

**NICOLAE TUDORESCU**

***COMUNICARE ȘI NEGOCIERE  
ÎN AFACERI***

***- Note de curs -***



**EDITURA UNIVERSITARIA  
Craiova, 2012**

Referenți științifici:  
Prof.univ.dr. MIHAI VĂRZARU  
Prof.univ.dr. ILIE BUDICĂ

Copyright © 2012 Universitaria  
Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

---

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**TUDORESCU, NICOLAE**

**Comunicare și negociere în afaceri : note de curs /**  
Nicolae Tudorescu. - Craiova : Universitaria, 2012  
Bibliogr.  
ISBN 978-606-14-0535-0

316.77:336(075.8)  
316.472.42:336(075.8)

Apărut: 2012  
**TIPOGRAFIA UNIVERSITĂȚII DIN CRAIOVA**  
Str. Brestei, nr. 156A, Craiova, Dolj, România  
Tel.: +40 251 598054  
Tipărit în România

---

---

## *Introducere*

*Într-o negociere fiecare parte implicată are ceva dorit de cealaltă parte, convenind finalmente asupra schimbului printr-o așa-numită „târguială”. Comunicare și negociere în afaceri explică acest principiu al schimbului și vă conferă încrederea și abilitățile necesare pentru a conduce negocierile și pentru a ajunge la un rezultat reciproc avantajos. Propunându-și să asigure acces ușor la informații relevante (inclusiv la 101 sfaturi practice), cartea acoperă întregul proces de negociere, de la pregătirea până la încheierea acordului, și li se adresează deopotrivă novicilor și negociatorilor versați. Ea cuprinde informații esențiale despre elaborarea unei strategii, acceptarea concesiilor, soluțiile în caz de întrerupere a negocierilor și recursul la terți pentru rezolvarea impasurilor și a conflictelor.*

*Apreciez că lucrarea este un bun îndreptar pentru toți aceia care studiază sau doresc să aprofundeze unele aspecte privind analiza activității de comunicare și negociere de afaceri, cu accent pe unele aspecte specifice de ultimă actualitate, considerând că, în perioada actuală există o nevoie acută de astfel de cunoștințe.*

*De asemenea, lucrarea este destinată studenților de la toate facultățile, în special acelor de la MANAGEMENT, care studiază o serie de aspecte, în legătură cu analiza ce trebuie efectuată într-o economie de piață, care este dinamică, plină de probleme și toate afacerile SE NEGOCIAZĂ.*

*Autorul*

---

---

# 1. PREGĂTIREA PENTRU NEGOCIERE

Ca să negociezi cu succes aveți nevoie de un plan de bătaie, adică de un scop final și de o strategie prin care să-l îndepliniți. Pregătirea minuțioasă a negocierii este o condiție a succesului planului de bătaie.

---

---

## 1.1. DEFINIREA NEGOCIERII

*Negocierea are loc când cineva are un lucru pe care vi-l doriți și pentru care sunteți dispus să vă tocmiți – sau invers. Negocierile au loc zilnic în familie, la piață și – aproape încontinuu – la locul de muncă.*

1. Ca să ajungeți un bun negociator, învățați să „citiți” nevoile celeilalte părți.

## 1.2. ÎNȚELEGEREA PRINCIPIILOR

2. Țineți minte că nici o negociere nu poate fi pregătită prea mult.

Negocierea eficientă – încercarea a doi oameni de a ajunge la o soluție reciproc acceptabilă – nu trebuie să aibă ca rezultat un învingător și un învins. Procesul se încheie fie în mod satisfăcător pentru ambele tabere (dublă victorie), fie cu un eșec (dublă înfrângere). Artă negocierii pleacă de la tentativa de-a armoniza ceea ce reprezintă un rezultat bun pentru dumneavoastră cu ceva echivalent pentru celălalt. Ca să ajungeți într-o situație în care fiecare are ceva de câștigat trebuie să fiți bine pregătit, atent și flexibil.

## RECUNOAȘTEREA DEPRINDERILOR

Negocierea este o deprindere pe care și-o poate însuși oricine și care, odată asimilată, poate fi exersată în numeroase situații. Iată câteva dintre deprinderile de bază ale unui bun negociator:

- Capacitatea de a defini o gamă de obiective și totodată de-a fi flexibili cu privire la unele dintre ele;
- Capacitatea de-a explora o plajă largă de opțiuni;
- Capacitatea unei bune pregătiri;
- Competența interactivă: capacitatea de a-l asculta pe celălalt și de a-i pune întrebări;
- Capacitatea de-a formula limpede prioritățile.

Aceste priceperi sunt utile atât în viața de zi cu zi, cât și la negocieri. Făcându-vă timp să le asimilați, nu vă veți ameliora doar deprinderile de negociator.

