



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

DESFĂȘURAREA NEGOCIERII COMERCIALE

**“CEL MAI BUN GENERAL ESTE ACELA CARE NU LUPTĂ NICIODATĂ”
SUN TZU**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE

OIPOSDRU



Universitatea
Româno-Americană

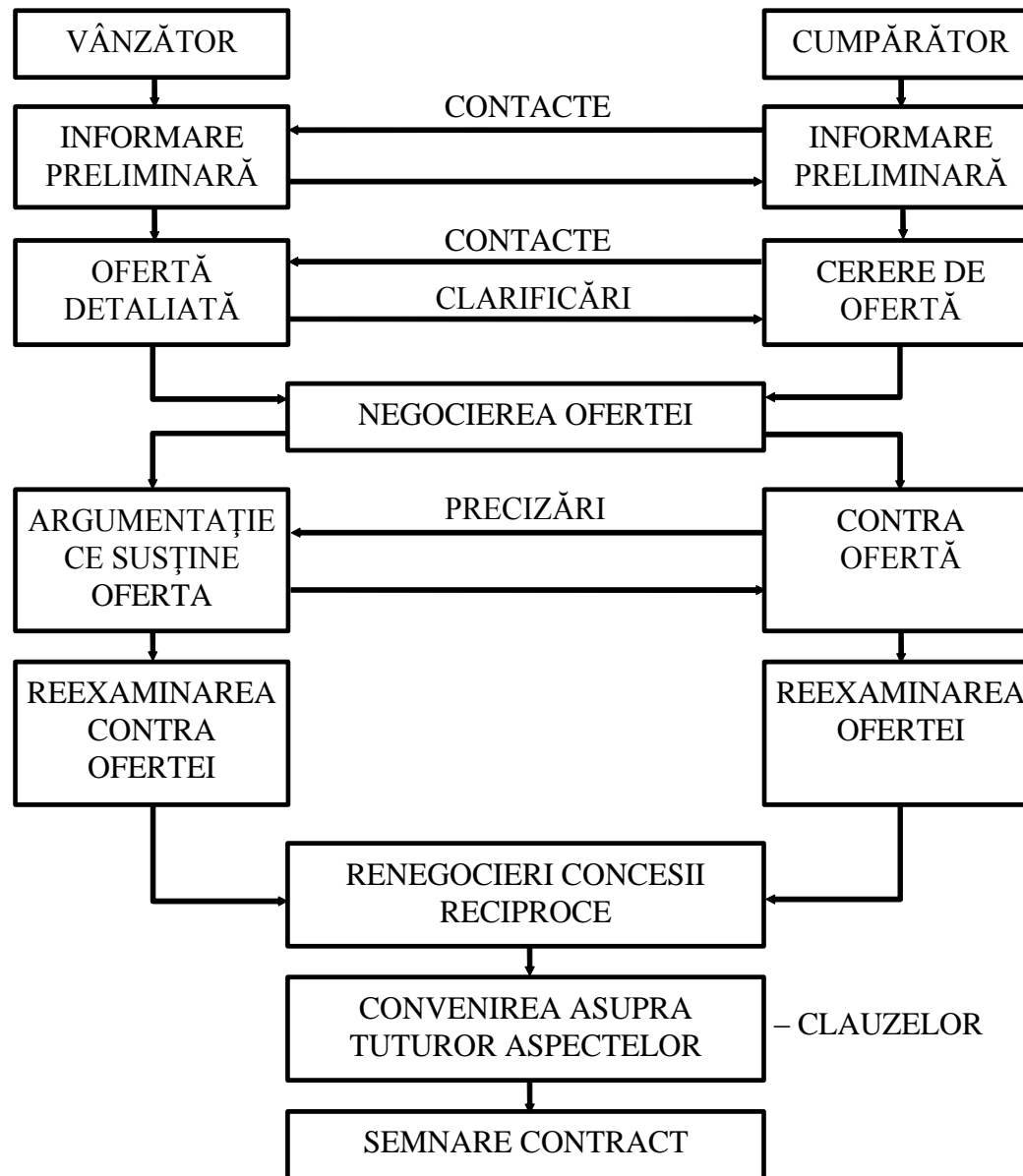


Fig. 1. Schema desfășurării procesului negocierilor pentru semnarea contractului



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Desfășurarea procesului de negociere

