâns al noțiunii de negociere, cel mai des utilizat. În principiu, în cadrul negocierilor, fiecare dintre părți își ajustează pretențiile și revizuieste obiectivele inițiale. Astfel, în una sau în mai multe runde succesive, se construiește acordul final, care reprezintă un compromis satisfăcător pentru toate părțile.

Negocierea este o forma concentrată și interactivă de comunicare, în care două sau mai multe părți aflate în dezacord urmăresc să ajungă la o înțelegere care rezolvă o problemă comună sau atinge un scop comun.

Negocierea permite crearea, menținerea sau dezvoltarea unei relații interumane sau sociale, în general ca și a unei relații de afaceri, de muncă sau diplomatice, în particular.

Tipologia negociatorilor

Autorul, publicațiile	Descrierea narativă a tipului de negociatori
Gh. Mecu – Tehnica negocierii în afaceri, Editura Genicod, București 2001, [44, p. 32]	<p>a) <i>negociatorul autoritar</i> se „afișează” ca fiind tipul de om profund pasionat și „absorbit” de activitatea desfășurată. Acest fapt îl determină să fie un bun organizator deși, în majoritatea situațiilor, este lipsit de inițiativă.</p> <p>b) <i>negociatorul cooperant</i> este un tip sentimental care încearcă și, de cele mai multe ori, reușește să fie realist. Exteriorizează, întotdeauna, o puternică și ardentă dorință de a se face util (uneori chiar fără acordul interlocutorilor săi).</p> <p>c) <i>negociatorul permisiv</i> nu dorește să fie, neapărat, convingător, dar nici nu acceptă postura de <i>învinș</i>. Apare ca o persoană contradictorie, având un stil flegmatic deși este un sentimental. <i>Permisivul</i> dovedește o mare abilitate în a tolera ambiguitatea și conflictele. Acceptă atât dezordinea (cel puțin la nivel aparent), cât și răspunsurile parțiale, „trunchiate” sau evazive.</p> <p>d) <i>negociatorul creativ</i> se exteriorizează ca fiind, prioritar, un vizionar și un excelent organizator. Aparent, este o persoană mai puțin preocupată de problemele incluse pe ordinea de zi a negocierilor dar propune, în marea majoritate a situațiilor, soluții concrete, eficiente.</p>
Gavin Kennedy, citat de Gh. Mecu – Tehnica negocierii în afaceri, Editura Genicod, București 2001, [44, p. 32]	<p>a) <i>stiliști roșii</i> - sunt caracterizați de ferma convingere că deciziile pot fi luate numai și numai în favoarea lor. De aceea, ei concep negocierile ca pe niște veritabile „încăierări pe viață și pe moarte”, încercând să se impună și, finalmente, să câștige printr-o atitudine egocentrică, puternic dominatoare.</p> <p>b) <i>stiliști albaștri</i>. sunt caracterizați de convingerea că numai oferi/dând ceva se poate primi, în schimb, altceva. Ei concep negocierea ca fiind un proces de lungă durată, în care reușita este condiționată, exclusiv, de colaborarea și cooperarea între părțile participante.</p>
T. Hindle – Cum să negociem, Grupul Editorial RAO, 2000, [23, p.38]	<p>a) <i>negociatorul derutat</i>, respectiv cel care se află într-un (permanent) impas din care nu știe cum să iasă. Această atitudine poate fi, însă, uneori, numai cu caracter de aparență. Apare ca fiind evident faptul că, în fata unui asemenea negociator, trebuie să dăm dovadă de abilitate relațională și, mai ales, de precizie maximă în orice acțiune întreprinsă;</p> <p>b) <i>negociatorul indecis</i>, care nu știe <i>ce</i> și <i>când</i> hotărăscă și care, din acest motiv, are nevoie de permanentul sprijin al terților. În majoritatea situațiilor <i>Indecisul</i> apelează <i>la</i> și solicită întreruperi (pauze) ale negocierii, pentru a se putea consulta cu șefii/colaboratorii săi. Tipologia sa comportamentală este caracteristică clientului <i>neîncrezător</i>;</p> <p>c) <i>negociatorul agresiv</i> prezintă, în esență, aceleași trăsături comportamentale care sunt caracteristice <i>stiliștilor roșii</i>. Abilitatea relațională, calmul și stăpânirea de sine sunt tot atâtea modalități extrem de eficiente pentru a contracara acest tip de negociator;</p> <p>d) <i>negociatorul emotiv</i> este, cel puțin aparent, extrem de facil „controlabil”. În fața sa mai mulți interlocutori au tendința de a se impune (uneori, chiar printr-o atitudine dominatoare, de superioritate ostentativ afișată). Evident că acest lucru nu face altceva decât să le dovedească (cel puțin) profunda inabilitate relațională din care, de cele mai multe ori, ies <i>învinși</i>.</p>