3. Începeți prin a vizualiza posibilele câștiguri, nu pierderile.

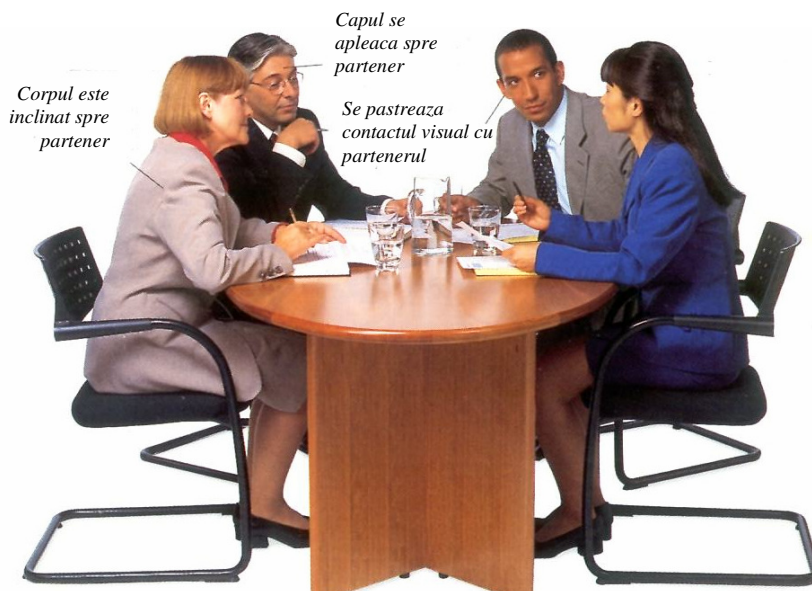
4. Practicați negocierea ca să vă perfecționați deprinderile.

## STUDIUL NEGOCIERII

*La începutul unei negocieri comerciale, două echipe stau față-n față la masă. Observați cum se susțin membrii fiecărei părți prin intermediul limbajului nonverbal.*

Echipa A

Echipa B



## CLASIFICAREA TIPURILOR

Deprinderile diferă de la o negociere la alta. În afaceri și comerț, fiecare moment al negocierii are caracteristici proprii. Negocierea poate fi oficială sau neprotocolară, continuă sau în etape, în funcție de cine și ce (se) negociază. Părțile implicate – salariați, acționari, sindicate, patronat, furnizori, clienți, reprezentanți ai guvernului – au interese diferite și puncte de vedere specifice. Indiferent de grupul căruia îi aparțineți, trebuie să rezolvați divergențele prin negocieri. De pildă, acționarii și consiliul de administrație negociază strategia întreprinderii, sindicatele și patronatul negociază salariile și condițiile de muncă, iar autoritățile și finanțistii negociază sistemul de impozitare.

5. Când negociați, fiți pregătit pentru compromisuri.

6. Stabiliți-vă strategia în funcție de tipul de negociere.

## TIPURI DE NEGOCIERE ÎN ORGANIZAȚII

TIPURI	EXEMPLE	PĂRȚI IMPLICATE
<b>DE ZI CU ZI/ MANAGERIALE</b> Privesc problemele interne și relațiile de muncă dintre grupurile de salariați.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fixarea salariilor și a condițiilor de muncă.</li><li>• Definirea profilurilor profesionale și a zonelor de răspundere.</li><li>• Creșterea producției prin ore suplimentare</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrația</li><li>• Subalternii</li><li>• Colegii</li><li>• Sindicatele</li><li>• Consilierii juridici</li></ul>
<b>COMERCIALE</b> Factorul-cheie în aceste negocieri purtate de obicei între o organizației și un partener extern este câștigul bănesc.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Câștigarea unui contract de furnizare.</li><li>• Planificarea livrării de bunuri și servicii.</li><li>• Acordul asupra calității și prețului produselor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrația</li><li>• Furnizorii</li><li>• Beneficiarii</li><li>• Repr. Guvernului</li><li>• Sindicatele</li><li>• Consilierii juridici</li></ul>
<b>JURIDICE</b> Sunt negocieri îndeobște oficiale și cu valoare de lege. Disputele pe marginea precedentelor pot deveni la fel de importante ca problemele principale.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respectarea avizului local și a legislației naționale.</li><li>• Comunicare cu agenții de reglementare (de pildă autoritățile antitrust).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Factorii locali</li><li>• Repr. Guvernului</li><li>• Agenții de reglementare</li><li>• Administrația</li></ul>

## NUMIREA AGENȚIILOR

Președintele american John F. Kennedy a spus cândva: „Să nu negociem cu teamă, dar nici să ne fie teamă să negociem”. În realitate, firește că puteți fi reticent față de negociere, temându-vă de ceea ce nu cunoașteți. Dacă așa stau lucrurile, puteți găsi pe cineva care să negocieze în locul dumneavoastră. Aceștia sunt „agenții” cărora li se poate transfera răspunderea (mai mare sau mai mică) pe care le-o delegați ca „șef” într-o negociere dată. Totuși trebuie să precizați întocmai limitele acestei răspunderi înainte de începerea negocierii.