- Negocierea propriu-zisă presupune ca partenerii să încerce să rezolve divergențele apărute în legătură cu **interesul comun**.
- Diferențele dintre așteptările fiecărei părți, care pot apărea ca urmare a faptului că partenerii provin din culturi diferite, reprezintă una dintre dificultățile majore în orice negociere internațională de afaceri.
- În general, indiferent de cultura din care provin partenerii, putem identifica patru mari etape ale negocierii afacerilor internaționale:
 - a. Protocolul de prezentare
 - b. Schimbul de informații
 - c. Persuasiunea (convingerea partenerului)
 - d. Concesiile și Acordul





UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

a. Protocolul de prezentare

- Include toate acele activități care sunt menite să conducă la stabilirea unui raport între parteneri sau încercarea de a se cunoaște mai bine unul pe altul;
- În această etapă nu sunt furnizate informații legate obiectul propriu-zis al reuniunii;
- Printre subiectele discutate se numără:
 - condițiile meteo, circulație
 - sportul
 - politica
 - condițiile de afaceri



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

a. Protocolul de prezentare

- Această etapă îl ajută pe negociator să afle cum se simte partenerul său în acea zi;
- Cunoașterea și aflarea trecutului și intereselor partenerului oferă indicii importante cu privire la adoptarea unor stiluri de comunicare adecvate reuniunii;
- Această parte a discuțiilor este foarte necesară în procesul de evaluare a partenerului;
- În funcție de rezultatul acestui proces inițial de evaluare:
 - propunerile și argumentațiile ce se vor face vor utiliza un anumit limbaj sau analogii;
 - se poate decide să nu se discute deloc despre afacere dacă partenerul este distras de alte probleme sau dacă pare o persoană ce nu prezintă încredere.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Protocolul de prezentare

- sunt prezentați membrii delegațiilor de către negociatorii-șefi și se explică scopul vizitei
- se discută despre corespondența purtată - scurt istoric
- se stimulează partenerul cu ajutorul mixului de întrebări, pentru a afla informații despre problemele acestuia, asigurându-l de bunele intenții, înțelegerea, simpatia și sprijinul nostru
- scopul întrevederii este de a descoperi adevăratele nevoi și dorințe ale partenerului, astfel încât să se adopte ulterior strategii, tactici și tehnici specifice de negociere.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE

OIPOSDRU



Universitatea
Româno-Americană

Persoana care conduce ședința ar trebui să aibă în vedere:



- Să ofere tuturor participanților 3-4 minute pentru a se așeza pe scaune și pentru a-și pregăti hârtiile.
- Dacă este gazdă, să ureze bun venit echipei oaspete;
- Să dea cuvântul șefului echipei parteneră și să aibă grijă ca acesta să nu fie întrerupt cât timp vorbește;
- Să încerce, cu mare atenție, să discearnă care sunt problemele spinoase care necesită o clarificare imediată;
- Să noteze care sunt cuvintele-cheie din discursul partenerului, ținând cont de contextul în care sunt exprimate;
- Înainte de a răspunde, să încerce să vadă dacă există divergențe de opinie în interiorul echipei adverse, punând întrebări precum: „Există și alte puncte de vedere sau probleme pe care doriți să le ridicați?”
- Să noteze răspunsurile și persoanele care le-au dat.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Gazda

- Pentru început, va furniza cât mai puține informații de specialitate;
- Este de preferat să repete aceeași idee în mai multe feluri decât să atace prea multe probleme;
- O întrebare tranșantă riscă să primească un răspuns categoric. De aceea, este indicat să se evite adresarea unei asemenea întrebări, pentru a nu pierde inițiativa;
- Să încerce să rezolve problemele comune - aceasta dă impresia că negocierile sunt pe calea cea bună;
- Să folosească un limbaj clar, pe înțelesul tuturor;
- Să gândească de două ori înainte de a respinge o propunere; aceasta poate fi un pas de rezolvare a problemelor și nu o pierdere de timp.
- Puterea plămânilor și nervozitatea excesiva nu pot înlocui argumentația. Calmul trebuie păstrat în orice situație;

