

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 005.574:338.48 (478) (043)

Tatiana JURAVELI

**„Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin
prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negociere”.**

521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIU DE ACTIVITATE

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

Nicolae PLATON,

dr. hab., conf. univ.

CHIȘINĂU, 2024

© **Tatiana Juraveli, 2024**

CUPRINS

ADNOTARE	5
ANNOTATION	6
АННОТАЦИЯ	7
LISTA TABELELOR	8
LISTA FIGURILOR	9
LISTA ABREVIERILOR	10
INTRODUCERE	11
CAPITOLUL I. CADRUL TEORETICO-CONCEPTUAL AL MANAGEMENTULUI NEGOCIERILOR ÎN AFACERI	21
1.1. Evoluția negocierilor prin prisma călătoriilor	21
1.2. Esența conceptului de negociere prin particularizare turistică	32
1.3. Premise, caracteristici și condiții pentru demararea negocierilor comerciale în turism	40
1.4. Puterea de negociere ca metodă de influențare a relațiilor comerciale în businessul turistic	50
1.5. Concluzii la capitolul 1	56
CAPITOLUL II. SPECIFICUL ȘI PARTICULARITĂȚILE NEGOCIERILOR AFACERILOR ÎN TURISM	58
2.1. Elementele fundamentale, structura, specificul și caracteristicile negocierilor în turism	58
2.2. Pregătirea, organizarea și demararea activităților de negociere în businessul turistic	63
2.3. Personalitatea negociatorului din turism. Portretul negociatorului	76
2.4. Tipologia stilurilor de negociere în turism	88
2.5. Concluzii la capitolul 2	92
CAPITOLUL III. MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN CADRUL NEGOCIERILOR TURISTICE INTERNAȚIONALE	95
3.1. Selectarea și utilizarea tipurilor de strategii la negocierea afacerilor în turism	95
3.2. Utilizarea tehnicilor de manipulare, a manevrelor și a stratagemelor în negocieri	107
3.3. Negocierea comercială internațională în prestația turistică	113
3.4. Componenta prețului ca instrument important al procesului de negociere	123
3.5. Concluzii la capitolul 3.....	130

CONCLUZII GENERALE	133
RECOMANDĂRI ȘI PROPUNERI	135
BIBLIOGRAFIE	138
ANEXE	149
<i>Anexa 1. Mecanismul de funcționare a pieței turistice în Republica Moldova</i>	<i>149</i>
<i>Anexa 2. Tipuri fundamentale de negocieri în turism</i>	<i>150</i>
<i>Anexa 3. Anchetă – sondaj. Profilul negociatorului în turism</i>	<i>152</i>
<i>Anexa 4. Tipologia temperamentelor</i>	<i>159</i>
<i>Anexa 5. Particularitățile stilurilor de negociere în dependență de țări</i>	<i>161</i>
<i>Anexa 6. Tipologia tehnicilor aferente businessului turistic</i>	<i>163</i>
<i>Anexa 7. Manevre de manipulare</i>	<i>165</i>
<i>Anexa 8. Stratageme de manipulare</i>	<i>168</i>
<i>Anexa 9. Tehnici de manipulare</i>	<i>170</i>
<i>Anexa 10. Complexitatea fenomenelor atestate pe piața turistică internațională</i>	<i>172</i>
<i>Anexa 11. Componente ale analizei diagnosticului extern</i>	<i>173</i>
<i>Anexa 12. Elemente de diagnostic intern</i>	<i>174</i>
<i>Anexa 13. Dimensiunile negocierii afacerilor în turism</i>	<i>175</i>
<i>Anexa 14. Atribuțiile managementului operațional în activitatea turistică internațională</i>	<i>176</i>
<i>Anexa 15. Motivații de extindere a activității întreprinderii de turism pe piața turistică internațională</i>	<i>178</i>
<i>Anexa 16. Certificate de implementare</i>	<i>180</i>
<i>Anexa 16.1 Certificat de implementare ADTM</i>	<i>180</i>
<i>Anexa 16.2 Certificat de implementare ANAT</i>	<i>181</i>
<i>Anexa 16.3 Certificat de implementare APIT</i>	<i>182</i>
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	183
CURRICULUM VITAE	184

Adnotare

Tatiana JURAVELI. „Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negociere”.

Teză de doctor în științe economice. Chișinău, 2024.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din *168 surse*, conținutul fiind expus pe *126 pagini* text de bază, conține *27 de tabele, 16 figuri, 1 formulă și 16 anexe*. Rezultatele obținute sunt publicate în *9 lucrări științifice*.

Cuvinte – cheie: negocieri, managementul negocierilor, negociere comerciale, turism, business turistic, întreprinderi turistice, actorii pieței turistice, stiluri de negociere, tehnici de negociere, personalitatea negociatorului, strategii de negociere.

Domeniu de studiu: managementul negocierii afacerilor, managementul turismului.

Scopul cercetării constă în realizarea unei investigații complexe a cadrului conceptual ce se referă la aspectele teoretice, metodologice și practico-aplicative privind organizarea negocierilor din domeniul turismului, pentru a fi identificate și propuse soluții de remediere a problemelor, care generează un management defectuos în modul de desfășurare a acestora, având la bază realizarea unui studiu științific aprofundat.

Obiectivele cercetării: fundamentarea științifică a negocierii afacerilor în domeniul turismului ca știință aplicativă în domeniul managementului contemporan; particularizarea negocierilor prin prisma industriei turistice; cercetarea gradului de interacțiune a actorilor pieței turistice în contextul negocierilor; constatarea rolului negocierilor în procesul de desfășurare a negocierilor; identificarea deficiențelor cu care se confruntă negociatorii în proces de negociere; stabilirea problemelor și propunerea soluțiilor de eficientizare a procesului de organizare și desfășurare a negocierilor în industria turistică; estimarea puterii de negociere ca metodă de influențare a rezultatelor negocierii; aprecierea impactului tehnicilor de manipulare, a stratagemelor și manevrelor, care ar putea influența mersul negocierilor; formularea propunerilor și recomandărilor privind îmbunătățirea procesului de negociere aferent industriei turistice.

Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute reiese din complexitatea temei investigate de autor, materializată prin: lărgirea dimensiunilor teoretice și metodologice ale procesului de organizare și desfășurare a negocierilor aferente businessului turistic ca parte integrantă a managementului negocierilor comerciale; examinarea și descrierea negocierilor comerciale prin prisma călătoriilor turistice; adaptarea elementelor fundamentale ale negocierilor comerciale în corespundere cu specificul și caracteristicile ramurii turistice; identificarea fazelor aferente negocierilor afacerilor în turism; elucidarea variabilelor care determină transformarea unei persoane în negociator; edificarea portretului negociatorului aferent businessului turistic; ajustarea strategiilor de negociere în conformitatea cu particularitățile ramurii turistice; îmbinarea studiilor teoretice cu cele practice în materie de negociere a afacerilor în businessul turistic.

Rezultatele obținute ce contribuie la soluționarea problemei științifice importante: constau în dezvoltarea unei direcții noi de cercetare științifică a managementului, cu tangențe în domeniul businessului turistic, care include o abordare complexă și sistemică a modului de organizare și demarare a negocierilor comerciale, fiind identificate oportunități reale de creștere a eficacității acestora.

Semnificația teoretică: sistematizarea și sintetizarea abordărilor teoretice privind managementul negocierii afacerilor în ramura turistică.

Valoarea aplicativă a tezei: posibilitatea de a utiliza rezultatele tezei de doctorat pentru a îmbunătăți procesul de planificare, organizare și desfășurare a negocierilor comerciale în domeniul businessului turistic.

Implementarea rezultatelor științifice: rezultatele au fost diseminate în cadrul conferințelor naționale și internaționale, precum și publicate în reviste de specialitate. Recomandările formulate au fost valorificate și aplicate de către industria turistică a Republicii Moldova și organizațiile neguvernamentale din domeniul turismului.

ANNOTATION

Tatiana JURAVELI. „Organizing and managing tourism businesses through strategies, tactics and negotiation techniques". Doctoral Thesis in Economic Sciences. Chisinau, 2024.

Structure of the thesis: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography from *168 sources, the content is presented on 126 pages of basic text, contains 27 tables, 16 figures, 1 formula and 16 appendices*. The obtained results are published in *9 scientific works*.

Key words: negotiations, management of negotiations, commercial negotiation, tourism, tourism business, tourism enterprises, tourism market actors, negotiation styles, negotiation techniques, negotiator's personality, negotiation strategies.

Field of study: business negotiation management, tourism management.

The purpose of the research is to carry out a complex investigation of the conceptual framework that refers to the theoretical, methodological and practical-applicative aspects regarding the organization of negotiations in the field of tourism, in order to identify and propose solutions to remedy the problems, which generate a faulty management in the way of their development, based on an in-depth scientific study.

Research objectives: the scientific foundation of business negotiation in the field of tourism as an applied science in the field of contemporary management; the specialization of negotiations through the prism of the tourism industry; researching the degree of interaction of tourism market actors in the context of negotiations; ascertaining the role of negotiations in the negotiation process; identifying the deficiencies faced by the negotiators in the negotiation process; establishing problems and proposing solutions to streamline the process of organizing and conducting negotiations in the tourism industry; estimating bargaining power as a method of influencing negotiation results; assessing the impact of manipulation techniques, stratagems and maneuvers, which could influence the course of negotiations; formulation of proposals and recommendations regarding the improvement of the negotiation process related to the tourism industry.

Scientific novelty and originality: broadening the theoretical and methodological dimensions of the process of organizing and conducting negotiations related to the tourism business as an integral part of the management of commercial negotiations; examination and description of trade negotiations through the lens of tourist travel; adapting the fundamental elements of commercial negotiations in accordance with the specifics and characteristics of the tourism branch; identifying the phases related to business negotiations in tourism; elucidating the variables that determine the transformation of a person into a negotiator; building the portrait of the negotiator related to the tourist business; adjusting negotiation strategies in accordance with the particularities of the tourism branch; combining theoretical and practical studies in business negotiation in the tourism business.

The results obtained that contribute to the solution of the important scientific problem: consist in the development of a new direction of scientific management research, with tangents in the field of tourism business, which includes a complex and systemic approach to the way of organizing and starting commercial negotiations, being identified real opportunities increasing their effectiveness.

Theoretical significance: systematization and synthesis of theoretical approaches regarding business negotiation management in the tourism industry.

The applied value of the thesis: the possibility of using the results of the doctoral thesis to improve the process of planning, organizing and conducting commercial negotiations in the field of tourism business.

Implementation of scientific results: the results were disseminated in national and international conferences and in the publications of specialized journals. The recommendations deduced were capitalized and implemented by the tourism business environment and NGOs in the tourism branch.

АННОТАЦИЯ

Татьяна Журавель. «Организация и управление туристическим бизнесом посредством стратегии, тактики и методов ведения переговоров».

Докторская диссертация на соискание степени доктора экономических наук,
Кишинэу, 2024

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография из *168 наименований*, содержание отражено на *126 страниц* основного текста, *27 таблиц*, *16 рисунков*, *1 формула* и *16 приложений*. Полученные результаты опубликованы в *9 научных работах*.

Ключевые слова: переговоры, ведение переговоров, коммерческие переговоры, туризм, туристический бизнес, туристические предприятия, участники туристического рынка, стили переговоров, техники ведения переговоров, личность переговорщика, переговорные стратегии.

Область исследования: менеджмент деловых переговоров, менеджмент туризма.

Цель исследования: - разработка теоретических, методологических, практических и прикладных основ процесса организации переговоров в туризме, путем выявления и анализа проблем, порождающих определенные недостатки в ходе ведения переговоров, а также сформулировать некоторые рекомендации по совершенствованию механизма проведения переговоров, путем проведения углубленного научного исследования, что существенно будет способствовать повышению организационной эффективности туристических предприятий.

Задачи исследования: научное обоснование деловых переговоров в сфере туризма как прикладной науки в сфере современного менеджмента; специализация переговоров в контексте туристической индустрии; исследование степени взаимодействия участников туристического рынка в процессе переговоров; установление роли переговорщиков в переговорном процессе; выявление недостатков, с которыми сталкиваются участники переговорного процесса; определение проблем и выявление решений по оптимизации процесса организации и проведения переговоров в сфере туризма; оценка силовых подходов как метод влияния на результаты переговоров; оценка воздействия методов манипулирования, уловок и маневров, которые могут повлиять на ход переговоров; формулирование предложений и рекомендаций по совершенствованию переговорного процесса, связанного с туристической отраслью.

Научная новизна и оригинальность: вытекает из сложности исследуемой автором темы, материализующейся за счет: проведения обширной документации и анализа особенностей, связанных с началом деловых переговоров в сфере туризма; описание всего логистического процесса организации и проведения переговоров, связанных с туристической отраслью; создание портрета переговорщика в сфере туризма; выявление основных недостатков, влияющих на переговорный процесс в сфере туризма; предложение решений и рекомендаций, которые способствуют повышению качества переговоров в сфере туризма; выяснение эффективных способов разрешения споров и противоречий, связанных с исследуемой сферой.

Полученные результаты, которые способствуют решению важной научной проблемы: заключаются в разработке нового направления научных управленческих исследований, имеющего касательные в области туристического бизнеса, включающего комплексный и системный подход к способам организации и ведения коммерческих переговоров, выявлению реальных возможностей повышения их эффективности.

Теоретическая значимость: систематизация и синтез теоретических подходов к ведению деловых переговоров в сфере туризма.

Прикладное значение диссертации: возможность использования результатов докторской диссертации для совершенствования процесса планирования, организации и проведения коммерческих переговоров в сфере туристического бизнеса.

Внедрение научных результатов: результаты исследования были озвучены на национальных и международных конференциях и в публикациях специализированных журналов. Выведенные рекомендации были использованы и внедрены туристической средой и неправительственными организациями в сфере туризма.