Sursa: sistematizat de autor

Negocierea funcționează, deci, după principiul avantajului reciproc. Conform acestui principiu, acordul este bun atunci când toate părțile negociatoare au ceva de

câștigat și nici una ceva de pierdut. Fiecare poate obține victoria, fără ca nimeni să fie înfrânt. Când toate părțile câștiga, toate susțin soluția aleasă și respectă acordul încheiat. Indiferent de mediul economic în care o firmă își desfășoară afacerile: economie capitalistă, socialistă sau în tranziție, pentru o bună gestiune și expansiune viitoare a activității, sistemul de conducere trebuie să fie bine pus la punct.

Procesul de negociere are o structură duală :

– structura pasivă care se referă la relațiile ce se stabilesc între elementele de context stabile ;

– structura dinamică care se referă la relațiile ce se stabilesc între elementele ajustabile, active ale procesului.

Procesul de negociere presupune existența următoarelor elemente:

I. Obiectul supus negocierii (obiecte, servicii, status, informații, etc.) este elementul central al structurii pasive a procesului de negociere care declanșează conflictul de interese între părți, reprezentând în același timp și obiectul intereselor și dorințelor acestuia;

II. Domeniile de interes ale părților reprezintă elementele fundamentale ce permit constituirea intereselor, definirea obiectivelor, angajarea și declanșarea unei negocieri;

III. Obiectivele pe care și le propun și le urmăresc părțile în procesul de negociere acestea pot fi convergente și divergente, în funcție de poziția părților în raport cu obiectul supus negocierii; apariția conflictului de interese este rezultatul proiectării obiectivelor proprii asupra obiectului supus negocierii; convergența obiectivelor induce necesitatea stingerii conflictului prin negociere, în timp ce obiectivele în divergență impun părților realizarea de concesiuni și compromisuri;

Concluzii

În acest context, negocierile sunt chemate să răspundă problemelor complexe ce derivă din nevoia obiectivă a dezvoltării continue a relațiilor interumane, în general, a celor economice și diplomatice, în special. Mediul internațional de afaceri, supus tendințelor de globalizare și schimbare rapidă, găsește în negociere o sursă de soluții pentru toate problemele, o modalitate de adaptare și ajustare și un cadru optim de operare.

Studiind procesul de negociere în cadrul băncii comerciale s-a determinat că în afaceri și negocieri credibilitatea înseamnă totul. Este capitalul cel mai prețios pe care îl avem la dispoziție, cel mai greu de câștigat și cel mai ușor de pierdut, și care poate fi compromis chiar de fapte cu care nu avem legătură directă. În ziua de astăzi, când informațiile se răspândesc cu mare viteză, suntem legați într-o rețea dinamică de interconexiuni și, la orice nivel, fiecare acțiune a unei persoane influențează acțiunile altora și este, la rândul ei, influențată de acestea. Aspectele negative se află mai repede și atrag mai mult atenția.

Bibliografie:

1. Cojocaru V., Burlacu N., Management general. Chișinău: ASEM, 2000. 474 p.
2. Crăciun C., Teoria și practica negocierilor, Chișinău, Prut International, 2002, 216 p.
3. Deac I., Introducere în teoria negocierii. București: Editura Paideia, 2002. 108 p.
4. Deac V. ș.a. Avantajul competitiv – arma invincibilă în lupta cu concurența. În: Revista “CALITATEA acces la succes” Vol. 12, nr. 124/October ,2011, p. 39-40.
5. Fisher R., Urry W., Patton B. Succesul în negocieri, Editura Dacia, 1998, 194 p., p. 130 - 140
6. Șargu L. Negocierea afacerilor prin prisma sistemelor de management al calității. În: Analele științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova. Chișinău:UCCM, 2011, vol. VIII, p. 306-311.
7. Șargu L. Negocierile afacerilor ca element al managementului calității. În: Analele științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova. Chișinău: UCCM, 2010, vol. 6 p. 23-27.
8. Șargu L. Negocieri comerciale de nivel divers. În: Dezvoltarea turismului la începutul sec. XXI. Turismul și biodiversitatea: Conferința științifico-practică internațională din 27 septembrie 2010. Chișinău: ULIM, 2011, p. 40-41.
9. Șargu L. Specificul negocierii afacerilor internaționale – deficiențe și oportunități. În: Analele științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova. Chișinău:UCCM, 2012, vol. X, p. 145- 156.