Oaspetele va căuta

- Să mulțumească gazdei pentru amabilitatea de a acorda întâlnirea *în ciuda unui program așa de încărcat*;
- Să facă o reflecție admirativă privind aranjamentul biroului, expoziția de la intrare etc;
- Să ceară partenerului un sfat oarecare - vizitarea orașului, locuri turistice etc.;
- Să nu facă glume decât în măsura în care destind atmosfera și nu lezează partenerul; de asemenea, sensurile glumei trebuie explicate ținând cont de limba și cultura participanților;
- Să nu uite că scopul vizitei îl constituie afacerea și să procedeze ca atare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Aspecte importante

- Atenție la limbajul folosit. Dacă se utilizează serviciile unui translator, ritmul vorbirii nu trebuie să fie prea rapid;
- Se impune confirmarea unor aspecte, punerea de întrebări și clarificarea răspunsurilor;
- Atenție la ceea ce se spune, dar mai ales la ceea ce nu se spune;
- Fluxul de informații trebuie să fie bidirecțional;
- Negociatorul trebuie să se conformeze rolului repartizat, să verifice tot timpul informațiile și să nu cedeze prea mult prea rapid;
- Negocierea este atât o artă, cât și o știință.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Înainte de a se declara pozițiile de negociat, partenerii se pot întreba dacă:

- Sunt partenerii în formă?
- Suferă vreunul din participanți din cauza diferenței de fus orar?
- Par toți participanții relaxați?
- Cei care participă la întâlnire sunt cei cu adevărat îndreptățiți să se afle acolo?



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

b. Schimbul de informații

- După ce participanții s-au familiarizat între ei, iar nivelul de încredere crește, părțile procedează la declararea pozițiilor, făcând schimbul de informații.
- În această etapă, fiecare parte face, de obicei, o prezentare și își precizează poziția; începe, de regulă, o sesiune de întrebări și răspunsuri și sunt discutate alternative.
- Odată schimbul de informații produs, părțile vor opera cu obiecții și vor dezvolta argumentații.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Pauza pentru analiza și crearea unor binoame de concesi

- durata variază în funcție de importanța negocierii și este influențată de primele informații furnizate de partener
- este important ca partenerul să fie cunoscut bine și să îi fie anticipate scopurile și obiectivele înainte de a se declara pozițiile de negociat

Este necesară pentru:

- o primă verificare a pozițiilor de negociere comparativ cu cele prevăzute anterior prin variante;
- pentru reajustarea limitelor inferioare și superioare în funcție de solicitările partenerului, în limitele mandatului primit;
- prefigurarea unor binoame de concesi, cu valori relativ similare, care urmează să fie schimbate cu partenerul.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Pozițiile de negociere

- Trebuie calculate trei pozitii de negociere principale, pentru fiecare element de negociere:
 - **1. Poziția declarată initial (PDI)** sau **poziția de plecare**, reprezintă nivelul de începere a negocierii. În negocierea pozițională (cum este, de regulă, cea comercială), PDI este mai mare decât intenția reală a negociatorului. PDI poate **corespunde obiectivului maxim** sau poate fi chiar mai mare decât acesta, în funcție de orientarea negociatorului privitor la crearea unei marje de manevră. Totuși, PDI nu poate fi foarte exagerată, deoarece negociatorul va fi obligat sa dea înapoi, pentru a se situa pe o poziție rezonabilă. Acest fapt poate afecta în mod negativ imaginea sa, reducând credibilitatea de care se bucură.
 - **2. Poziția de ruptură (PR)** reprezintă **nivelul minimal al pretenției**, unde acordul este încă posibil. Funcția sa este de a desemna limita până la care negociatorul este dispus sa meargă cu concesiile, pastrându-și interesul pentru încheierea afacerii respective. Practic, reprezinta limita de admisibilitate pentru negociator. Depășirea acestei limite poate însemna ruperea negocierii.
 - **3. Poziția obiectiv (PO)**, numită și **poziție așteptată**, reprezintă **nivelul considerat realist**, de natură să satisfacă interesele proprii și să nu lezeze nici interesele partenerului, corespunzând obiectivului țintă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Pozițiile de negociere

- Combinarea dintre cele trei poziții ale fiecărui negociator conturează anumite **spații ale negocierii, și anume:**
 - **Zona de acord posibil (ZAP)** sau **marja de negociere**, cuprinsă între punctele de ruptură ale părților. Soluția finală aparține acestui spațiu. Este evident că dacă distanțele dintre PDI și punctele de ruptură nu se suprapun, nu se va crea nicio zonă care să cuprindă o soluție reciproc avantajoasă, iar negocierea nu poate avea loc.
 - **Zona de negociere (ZN)**, cuprinsă între punctele declarate inițial. Este zona în interiorul căreia se desfășoară discuțiile.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Pozițiile de negociere