LISTA TABELELOR

Capitolul 1

Tabelul 1.1. Caracteristicile de bază ale negocierii comerciale	46
Tabelul 1.2. Regulile celor 5 C	49
Tabelul 1.3. Formele puterii în procesul de negociere	52
Tabelul 1.4. Componentele puterii în procesul de negociere.....	54
Tabelul 1.5. Manifestarea autorității în cadrul negocierilor comerciale	55

Capitolul 2

Tabelul 2.1. Specificul și particularitățile negocierilor în turism	61
Tabelul 2.2. Factorii care exprimă contextul general al negocierilor în turism.....	61
Tabelul 2.3. Sursele informaționale	69
Tabelul 2.4. Nivelurile de obiective preconizate	71
Tabelul 2.5. Pozițiile de negociere.....	72
Tabelul 2.6. Problemele cheie aferente negocierii de afaceri	75
Tabelul 2.7. Specificația tipurilor de personalitate a negociatorului	77
Tabelul 2.8. Tipuri umane care nu sunt recomandate pentru calitatea de negociator.....	78
Tabelul 2.9. Calități specifice necesare pentru calitatea de negociator	79
Tabelul 2.10. Pregătirea multilaterală a negociatorului	80
Tabelul 2.11. Variabilele care determină transformarea unei persoane în negociator.....	86
Tabelul 2.12. Stiluri personalizate de negociere	89
Tabelul 2.13. Stiluri de purtare a negocierilor	91

Capitolul 3

Tabelul 3.1. Tipologia tacticilor negocierii afacerilor aferente businessului turistic	97
Tabelul 3.2. Tipurile conflictelor de voință	101
Tabelul 3.3. Formele strategice de negocieri aferente businessului turistic	103
Tabelul 3.4. Strategia „Când”, „Cum”, „Unde”	104
Tabelul 3.5. Fazele agravării progresive a conflictului.....	105
Tabelul 3.6. Cauzele manipulării	111
Tabelul 3.7. Noțiunile care caracterizează prețul.....	125
Tabelul 3.8. Tipologia prețurilor în dependență de poziția deținută de negociatori.....	126
Tabelul 3.9. Alternative strategice de stabilire a prețurilor.....	128

LISTA FIGURILOR

Capitolul 1

Fig. 1.1. Actorii pieței turistice implicați în procesul de negociere	43
Fig. 1.2. Condițiile necesare pentru lansarea negocierii	48
Fig. 1.3. Regula celor 5 C	49
Fig. 1.4. Forme ale puterii de negociere	52

Capitolul 2

Fig. 2.1. Model de scenariu pentru organizarea negocierilor în turism	65
Fig. 2.2. Pașii premergători negocierii	68
Fig. 2.3. Metodologia pregătirii procesului de negociere	70
Fig. 2.4. Combinarea pozițiilor de negociere	72
Fig. 2.5. Instrumente de lucru	73
Fig. 2.6. Portretul negociatorului în turism	85

Capitolul 3

Fig. 3.1. Tipurile de strategii	98
Fig. 3.2. Motivele conflictelor de natură etică	110
Fig. 3.3. Principalii factori de internaționalizare	119
Fig. 3.4. Dimensiunile negocierii afacerilor în businessul turistic	120
Fig. 3.5. Modele moderne viabile de dezvoltare a ramurii turistice	121
Fig. 3.6. Actorii pieței turistice	126

LISTA ABREVIERILOR

ADTM	Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova
ANAT	Asociația Națională a Agenților Economici de Turism din Moldova
APIT	Asociația Patronală a Industriei Turismului din Republica Moldova
AT	Agenție de turism
C.R.S	Computer Rezervation Systems
CIPT	Centrul de Informare și Promovare în Domeniul Turismului din Moldova
G.D.S.	Global Distribution Systems
IATA	Asociația Internațională a Transportului Aerian
OMC	Organizația Mondială a Comerțului
TO	Tur-operator
UFTA	Federația Universală a Asociațiilor Agențiilor de Turism
UIOOT	Uniunea Internațională a Organizațiilor Oficiale de Turism
UNWTO	Organizației Mondiale a Turismului
WTTC	Consiliul Mondial al Călătoriilor și Turismului

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei de cercetare

Orice tip de business presupune purtarea unor negocieri de afaceri. Businessul turistic nu este o excepție de la această regulă. Întreaga muncă, adeseori anevoioasă, desfășurată în cadrul negocierilor, are ca scop obținerea anumitor avantaje economice, care pot contribui în consecință, la dezvoltarea și profitabilitatea businessului turistic.

Rețete universale, valabile de organizare și petrecere a negocierilor în businessul turistic, nu există. Cu toate acestea, autorul prezentei cercetări a încercat, prin această temă, să identifice și să particularizeze anumite caracteristici specifice modului de desfășurare a negocierilor în mediul de afaceri turistic și să vină cu anumite sugestii privind îmbunătățirea acestui proces.

De asemenea, studiu temei respective a orientat cercetătorul spre concluzia că un actor al pieței turistice care cunoaște arta negocierilor, se poate adapta rapid la orice situație a mediului de afaceri, care poate fi generată de un anumit conflict, neînțelegere sau discuții în contradictoriu.

Realitatea specifică a procesului de negociere existentă în industria turistică, unde activitatea este destul de vastă și dinamică, ne-a direcționat spre ideea, de studiu acest proces mult mai profund și mult mai fundamental, pentru a analiza arealul de probleme, divergențe, provocări și interese neomogene ale actorilor pieței turistice, care sunt antrenați în purtarea negocierilor.

Mai mult decât atât, businessul turistic se desfășoară într-un mediu de concurență foarte acerb, care adesea generează conflicte și dispute aprigi între partenerii de business.

Elucidând un subiect atât de important cum este managementul negocierii afacerilor, **autorul** consideră, că tema respectivă este foarte superficial abordată și reflectată în tematica cercetărilor savanților autohtoni. Cercetarea modestă a fenomenului respectiv scoate la iveală impedimentele și deficiențele cu care se confruntă ramura turistică a țării în proces de organizare și demarare a negocierilor de afaceri.

Pentru studierea acestui fenomen într-un mod complex și unitar, trebuie să precizăm situațiile care generează apariția și derularea conflictelor și neînțelegerilor dintre actorii pieții turistice, să examinăm structura și condițiile de evoluare a procesului propriu-zis, să analizăm tendințele actuale față de modul de desfășurare constructivă a negocierilor.

În consecință, pentru asigurarea unui management eficient al negocierilor, capabil să îmbunătățească munca actorilor pieței turistice, în vederea creșterii profitabilității și competitivității întreprinderilor, care activează în condiții de concurență și competiție,

autorul prezentei cercetări consideră că dezvoltarea tematicii respective, ar putea contribui la sporirea calității negocierilor afacerilor în turism, iar ca rezultat ar putea fi mărite performanțele instituționale, fapt care demonstrează actualitatea temei alese.

Printre alte **argumente** care au stat la baza selectării temei de cercetare se regăsesc:

❖ lipsa unei cercetări temeinice pe subiectul respectiv, menite să elucideze problematica demarării procesului de negocieri într-un sector important al economiei, cum este businessul turistic, într-un mod științific complex și argumentat;

❖ cercetarea aplicată, la etapa actuală, nu cuprinde lucrări originale în domeniul negocierilor afacerilor în turism, care ar servi drept suport informațional și metodologic atât pentru actorii pieței turistice, cât și pentru organul administrației centrale de specialitate, care este responsabil de coordonarea instituțională a ramurii turistice;

❖ literatura existentă în domeniu examinează preponderent negocierile comerciale, referindu-se la o arie de probleme diferită față de cele din industria turistică;

❖ personalul din cadrul întreprinderilor turistice manifestă interes sporit față de tehnologia pregătirii și derulării negocierilor în turism, însă constată cu regret lipsa unei cercetării științifice adecvate în acest domeniu;

❖ analiza minuțioasă a conceptelor teoretice și a aplicațiilor practice formulate de experții străini, ne-a dat un imbold pentru a particulariza negocierile comerciale într-un domeniu mai specific, cum este industria turismului.

În baza celor expuse, se poate concluziona că subiectul cercetării are o relevanță semnificativă pentru știința aplicată în domeniu, implicând o analiză detaliată și aprofundată a temei studiate.

Gradul de studiere a temei de cercetare.

Realizând o retrospectivă a lucrărilor de specialitate ale autorilor din Republica Moldova, se evidențiază o cercetare teoretică a conceptelor de negociere, a stilurilor de negociere, a metodelor de negociere, care au tangențe cu managementul negocierilor.

Unele aspecte teoretice generale ale negocierii au fost studiate de savanții: Vadim Cojocaru, Marina Nicolaescu, Natalia Burlacu, Ion Sîrbu, Ludmila Stihi, Eugen Graur. Un alt autor, Alic Bârcă, a efectuat o analiză ce ține de principalele elemente ale negocierii cu personalul.

Tangențial au atins problema negocierii afacerilor în turism profesorii universitari Elena Turcov și Iuri Crotenco, care au analizat diverse aspecte ce se referă la modul de organizare turistică prin prisma tratativelor.

O cercetare mai aprofundată a fost realizată de doctorul în științe economice Lilia Șargu, în teza sa de doctorat „Modalități de perfecționare a managementului negocierilor în companiile de comerț din Republica Moldova”.

Deci, putem deduce că tematica respectivă este una insuficient cercetată, fapt care ne determină să completăm acest gol științific.

Metodologia cercetării științifice

Baza metodologică a cercetării o constituie analiza sistemică și structurală. Prezentul studiu care se bazează pe un demers constructivist, fiind axat pe legile, principiile și categoriile logicii dialectice. Metodologia se axează pe astfel de metode, precum analiza, sinteza, inducția și deducția, descrierea, compararea. La baza studiului, a stat cercetarea teoretică, cercetarea empirică calitativă și cantitativă.

Cercetarea respectivă a fost posibilă datorită însumării a doua componente importante: teoria și metoda științifică. **Autorul** a transpus teoria cercetării științifice asupra domeniului turistic prin aplicarea unor concepte și variabile practice. Prin utilizarea metodei științifice a fost posibil de acumulat informația necesară pentru asigurarea unei cercetări veridice și eficiente.

Demersul nostru științific a fost consolidat și prin utilizarea metodologiei analizei de conținut cantitativă și calitativă. Îmbinarea metodologiei de tip cantitativ cu cea de tip calitativ a permis ca natura demersului de cercetare urmărit să fie una exploratorie, descriptivă și explicativă. *Metoda structural-funcțională* a permis realizarea unei cercetări profunde, cu referire la mediul de afaceri turistic, reflectând situația de ansamblu în ramură. *Metoda comparativă* a fost utilizată pentru a realiza un studiu comparat între negocierile turistice naționale și internaționale. *Metoda behavioristă* a permis ca să fie analizați factorii externi care influențează asupra performanțelor negociatorilor. Modul de stabilire a relațiilor personale între oponenți a fost examinată prin intermediul *metodei instituționale*, care reflectă și conținutul eticii în afaceri. *Observația* a dat posibilitate de a analiza comportamentul negociatorilor în condiții de criză. *Metoda chestionării* a oferit posibilitatea de a edifica portretul negociatorului prin intermediul anchetei-sondaj.

Toate variabilele ce compun modelul cercetării au fost investigate simultan prin intermediul instrumentelor de cercetare, însă analiza datelor și interpretarea rezultatelor s-au prezentat separat în secțiunile aferente capitolului specific din prezenta lucrare.

Studiul nostru științific a continuat cu divizarea cercetării în 5 etape:

Prima etapă de cercetare, s-a focusat pe selectarea și examinarea surselor bibliografice disponibile pe domeniul managementului negocierilor comerciale naționale și internaționale,

acestea fiind selectate și particularizate conform specificului industriei turistice. Pentru elaborarea tezei de doctorat a fost studiate surse în limba română, rusă, franceză și engleză.

La etapa a doua de cercetare au fost stabilit scopul, obiectivele și ipotezele de cercetare. La rândul său, obiectivele cercetării au condus la formularea a **6 ipoteze** necesare pentru testarea și validarea abordărilor teoretice și empirice prezentate în teza de doctorat.

Etapa treia ne-a permis identificarea variabilelor pentru cercetarea cantitativă, cu referire la particularizarea negocierilor în businessul turistic.

Etapa a patra ne-a ghidat la validarea sau invalidarea ipotezelor, realizând totodată obiectivele cercetării.

Etapa cincea, finală, ne-a ajutat să formulăm concluzii, propuneri și recomandări, capabile să influențeze benefic asupra modului de desfășurare a negocierilor în businessul turistic.

Pentru a spori activitatea metodică a fost necesară furnizarea de date relevante, capabile să direcționeze activitatea practică. Rezultatele obținute în cadrul cercetării va fi utilizat de către mediul de afaceri turistic și organizațiile profesionale non-guvernamentale și guvernamentale din domeniul turismului, pentru a se documenta în vederea organizării corecte și eficiente a procesului de negociere.

Scopul cercetării constă în realizarea unei investigații complexe a cadrului conceptual ce se referă la aspectele teoretice, metodologice și practico-aplicative privind organizarea negocierilor din domeniul turismului, pentru a fi identificate și propuse soluții de remediere a problemelor, care generează un management defectuos în modul de desfășurare a acestora, având la bază realizarea unui studiu științific aprofundat.

Obiectivele cercetării. Teza de doctorat are drept obiective de cercetare:

- a) fundamentarea științifică a negocierii afacerilor în domeniul turismului ca știință aplicativă în domeniul managementului contemporan;
- b) particularizarea negocierilor prin prisma industriei turistice;
- c) cercetarea gradului de interacțiune a actorilor pieței turistice în contextul negocierilor;
- d) constatarea rolului negocierilor în procesul de desfășurare a negocierilor;
- e) identificarea deficiențelor cu care se confruntă negociatorii în proces de negociere;
- f) stabilirea problemelor și propunerea soluțiilor de eficientizare a procesului de organizare și desfășurare a negocierilor în industria turistică;
- g) estimarea puterii de negociere ca metodă de influențare a rezultatelor negocierii;

h) aprecierea impactului tehnicilor de manipulare, a stratagemelor și manevrelor, care ar putea influența mersul negocierilor;

i) formularea propunerilor și recomandărilor privind îmbunătățirea procesului de negociere aferent industriei turistice.

Obiectul cercetării îl reprezintă actorii pieței turistice care își organizează și gestionează afacerile apelând la anumite strategii, tactici și tehnici de negocieri necesare demarării businessului turistic.

Subiectul cercetării constă în studierea particularităților și specificului ce ține de modul de organizarea și gestionare a afacerilor din domeniul turismului, prin prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negocieri.

Ipotezele cercetării

Cercetarea respectivă cumulează fazele și metodele de colectare a datelor necesare prelucrării de informații, în vederea testării ipotezelor care stau la baza studiului respectiv. Efectuarea investigațiilor potrivit planului de cercetare, reprezintă o garanție că procesul identificării faptelor semnificative va fi controlat în mod adecvat din punct de vedere științific.

Tipul de date necesare pentru testarea ipotezelor cercetării au fost culese din cadrul instituțiilor specializate de profil: Uniunea de persoane juridice „Asociația Națională a Agenților Economici de Turism din Moldova” (ANAT), „Asociația Patronală a Industriei Turismului din Republica Moldova” (APIT), Centrul de Informare și Promovare în Domeniul Turismului din Republica Moldova (CIPT), Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova (ADTM),” Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova, precum și din mediul de afaceri turistic.

În demararea procesului de cercetare **autorul** a identificat *șase ipoteze* provizorii, care constituie o practică impusă de necesitatea direcționării eforturilor de explicare a problemei care urmează a fi soluționată.

Ipoteza I. *Negocierea comercială atribuită ramurii turistice este o acțiune în care se confruntă cererea cu oferta turistică?* Demararea acțiunilor ce țin de semnarea unui contract de vânzare-cumpărare a produselor și serviciilor turistice, nu poate realizată fără desfășurarea procesului de negociere.

Ipoteza II. *Puterea de negociere ca metodă de influențare a relațiilor comerciale în businessul turistic este esențială sau este secundară?* Deoarece puterea de negociere în mare măsură depinde de anumiți factori, care pot influența procesul de negociere, rezultatele negocierilor pot fi diferite.

Ipoteza III. *Obiectivele prea rigide pot împiedica prestația negociatorului?* Deoarece în procesul de negociere pot apărea diferite situații de conjunctură, este necesar să examinăm prestația negociatorului prin prisma flexibilității sau rigidității acestuia.

Ipoteza IV. *Personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere?* Este important să identificăm în ce măsură personalizarea stilului influențează mersul negocierilor.

Ipoteza V. *Transpunerea strategiilor de negociere comerciale în domeniul prestației turistice pot genera performanțe organizaționale pentru întreprinderea turistică?* Întreprinderea turistică își formulează misiuni și obiectivele. În acest context, entitatea economică este în măsură să definească o strategie de negocieri prin care să propună o politică eficientă de promovare de produse și servicii turistice, atât pe piața internă cât și pe piața externă.

