



Întrebări pentru pregătirea negocierii de afaceri:

- a. Care sunt stakeholderii acestei negocieri de afaceri care vor fi incluși pentru Stakeholder Map?
- b. Identificați BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) și ZOPA (*zone of possible agreement*).
- c. Care sunt alternativele de oferte pentru negociere?
Realizați mai multe oferte posibile – minimum 2-3 oferte.

Cota BCU : 885446

Capitolul V Strategii în negocieri internaționale

Secțiunea 1. Modelul lui Hofstede

În negocierile internaționale, este necesară o pregătire suplimentară față de cele la nivel național sau cu conaționali, deoarece există diferențe de tip social-cultural ce pot împiedica un rezultat bun al negocierii. În primul rând, se poate lua în considerare modelul lui Hofstede cu privire la o anumită cultură, respectiv:

a. Distanța ierarhică – de exemplu în unele țări aceasta este semnificativă, precum în țările asiatice, Rusia, unde conducerea, cum ar fi guvernării sau managerii de top, tind să concentreze puterea de decizie.

b. Individualism/colectivism – unele culturi sunt mai individualiste, de exemplu în SUA, unde oamenii consideră predominant că sunt pe cont propriu, independenți, trebuie să acționeze de unul singur, altele au predominant un caracter de colectivism la nivel de populație, precum China sau Japonia, unde oamenii au mentalitate de colectiv.

c. Feminitate/masculinitate – aceasta se referă la ce valori se promovează mai mult în anumite culturi, fie cele feminine de cooperativitate, fie cele masculine de competiție, agresivitate.

De exemplu, în SUA se promovează, de regulă, competitivitate, agresivitate, iar în țări europene nordice mai mult cele de cooperare.

d. Evitarea incertitudinii – unele culturi acceptă în mod predominant situații nesigure, altele mai puțin. De exemplu, americanii acceptă mai ușor situații nesigure, pe când nemții tind să evite situațiile incerte.

Secțiunea a 2-a. Tendințe socio-culturale în negocieri

§1. Modul de exprimare

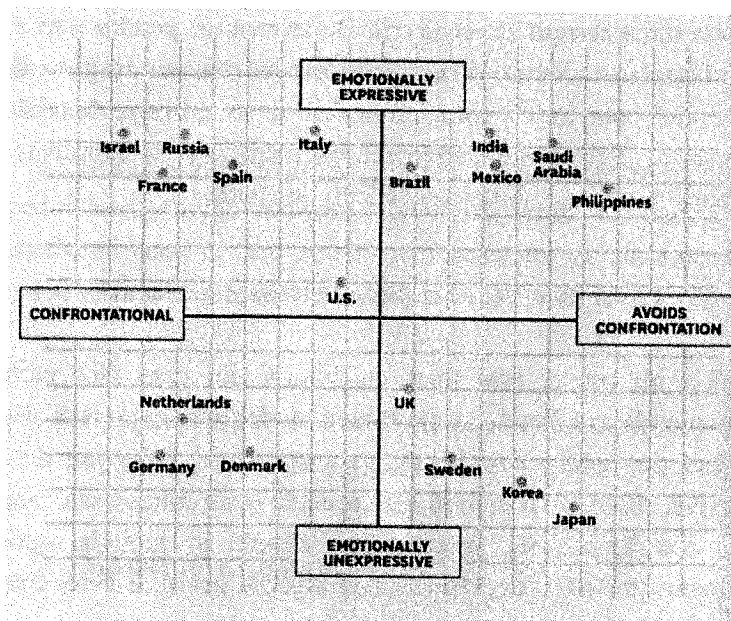
Există unele tendințe specifice în anumite culturi în ceea ce privește comportamentul de tip social-economic. În primul rând, **modul de a exprima un dezacord cu partenerul de negociere** este un punct important, respectiv în culturi precum cele din Franța, Germania, Olanda se folosesc mult adjective de descriere a unei situații de dezacord precum „absolut”, „deloc”, de exemplu „nu sunt deloc de acord cu afirmația”, pe când în alte culturi acestea ar provoca ceartă și o posibilă terminare a discuției fără o înțelegere (Meyer, 2015). De exemplu, în culturi precum Japonia sau Mexic, se folosesc cuvinte menite a minimiza situația de dezacord a partenerilor de negociere, în expresii precum „poate am putea discuta o îmbunătățire”, „poate mai putem discuta puțin asupra prețului și a extinderii pe un an a garanției” și se evită expresii precum „nu sunt deloc de acord cu prețul dumneavoastră”, care poate fi percepută ca o impolitețe și

ca un refuz absolut al negocierii. De asemenea, **pentru a evita conflictele** se recomandă evitarea întrebărilor cu răspuns de tip „da” sau „nu”, fiind preferabil să se utilizeze întrebări deschise, care invită partenerul de negociere la exprimarea propriilor interese, nevoi, posibilități de ofertă.