- **Poziția declarată inițial** (PDI) are un rol strategic mai pronunțat, putând influența aspirațiile partenerului. PDI va fi mai mare decât obiectivul real al negociatorului dar, în ceea ce privește nivelul efectiv, apar două condiționări contradictorii:
 - **necesitatea existenței unui spațiu de manevră**: PDI trebuie stabilită astfel încât să permită o zonă destul de largă pentru mișcările ulterioare ale părților. Un nivel prea **scăzut** al PDI nu-i va permite negociatorului să facă prea multe concesii (pentru a obține altele în schimb).
 - **necesitatea menținerii credibilității**: Un nivel prea **ridicat** al PDI va afecta încrederea dintre parteneri și va imprima negocierii o tentă mai accentuat conflictuală.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Pozițiile de negociere

- Pozițiile declarate inițial au o influență considerabilă asupra desfășurării ulterioare a negocierii și asupra rezultatelor acesteia, determinând:
 - **stilul negocierii**: negocierea poate deveni conflictuală în cazul unor poziții inițiale exagerate.
 - **nivelul de aspirație al negociatorilor**: Negociatorul care are aspirații mai înalte obține, de regulă, rezultate mai bune. În primul rând, aceasta se explică prin faptul că își majorează **surplusul**. În al doilea rând, nivelul poziției declarate inițial face să intre în acțiune fenomenul psihologic de **ancorare** pentru partener, prin efectul legii psihologice a contrastelor.
- **Ancorarea** este procesul mental de acordare a unei ponderi disproporționate primelor informații primite, ceea ce are efect (negativ) asupra deciziilor adoptate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Pozițiile de negociere

- Influența pozițiilor declarate inițial este mai **mare** în situația în care negociatorul **nu este pregătit**. Prima ofertă are un efect puternic asupra aspirațiilor sale și “**ancorează**” negocierea.
- Dar, nu întotdeauna negociatorii abordează procesul prin exprimarea unor poziții inițiale mai mari decât intențiile reale; este posibil ca de la bun început părțile sau doar una dintre acestea (cea care are o forță suficient de puternică) să-și declare poziția reală.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

c. Argumentația și persuadarea partenerului

- Este etapa în care se desfășoară negocieri intense.
- De regulă, fiecare parte încearcă să o convingă pe cealaltă să accepte cât mai mult din poziția propusă de ea și încearcă, totodată, să-și convingă partenerul să renunțe la o parte din propria lui poziție de negociere.
- Adesea, unele acțiuni de convingere au avut deja loc în prealabil, în medii sociale și prin intermediul contactelor reciproce.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

ARGUMENTAREA ȘI PERSUASIUNEA ÎN CADRUL NEGOCIERII

- are drept scop consolidarea pozițiilor de negociere deja declarate, prin **argumente, probe și demonstrații**;
- argumentele trebuie să fie **formulate clar și ordonate logic**, în raport cu interesele urmărite, încât să poată fi înțelese;
- negociatorul poate folosi diverse elemente auxiliare, care angajează **senzorial**, adresându-se direct simțurilor partenerului: fotografii, montaje demonstrative, mostre, grafice și colaje din presă, pasaje din manuale, publicații de specialitate, cazuri concrete, etc.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Folosirea elementelor auxiliare senzoriale în procesul de argumentare

Produsul și enunțul verbal	Demonstrația	Simțuri afectate
Acest parfum conferă mister	Lăsați să miroasă	Mirosul
Acest ceas rezistă la șocuri	Loviți, lăsați să cadă	Văzul și auzul
Este un ventilator silențios	Porniți-l, lăsați să asculte	Auzul
Această țesătură accentuează suplețea și tonifică pielea...	Lăsați să pipăie, să îmbrace...	Văzul și pipăitul
Vinul acesta este mai sec, mai bărbătesc...	Dați să guste...	Gustul



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Evaluarea concesiilor reciproce posibile