Ipoteza VI. *Prețul reprezintă un instrument important al procesului de negociere?* Reușita procesului de negociere depinde de abilitatea prestatorilor cum vor reuși să argumenteze modul de stabilire a prețurilor la produsele și serviciile turistice, care fac obiectul tranzacțiilor comerciale.

Cercetătorul pe parcursul lucrării a soluționat problematica ipotezelor prin validare sau prin combaterea acestora.

Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute reiese din complexitatea temei investigate de autor, materializată prin: fundamentarea cadrului teoretic ce ține de particularizarea negocierilor în industria turistică; elucidarea aspectelor practice care sunt specifice procesului logistic de organizare și desfășurare a negocierilor aferente industriei turistice; identificarea portretului negociatorului din turism; ajustarea strategiilor de negociere în corespundere cu specificul pieței turistice; propunerea unei game variate de soluții capabile să sporească calitatea negocierilor din turism.

Ca elementele de originalitate și noutate științifică menționăm:

1) lărgirea dimensiunilor teoretice și metodologice ale procesului de organizare și desfășurare a negocierilor aferente businessului turistic ca parte integrantă a managementului negocierilor comerciale;

2) examinarea și descrierea negocierilor comerciale prin prisma călătoriilor turistice;

3) adaptarea elementelor fundamentale ale negocierilor comerciale în corespundere cu specificul și caracteristicile ramurii turistice;

4) identificarea fazelor aferente negocierilor afacerilor în turism;

5) elucidarea variabilelor care determină transformarea unei persoane în negociator;

- 6) edificarea portretului negociatorului aferent businessului turistic;
- 7) ajustarea strategiilor de negocieri în conformitatea cu particularitățile ramurii turistice;
- 8) îmbinarea studiilor teoretice cu cele practice în materie de negociere a afacerilor în businessul turistic.

Problema științifică importantă soluționată în teza de doctorat rezidă în: particularizarea negocierilor comerciale în corespundere cu specificul și caracteristicile pieței turistice, fundamentarea din punct de vedere științifico-practic și metodologic a unei game variate de soluții privind modul de eficientizare a negocierilor în turism, operaționalizarea negocierilor prin intermediul actorilor pieței turistice, ajustarea strategiilor de negociere în vederea obținerii performanțelor organizaționale.

Pe parcursul demarării cercetării au fost implementate în mediul de afaceri turistic anumite propuneri și recomandări, care în prezent contribuie la îmbunătățirea procesului de planificare, organizare și desfășurare a negocierilor comerciale aferente industriei turistice.

Rezultatele principale noi pentru știință și practică, constau în aprofundarea studiilor ce țin de identificarea a unei noi direcții de cercetare științifică a managementului negocierii afacerilor în turism, care include abordarea complexă și sistemică a procesului de negociere particularizat în corespundere cu realitățile ramurii turistice, fiind identificate oportunități reale, capabile să asigure dezvoltarea acestei științe în corespundere cu necesitățile actorilor pieței turistice. Ca rezultat al cercetării realizate, investigația respectivă a condus la obținerea rezultatelor principal noi pentru știință și practică.

Rezultate principal noi pentru știință obținute

- a fost aprofundate și dezvoltate studiile care au condus la consolidarea bazei conceptuale și a celei metodologice a managementului negocierii afacerilor prin prisma actorilor pieței turistice;
- a fost adaptate elementele fundamentale și fazele procesului de negociere în corespundere cu structura și specificul negocierilor în turism;
- a fost clarificată și sistematizată terminologia de bază cu referire la negocieri;
- a fost dezvoltat un studiu integrator al domeniilor-țintă a lucrării;
- a fost clarificată existența și sensul relației cauzale dintre negocierea afacerilor comerciale și businessul turistic;
- au fost identificate principalele surse interne și externe de informații, care pot configura în mod eficient structura negocierilor în turism;

➤ a fost argumentat din punct de vedere științific componentul determinant al prețului în dependență de poziția deținută de negociatori.

Rezultate principial noi pentru practică obținute

➤ a fost elaborat un cadru conceptual concret care să permită studiul variabilelor cercetării la actorii pieței turistice implicați în procesul de negocieri comerciale aferente businessului turistic;

➤ au fost stabilite cele mai bune modele, metode, tehnici, procedee și instrumente de lucru, specifice variabilelor studiate, pentru facilitarea negocierii afacerilor în turism;

➤ au fost identificate deficiențele majore cu care se confruntă actorii pieței turistice în proces de organizare și desfășurare a negocierilor afacerilor în turism;

➤ a fost realizată caracteristica distinctivă între negocierile comerciale și negocierile aferente businessului turistic;

➤ au fost ajustate strategiile de negociere în corespundere cu specificul pieței turistice;

➤ au fost prefigurate soluții la problemele negocierii afacerilor în turism;

➤ a fost demonstrată fiabilitatea demarării procesului de negociere prin intermediul modelelor tehnologice moderne viabile utilizate de întreprinderile turistice.

Aprobarea rezultatelor lucrării

Ideile fundamentale și aprobarea rezultatelor științifice obținute de autor în cadrul temei de cercetare, au fost expuse și implementate parțial în **9 lucrări științifice** publicate, inclusiv:

1) **un articol** ca co-autor în Analele Universității Ovidius din Constanța, România, categoria B+;

2) **2 articole** mono-autor și **trei articole** ca co-autor în reviste din Registrul Național ale revistelor de profil, categoria B;

3) **2 articole** de co-autor și **un articol** în mono-autor în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice, incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor științifice organizate în Republica Moldova.

4) participarea în diverse grupuri de lucru din cadrul organizațiilor neguvernamentale din domeniul turismului, ce țin de negocierea afacerilor în turism.

Suportul informațional al cercetării

În procesul de elaborare a tezei de doctorat, **autorul** a consultat o serie de surse bibliografice, după cum urmează:

✓ o gamă variată a literaturii de specialitate;

✓ materiale prezentate de Uniunea de persoane juridice „Asociația Națională a Agenților Economici de Turism din Moldova” (ANAT), „Asociația Patronală a Industriei

Turismului din Republica Moldova” (APIT), Centrul de Informare și Promovare în Domeniul Turismului din Republica Moldova (CIPT), Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova (ADTM), precum și din mediul de afaceri turistic.

✓ legislația națională și europeană; investigații proprii; resurse informaționale accesibile în internet.

Sumarul compartimentelor tezei

Teza de doctorat este o lucrare științifică, care are o structură logică de plasare a informației, fiind constituită din: adnotări în limbile română, rusă și engleză, lista abrevierilor, lista tabelelor, lista figurilor, introducere, trei capitole, concluzii generale, propuneri și recomandări, bibliografia din **168 surse**. Conținutul este expus pe **126 pagini** text de bază, conține **27 de tabele, 16 figuri, 1 formulă și 16 anexe**.

În **Introducere** este descrisă importanța temei de cercetare precum și actualitatea acesteia pentru Republica Moldova, este reflectat scopul și obiectivele cercetării, este elucidat subiectul și obiectul cercetării, sunt justificate metodele cercetării științifice alese, gradul de studiere a temei, precum și ipotezele care au stat la baza cercetării respective. Tot aici este descrisă noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute, rezultatele noi pentru știință și practică, aprobarea rezultatelor lucrării, suportul informațional al cercetării, sumarul compartimentelor tezei.

În **primul capitol** „**Cadrul teoretico-conceptual al managementului negocierilor în afaceri**”, s-a descris evoluția negocierilor prin prisma călătoriilor, fiind identificați și caracterizați principalii negociatori ai turismului și călătoriilor, a fost definit conceptul de negociere într-o varietate de opinii ale cercetătorilor axați pe tematica respectivă, a fost elucidată retrospectiva apariției negocierilor ca fenomen al diplomației, artei tratativelor și a relațiilor economice, turismul fiind și el parte componentă a acestui proces. Un accent deosebit s-a pus pe studierea premiselor și cerințelor care trebuie respectate în negocierile comerciale aferente businessului turistic. De asemenea au fost redate principiile care trebuie să stea la baza negocierilor comerciale. **Autorul** a realizat o sinteză complexă a materialului, ca rezultat al studiului literaturii de specialitate și a identificat principalele tendințe care se atestă în domeniul cercetat. Luând în considerare rolul puterii de negociere asupra posibilităților de influențare a relațiilor comerciale în turism, **autorul** caracterizează componentele puterii și modul de exercitare a acestora prin intermediul negociatorului. Capitolul continuă cu reflectarea surselor puteri, care pot fi utilizate în procesul de demarare a negocierilor.

În *capitolul doi*, „*Specificul și particularitățile negocierii afacerilor în turism*”, **autorul** prezintă informație cu privire la aspectele structurale ce țin de demararea negocierilor în turism, reflectă elementele fundamentale ale negocierilor particularizate pentru businessul turistic, analizează principiile care trebuie să stea la baza negocierilor comerciale, descrie fazele aferente procesului de negociere, elucidează factorii care exprimă contextul general al negocierilor în turism. Un rol important în acest capitol, îi revine relatării modalităților de organizare și demarare a procesului de negociere în businessul turistic, fiind analizate sursele informaționale, metodologia pregătirii strategice, nivelurile de obiective preconizate, precum și modul de combinare a pozițiilor de negociere, care pot influența benefic asupra configurării procesului în sine. În continuare, **autorul** caracterizează personalitatea negociatorului și calitățile specifice necesare acestuia, pentru a face față provocărilor atestate în domeniul negocierii afacerilor în ramura turistică. Capitolul se finalizează cu descrierea stilurilor de negociere, ghidate de psihologia comportamentală a individului, care participă la masa tratativelor.

În *capitolul trei*, „*Managementul strategic în cadrul negocierilor turistice internaționale*”, este abordată problematica selectării și utilizării tipurilor de strategii la negocierea afacerilor în turism, fiind caracterizate strategiile directe, strategiile indirecte, strategiile conflictuale și strategiile cooperative. Pentru influențarea procesului de negociere și obținerea rezultatelor scontate, **autorul** acordă o atenție sporită, în acest capitol, tehnicilor de manipulare, stratagemelor și tacticilor de manevrare. **Autorul** descrie de asemenea complexitatea fenomenelor ce se atestă în negocierea comercială internațională atribuită prestației turistice. Capitolul se finalizează cu analiza raporturilor complexe ale componentei prețului ca instrument important al procesului de negociere.

În *Concluzii generale, propuneri și recomandări*, este prezentată informația care se referă la sinteza rezultatelor obținute în teză, sunt descrise reflecțiile **autorului** asupra temei de cercetare, precum și propunerile și recomandările înaintate, care ar putea avea efect benefic asupra înlăturării deficiențelor atestate în domeniul negocierilor, fiind pe această cale implementate soluții viabile de îmbunătățire a procesului de organizare și desfășurare a negocierilor comerciale, aferente businessului turistic.

Cuvintele-cheie: negocieri, managementul negocierilor, negociere comerciale, turism, business turistic, întreprinderi turistice, actorii pieței turistice, stiluri de negociere, personalitatea negociatorului, strategii de negociere.

1. CADRUL TEORETICO-CONCEPTUAL AL MANAGEMENTULUI NEGOCIERILOR ÎN AFACERI

1.1. Evoluția negocierilor prin prisma călătoriilor

Negocierile ca fenomen care caracterizează relațiile interumane și-a făcut apariția încă din timpuri străvechi, servind ca atribut important în menținerea relațiilor de colaborare și cooperare în diverse domenii, cele mai importante dintre ele fiind diplomația și comerțul.

Însă, atât diplomația cât și comerțul, erau domenii care necesitau deplasări în diferite regiuni, state, imperii. Nici competițiile sportive nu făceau excepție de la deplasarea participanților, fiind necesară cazarea și alimentarea acestora.

Primii care au contribuit substanțial la dezvoltarea călătoriilor au fost vechii greci. Prin aceste călătorii ei au reușit diseminarea culturii Greciei antice în întreaga zonă mediteraneană. Ei călătoreau pentru a cunoaște noi regiuni și state, făceau negoț, stabileau cunoștințe cu oameni noi, realizau schimburi de mărfuri.

O problemă majoră care trebuia hotărâtă în timpul călătoriilor era problema siguranței, cazării și alimentării oamenilor aflați în deplasare.

Astfel, până la apariția hanurilor, în vederea asigurării unei siguranțe a călătoriei, vechii greci purtau negocieri cu oamenii de aceeași ocupație, pentru a încheia un așa numit „*contract de vizită prietenească*”, care oferea posibilitatea de cazare și masă de-a lungul întregului traseu până la destinație.

Contractul de vizite prietenești reprezenta o posibilitate prin care călătorul își asigura în „*străinătatea îndepărtată*” locuința, alimentația, dar și integritatea bunurilor din posesie. Semnul vizibil al vizitei prietenești era un obiect simbolic numit „*sumbolon*”, care se împărțea pe jumătate. Cel care pleca în străinătate se legitima cu partea sa din „*sumbolon*”, ceea ce echivala, într-o oarecare măsură, cu pașaportul și cu viza de astăzi.

O altă formă incipientă de turism poate fi legată de Jocurile Olimpice din vechea Eladă.

Atracția grecilor pentru întreceri și spectacolele teatrale este bine cunoscută în toată lumea. Întrecerile și spectacolele teatrale se desfășurau după un calendar prestabilit. Astfel, în Grecia Antică un număr mare de persoane se îndreptau la Delfi, unde în cinstea zeului Apollo se organizau luptele de gladiatori.

Premisele date vorbesc despre faptul, că în spațiu mediteranean își face apariția o formă arhaică a turismului – călătoria, care se prezintă într-o formă mai mult sau mai puțin organizată. Călătoria deși menținea o parte a vechilor determinări: schimburi comerciale, pelerinaje, comerț, putea fi motivată și de căutarea anumitor forme de plăcere.

Locurile de cult și pelerinajele de la Dodona și Delfi, precum și cele de mai târziu de la Mecca, Ierusalim, Roma, Santiago de Compostella, etc., care se efectuau în scopuri de odihnă și de îngrijire a sănătății în stațiunile termale din Imperiul Roman au precedat apariția acestei industrii.

Este bine cunoscut faptul, că o parte semnificativă a călătoriilor a fost făcută pentru a deschide noi rute comerciale, a explora lumea, a descoperi noi țări și ținuturi. Istoria cunoaște multe nume de călători remarcabili, care practicând călătoria și-au dezvoltat și alte abilități, una din ele fiind calitatea de negociator. Printre marii călători, în operele cărora se vorbește despre deplasări, istorie, geografie, comerț și negocieri se numără Herodot, Strabon, Xenophon, Pigafetta, Marco Polo și alți.

Un exemplu elocvent a intercalării turismului cu arta negocierii ține de călătorul venețian Marco Polo, primul european care a studiat Asia. Tatăl său Nikkolo și unchiul său Matteo, care se ocupau cu comerțul, întâmplător a poposit la reședința hanului mongol Cublay, feciorul lui Cinghizhan. Hanul ia trimis la Papa de la Roma pentru ai solicita eliberarea câtorva misionari. Efectuând o nouă deplasare către han în anul 1271, Nikkolo și Matteo l-au luat cu ei pe tânărul Marco Polo, care a studiat limba mongolă, obiceiurile și tradițiile locale, intrând astfel în alaiul hanului. Fiind inclus în anturajul hanului, Marco Polo primea sarcini legate de deplasări în diferite ținuturi, pentru a duce negocieri pe diferite domenii.