Printre exemplele de agenți se numără sindicaliștii, care negociază în numele salariaților, și avocații, care negociază adeseori în numele tuturor categoriilor de reprezentanți ai unei organizații, inclusiv administrația, acționarii și beneficiarii.

7. Definiți foarte clar răspunderile agentului.

## NU UITAȚI

- Când negociați, trebuie să știți unde sunteți dispus să cedați și unde nu.
- Anumite chestiuni pot fi intangibile, așa că trebuie definite ca atare înainte de demararea negocierilor.
- Negocierea înseamnă că doriți o soluție de compromis pentru chestiunea pusă în discuție.
- Tot ce este valabil pentru dumneavoastră ca negociator este valabil și pentru cel cu care negociați.

## NEGOCIEREA DE ZI CU ZI

Situațiile domestice implică deseori negocierea. De pildă, acceptați să-i duceți pe copiii vecinului în fiecare luni și joi, dacă acceptă și el același lucru marțea și vinerea, urmând ca zilele de miercuri să se procedeze prin rotație. Se poate întâmpla ca termenii negociați să reclame renegocierea. De exemplu, negociați un preț pentru o vază dintr-un bazar, dar, dacă mai cumpărați și altele, puteți renegocia un preț mai mic pentru prima. Când vă vindeți casa, puteți să-i creșteți prețul și să negociați condițiile, dacă intervine și o a doua ofertă.



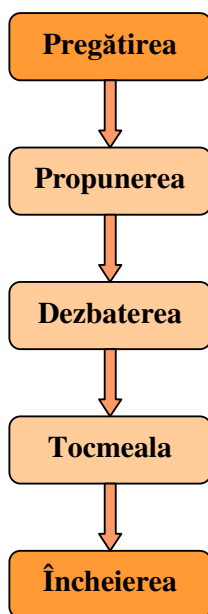
### NEGOCIEREA CU UN AGENT

*Dacă vreți să cumpărați o casă, trebuie să discutați termenii și condițiile de achiziționare cu un agent care reprezintă interesele vânzătorului.*

*Dacă sunt înțelese corespunzător toate procesele implicate (pregătire, propunere, dezbateri, tocmeală, încheiere), negocierea poate fi benefică pentru toate părțile. Elementul-cheie în acest caz este principiul schimbului: ca să primești, trebuie să dai.*

8. Clarificați-vă prioritățile: fiți pregătit să cedați în zonele de interes secundar.

## FAZELE NEGOCIERII



## DUBLA VICTORIE

Într-o negociere e esențial ca fiecare parte să câștige ceva de valoare în schimbul concesiilor făcute. Doar așa părțile pot avea sentimentul că au reperat un succes. Încercați să realizați și faptul că nu tot ce e important pentru dumneavoastră are aceeași valoare în ochii celuilalt. Dacă într-o competiție sportivă victoria contează pentru ambele tabere (succesul uneia echivalând cu înfrângerea celeilalte), negocierea se poate încheia cu un dublu câștigător. În negocierile dintre sindicate și administrație, cei dintâi pot obține salarii mai bune pentru membrii pe care-i reprezintă, pe când administrației i se poate garanta creșterea productivității muncii.

## DIFERENȚE SPECIFICE

Negocierile sunt privite în mod diferit de la o cultură la alta. Bunăoară, europenii și americanii sunt deseori derutați și nedumeriți de reticența japonezilor față de confruntarea față în față. La rândul lor, japonezii consideră declarațiile și punctele de vedere aparent neechivoce ca fiind lipsite de subtilitate și greu de integrat unui compromis.



## A FI FLEXIBIL

Flexibilitatea este o caracteristică de bază la orice masă a tratativelor. Echilibrul de forțe dintre părți oscilează în decursul procesului de negociere. De pildă, dacă vă tocniți pentru un suvenir la piață, vă scade entuziasmul când aflați că vânzătorul nu asigură transportul mărfii la domiciliu și că trebuie să vă duceți singur cumpărăturile acasă. Vânzătorul trebuie să simtă această scădere a interesului, caz în care vă puteți aștepta la o micșorare a prețului în compensație.