- În cadrul acestei faze se fac cunoscute concesiile posibile, comunicarea între parteneri fiind de tipul "**DACĂ ... , ATUNCI ...** ", pentru a evita orice angajament și a pregăti corespunzător etapa următoare.
- Un partener **creativ** trebuie să fie diplomat, urmărește planul de acordare a concesiilor, găsește alternativa, caută acorduri asupra unor aspecte mai puțin importante pentru a netezi calea către acordul asupra celor relevante.
- Pașii mărunți și micile victorii contribuie la îmbunătățirea raporturilor dintre parteneri, stabilindu-se un nivel mai ridicat de încredere între ei, ce facilitează schimbul de informații.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Negocierea clauzelor contractuale

- Negocierea comercială este **tipic pozițională**. Ea debutează prin apariția unor diferențe între pozițiile părților, ca urmare a declarațiilor inițiale (diferența inițială).
- De asemenea, în această etapă:
 - apar **propuneri noi** și se susțin aceste propuneri, apar **cedări** de o parte și de alta, ca o acomodare a pozițiilor inițiale și apropiere treptată între parteneri, bazate pe definirea nevoilor fiecăruia și pe argumentare.
 - se definesc **noi diferențe între pozițiile de negociere**, din ce în ce mai mici, tinzând spre niveluri considerate ca fiind **reale**, deoarece negociatorii ajung în jurul **punctelor obiectiv**, după ce au renunțat la pozițiile mai exagerate de la început.
 - În această fază, **partenerii se implică în discuție**, aduc **argumente** și încearcă să **se persuadeze reciproc**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Negocierea clauzelor contractuale

- Răspunsurile la poziția declarată inițial de partener pot fi foarte variate:
 - **negociatorul nu respinge oferta**, în schimb va încerca să-l convingă pe celălalt că dezavantajele unei asemenea soluții sunt mai mari decât avantajele.
 - **negociatorul nu respinge oferta**, dar revine la problema inițială cu alte variante sau va prezenta scenarii alternative, bazate pe utilizarea întrebărilor ipotetice.
 - **negociatorul ignoră oferta** și își prezintă poziția proprie (deși aceasta abordare nu este indicată decât în faza finală, a schimbului de concesi).
 - **negociatorul adoptă o poziție opusă** celei exprimate de partener.

John Lidstone



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Obiecții în negociere

- Acolo unde nu se fac concesii, trebuie formulate *obiecții*:

Obiecții formale, făcute din rațiuni tactice, care pot fi dejucate mai ușor;

Obiecții reale, bazate pe interese și poziții durabile, care pot fi combătute prin tehnici de contraargumentare solide;

Obiecții false, formulate pentru a ascunde adevărata problemă.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Cauze frecvente care determină obiecții în negociere

- Nu este idee mea
- Interesele nu coincid
- Menținerea credibilității, imaginii ori reputației
- Prea multă informație oferită prea rapid
- Este prea scump sau Nu îmi pot permite
- Nu e pentru mine sau Nu doresc
- Vreau să mă gândesc la asta ori Am nevoie de mai mult timp
- Nu cred că o să poți să își onorezi angajamentele





UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Metode de combatere a obiecțiilor partenerului

- **Folosirea obiecțiilor ca punct de plecare pentru formularea și lansarea contra argumentelor;**
- **Amânarea sau ocolirea temporară a obiecțiilor, prin expedierea rezolvării acestora la un moment ulterior, aflat după căderea de acord asupra aspectelor în care există consens;**
- **Reformularea obiecțiilor, în scopul expunerii lor în termeni mai accesibili și a rezolvării graduale, începând cu aspectele ușoare și sfârșind cu cele grele;**
- **Eludarea și ignorarea totală a obiecțiilor, prin tactici non-verbale (tăcerile, ascultarea), atunci când există suspiciunea că obiecțiile sunt formale;**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Metode de combatere a obiecțiilor partenerului

- **Compensarea sau oferta de recompense echivalente, care privesc alte părți și secvențe din cadrul acordului final;**
- **Anticiparea obiecțiilor și formularea acestora înainte de a o face partenerul, având grijă să se pună în evidență slăbiciunile și lipsa de fundament a acestora;**
- **Reducerea la absurd a obiecțiilor prin diferite tehnici: demonstrarea lipsei de valabilitate a obiecției, pe baza unor fapte, demonstrarea nulității tezei partenerului prin arătarea consecințelor ce decurg din aceasta sau prin dezvoltarea unei teze personale, contrare obiecției partenerului, etc.**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Aspecte importante în situații de impas

În timpul discuțiilor, pot apărea blocaje în situația în care niciuna din părți nu dorește să-și modifice poziția declarată inițial.