Marco Polo fiind un negociator orientat spre cooperare și având o mentalitate deschisă spre rezolvarea problemei, crea adesea o atmosferă deschisă de lucru, promova comunicarea efectivă chiar și asupra aspectelor care prezuma asumarea de riscuri, facilita găsirea unor soluții cu plusvaloare, încuraja dezvoltarea unor opțiuni creative, minimizează conflictele, dezvoltând relații de lungă durată cu partenerii de negociere.

Este sugestiv să afirmăm, că la etapa respectivă se pune fundamentul unei intercalări a călătoriilor cu arta comunicării și a negoțului, protagoniștii fiind diverși oameni, care și-au adus aportul la dezvoltarea acestei forme eficiente de comunicare, cum este negocierea.

Termenul de negociere își are rădăcinile în verbul latin *negotiare*, care înseamnă „a face negoț”. La rândul său, verbul a fost derivat din alt verb – *negare*: „a tăgădui, a refuza”, și dintr-un substantiv – *otium*, care înseamnă „tihnă, destindere”.

Dacă este să studiem istoria vechilor popoare, negocierile și negocierii, solii și trimișii reprezentau persoane cheie, aceștia fiind implicați în diverse activități importante, cum ar fi: purtarea tratatelor, rezolvarea conflictelor, dezvoltarea comerțului, stabilirea sau restabilirea relațiilor, etc. Persoana solului a fost considerată ca inviolabilă, creându-se astfel una dintre

cele mai vechi reguli de drept internațional, care subliniază importanța negocierii, a diplomației.

Această importanță acordată negocierilor poate fi constatată și prin examinarea situației din Grecia Antică. În cursul celor trei secole de înflorire a civilizației grecești se poate constata că diplomația greacă, arta sa de a negocia a asigurat o perioadă mai lungă de comerț și de relații prospere, decât perioada războaielor și conflictelor dintre cetățile grecești.

De asemenea și romanii și-au adus contribuția lor în ceea ce privește constituirea și perfecționarea procedurilor de negociere, atribuindu-le în consecință un anumit caracter juridic.

Observăm că, în Roma antică, interesul crescut pentru activitățile de negociere a fost cauzat de prosperitatea economică și de un anumit echilibru în viața politică și socială a țării, cu toate că războaiele continuau, însă acestea erau concentrate la periferia imperiului. În aceste condiții, civilizația romană a dezvoltat schimburile comerciale, fiind înaintea altor națiuni. Dezvoltarea infrastructurii de drumuri, sporirea siguranței în călătorii și apariția numeroaselor hanuri și popasuri au facilitat accesul comerțului până în cele mai îndepărtate regiuni ale imperiului. Urbanismul roman s-a bazat pe regulii și principii foarte evolute, dată fiind prezența unor regulamente de construcții, servicii edilitare, cât și evidente zonificări urbane pe criteriu funcțional [34, pag.27].

Într-adevăr, civilizația economico-politică suficient de dezvoltată pentru acele vremuri depărtate, care a apărut și a existat o îndelungată perioadă la popoare, la cetățile din jurul Mării Mediterane este strâns legată de comerț, călătorii, aplanare de conflicte pe bază de tratative. Promovarea pe scară largă a negocierilor, a dus la creșterea considerabilă a semnificației tratativelor în domeniul politico-diplomatic, fapt dovedit prin reducerea semnificativă la scară internațională a conflictelor armate.

De asemenea, considerăm că pe măsură ce creștea gradul de civilizație a unui popor, negocierea și dialogul deveneau calea preponderentă de rezolvare a disputelor între diferite națiuni.

După căderea imperiului roman, negocierile au avut o dezvoltare descendentă. Evoluția lentă a negocierilor a fost determinată de o serie de condiții contradictorii existente în acea perioadă. Războaiele frecvente și numeroase, epidemiile dezastruoase, obscurantismul religios, au frânat procesul de dezvoltare generală a comerțului și a schimburilor comerciale. Aceste condiții nefaste au condus la diminuarea negocierilor ca instrument eficient de cooperare și aplanare a conflictelor.

Cu toate acestea, atenția politică și economică s-a îndreptat către regiuni din ce în ce mai diverse și mai îndepărtate. Marii călători ai vremii, începând cu cei arabi și continuând cu exploratorii celebri din perioada Marilor Descoperiri Geografice, au jucat un rol esențial în descoperirea de noi teritorii.

Dezvoltarea centrelor meșteșugărești și a comerțului a contribuit la extinderea rețelei de drumuri și la creșterea numărului de călători. Aceștia din urmă erau cu precădere negustori, curieri regali, misionari sau soli, adică persoane cu misiuni de negociere

Un alt gen de manifestare al călătorilor cu scop de negoț este legată de prezența micilor feudali, nobili de curte pe lângă reședințele regale, care se deplasau spre latifundiile personale toamna, pentru a-și estima veniturile provenite din creșterea roadei și a negocia prețul de comercializare a acesteia către persoanele terțe.

Aceste călătorii spre zonele de provincie rurale au dat naștere la tururile prin țară, la care s-au alăturat nobili și burghezia timpului.

Facilitarea călătoriilor au determinat aristocrația urbană să devină tot mai atrasă de regiunile rurale pentru petrecerea timpului liber în afara domiciliului permanent. Sporește în paralel și interesul pentru stațiunile termale, al căror număr este în continuă creștere.

Este de remarcat faptul că până în secolul al XV-lea, negocierile au continuat să se dezvolte stabil, într-un ritm dinamic dar mai puțin sistematic. Dar odată cu crearea și dezvoltarea diplomației permanente, acestea și-au găsit un cadru instituțional, intrând în practica curentă a relațiilor internaționale, dezvoltând astfel baza negocierilor comerciale.

În urma victoriei maritime a Angliei asupra invincibilei armade spaniole, aceasta și-a consolidat poziția de putere maritimă de prin rang, asigurându-se în aceste condiții posibilitatea contactului nelimitat cu coloniile sale transoceanice, fiind totodată dezvoltată circulația de călători și mărfuri, și ca consecință are loc lărgirea orizontului de manifestare a negocierilor comerciale.

Beneficiind de victoria asupra armadei spaniole, Anglia formează treptat o generație nouă, cu viziuni de expansiune economică continuă. Expansiunea economică necesită pregătire specializată a negociatorilor cu vederi largi în consolidarea procesului de purtare a tratatelor, iar educația prin călătorie fiind considerată cea mai eficientă și cea mai practică metodă în acest sens.

Cronicile istorice relatează faptul că, pentru educarea viitorilor diplomați, Regina Elisabeta a Angliei a aprobat organizarea unor călătorii tematice, menite să sporească nivelul de cunoștințe și de calificare a acestora. În paralel, universități de prestigiu ca Oxford sau Cambridge au pus la dispoziția tinerilor studenți burse de călătorie.

Această perioadă poate fi considerată ca perioada de naștere a turismului de afaceri, unde negocierile capătă o amploare semnificativă. Menirea călătorilor pentru tinerii aristocrați englezi pe continent are un scop bine determinat: desăvârșirea educației și îmbogățirea cunoștințelor în arta negocierilor de afaceri.

Cu toate că inițiativele de călătorie pentru a face comerț și schimburi comerciale erau multiple, în perioada respectivă s-au manifestat o serie de factori restrictivi, care au reușit să stopeze, într-o oarecare măsură explozie călătoriilor de afaceri. Un factor major restrictiv era legat de slaba infrastructură de comunicații și mijloace de transport. În Anglia construcția drumurilor a început abia în 1663, iar în Franța și Germania după anul 1700. Construcția de drumuri în cele mai importante state europene a durat până la sfârșitul secolului al XVIII-lea, când cele mai importante puncte ale Europei au fost legate între ele prin șosele construite. Și în Principatele Române s-au luat măsuri pentru executarea sau ridicarea calității drumurilor cele mai importante fiind considerate: drumul Lembergului pe valea Siretului (între Lvov și București), drumul Lipscăi între Leipzig și București, prin Sibiu și Brașov, prin pasul Bran, drumul comercial dintre Bistrița, Suceava, Iași și Lăpușna.

Deoarece în perioada respectivă, preponderent se efectuau doar călătorii de afaceri, istoria relațiilor internaționale înregistrează pentru o lungă perioadă de timp, numai negocieri bilaterale, negocierile multilaterale începând să se dezvolte abia în secolul al XVII-lea, amplificându-se în decursul secolului al XIX-lea.

Secolul XIX-lea este considerat secolul negocierilor multilaterale. Reflectând structura comunității internaționale și politica externă a statelor existente, negocierile multilaterale au urmărit, în general, să încheie tratate de pace, acestea schimbând adeseori harta Europei. La aceste negocieri multilaterale participă de obicei marile puteri și țările membre în diverse coaliții sau alianțe politice și militare. Negocierile ca regulă se caracterizau prin următoarele trăsături: excluderea anumitor state, chiar a celor direct interesate, adeseori state mici și mijlocii, a căror soartă era deseori hotărâtă în absența lor, aplicarea unor reguli formale între monarhii reprezentanți ai marilor puteri, limitarea tematicii discuțiilor lor la o nouă împărțire sau delimitare teritorială pe continentul european, a sferelor de influență pe alte continente, stabilirea de noi alianțe.

Un pas hotărâtor în vederea consacrării regulilor privind diplomația și statutul îi revine Congresului de la Viena din 1815. În cadrul Congresului au fost stabilite o anumită diferențiere în funcțiile diplomației, arta negocierilor intrând și ea într-o fază nouă, sub aspectul tehnicilor folosite [64, pag.149].

Totodată se atestă faptul, că primele conferințe dintre state care au examinat problemele cooperării în diferite domenii cunosc o anumită dezvoltare la mijlocul secolului al XIX-lea. Pot fi menționate astfel: Conferința de la Paris din 1833 pentru protecția proprietății industriale, Conferința de la Berna din 1866 pentru protecția operelor artistice și literale. Se observă de asemenea la sfârșitul secolului XIX, începutul secolului XX, anumite tendințe spre democratizarea negocierilor.

Sfârșitul secolului XIX, începutul secolului XX s-a derulat sub impactul revoluției industriale care a generat mutații deosebite în cele mai diverse compartimente ale vieții sociale economice. Evoluția transporturilor, creșterea gradului de urbanizare și emergența unei noi clase înstărite au constituit doar câteva din condițiile favorabile dezvoltării călătoriilor de afaceri și a negocierilor.

Odată cu refacerea drumurilor și îmbunătățirea mijloacelor de transport, transporturile pe rutele comerciale evoluează. Deoarece crește viteza de deplasare a călătoriilor scade și timpul pentru a ajunge la destinație. Drumurile noi construite facilitează accesul către regiuni cu potențial economic și turistic dezvoltat.

Un impuls asupra creșterii circulației oamenilor a fost facilitat de organizarea primei ediții a Jocurilor Olimpice de la Atena din anul 1896. Tendința respectivă a continuat și cu organizarea de la Chamonix a primei Olimpiade de Sporturi de Iarnă din anul 1924.

Creșterea impunătoare a numărului de călători determină oamenii de afaceri să dezvolte rețelele structurilor de cazare. Se poate vorbi astfel despre dezvoltarea unei noi ramuri industriale, industria hotelieră, care face ca obiect al negocierilor, rezervarea locurilor de cazare și alimentare. Apar unități de cazare de lux, care sunt pregătite să satisfacă cele mai selecte și rafinate gusturi la cele mai înalte standarde. Prototipul eleganței și a confortului de lux la cazare devine Hotelul Ritz, care este deschis la Paris în anul 1898. Acest tip de locație turistică cu funcțiuni de cazare se extinde în primul rând în marile capitale: Ritz din Londra și Madrid, Grand Hotel și Hotel de Louvre la Paris, Charing Cross Hotel la Londra, Hotel Gellert la Budapesta, Waldorf Astoria la New York, Athene Palace la București ș.a. Pentru aristocrații din perioada respectivă hotelurile de lux devin emblematice în sfera diplomației.

Semnificativ pentru evoluția călătoriilor și a negocierilor de afaceri este faptul, că în această perioadă se constituie și se dezvoltă primele forme de organizare turistică.

Astfel, primul birou de voiaj din lume „Thomas Cook” ia naștere în Anglia în anul 1841. Biroul de voiaj pune bazele organizării călătoriilor pe calea ferată, contractând un tren special pentru 500 de turiști pe o distanță de 12 mile.

Pentru vizitatorii Expoziției Universale de la Londra din 1851 și a celei de la Paris în 1855, biroul de voiaj „Tomas Cook” organizează primele călătorii de agrement spre Scoția, care este și cea de întâi călătorie pe continent.

Odată ce activitatea biroului de voiaj ia amploare, apar și primele croaziere în Egipt și India din anii 1871-1872. Biroul de voiaj care a început activitatea numai cu 5 angajați, la moartea patronului firmei, societatea dispunea deja de 1700 de persoane, care activau în cele 160 de birouri și agenții răspândite în toată lumea.

Modelul de organizare a biroului de voiaj creat de Thomas Cook a pus bazele unui turism avansat, iar experiența acestuia a fost preluată în numeroase țări, unde au fost dezvoltate agenții ce vor deveni în timp nucleele unor prestigioase întreprinderi de turism. Ca exemplu poate servi American Express, care a fost creat în anul 1872 în SUA. Societatea American Express introduce în premieră cecurile de călătorie, care fac obiectul negocierii afacerilor în turism. Totodată, American Express organizează deplasarea primului grup de turiști americani în Europa.

Înființarea a numeroase companii și societăți în domeniul călătoriilor au contribuit plenar la dezvoltarea negocierilor afacerilor în turism. Sfârșitul secolului XIX-lea și începutul secolului al XX-lea dă naștere multiplelor asociații de turism din diverse țări europene, iar primul organ de acest fel a fost creat în Franța în 1914.

Un alt imbold care a impulsionat industria călătoriilor ține de generalizarea pașapoartelor și reglementarea timpului liber prin instituirea începând cu 1910, în unele state a concediului plătit. Astfel, prin îmbunătățirea condițiilor de viață și costul relativ acceptabil al produsului turistic au fost impulsionate călătoriile de agrement și cele curative.

Industrializarea economiei de asemenea a creat premise pentru intensificarea circulației turistice și a călătoriilor. Amploarea deosebită a circulației turistice mondiale se datorează următoarelor cauze:

- scurtarea zilei de muncă și a săptămânii de muncă în țările cu forța de muncă ocupată în industrie sau servicii, sau cele cu o agricultură puternic mecanizată. În consecință, a crescut productivitatea muncii și ponderea timpului liber destinat recreerii;
- ridicarea nivelului de trai a făcut posibilă alocarea unei părți tot mai însemnate din bugetul familiar activităților de destindere și refacere fizică și psihică;
- dezvoltarea fără precedent a căilor și mijloacelor de transport. Creșterea vitezei de deplasare face posibilă vizitarea obiectivelor turistice situate la mari distanțe într-un timp scurt;

- dezvoltarea și diversificarea ofertei turistice în plan teritorial a facilitat satisfacerea cerințelor recreative începând chiar din locul de reședință;

- creșterea nevoii de recreere și recuperare ca urmare a amplificării stresului specific vieții urbane din timpurile respective.

Aria de acoperire a călătoriilor se lărgiște odată cu crearea Ligii Națiunilor, cu sediul la Geneva. Călătoriile capătă un nou statut, fiind incluse într-un cadru instituțional reglementat de către statele membre. Călătoriile se asociază în ochii opiniei publice cu bunăstarea și cu creșterea nivelului de viață.