§2. Tipul de cultură a partenerului de afaceri

Un alt aspect este tipul de cultură din care face parte partenerul de afaceri, care poate fi o **cultură expresivă din punct de vedere emoțional**, precum Spania, Italia sau dimpotrivă, respectiv o cultură care acceptă confruntarea sau care, din contră, o evită, precum se întâmplă în Japonia, unde oamenii preferă o **exprimare mai subtilă** pentru a evita conflictele deschise.

Astfel, culturi precum Germania, Olanda pot fi directe și aparent nepoliticoase în negocieri pentru unii parteneri de afaceri, deoarece au un stil direct de a exprima ceea ce doresc sau ceea ce nu le place într-o negociere. Pe de altă parte, un partener de afaceri din Asia poate fi perceput ca fiind dificil de către un american sau un neamț, care dorește o discuție clară și un răspuns rapid la negociere, ceea ce posibil nu va obține de la partenerul de negociere asiatic. În negociere, partenerii de afaceri din Asia preferă un timp să cunoască pe cine aleg ca partener de negociere și, după **stabilirea unei relații amabile de afaceri**, încep discuțiile despre obiectivul negocierii.



*Tipurile de culturi după criteriile de expresivitate emoțională
și comportament față de confruntare*

Sursa: Meyer (2015)

Astfel, în negocierile la nivel internațional lipsa unei documentări despre cultura partenerului de afaceri este o greșeală majoră în pregătirea negocierii. Documentarea despre obiceiurile social-economice ale partenerului de afaceri trebuie efectuată înainte de pregătirea negocierii în sine pentru a ști ceea ce trebuie ca strategie de afaceri.

Capitolul VI

Greșeli în negocierile de afaceri și soluții

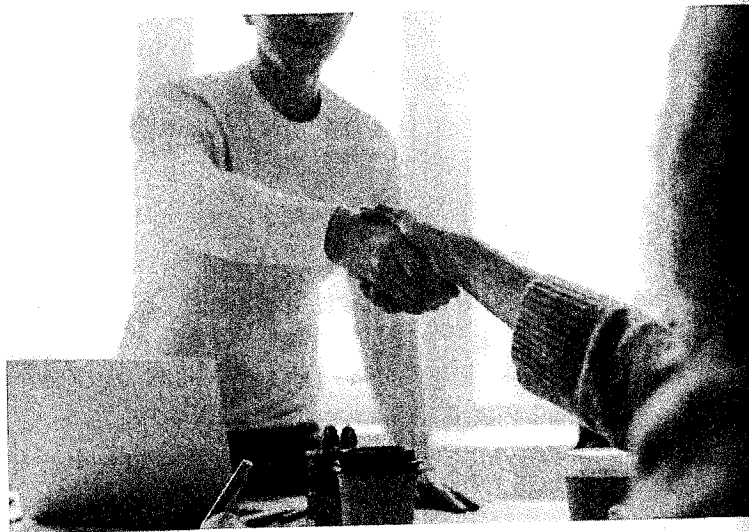
Secțiunea 1. Greșelile în negocieri

În cadrul negocierilor de afaceri, există posibilitatea de a face greșeli fie în cadrul pregătirii negocierii, fie în decursul acesteia. De aceea este bine ca partenerii de negociere să aibă o perspectivă de ansamblu și cunoștințe referitoare la greșelile de negociere. De la neglijarea diferențelor culturale și până la cedare sau la strategii de intimidare din partea partenerului de negociere, toate greșelile făcute în cadrul unei negocieri de afaceri pot duce la un rezultat nefavorabil precum eșecul în realizarea unei înțelegeri între părți, când de fapt se poate evita o astfel de situație prin documentarea în prealabil în ceea ce privește teoria despre greșeli în negociere, dar și din experiența proprie profesională și socială, precum și cea a altor cunoscuți sau experți.

1. O primă greșeală poate fi **lipsa pregătirii negocierii**, respectiv analiza partenerilor de negociere, a obiectivelor acestora, a posibilităților de oferte etc.

2. **Lipsa stabilirii unei BATNA** – lipsa stabilirii unei limite maxime de înțelegere în cadrul unei negocieri, anume ce limită maximă a unor condiții cel mai puțin favorabile poate fi acceptată și ce se face în cazul absenței unei înțelegeri.