Roger Fisher și William Ury în *Proiectul de Negociere Harvard*

1. *Separarea persoanelor de problemele în discuție și concentrarea pe interesul comun și nu pe pozițiile susținute*
2. *Identificarea soluțiilor care duc la câștigul comun*
3. *Participarea la negociere presupune recursul la criterii obiective*
4. *Dezvoltarea propriei BATNA^[1]*
5. *Răspunde, nu reacționa*
6. *Privește înainte, nu înapoi*

^[1] *Best Alternative To a Negotiated Agreement*



UNIUNEA EUROPEANĂ

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICEUniversitatea
Româno-Americană

Diferențe între negociatori japonezi, americani și brazilieni în privința comportamentului verbal

Comportamente și definiții în negociere	Frecvența într-o jumătate de oră De ședință de negociere		
	Japonezi	Americani	Brazilieni
Promisiunea. O afirmație în care sursa își indică intenția de a furniza receptorului elemente considerate de acesta din urmă ca fiind pozitive, plăcute sau recompensatoare.	7	8	3
Amenințarea. Elementele furnizate sunt considerate de partener drept represalii, fiind nocive și nedorite.	4	4	2
Recomandarea. O afirmație în care sursa sugerează o cale cu efecte dorite de partener. Apariția acestora nu se află în sfera de control a sursei.	7	4	5
Avertizarea. De această dată, consecințele prevăzute de sursă pentru partener nu sunt pe placul acestuia.	2	1	1
Recompensa. O afirmație prin care sursa caută să creeze consecințe pozitive pentru partener.	1	2	2
Pedeapsa. Consecințele sunt neplăcute pentru partener.	1	3	3
Apelul la norme pozitive. O afirmație prin care sursa indică faptul că trecutul, prezentul și viitorul partenerului a fost, este și va fi în conformitate cu normele sociale.	1	1	0
Apelul la norme negative. De data aceasta, comportamentul țintei este considerat a fi în contradicție cu normele sociale .	3	1	1
Angajamentul. O afirmație prin care sursa întărește faptul că în viitor nu se va afla peste sau, după caz, sub un anumit nivel stabilit de comun acord cu ținta.	15	13	8
Auto-dezvăluirea. O afirmație prin care sursa dezvăluie informații despre ea însăși.	34	36	39
Întrebarea. Un enunț prin care sursa solicită țintei să dezvăluie, la rândul său, informații despre sine.	20	20	22
Comanda. Un enunț prin care sursa indică țintei un anumit tip de comportament.	8	6	14



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

d. Acordul (concesii și înțelegere)

- Faza acordului se recunoaște prin faptul că problemele majore au fost soluționate, iar concesii finale au fost schimbate.
- Acordul este rezultatul aplicării principiului „**DO UT DES**” sau „**FACIO UT FACIAS**”, varianta ideală de finalizare a negocierii fiind o situație **WIN/WIN** (*câștigător/ câștigător sau victorie/victorie*), specifică modelului de negociere integrativă.
- La momentul exprimării acordurilor este important ca fiecare parte să aibă aceeași interpretare asupra celor discutate. De asemenea, este important ca participanții să fie de acord în privința pașilor ulteriori.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Metode de compromis pentru finalizarea negocierii

- **Formularea unei propuneri armonizate și reciproc avantajoase**, prin rezumarea și combinarea celor două puncte de vedere;
- **Introducerea unei formule de compromis**, care să conțină, pe post de atuuri, condiții noi de negociere;
- **Micșorarea diferențelor dintre punctele de vedere și expunerea unei propuneri de eliminare a acestora**, în avantaj reciproc;
- **Prezentarea unui nou punct de vedere** și sublinierea caracterului de compromis al acestuia.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Metode de finalizare a negocierilor

- **Întrebarea directă** - ce formulează o întrebare de genul: "*Sunteți de acord și deci începem livrarea... ?*";
- **Aprobarea tacită** - este o modalitate de acceptare bazată pe un semnal non-verbal, de regulă o înclinare a capului;
- **Opțiunea maximă (sau alternativă - ori/ori)** - este utilizată în cazul în care se simte nehotărârea partenerului, punându-l să aleagă între două opțiuni pozitive;
- **Afirmația continuă (rezumarea)** - ce are la bază realizarea unui rezumat scurt și convingător al elementelor convenite, în vederea obținerii unei concluzii, materializată în semnarea contractului;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Metode de finalizare a negocierilor