Colaborarea economică între state, impulsivitatea călătoriilor, dezvoltarea relațiilor bilaterale în diferite sfere, fac ca negocierea să devină un atribut important al cooperării internaționale.

În perioada dintre cele două războaie mondiale tendințele de instituționalizare a negocierii continuă, iar în negocierile internaționale, în special în cele de mare anvergură, sunt antrenați un număr mare de negociatori specializați, care au misiunea să diminueze rivalitățile de ordin economic, politic, geopolitic și militar. Datorită acestei diversități de tematici, cerințele față de persoana negociatorului devin tot mai avansate, necesitând de la aceștia multă răbdare, tact, pricepere și experiență.

După încheierea celui de-al doilea război mondial au avut loc o serie de modificări fundamentale care au antrenat activitatea turistică spre o dimensiune superioară a cooperării și a negocierilor bilaterale.

Perioada de avânt în evoluția turismului a debutat după 1945. Turismul s-a transformat într-un veritabil fenomen de masă. Acești ani sunt anii revoluției tehnologice, ai dezvoltării masive și a schimbării industriale, care au constituit veritabile elemente creatoare de bunăstare și de creștere a veniturilor disponibile ce pot fi alocate deplasărilor în scop turistic. Țările industrializate sunt cele care au beneficiat cel mai mult de această dezvoltare în sensul veniturilor obținute din încasări turistice și în același timp, ele sunt și cele care realizează cele mai mari cheltuieli în turism.

Ca rezultat al dezvoltării rapide a circulației turistice mondiale, precum și creșterea rolului pe care turismul îl avea în economia națională a tot mai multor țări, au condus la crearea unor organizații internaționale de specialitate menite să asigure colaborarea interstatală în domeniul turismului.

În anul 1946 a fost creată Uniunea Internațională a Organizațiilor Oficiale de Turism (UIOOT), prima organizație de nivel mondial, care și-a stabilit ca obiectiv crearea unui front comun de acțiune și responsabilități în dezvoltarea turismului la scară globală în baza

principiului durabilității, cooperării interstatale, reglementării unitare a raporturilor juridice și economice dintre organizațiile naționale de turism, contribuind prin aceasta la facilitarea schimbului de experiență în domeniul turismului.

După crearea aceste instituții internaționale, componentele pieței turistice mondiale au înregistrat modificări substanțiale față de perioadele anterioare, astfel că, oferta turistică a intrat într-o fază de restructurare, în timp ce, cererea turistică a crescut, fiind dezvoltate diverse forme motivaționale de turism. În consecință, au apărut noi destinații turistice fiind totodată ajustate procedurile de călătorie, ceea ce a condiționat schimbarea modalității de purtare a negocierilor de afaceri în domeniul turismului internațional.

Specificăm faptul, că turismul ca orice alt domeniu de activitate, are nevoie, pentru a evolua, de un cadru instituțional corespunzător, de un ansamblu de verigi, cu atribuții bine definite, de un sistem de relații între acestea, de o echipă profesionistă de negociatori și de un sistem informațional adecvat.

De aceea, pentru ca politicile turistice să fie durabile, trebuie să se încadreze în politicile economice ale țărilor de destinație turistică. În acest context, instituțiile turistice naționale și organizațiile profesionale, pe plan național, și organizațiile internaționale guvernamentale și neguvernamentale, pe plan internațional, trebuie să aibă ca principale funcții promovarea dezvoltării turismului național și internațional prin realizarea unei armonizări între politica sectorială și politica macroeconomică a țării.

Ca rezultat al acestor acțiuni, turismul poate devine unul dintre cei mai activi promotori ai relațiilor economice dintre țări, fiind încadrat în procesul schimburilor economice internaționale, axându-se tot mai activ pe negocieri complexe și durabile între actorii pieței turistice.

Cu certitudine, putem constata, că afirmarea din ce în ce mai complexă a turismului pe plan internațional a determinat un avânt continuu al acestuia și a făcut ca, prin ritmurile de dezvoltare atinse, să devină unul dintre cele mai spectaculoase fenomene ale perioadei contemporane, cu consecințe economice, sociale și umane deosebit de importante, care nu puteau fi obținute fără un proces de negociere bine pregătit și organizat.

Este bine cunoscut faptul, că formarea produsului turistic presupune găsirea furnizorilor și prestatorilor de servicii turistice, care în consecință face obiectul negocierilor. În aceste condiții, procesul de negociere este unul inevitabil pentru a obține condiții bune și la prețuri competitive. Apare, deci persoana negociatorului, care trebuie să fie una experimentată, echilibrată, cu mult tact și cu abilități de comunicare și convingere. Numai astfel, pot fi

obținute condiții avantajoase, care se pot materializa în formarea pachetelor de servicii turistice competitive, destinate consumului turistic.

Odată cu dezvoltarea destinațiilor turistice și creșterii concurenței la nivel mondial, îmbogățirea ofertei turistice a destinațiilor turistice devine și ia o problemă destul de importantă în vederea formării produsului turistic, pentru ca o țară să intre în circuitul turistic internațional.

Pentru a face față acestor provocări, în perioada 1960-1980 se dezvoltă și se consolidează infrastructura aferentă industriei turistice în țările de destinație turistică. Se elaborează și se pun în practică programele naționale de susținere și stimulare a turismului, se pregătesc cadre calificate pentru ramură, se dezvoltă baza materială pentru turism, se creează parteneriate pentru dezvoltarea turismului receptor. În același timp, se intensifică procesul investițional atât la nivel guvernamental cât și din partea întreprinderilor de profil, crescând astfel rolul negocierilor ca consecință a extinderilor comerciale. Negocierile capătă un loc tot mai important în managementul afacerilor, în special în țările cu o economie dezvoltată, devenind astfel o adevărată artă în purtarea tratativelor.

Apariția în anul 1975 a Organizației Mondiale a Turismului (UNWTO) a consolidat și mai mult ramura turistică la nivel internațional. UNWTO preia și confirmă experiența pozitivă de colaborare în domeniul turismului, dobândită de U.I.O.O.T.

Spre deosebire de U.I.O.O.T., UNWTO „este o organizație internațională guvernamentală, în sensul că reprezentarea în cadrul ei se face în numele țărilor membre”[57, pag. 371].

Obiectivele fundamentale ale UNWTO, conform statului sunt: „promovarea și dezvoltarea turismului, cu scopul de a contribui la expansiunea economică, la înțelegerea internațională, la pace și la prosperitate, ca și la respectul universal și la respectarea drepturilor și libertății umane fundamentale, fără deosebire de rasă, sex, limbă sau religie”[58, pag.99].

UNWTO are rolul de centru mondial al informațiilor turistice, prin schimbul de date asupra turismului național și internațional, în special sub formă de culegeri statistice, prin schimbul de informații privind legislația și reglementările în vigoare în domeniul turismului în statele membre sau în legătură cu evenimente din domeniul turismului. Organizația devine astfel, un instrument de negocieri în mâna statelor membre, pentru organizarea de cooperări în domeniul turismului, în sectorul concepției produsului turistic, organizării și promovării ofertei turistice, schimbului de turiști [168]

După anul 1980 s-a manifestat tot mai profund tendința de internaționalizare a activității turistice. Acest proces a fost determinat în principal de **patru aspecte**:

- **primul aspect**, ține de consolidarea și maturizarea pieței turistice;
- **al doilea aspect**, ține de creșterea cererii și a consumului turistic;
- **al treilea aspect**, oferta turistică, exprimată prin produsul turistic, capătă tot mai mult caracterul unui bun de larg consum, inclus în circuitul schimburilor economice;
- **al patrulea aspect**, apar companii mari de turism cu posibilități financiare considerabile și putere de decizie sporită, care canalizează mersul negocierilor spre interesele proprii.

Anii '90 aduc schimbări radicale în istoria omenirii. Adâncirea relațiilor dintre țările Uniunii Europene, căderea comunismului în fostele țări din blocul sovietic, desființarea lagărului socialist, a reprezentat punctul de plecare spre extinderea cooperării în relațiile internaționale, în special în industria călătoriilor, negocierile făcându-se tot mai vizibile în organizarea circulației turistice. Se amplifică schimburile turistice, oamenii călătoresc mai mult, companiile de turism negociază tot mai multe locuri de cazare la furnizorii și prestatorii de servicii hoteliere, apar și se dezvoltă companiile transnaționale. Toate acestea au ca consecință globalizarea ramurii turistice.

Trebuie să specificăm, că globalizarea serviciilor turistice a determinat atât o creștere cantitativă dar și un salt calitativ, în evoluția negocierilor în turism. Procesul globalizării în cadrul turismului a debutat cu consolidarea sectorului serviciilor și liberalizarea prețurilor serviciilor turistice.

Un salt important în negocierea afacerilor în turism ține de dezvoltarea tehnologiilor informatice. Fiind utilizate tehnologiile informatice moderne are loc negocierea afacerilor de la distanță, care se materializează prin încheierea acordurilor de cooperare între marile lanțuri hoteliere, tur-operatori și companiile aeriene internaționale. În acest sens, menționăm apariția sistemului de rezervări prin computer C.R.S. (Computer Reservation Systems), dezvoltat ulterior, în apariția sistemului G.D.S. (Global Distribution Systems).

Noua configurație a distribuției transporturilor aeriene, cuprind tot mai multe sisteme complexe, între care, cele mai cunoscute sunt: Amadeus, Sabre, Galileo International, Worldspan, Abacus, Help Fox System, etc.

Progrese similare s-au înregistrat și în domeniul promovării turistice și a comercializării produselor și serviciilor turistice. Marile grupuri tur-operatorie, companiile aeriene și lanțurile hoteliere și-au creat treptat filiale în întreaga lume acoperind aspecte majore ale cererii turistice internaționale prin sisteme proprii de distribuție. Practic, globalizarea

sistemelor informatizate de rezervare au antrenat o importantă și bruscă lărgire a pieței turistice internaționale, iar negocierea afacerilor devine tot mai prezentă la toate etapele de consolidare a ramurii turistice.

Trebuie să remarcăm, că în perioada contemporană, negocierile au un impact considerabil asupra dezvoltării turismului internațional. Ele reprezintă, în primul rând, o cale de aplanare a conflictelor și de stabilirea a legăturilor comerciale între parteneri. Totodată, ele pot determina dezvoltarea unor zone și regiuni turistice, dacă ele sunt mânuite cu dibăcie de persoana negociatorului. Ca urmare, majoritatea statelor lumii fac eforturi deosebite pentru a dezvolta infrastructura turistică prin atragerea investițiilor, iar personalitatea negociatorului care se ocupă de aceste întrebări, rămâne a fi extrem de importantă.

Desigur, în literatura de specialitate sunt evidențiate multe preocupări și contribuții ale negociatorilor. Majoritatea definițiilor pun în evidență, cu precădere, rezolvarea conflictelor și aplanarea divergențelor. Dar, prin studiul respectiv, noi dorim să particularizăm negocierea în sfera industriei turistice, deoarece noțiunea de turism are o încărcătură complexă, fiindcă, în afara călătoriei și a sejurului, ca și a agrementului adiacent acestora, se impun și alte activități pentru realizarea lor, precum este: negocierea afacerilor, încheierea contractelor și efectuarea tranzacțiilor comerciale.

Constatăm faptul, că turismul de astăzi este una dintre industriile esențiale ale economiei mondiale. Impactul turismului și al călătoriilor, respectiv al industriei ospitalității asupra lumii globalizate se manifestă la nivelul întregului mapamond, exercitând influențe, în egală măsură, atât asupra economiilor țărilor puternic industrializate, cât și asupra celor cu economii în curs de dezvoltare, cum este Republica Moldova.

1.2. Esența conceptului de negociere prin particularizare turistică

Negocierile ca fenomen care caracterizează relațiile interumane trebuie examinate prioritar în context economic și social, deoarece ele contribuie la stabilirea și menținerea relațiilor de business.

Negocierea este o stare umană naturală, dar acest lucru nu este sesizat de către neinițiați, tocmai datorită stării sale de existență permanentă în toate activitățile umane [14, pag.31].

Utilizarea de către oameni a schimbului de opinii și informații pentru a conveni asupra unui consens sau asupra unei divergențe, îi atribuie negocierii o dimensiune importantă în relațiile de business. În proces de comunicare pot apărea dispute în contradictoriu, dezacorduri sau chiar situații de conflict. Negocierea însă, are menirea ca oamenii să ajungă la o înțelegere, prin care se rezolvă o problemă comună sau se atinge un scop comun.

Fiind o relație dintre doi sau mai mulți participanți, negocierile presupun, mai întâi de toate, participarea benevolă a părților la acest proces, iar apoi soluționarea diverselor probleme și dispute.

Nimeni nu este obligat să se așeze la masa de tratative. Fiecare participant este conștient de cauzele care determină părțile să ia parte la acest proces, motivele fiind diferite: aplanarea unui conflict, rezolvarea unei probleme, discutarea unei tranzacții, semnarea unui acord, etc.

Oricare ar fi natura divergențelor care i-a adus pe oponenți la masa tratativelor, cert este faptul că ei sunt interesați să găsească soluții pentru eliminarea divergențelor și soluționarea disputelor.

Seriozitatea cu care trebuie privită negocierea ca proces și dobândirea abilităților de a corespunde ca individ cerințelor sale, își găsesc expresia în aprecierea lui William Zartman, unul dintre cei mai de seamă specialiști în domeniu, care consideră că „*epoca noastră este cea a negocierilor*” [125].

În același timp, alți autori remarcă faptul că negocierea a existat din totdeauna fiind la fel de veche ca și omenirea, și constituind „*articulația unei enorme varietăți de activități*” [36], [51], [55], [72], [25], [109], [18], [160].

Fenomen complex, negocierea a făcut posibilă existența numeroaselor interpretări și moduri de a o defini.

Unul din teoreticienii notorii ai negocierilor Otomar Bartos, consideră că „*contrapunerea intereselor și soluționarea disputelor este o condiție imperativă a negocierilor*”[97].

Dacă este să reflectăm asupra procesului de negociere, în calitate de cercetător, voi realiza o sinteză asupra celor mai importante lucrări și asupra celor mai notorii experți ai domeniului, care au contribuit la dezvoltarea negocierilor ca fenomen.

François de Callières, afirma încă din 1716 că „*negocierea constituie modalitatea de a pune de acord avantajele, interesele părților în cauză*”[131, pag.585].

Fred Charles Ikle definește negocierea ca fiind un proces în care „*propuneri explicite sunt prezentate în scopul vădit al ajungerii la un acord asupra unui schimb sau asupra realizării unor interese comune în condițiile prezenței unor interese conflictuale*”[110, pag.3].

Arthur Lall consideră că „*negocierea este procesul de abordare a unei dispute sau situații internaționale, prin mijloace pașnice, altele decât juridice sau de arbitraj, cu scopul de a promova sau realiza o anumită înțelegere, îmbunătățire, amplasare sau reglementare a disputei sau a situației între părțile interesate*”[111, pag.5].

Roger Launay consideră negocierea ca fiind „un complex dinamic, combinând procese conflictuale cu cele de cooperare, fragil din perspectiva laturii de cooperare aleasă de parteneri în vederea reglării într-o manieră pacifistă a unui conflict trecut, actual sau potențial, excluzând forța, violența, recursul la autoritate și recunoscând că partenerii au o anumită putere”[139].

D. Auzieu, recunoscut specialist francez în negocieri, în articolul „Introduction a la psychologie de la négociation”, relatează că negocierea „reprezintă un ansamblu de contacte și manevre de amabilitate a doi sau mai mulți adversari sau parteneri pentru a stabili o bază comună pentru schimb”[127].