3. Retragera înainte de a face eforturi de a găsi o soluție cu partenerul de negociere – foarte mulți parteneri de negociere renunță la a continua negocierea sau a găsi o soluție mai bună pentru propriul obiectiv și pentru cel al partenerului de negociere la primul refuz al acestuia. Un refuz sau o contraofertă a partenerului de negociere poate fi o invitație de a continua discuția pentru a găsi o alternativă convenabilă pentru ambele părți.



Sursa: (<https://www.pexels.com/photo/man-and-woman-near-table-3184465/>)

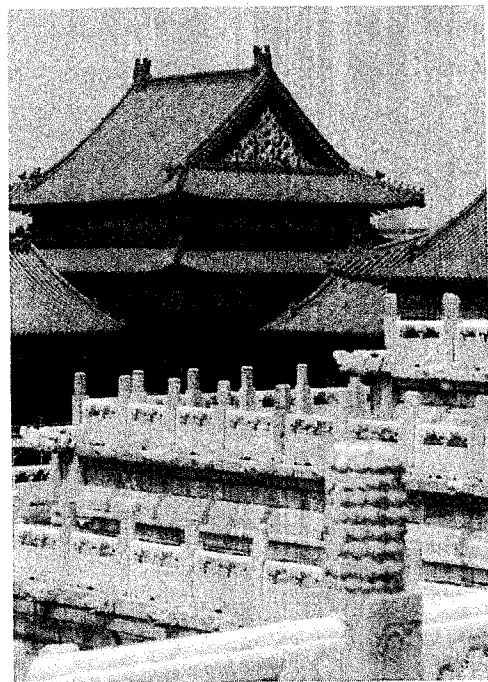
4. Tendința de a se simți mic în raport cu partenerul de negociere, astfel intimidarea rezultă din sentimentul că este mai puțin important decât partenerul de negociere (Bast, 2021). Atitudinea potrivită este de a analiza ce aduc ambele părți și ce au nevoie ambele părți în negociere.

5. Scăderea prețului în negociere fără a obține măcar un contraserviciu, de exemplu o garanție extinsă, service etc. Se pot oferi reduceri sau avantaje suplimentare în cadrul unei negocieri, dar ideal este să se ceară o contraofertă sub forma unui alt serviciu sau a unei reduceri de preț.

6. Comportament care nu este etic, de exemplu promisiuni false, acceptarea de a efectua practici neetice, care pot duce de altfel și la consecințe legale și la terminarea relației de afaceri cu partenerul de negociere.

7. Lipsa de atenție în ceea ce privește diferențele culturale în negocieri cu parteneri de afaceri străini, ceea ce poate duce la deteriorarea relației de afaceri cu aceștia și chiar la lipsa unei înțelegeri finale cu ei. De exemplu, în culturile asiatice nu se poate aștepta de la un partener de negociere asiatic să dea o confirmare rapidă a înțelegerii contractuale, pentru că în majoritatea țărilor asiatice se așteaptă cunoașterea în prealabil a partenerului de negociere și formarea unei relații amiabile înaintea unei înțelegeri de afaceri. Spre deosebire de această cultură, un partener de negociere american dorește de regulă o clarificare rapidă a unei înțelegeri de negociere și formalizarea acesteia prin acte oficiale. Un partener de afaceri neamț, de asemenea, dorește de regulă argumente solide, obiective pentru a încheia o negociere cu un contract, precum beneficii obiective ale înțelegerii, prețuri ale pieței etc. și așteaptă de regulă un răspuns rapid al partenerului de afaceri și contract scris cu clauze clare. Astfel, fiecare cultură are specificul ei în afaceri și în vederea pregătirii cu un astfel de partener de negociere internațional trebuie cunoscute obiceiurile social-culturale

ale acestuia, în vederea adaptării comportamentului și a strategiei de negociere.



Sursa: (<https://www.pexels.com/photo/traditional-asian-buildings-on-blue-sky-background-6847217/>)

8. Acceptarea rapidă a unei înțelegeri. Deși poate părea favorabil că o înțelegere se poate încheia rapid, există posibilitatea ca partenerul de afaceri să dorească aceasta pentru că în realitate s-ar mai fi putut negocia ceva mai scump de fapt și se pot pierde sume importante în plus sau alte tipuri de avantaje în cadrul negocierii.



Sursa: (<https://www.pexels.com/photo/illustration-of-business-partners-shaking-hands-at-negotiation-6289046/>)