- ***Nararea unei situații asemănătoare*** - prin care se va prezenta partenerului o situație asemănătoare cu cea în care se găsește acesta, subliniind avantajele pe care le-a obținut un alt partener, de pe altă piață;
- ***Ultimatumul***
 - după rezumarea celor convenite până la acel moment, negociatorul îi indică partenerului un termen limită până la care acesta își va da acordul pentru încheierea contractului



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Metode de finalizare a negocierilor

■ *Metoda referințelor*

- constă în prezentarea unei liste de parteneri importanți a căror satisfacție e probată de scrisori, contracte;

■ *Metoda surprinderii (sau ultima concesiie)*

- este o metodă prin care se va prezenta un argument solid, ținut în rezervă, în momentul în care partenerul crede că negocierea s-a încheiat fără un rezultat anume. Constă în prezentarea unui avantaj de ultim moment, negociatorul având în rezervă mici concesiie pentru această eventualitate. Concesiia trebuie să aibă o valoare mică, pentru a nu provoca noi așteptări din partea partenerului.

■ *Metoda stimulării*

- este folosită în situații critice, când apare necesitatea discutării unor elemente care-l pot stimula pe partener, precum dorința de a câștiga sau teama de a pierde.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Finalizarea negocierii

- **Acordul pentru semnarea contractului**, ca urmare a ajungerii la o poziție convenabilă tuturor părților, **trebuie clar exprimat** și va exclude diferențele de interpretare. Din acest moment, **nu se vor mai discuta avantajele obținute**, pentru a nu risca reluarea discuțiilor.
- Punctul în care se poate ajunge la finalizarea negocierilor poate fi identificat și prin aceea că partenerii, oboseți sau grăbiți, abordează aspecte procedurale colaterale precum:
 - ❑ locul unde se vor semna documentele sau
 - ❑ modul în care va fi sărbătorită înțelegerea.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Etapele negocierii afacerilor

<i>Categoria</i>	<i>Japonezi</i>	<i>Americani</i>
1. Protocolul de prezentare (Nontask sounding)	Practica în Japonia impune afectarea unui timp și efort considerabil.	Acordă, de regulă, puțin timp.
2. Schimbul de informații (Task-related exchange of information)	Este cea mai importantă – primele oferte sunt cu mult peste poziția obiectiv, prezentarea lor fiind însoțită de explicații lungi și amănunțite	Informația este transmisă scurt și direct. Primele oferte sunt, de regulă, apropiate de poziția obiectiv.
3. Argumentația și persuadarea partenerului (Persuasion)	Convingerea partenerului este realizată în principal în afara mesei tratativelor. Rezultatul negocierilor este dictat de relațiile ierarhice pe verticală.	Aceasta este cea mai importantă etapă: se răzgândesc de multe ori și folosesc frecvent tactici de influențare negative.
4. Acordul (concesii și înțelegere) (Concessions and agreement)	Concesiile sunt făcute către finalul ședințelor. Ritmul este lent și dificil de măsurat - luarea deciziilor este caracterizată de o abordare globală.	Concesiile și angajamentele apar pe tot parcursul tratativelor - luarea deciziilor este caracterizată de o abordare secvențială.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Fazele Negocierii Internaționale