9. Fiți flexibil-e un semn de putere, nu de slăbiciune.

10. Dacă acceptați în pripă, vă căiți pe îndelete.

### STUDIU DE CAZ

Arhitectul Băleanu A. nu avea de lucru când Ionescu, directorul unei agenții de amenajare a teritoriului, i-a solicitat întocmirea unor planuri pentru un depozit ce urma să fie înălțat într-o zonă cu vad bun. Băleanu a acceptat, iar Ionescu i-a speculat graba de-a se pune pe treabă și i-a oferit jumătate din tariful obișnuit. Băleanu a obiectat, dar până la urmă s-a învoit să lucreze pentru 60% din tariful de până atunci. Munca a fost monotonă și plictisitoare, obligându-l la drumuri lungi.

Ambele părți au considerat că Ionescu câștigase, iar Băleanu pierduse.. După câteva săptămâni, Băleanu a făcut rost de un contract nou și valoros și a început să se sature de depozitul lui Ionescu, amânând munca pentru sfârșitul zilei (când era obosit) și lucrând în grabă. La predare, depozitul a avut vicii de construcție, poate ca urmare a muncii într-o doară depuse de Băleanu. Ionescu a încercat să-l repare cu bani puțini dar nu a reușit. Din cauză că n-a găsit cui să-l vândă, a trebuit să-l închidă după trei ani.

### ◀SCHIMBUL EȘUAT

*În această situație, negocierile au dus din capul locului la un câștig aparent și la un perdant aparent. Totuși, cu timpul, rolurile s-au inversat: Băleanu, presupusul învins, a ieșit în câștig, iar Ionescu, învingătorul aparent, și-a dat seama că a comis o greșeală costisitoare când a încercat să facă economii.*

### NEGOCIEREA UNUI SCHIMB CORECT ▶

*În acest caz se poate spune că ambele tabere au câștigat. Popescu și-a dat seama că firma de software nu-i va mai oferi alte lichidități, așa că a mers pe ideea alianței. Părțile și-au atins scopul comun, adică pierderi cât mai mici, dacă proiectul dădea greș, și profituri cât mai mari, dacă avea succes.*

### STUDIU DE CAZ

Popescu era realizator de programe pe calculator. Într-o bună zi i-a venit ideea unui joc nou, despre care era convins că urma să aibă un succes colosal. Totuși, programarea în sine dura destul de mult, iar între timp Popescu trebuia să-și câștige pâinea. I-a făcut o vizită Mariei, o prietenă care era director la o firmă de notorietate în domeniu. Și ei, și colegilor le-a plăcut ideea, dar oferta pentru Popescu a fost doar 10 000 de dolari. Popescu a explicat că

crearea jocului și că suma în discuție nu era o recompensă mulțumitoare, deși l-ar fi ajutat să supraviețuiască. El a sugerat că acei 10 000 de dolari să fie un avans în contul profiturilor viitoare, pe care să le împartă cu firma în proporție de 25-75%. În cele din urmă s-a convenit asupra unui raport de 20%-80%. Jocul a fost lansat printr-o mare campanie de marketing și s-a bucurat de mult succes, aducând venituri considerabile ambelor părți.

---

---

## 1.3. IDENTIFICAREA OBIECTIVELOR

*Primul pas în planificarea oricărei forme de negociere este identificarea tuturor obiectivelor. Ce vreți să obțineți în urma negocierii? Abia după ce știți acest lucru puteți întocmi un plan de bătaie care să vă facă să vă atingeți scopul.*

11. Notați-vă toate obiectivele, iar apoi stabiliți ordinea priorităților.

### CLARIFICAREA OBIECTIVELOR

12. Identificați chestiunile deschise compromisului și pe cele nenegociabile.

13. Redați fiecare obiectiv în câte o singură propoziție.

Se întâmplă foarte rar ca o negociere să aibă un singur obiectiv. De pildă, vreți să cumpărați un joc de șah din străinătate, dar doriți totodată să-l aduceți în țară fără vamă și să plătiți cu cartea de credit. Prin urmare, achiziționarea jocului de șah nu este singurul obiectiv. În același fel, când negociază creșterea salariilor, sindicatele pot cere și reducerea orelor suplimentare sau bani mai mulți pentru lucrul în week-end. Înainte de începerea negocierilor, faceți o listă cu toate obiectivele. Apoi puneți-le în ordinea importanței și identificați-le pe cele care nu sunt indispensabile. În momentul compromisului, veți ști la ce puteți renunța.

### STABILIREA PRIORITĂȚILOR

PT. ÎNTREPRINDERE	PRIORITATEA	PT. BENEFICIAR
Preț	Nr. 1	Calitate
Timp	Nr. 2	Preț
Calitate	Nr. 3	Timp
Cantitate	Nr. 4	Cantitate