Dominique Chalvin, un alt autor francez, constată că universul negocierilor este „un melanj al universului dezacordurilor și universul confidențelor”[132, pag.84].

Noa Randriamalaka definește negocierea „ca o activitate de colaborare prin care două sau mai multe persoane schimbă punctele de vedere vizavi de o idee sau de ideile inițiale (divergente/convergente), în scopul ajungerii la un compromis” [143].

Christophe Dupont apreciază negocierea „ca arta și știința de a găsi un acord între doi sau mai mulți actori independenți, care încearcă să-și maximizeze rezultatele [133, pag.129].

Pierre Lebel acordă negocierii o accepție foarte largă, considerând că aceasta „este specifică tuturor vârstelor, tuturor categoriilor sociale și tuturor civilizațiilor, ca fiind un act cotidian cu o folosire naturală ca respirația sau viața [140, pag.13].

Hubert Touzard, în cunoscuta monografie „La mediation et la resolution des conflits”, menționa că „negocierile sunt o procedură de discuție care se stabilește între părțile adverse prin intermediul reprezentanților oficiali, al căror scop este de a ajunge la un cord acceptabil pentru toți”[144, pag.87].

W. Ury, R. Fisher și B. Patton caracterizează negocierea „un mijloc de a putea obține, de la ceilalți interlocutori, ceea ce dorim. Este o formă de comunicare bilaterală, destinată să producă un acord între oameni care au interese atât comune, cât și opuse” [122, pag.14].

P. Audebert definește negocierea ca „faza terminală a unei vânzări, atunci când cumpărătorul și vânzătorul sunt aproape decizi să încheie tranzacția, nemairămânând decât să se pună de acord asupra condițiilor”[126, pag.6].

I. Harle, și M. Traverson descrie negocierea ca „o serie de întâlniri, de schimburi de puncte de vedere, de demersuri pe care le inițiem pentru a ajunge la un acord, pentru a concluziona asupra unei afaceri”[135,pag.10].

Gheorghe Pistol consideră că „negocierea se poate defini ca fiind o formă principală de comunicare, un complex de procese, de activități, constând în contacte, întâlniri, consultări,

tratatative desfășurate între doi sau mai mulți parteneri în vederea realizării unor înțelegeri”[61, pag.18].

Profesorul **Alexandru Puiu** consideră că „negocierea ar putea fi definită ca un complex de procese, de activități, constând din contacte, întâlniri, consultări, tratative desfășurate între doi sau mai mulți parteneri în scopul realizării unor acorduri, convenții și alte înțelegeri la nivel guvernamental sau neguvernamental sau a unor afaceri economice”[79, pag.19].

Ștefan Prutianu definește negocierea ca „o formă generală de dispută retorică și de confruntare prin argumente și dovezi, desfășurată între două sau mai multe părți cu interese și opinii complementare, care își propun să ajungă la un acord reciproc benefic.”[76, pag.42].

Toma Georgescu și Gheorghe Caraiani, definesc negocierea drept „un proces dinamic de ajustare, prin care două părți, fiecare cu obiectivele sale proprii, discută împreună pentru a ajunge la o înțelegere mutual satisfăcătoare pe baza interesului comun”[30].

Privită dintr-o abordare cuprinzătoare, **Toma Georgescu** consideră negocierea ca „un ansamblu de procese, de activități constând din contacte, întâlniri, consultări, tratative desfășurate între două sau mai multe părți în scopul realizării unor acorduri, convenții și alte înțelegeri la nivel guvernamental sau neguvernamental sau a unor tranzacții comerciale și de cooperare economică internațională”[33, pag.9].

Dan Popescu și Iulia Chivu consideră că negocierea este un „este un proces complex de conciliere a diverselor perspective ale părților implicate, având ca obiectiv atingerea unei înțelegeri consensuale acceptate.”[71, pag.293].

Grupul de autori sub egida **Dlui Ion Stoian** consideră negocierea „ca o acțiune verbală sau scrisă întreprinsă de două sau mai multe persoane... în relația dintre ele, în scopul obținerii unor rezultate de interes reciproc”[87, pag.746].

Un alt grup de autori condus de **Andre Barelrier** caracterizează negocierea „ca o abordare generală ce implică căutarea activă a unei soluții pentru a depăși divergențele dintre partenerii independenți”[128, pag.227].

Enciclopedia Universalis prezintă negocierea ca „procesul în care două sau mai multe părți interacționează pentru a ajunge la o soluție acceptabilă, având în vedere pozițiile lor divergente”[104].

Autorul prezentei cercetări afirmă, că negocierea este „un proces de interacțiune între interesele părților, în cadrul căruia se analizează oportunități de colaborare. Fiecare parte își prezintă propria viziune asupra polemicii, dar este, de asemenea, dispusă să facă anumite

concesii, fără a compromite interesele proprii, rezultând încheierea unui acord sau a unei tranzacții”.

O analiză a definițiilor prezentate ne permite să concluzionăm că **negocierile:**

- sunt precedate de acțiuni sau situații care inițiază procesul de negociere;
- constituie un proces de interacțiune comunicativă între două sau mai multe părți;
- implică o interacțiune între participanți, motivați de existența divergențelor și de necesitatea ajungerii la un acord;
- presupun ca participanții să aibă interese specifice ce trebuie formalizate în cadrul discuțiilor.

Deosebiri între definițiile menționate vizează mai ales particularitățile ce decurg din domeniul care face obiectul negocierii. Astfel, definind negocierea după poziția celor care duc tratative cu caracter diplomatic sau social, se pune accentul pe rezolvarea unor stări de conflict. În schimb, abordând negocierile de pe poziția tratativelor specifice mediului de afaceri turistic, ideea cauzalității conflictuale capătă dimensiuni mai mici, reducându-se de regulă la rezolvarea unui subiect de ordin economic sau tehnic.

Motivul demarării cercetării în domeniu respectiv a mai fost condiționat și de creșterea rolului negocierii în afacerile turistice internaționale. În condițiile actuale de organizare și gestionare a businessului, unde factorul uman cedează inteligenței artificiale, au loc frecvente întrebări și reconsiderări a unor reguli, norme sau roluri, ce pot fi atribuite omului ca parte integrantă a procesului de negociere.

Pentru relatarea termenului de negociere în limbajul specific managementului, semnificația cea mai simplă și uzuală, în conceptul nostru, este de a asigura o bună planificare a procesului de negociere prin organizarea eficace a tratativelor, coordonarea acțiunilor bilaterale, motivarea participanților și evaluarea finalității tratativelor.

În această cercetare, afirmațiile despre planificarea și organizarea tratativelor, ca proces al managementului negocierilor, se prezintă atât în plan conceptual, cât și în plan aplicativ.

Relatările despre managementul negocierilor, se va demara în această cercetare cu o analiză sumară asupra domeniului turistic. Acesta va da posibilitate de a evidenția elementele necesare pentru a se realiza o abordare complexă asupra desfășurării tratativelor, subînțelegându-se că perspectiva economică este dominantă și determinantă în fixarea unei finalități a procesului de negociere.

Pentru managementul negocierilor în turism s-ar putea aprecia că toate caracteristicile menționate mai sus sunt evidente, astfel că necesitatea obținerii unor dovezi științifice legate de particularizarea negocierilor afacerilor în domeniul turismului, este destul de necesară și

importantă. Atât natura proceselor, cât și domeniul de aplicare argumentează obiectul cercetării, iar utilitatea negocierilor va fi reflectată din perspectiva teoriei și practicii existente pe piața serviciilor turistice.

Utilitatea este argumentată și de studiile empirice. Ele se concretizează pe studiul relației dintre managementul negocierilor și performanțele întreprinderii. Multe dintre aceste studii au evidențiat o legătură pozitivă, chiar dacă măsurarea performanțelor în termeni financiari au generat probleme legate de interferența altor variabile.

Totuși, trebuie să fim prudenți în ideea universalității negocierilor comerciale, legate de noile tendințe teoretice ale managementului contemporan și ar fi o eroare să considerăm că managementul negocierilor afacerilor în turism poate rezolva orice problemă și orice situație de conflict apărută.

Este important să specificăm, că problema legată de abordarea multidimensională a managementului negocierii afacerilor în ramura turistică practic nu este realizată, cu toate că această știință, în alte sectoare, evaluează și se dezvoltă mult mai profund. Dar pentru obținerea unor rezultate palpabile și scontate, este nevoie de o abordare mult mai complexă, mult mai particularizată, bazată pe studii științifice, care ar permite plasarea managementului negocierii afacerilor în turism pe o treaptă științifică mult mai avansată.

Constatăm faptul că businessul turistic se dezvoltă într-un ritm destul de accelerat. În acest context, trebuie să se aibă în vedere raționamentele tactice și strategice care se impun în modul de organizare și desfășurare al negocierilor de afaceri.

O importanță deosebită în negocierile comerciale internaționale aferente ramurii turistice îi sunt atribuite funcțiilor negocierii. Funcțiile negocierii pot avea un impact major asupra rezolvării problemelor și soluționării divergențelor care poate apărea pe piața serviciilor turistice.

Pentru mediul de afaceri turistic funcțiile negocierii constau în:

- ✚ rezolvarea problemelor existente;
- ✚ soluționarea conflictelor și a cauzelor care au generat conflictul;
- ✚ trecerea de la starea de dezacord la starea de înțelegere;
- ✚ depășirea divergențelor;
- ✚ găsirea concesiilor;
- ✚ adoptarea deciziilor de compromis;
- ✚ semnarea acordului sau contractului de colaborare.

Ca continuare a celor relatate, negocierea în turism reprezintă o negociere particularizată prin abordare, instrumente operaționale și obiective specifice. Ea se diferențiază de alte tipuri de negocieri prin aspecte cum sunt:

- diferențele interculturale (norme, valori, credințe, practici);
- diferențe de cult (în turism cooperarea are loc cu reprezentanții a diferitor etnii religioase: musulmani, arabi, catolici, ortodocși);
- diferențele politico-administrative (în dependență de țara de destinație turistică);
- diferențele în ceea ce privește sistemele juridice (norme de drept, legislație aferentă industriei turistice, etc.);
- consumul turistic necesită rezolvarea rapidă a divergențelor, problemelor și a situațiilor create, deoarece problema turistului nu poate fi tergiversată.

Este esențial de subliniat caracterul conjunctural al negocierilor, care au un scop bine determinat, manifestat în ajustarea treptată a intereselor părților în raport cu obiectul negocierii. În domeniul turismului, negocierile se caracterizează prin trăsături specifice, atât în ceea ce privește conținutul și desfășurarea acestora, cât și în privința strategiilor și tacticilor aplicate. Prin obiectul său, negocierile aferente ramurii turistice sunt specifice, deoarece necesită anumite deprinderi și cunoștințe particularizate, care se manifestă prin:

- ✓ totalitatea de reguli atribuite mediului de afaceri turistic;
- ✓ particularități ale mecanismului de funcționare a pieței turistice;
- ✓ modul de efectuare a operațiunilor de import-export al serviciilor turistice;
- ✓ normele dreptului internațional în tranzacționarea afacerilor turistice;
- ✓ efectele juridice, ca rezultat al tratativelor;
- ✓ aspectele fiscale, deoarece sunt anumite particularități în modul de formare și comercializare a pachetelor de servicii turistice.

În consecință, putem menționa, că negocierii afacerilor în turism îi este specific soluționarea imediată a disputelor și a situațiilor create ce țin de obiectul tranzacției, deoarece problema turistului nu poate fi tergiversată, pe când negocierea comercială se particularizează prin adaptarea progresivă a divergențelor asupra obiectului tranzacției.

Oricare însă va fi nivelul negocierilor aferente businessului turistic, ele vor fi acțiuni comunicative pentru a se ajunge la o înțelegere, la un acord sau la o convenție economică, și deci, urmează, să fie conformată regulilor comunicării corecte interumane, celor ale comunicării instituționale și exigențelor față de organizarea procesului de negociere.

Este deosebit de relevant de observat că, având loc în cadrul comunicării interumane și fiind caracterizată prin diversitate și complexitate, negocierea impune o adaptabilitate și

flexibilitate considerabile în comunicare, ajustându-se astfel în funcție de contextul specific al negocierilor. [11, pag.116].

În consecință, negocierile au fost și rămân o formă de interacțiune, în cadrul căreia se confruntă diverse opinii, interese, principii ale indivizilor ce poartă tratative pentru a ajunge la un consens, la o înțelegere sau pentru a realiza un compromis.

Respectul față de partenerul de business trebuie să se reflecte preponderent prin cunoașterea acestuia și, respectiv, a motivelor și intereselor pe care le manifestă. Se știe că, la etapa pregătii unor negocieri, părțile declară numai o parte din intențiile sale, numai o parte din interese și scopuri, majoritatea dintre aceste fiind puse la masa tratativelor în momentul oportun.

Suntem de părerea, că nu există rețele universale, care să obțină succesul în orice gen de situații de conflict sau contradicții, dar gândirea strategică și acțiunea tactică multiplică șansele de reușită.

Trezește interes în rândul actorilor pieței turistice, lucrările lui Bogdan Băcanu [3] și Elena Botezat [6], care reflectă într-o anumită măsură, gândirea strategică a procesului de negocieri pe subiectul businessului turistic.

Considerăm important să menționăm că, negocierea este atât știință cât și artă. Este **știință**, deoarece este o parte de cercetare a managementului, o formă de cunoaștere a realității obiective, care trebuie pusă în aplicare în mod rațional, corect și logic, reprezintă o **artă**, deoarece permite negociatorului sau echipei de negociatori să realizeze obiectivele propuse, să pună în practică strategii, tehnici și tactici de negociere, să reușească mai bine în confruntare de interese cu oponenții.

În acest sens, gândirea strategică trebuie să funcționeze numai prin exprimarea argumentelor raționale.

Totodată, ca formă generală de acțiune umană, negocierea se caracterizează printr-o serie de trăsături esențiale, reflectate de Ioan Popa[69, pag.106], după cum urmează:

În primul rând, este un proces decizional în cadrul căruia părțile implicate în negocieri caută să găsească soluția comună pentru a ieși din impas. Prin intermediul negocierii, partenerii își propun să îmbunătățească rezultatele obținute, având ca obiectiv atingerea unei situații mai favorabile decât în absența negocierii. În acest sens, în literatura de specialitate, negocierea se definește din două puncte de vedere: instrumental (adică al rezultatului acesteia) și al procesului[133, pag.11]. Din punct de vedere *instrumental*, negocierea un sistem decizional în care părțile ajung la un consens pentru a acționa împreună, în loc să adopte o abordare unilaterală, iar din punctul de vedere al *procesului*, negocierea „este o activitate ce

pune în interacțiune mai mulți actori, care fiind confrunțați atât cu divergențe, cât și cu interese convergente” [44], aleg să caute, în mod voluntar, o soluție reciproc acceptabilă.

În al doilea rând, negocierea reprezintă o formă de comunicare interpersonală, caracterizată printr-un proces dinamic de interacțiune și ajustare. Aceasta are rolul de a „stabili un acord în contextul unor conflicte de interese, implicând două sau mai multe părți, fiecare cu motivații și obiective distincte, care își reglează pozițiile pentru a ajunge la o înțelegere reciproc avantajoasă” [21, pag.49-51].

Astfel, negocierea poate fi analizată dintr-o perspectivă instrumentală, referindu-se la rezultatul dorit. Rezultatul obținut poate fi caracterizat ca o decizie de compromis prin care partenerii ajung la un consens, fără intenția ca una dintre părți să-și impună propria poziție.