ACTIVITATE	SCOP
Faza Planificării	Pregătirea pentru negocieri.
> Formarea Echipei de Negociere	Crearea unei echipe ca va fi responsabilă de atingerea un acord cu partenerul.
> Culegerea de Informații despre Partener	Culege cât mai multe informații pentru a dezvolta o imagine asupra situației partenerului, care vor include factori ce pot avea un impact pozitiv ori negativ asupra negocierilor. Informațiile esențiale despre partener includ:
	<ul style="list-style-type: none"> • Scopurile fixate de ei pentru întâlnire. • Obiectivele de afaceri. • Structura echipei de negociere, tipurile de personalitate și rolul deținut de fiecare membru al echipei. • Date despre cultura lor națională și de corporație. • Noțiuni despre practicile de afaceri și uzanțe. • Aspirațiile și modul cum văd, la rândul lor, echipa și firma parteneră. • Motivația și gradul de implicare al guvernului local.
> Definirea obiectivelor	Identifică ce anume speră firma să obțină ca urmare a întâlnirii și purtării de tratative.
> Pregătirea propunerii	Identifică cea mai potrivită strategie, care include variante de negociere mergând de la “cea mai bună situație” la “cea mai rea.”
> Pregătirea concesiilor	Identifică în avans concesiile care pot fi făcute, astfel încât echipa știe cu exactitate ceea ce poate oferi și când. Identificând și ordonând concesiile înainte de întâlnire, este mai ușor de controlat și de condus procesul de acordare a concesiilor.
> Repetare /Simulare	Elimină surprizele ce pot apărea în timpul negocierii. Simularea este foarte importantă pentru succesul negocierilor internaționale. Echipa de negociere trebuie să se comporte profesionist pe tot parcursul negocierii. Membrii săi trebuie să fie pregătiți să înfrunte o varietate de obiecții, pe care trebuie să le combată cât mai bine. Fiecare membru al echipei trebuie să se încadreze în rolul repartizat.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Fazele Negocierii Internaționale

Faza Negocierii propriu-zise	Soluționarea divergențelor.
> Stabilirea raporturilor	Se înlătură unele noțiuni preconcepute și se fac ajustările necesare.
> Schimbul de informații	Confirmă fapte și înlătură obiecțiile; rezolvă divergențele. Se pun întrebări și se asigură un flux bilateral de informații. Se ascultă nu numai ce se spune, ci mai ales ce nu se spune.
> Argumentația	Reduce barierele și divergențele ce pot bloca tratativele și eforturile de a ajunge la o înțelegere reciproc avantajoasă.
Faza Acordului	Ajungerea la o înțelegere.
> Concesiile	Renunțarea unilaterală la una sau mai multe din pozițiile susținute inițial în scopul ajungerii la un acord.
> Acordul	Rezultatul așteptat ale negocierii.
Faza Verificării și Validării	Se asigură că părțile au aceeași părere.
> Trecerea în revistă a rezultatelor parțiale	Ajută la consolidarea relației de afaceri. Identifică procedurile și punctele de contact pentru comunicare și punerea în practică a acordului.
> Contractul	Documentul juridic ce leagă părțile ce au ajuns la un acord.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Redactarea finală a contractului

- se referă la formularea clară și înscrierea în contract, cu acordul celeilalte părți și în limba convenită în prealabil, a tuturor clauzelor negociate;
- dacă contractul se redactează pentru a fi **semnat în trei limbi**, respectiv în limba fiecărei părți semnatare și în limba de uz internațional adoptată, apare necesitatea includerii în contract a unei clauze, potrivit căreia în caz de interpretări diferite ale unor texte, este valabilă interpretarea ce rezultă din limba internațională terță, socotită limbă de referință.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Semnarea contractului

- Contractele se semnează de către șefii echipelor de negociere, pe baza procurii cu care au fost împuterniciți de către conducerea societății comerciale respective;
- Semnarea se face, de regulă, într-un cadru festiv, membrii celor două echipe se felicită și se asigură reciproc că vor îndeplini cele convenite, după care are loc o masă, la un restaurant foarte bun, organizată de gazdă sau de partenerul exportator.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE



Universitatea
Româno-Americană

Proceduri și practici de follow-up

- **Informalitatea** este un mod de viață în multe țări occidentale, unde chiar și cele mai importante contracte dintre companii sunt adesea trimise prin e-mail pentru a fi semnate.
 - De exemplu, în Statele Unite, ceremoniile sunt considerate o pierdere de timp și bani. Dar atunci când se ajunge la un acord important cu companii străine, conducătorii acestora se pot aștepta la o **ceremonie oficială de semnare** care implică participarea directorilor executivi ai companiilor respective
- Continuarea comunicării după finalizarea tratativelor reprezintă o parte importantă a relațiilor de afaceri cu partenerii și clienții în majoritatea țărilor străine
- În special în culturile înalt contextuale, unde **relațiile personale** sunt cruciale, directorii de nivel înalt trebuie să mențină și să întrețină legătura cu omologii lor:
 - Scrisorile, fotografiile, precum și vizitele reciproce rămân importante mult timp după ce au fost semnate contractele
 - Relațiile "calde" de multe ori se dovedesc a fi "*cel mai bun medicament*" pentru orice probleme care pot apărea în viitor