1.3. Premise, caracteristici și condiții pentru demararea negocierilor comerciale în turism

Negocierea comercială a fost vitală pentru existența societății umane. Prin caracterul său, negocierea comercială a permis trecerea de la starea de dezacord sau dispută la starea de acord și înțelegere.

Negocierea comercială este o stare umană naturală, dar acest lucru nu poate fi înțeles de persoanele care nu sunt inițiate în purtarea tratativelor.

Negocierea comercială nu este o procedură spontană și nici nu poate fi tratată cu superficialitate. O negociere comercială parcurge mai multe etape, fiind un adevărat labirint, care trebuie tratat cu multă seriozitate și cu un bagaj vast de cunoștințe specifice, cu o pregătire practică de durată, cu un pachet larg de informații prelabile.

Calea până la demararea negocierii propriu-zisă este fortificată prin comunicare, respect reciproc și respect față de comunitatea unde are loc acest proces. Persoanele implicate în procesul de negociere se tatonează, corespundează, discută, încearcă să se influențeze reciproc, având drept obiectiv încheierea unei tranzacții sau a unui acord de colaborare.

Totuși, fiecare parte își urmărește realizarea propriului obiectiv. În aceste circumstanțe, una din trăsăturile de bază ale negocierilor comerciale este că ele se manifestă ca eforturi ale fiecărei părți de a-și promova și apăra interesele, de a-și atinge obiectivele stabilite anterior, de a-și satisface aspirațiile și necesitățile.

Fără să intrăm în analiza detaliată a raporturilor cauzale ale acestor trăsături, în prezenta cercetare științifică, ne vom limita la accentuarea faptului că fenomenul ca atare, contribuie la creșterea aspirațiilor părților implicate, în vederea obținerii anumitor avantaje. În situația în care obiectul negocierilor îl constituie vânzarea-cumpărarea de servicii și produse

turistice, atunci putem caracteriza negocierea comercială ca proces atribuit businessului turistic.

Prima ipoteză identificată în proces de cercetare a determinat faptul să constatăm, că „negocierea comercială în domeniul turismului reprezintă un proces de interacțiune între actorii pieței turistice, cu scopul de a stabili legături de parteneriat în condiții reciproc avantajoase, pentru a penetra piața turistică”. Fără confruntarea acțiunilor ce țin de semnarea unui contract de vânzare-cumpărare a produselor și serviciilor turistice, nu poate realizată demararea activităților în turism pe nici o cale. Această confruntare constă în armonizarea intereselor potențialilor parteneri prin identificarea unor soluții reciproc avantajoase ambelor părți, rezultatul fiind semnarea unui acord sau contract. Deci această **ipoteză poate fi validată** prin argumentele de rigoare expuse.

În literatura de specialitate, se evidențiază o **serie de cerințe** care trebuie respectate în negocierile comerciale aferente businessului turistic.

Prima cerință. Atitudine respectuoasă între părți prin manifestarea disponibilității de a realiza concesii și compromisuri în vederea încheierii acordului.

A doua cerință. Menajarea intereselor ambelor părți. Părțile implicate în negocieri trebuie să rămână cu sentimentul că au reușit în tratative.

A treia cerință. Abordarea constructivă a negocierii. Negocierea are succes dacă se finalizează cu acordul sau contractul încheiat în condiții reciproc avantajoase.

În opinia noastră, negocierea comercială nu trebuie să fie concepută ca un dictat, pe care una dintre părți îl impune celeilalte. Cu toate acestea, în etapa actuală, în businessul turistic, se atestă frecvent tendința de utilizare a puterii, ca metodă de influențare a procesului de negociere.

Totodată, elemente specifice care diferențiază negocierea comercială din domeniul turismului de alte negocieri se bazează pe o serie de trăsături, prezentate mai jos:

În primul rând, negocierea comercială aferentă businessului turistic poate avea loc în cazul, când există un serviciu sau produs turistic, care urmează să fie comercializat prin intermediul întreprinderilor turistice: tur-operator sau agenție de turism detailistă, serviciile și produsele fiind contractate de la prestator sau furnizor. Această complimentare a intereselor părților motivează atât prestatorii și furnizorii de servicii și produse turistice, cât și tur-operatorii și agențiile de turism să se așeze la masa tratativelor. Negocierile dintre partenerii de business sunt necesare pentru stabilirea tarifelor la serviciile și produsele turistice, în temeiul prețurilor existente pe piața turistică, formate în mod concurențial la nivel internațional, având ca bază raportul dintre cerere și ofertă.

În rândul doi, negocierea comercială aferentă businessului turistic presupune stabilirea triumviratului: tur-operator - agenția de turism detailistă - consumatorul turist. Mecanismul de funcționare a pieței turistice în baza triumviratului respectiv este redat în **Anexa1**.

În rândul trei, serviciile și produsele turistice sunt intangibile. Ele pot fi sesizate ca calitate numai în proces de consum turistic. Această particularitate face ca procesul de negocieri să fie unul specific, deoarece la momentul negocierii, nu poți prevedea toate subtilitățile legate de contractarea serviciilor și produselor turistice, din care ulterior se formează pachetul de servicii turistice.

Negocierea comercială poate fi examinată și din perspectiva structurii și dinamicii procesului, care parcurge mai multe faze și etape, fiecare implicând factori, abordări și strategii specifice [23].

Este evident că negocierea comercială presupune intrarea părților în contact printr-o acțiune de înțelegere anterioară, caracterizată prin două elemente interdependente [136]:

- *între părți există o divergență de interese;*
- *părțile urmăresc să ajungă la o înțelegere, la un acord de voință, baza juridică a realizării afacerii.*

Ștefan Prutianu în lucrarea sa „Comunicare și negociere în afaceri”, menționează că negocierea comercială este „un proces structurat, ce implică o serie de acțiuni, comunicări, interacțiuni și confruntări între partenerii de afaceri, realizate în conformitate cu anumite reguli și norme stabilite, în contextul unui mediu juridic, cultural, politic și economic specific.” [77, pag.169].

Un alt expert notoriu în negocieri, Ioan Popa, consideră că negocierea comercială „este un proces organizat de comunicare între firme, care își propun adaptarea progresivă a intereselor legate de obiectul negocierii în vederea realizării unei înțelegeri de afaceri reciproc acceptabile, materializată în contractul internațional”[69].

Autorul prezentului studiu **definește negocierea afacerilor în turism** „ca arta compromisului, rezultată din interacțiunea a două sau mai multe părți cu interese comune, dar cu opinii divergente în partea ce ține de modul de formare a pachetului de servicii turistice, a costurilor aferente, precum și a mărimii comisionului care trebuie repartizat ca rezultat al tranzacțiilor cu produse turistice”.

În opinia altor specialiști, negocierea comercială este un proces orientat spre o finalitate precisă, exprimată prin încheierea unei tranzacții concrete [106], [52] [90], [28].

Finalitatea negocierilor comerciale în turism este măsurabilă prin estimarea rezultatelor obținute în raport cu cele preconizate inițial.

Analizând specificul negocierilor am constatat că negocierea în turism se deosebește de alte tipuri de negocieri prin obiectul său: modul de realizare perfectă a consumului turistic în condiții de competitivitate. Actorii pieței turistice implicați în procesul negocierilor comerciale sunt prezentați în Figura 1.1.

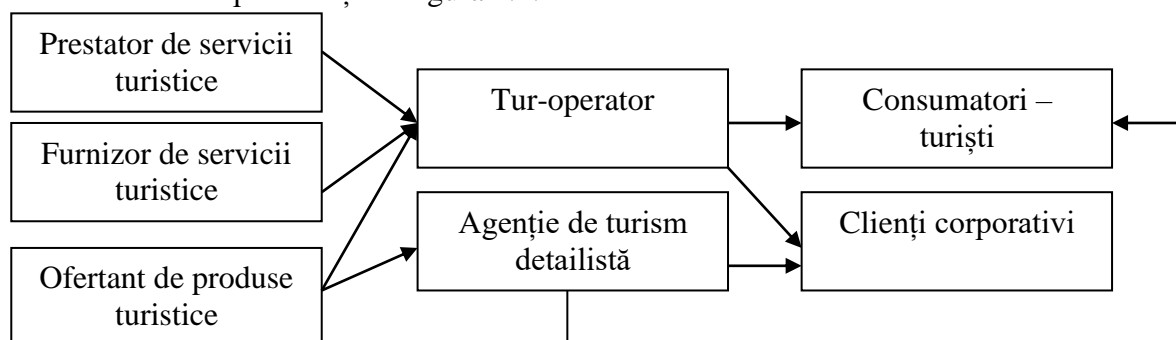


Fig. 1.1. Actorii pieței turistice implicați în procesul de negociere

Sursa: Elaborată de autor

Un aspect important de care trebuie ținut cont în procesul de negociere, constă în necesitatea formulării unor prealabile puncte de acord dintre părți, înaintea așezării la masa de tratative. Acest lucru este necesar pentru a evita posibilele disensiuni. Pornind de la acest deziderat, vom examina cele **șapte reguli de bază**, necesare formulării obiectivelor în cadrul unui proces de negocieri [14].

1. Obiectivul negocierilor trebuie transpus în cifre concrete fără careva marje și abateri relative. „*A obține o oarecare reducere a prețului pentru produsele turistice*”, sau „*a obține o mărire a ofertei de preț cu minim 5-10%*” sunt obiective formulate greșit. În schimb, „*a obține o reducere a prețului de 5%*” sau a „*obține o mărire a ofertei de preț cu 10%*” înseamnă obiective conturate și stabilite precis.

2. Obiectivele nu pot fi concepute și formulate înainte de a li se atribui un buget. Obiectivele au sens în măsura în care resursele financiare, resursele umane, resursele informaționale și resursele materiale sunt disponibile pentru atingerea lor. Ca exemplu, mijloacele financiare sunt insuficiente pentru contractarea unui anumit lot de produse turistice, iar resursele umane existente în întreprinderea turistică nu vor avea capacitatea operațională de ale comercializa.

3. Un obiectiv nu poate fi îndeplinit complet din cauza că nu a fost stabilit termenii calendaristici. Termenii calendaristici pot fi precizați atât ca durate limită (transmiterea comenzii în maxim o oră de la primirea solicitării) cât și ca scadență de date fixe (confirmarea rezervării pentru produsul turistic în maxim 24 ore de la solicitare).

4. Definierea obiectivului nu este completă și pertinentă, dacă nu sunt precizate instrumentele de control, metodele aferente, evaluarea gradului de realizare. Ca exemplu, în

caz în care negocierea prevede un contract de livrare a produselor turistice pe perioada sezonului estival în cuantum total de 2000 de pachete turistice, este necesară o evaluare lunară a numărului de pachete comercializate.

5. Monitorizarea elementelor definitorii ale obiectivelor menționate: buget, calendar, control, evaluare. Monitorizarea poate fi asigurată prin intermediul unei persoane responsabile de îndeplinirea acestora.

6. Stabilirea termenilor reali și a limitelor maxime și minime privind pretențiile și concesiile care vor fi formulate în raport cu partenerul de afaceri. În formularea acestora se va respecta principiul conform căruia în „*negocieri nu se cedează, ci se fac doar concesi contra concesi*”.

7. În cazul în care procesul de negociere se derulează în mai multe etape succesive, este absolut necesar de divizat obiectivele finale preconizate în mai multe obiective parțiale, fiind etapizate pe fiecare rundă de negocieri în parte. Astfel, fiecare rundă va fi subordonată unei secvențe de obiective parțiale, care sunt clar definite.

Este evident că în reușita negocierilor în turism sunt componente care nu pot fi estimate prin cifre și documente semnate, mai ales cele ce țin de imagine și prestigiu, dar totuși această determinantă este esențială în aprecierea rezultatelor finale.

Remarcăm faptul, că negocierile aferente businessului turistic conțin întotdeauna elementul competitivității, deoarece părțile, pornind de la înțelegerea tactică sau explicită că au interese comune, urmăresc ca finalitate încheierea unui acord sau contract, care nu va asigura doar interesele comune proprii, ci și interesele tuturor partenerilor incluși în lanțul valoric, care sunt implicați în formarea, distribuirea și comercializarea pachetelor de servicii turistice.

Totodată, în negocierile comerciale, aspirațiile sunt reflectate prin raportul dintre rezultatele obținute, efortul depus și riscul asumat. Parțial, aspirațiile sunt estimate preventiv și materializate în proiectarea unor rezultate cum ar fi: concesiile, clauzele, protocoalele, acordurile, contractele.

Premise pentru tranzacționarea afacerilor în turism servește următoarele condiții:

- există cerere pentru un produs sau serviciul turistic;
- urmează să fie valorificată o nouă destinație turistică;
- există o înțelegere prealabilă între prestator (furnizor) de servicii și întreprinderea tur-operatorie referitor la achiziționarea de servicii turistice, care ulterior vor forma pachetul de servicii turistice;
- există o dispută referitor la prețuri și tarife;

- există interese comune în lansarea unui produs turistic nou.

Negocierile pot avea loc în cadrul unui proces preconizat de ambele părți, sau de mai multe părți în cazul negocierilor multilaterale.

Trebuie de menționat și faptul că negocierile comerciale pot fi divizate în două tipuri:

- negocieri naționale;
- negocieri internaționale.

În cazul **negocierilor naționale în turism**, specificul acestora rezidă din:

- ✓ particularitățile și modul de funcționare a pieței interne;
- ✓ regulile comerciale stabilite între agenții pieței turistice;
- ✓ normele de drept ale țării;
- ✓ legislația aferentă domeniului turistic;
- ✓ politica fiscală existentă în Republica Moldova.

Făcând referire la **negocierilor internaționale în turism**, putem constata, că dosarul acestora include o arie mai vastă de cerințe care prevăd:

- ✓ respectarea normelor de drept comercial internațional;
- ✓ respectarea regulilor stabilite de organismele internaționale precum: UNWTO, IATA, UFTA, WTTC, OMC, UIOOT, etc.;
- ✓ respectarea regulilor de efectuare a operațiunilor valutare internaționale;
- ✓ respectarea regulilor de export-import a serviciilor turistice etc.;
- ✓ asigurarea protecției consumatorilor conform directivelor UE;
- ✓ asigurarea dreptului la libera circulație.

De asemenea, negocierile internaționale în turism comportă atât costuri ridicate, cât și riscuri sporite, mai ales în cazul, când nu avem informație completă și veridică despre potențialul nostru partener de afaceri. Deplasarea către partener, cheltuielile de cazare și alimentare, transportul intern și internațional, cheltuielile de protocol, toate aceste comportă timp și resurse financiare.

De aceea, pentru ca negocierile internaționale să aibă efectul scontat, este necesară o pregătire minuțioasă a procesului, care prevede:

1. formularea concisă a obiectivelor;
2. întocmirea exactă a portretului potențialului partener;
3. întocmirea unui portofoliu de propuneri bine argumentat referitor la condițiile negocieri;
4. formarea riguroasă a dosarului de negocieri;
5. definirea argumentată a marjei de negociere;

6. finalizarea negocierilor și semnarea acordului.

Pentru ca negocierile în turism să aibă succesul scontat, este necesar ca să cunoaștem caracteristicile de bază ale negocierii. Aceste caracteristici sunt reflectate în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Caracteristicile de bază ale negocierii comerciale

N/o	Caracteristici de bază	Specificație
1.	Este un fenomen social	Se datorează faptului că reprezintă atât un instrument, cât și o metodă de colaborare, care necesită un acord mutual de voință.
2.	Este un proces competitiv	Se bazează pe faptul că partenerii caută în permanență să-și îndeplinească atât interesele proprii, cât și pe cele ale partenerului. Acest fapt impune, în mod firesc, depunerea de eforturi pentru a ajunge la un compromis.
3.	Este o acțiune care evită confruntarea	Găsirea soluțiilor benefice pentru ambele părți este motivul de bază pentru care se organizează negocierile.
4.	Este o dispută care presupune comunicare	Comunicarea bilaterală poate influența într-o anumită măsură comportamentul uman. Prin comunicare poate fi atinsă rezolvarea unei situații de conflict, sau a unei dispute între partenerii de afaceri.

Sursa: Adaptată de autor după Dumitru Patriche [59, pag.543]

În contextul examinării caracteristicilor esențiale ale negocierii comerciale, este important să ne familiarizăm și cu principiile fundamentale care ar trebui să susțină acest proces. În acest sens, considerăm că *principiile de bază ale negocierilor comerciale* sunt următoarele:

- negocierea trebuie să aibă ca finalitate atingerea unui obiectiv comun;
- negocierea trebuie să asigure depășirea și soluționarea unui conflict;
- negocierea trebuie să vă rezolve problemele de divergență;
- negocierea trebuie să răspundă normelor de conduită morală;
- negocierea este o activitate strict voluntară, prin faptul, că oferă fiecărei părți dreptul de a se retrage din acesta în orice moment;
- negocierea se bazează pe premisa că cel puțin una dintre părți își dorește modificarea situației actuale și crede că este posibil să se ajungă la un nou acord reciproc benefic;
- negociere prin esența sa trebuie să asigure identificarea celor mai potrivite soluții de convingere a oponentului;

- negocierea în forma sa clasică trebuie să vizeze convingerea oponentului, dar nu constrângerea sau înfrângerea acestuia;

- negocierea de succes, nu ar trebui să se transforme într-o competiție pentru dominanța verbală;

- negocierea trebuie să tempereze ambițiile de supremație.

Pe lângă principiile negocierii trebuie reflectate și cerințele care trebuie adresate către negociator:

- nu toate situațiile asigură un tratament standardizat pentru procesul de negociere;

- nu ar trebui să fie inițiate negocierile, atunci când nu vă aflați într-o poziție favorabilă pentru a negocia sau când nu aveți timp să vă pregătiți corespunzător;

- nu intrați în negocieri când sunteți prea slab sau neexperimentat pentru a negocia cu cealaltă parte etc.;

- având în vedere că timpul este un factor esențial în negociere, este important să identificați etapa în care vă aflați și să vă organizați acțiunile în consecință;

- timpul influențează semnificativ atmosfera generală și are un impact direct asupra rezultatelor finale ale negocierilor;

- este necesar să fie planificată fiecare mișcare și acțiune pe parcursul procesului de negociere;

- dacă nu este suficient timp pentru planificarea negocierii, este recomandat să nu inițiați procesul negocierii;

- dacă timpul oferit negocierii este depășit, este cazul de luat o pauză pentru a reflecta asupra celor discutate;

- procesul oricărei negocieri, chiar și atunci când este facilitat de o terță parte, este profund influențat de valorile personale, înțelegerea, atitudinile și emoțiile participanților la discuții;

- nu forțați în exces evenimentele. Fiecare parte trebuie să primească un minim necesar pentru demararea businessului său.

Pentru a iniția procesul de negociere este necesar ca să fie respectate **patru** condiții de bază. Respectarea condițiilor poate reprezenta formula de succes a oricărei negocieri. Condițiile pentru lansarea negocierii sunt prezentate în Figura 1.2.

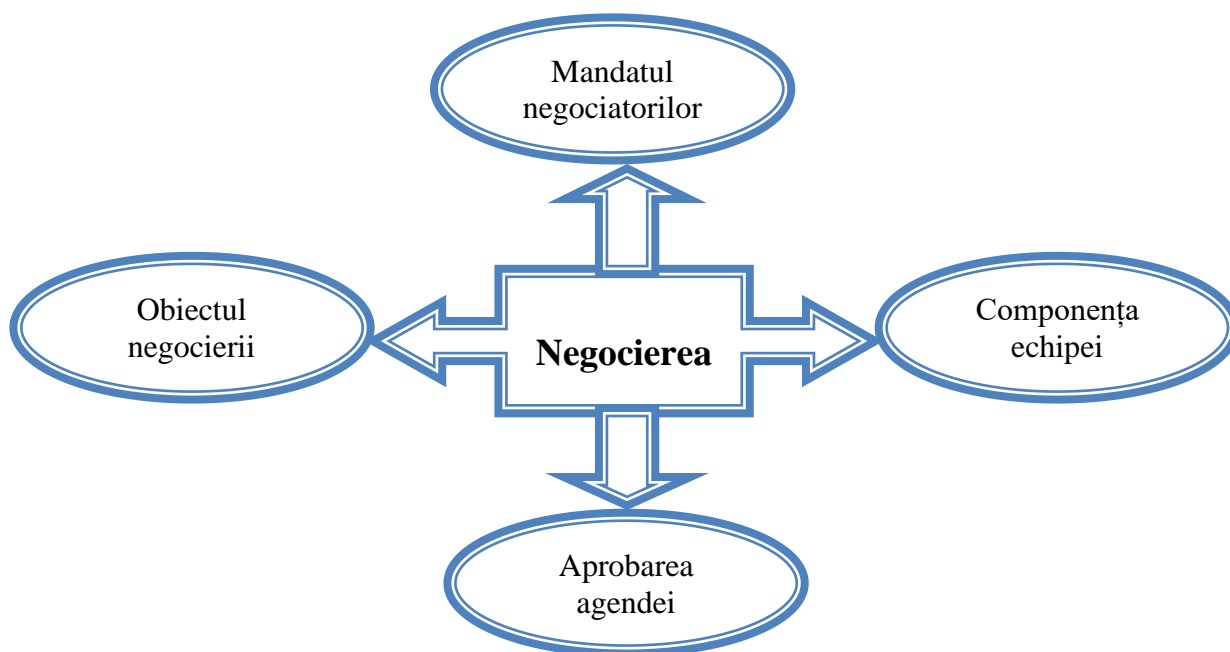


Fig.1.2. Condițiile necesare pentru lansarea negocierii

Sursa: Adaptată de autor în baza [105], [148]

Specificarea condițiilor necesare lansării procesului de negociere presupune:

a) **stabilirea obiectului negocierii**, care este constituit din ansamblul obligațiilor și drepturilor pe care și le asumă părțile. A negocia obiectul contractului înseamnă a:

- clarifica denumirea corectă a potențialului partener;
- preciza marca comercială sub care activează potențialul partener;
- concretiza rechizitele acestuia;
- stabili cantitatea serviciilor și produselor turistice care urmează a fi achiziționate;
- clarifica caracteristicile serviciilor de transport, cazare, alimentare, agrement, excursii;
- clarifica condițiile de livrare;
- stabili prețul și condițiile de plată;
- discuta despre eventualele penalități prevăzute la etapa realizării tranzacției.

b) **definirea mandatului negociatorilor**, care este un document pregătit în formă scrisă și care este semnat de conducătorul entității economice. El conține:

- lista echipei de negociere;
- conducătorul echipei de negociere;
- conținutul problemelor pe care echipa trebuie să le rezolve;
- definirea obiectului negocierii;
- perioada de derulare și finalizare a negocierilor;

c) **specificarea componentei echipei**, care presupune câteva etape:

- alegerea conducătorului echipei;
- selectarea membrilor echipei;
- definirea ariei de obligații;
- stabilirea responsabilităților pentru fiecare;
- pregătirea pentru negocierea propriu zisă.

d) **aprobarea agendei, regulamentului și uzanțelor.** Orice negociere comercială se bazează pe o anumită agendă, este ghidată de un regulament și este însoțită de un anumit set de uzanțe de protocol.

Fiind clarificate condițiile necesare pentru lansarea negocierii, următorul pas, este însăși organizarea procesului de negociere.

În opinia specialiștilor, procesul negocierii este structurat în **5 etape** în care negociatorii trebuie să fie siguri pe ei însăși. Etapele negocierii se prezintă și sub denumirea de Regula celor 5C, reflectate în Figura 1.3.

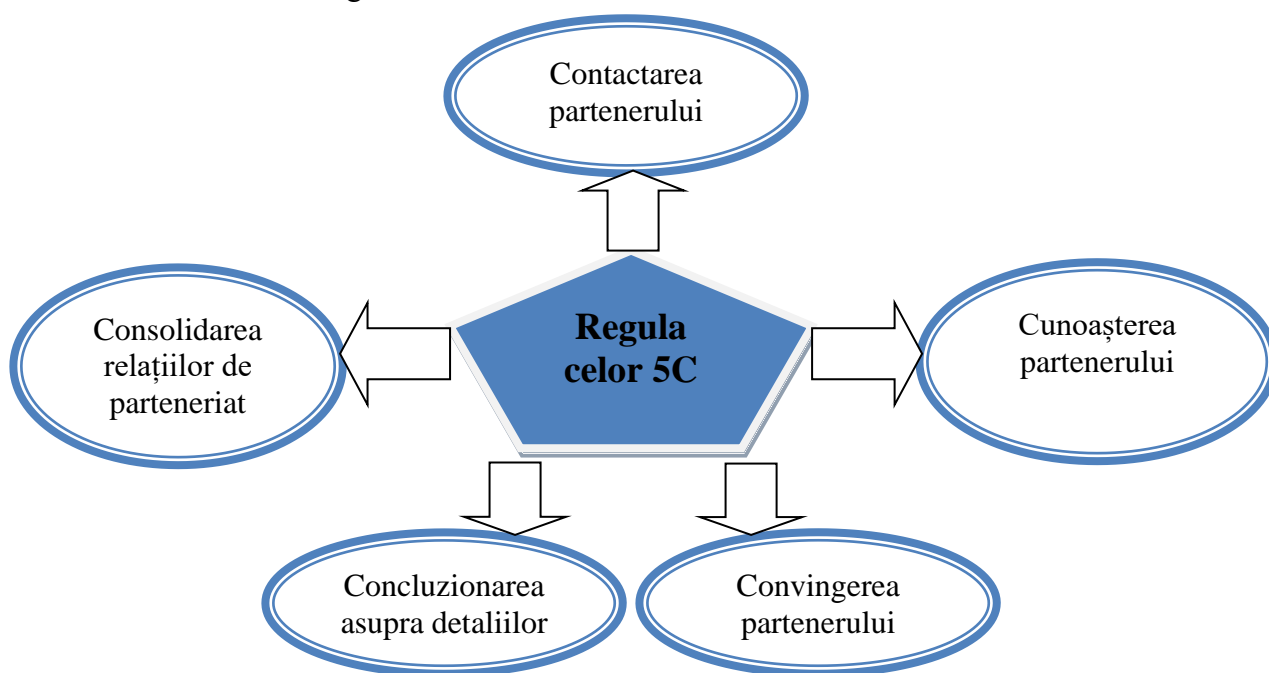


Fig. 1.3. Regula celor 5 C

Sursa: Adaptată de autor în baza [13,pag. 27]

Descrierea și caracteristica regulii celor 5 C este prezentată în Tabelul 1.2.

Tabelul 1.2. Regulile celor 5 C

Nr.	Etapa	Descrierea etapei
1.	Contactarea partenerului	Este etapa cea mai importantă. Modul în care ne prezentăm, modul în care reușim să captăm atenția, modul în care reușim să cointeresăm viitorul partener de afaceri, sunt de maximă și decisivă importanță.

2.	Cunoașterea interlocutorului	Această etapă prevede perceperea intențiilor potențialului partener de afaceri în materie de tranzacții turistice.
3.	Convingerea interlocutorului	Etapa respectivă este remarcată de utilizarea anumitor principii și reguli de business, care ar determina potențialul partener să accepte cooperarea cu dumneavoastră.
4.	Concluzionarea asupra detaliilor	În contract se va lua în calcul punctele de vedere a ambelor părți.
5.	Consolidarea relațiilor de parteneriat	Această etapă include în sine menținerea și dezvoltarea relațiilor bilaterale cu partenerul de afaceri.

Sursa: Adaptată de autor în baza [13, pag. 27]

Comentând regulile celor 5 C, putem deduce că „*negocierea este similară cu o călătorie – nu poți prezice rezultatul înainte de a face călătoria*” [39, pag.13].

În consecință, negocierea trebuie orientată către respectarea aspirațiilor negociatorului-partener, în așa fel încât partea adversă să considere rezultatul ca unul satisfăcător, iar tendința de cooperare să se consolideze prin intensificarea calității relațiilor dintre parteneri, fiind orientată preponderent spre solidaritatea reciprocă decât spre antagonisme.

Motivația adoptării unei asemenea atitudini este determinată de dorința de a crea și dezvolta un climat de încredere, reciprocitate și credibilitate, de a diminua riscurile printr-o mai mare stabilitate acordată soluției negociate, de a menține relația între partenerii businessului turistic, de a dezvolta proiecte comune și de a căuta opțiuni constructive și dinamice.

1.4. Puterea de negociere ca metodă de influențare a relațiilor comerciale în businessul turistic

Ca și în alte tipuri de negocieri, negocierea afacerilor în domeniul turismului, reprezintă un dialog uman, însoțit de controverse și divergențe care trebuie soluționate.

Pentru ca negocierile să aibă efectul scontat este necesar ca părțile să ajungă la compromis.

În practica activității de negociere există numeroase remedii ce țin de puterea de negociere ca metodă de influențare a proceselor de business.. Dar ca aceste remedii să fie funcționale negociatorul trebuie să utilizeze sursele puterii într-un mod foarte discret.

Se impune o precizare. Atunci când tratativele sunt purtate de o persoană necunosătoare a domeniului turistic (așa cum se mai întâmplă uneori), există posibilitatea ca partea cealaltă să abordeze întâlnirile de pe o poziție de forță, construindu-și cu iscusință o excelentă poziție de negociere?

Pentru a răspunde la această întrebare trebuie să confirmăm sau să invalidăm **ipoteza cu numărul doi**. Examinând opinia diverșilor autori [96], [93], [137] [69, pag. 190-193], [72],[56] care au efectuat studii ce țin de puterea de negociere, în literatura de specialitate, am depistat anumite controverse. Unii autori consideră că aplicarea puterii în negociere este esențială pentru obținerea rezultatului scontat, alți vorbesc despre pericolele utilizării forței în cadrul procesului de negociere.

Este evident că sursele puterii pot influența în mod diferit rezultatele tratativelor. Totodată, *„puterea de negociere depinde de conjunctura de piață, de personalitatea și moralitatea negociatorilor, precum și de relațiile dintre părți”* [35].

În opinia doctorului în drept, Adriana Almășan, *„puterea de negociere constă în totalitatea atuurilor, pozițiilor, conjuncturilor și instrumentelor, pe care una dintre părți le poate utiliza pentru a obține concesiile, pentru a-și atrage avantajele și pentru a ajunge, în cele din urmă, la un acord unilateral favorabil și cât mai aproape de interesele sale”* [1].

Forța sau puterea se definește, în opinia cercetătorului francez Jean-Francois Maubert, *„ca un ansamblu de mijloace materiale sau imateriale, pe care o persoană le poate utiliza pentru a determina alte persoane să accepte o solicitare sau să adopte un comportament determinat”* [141].

Specialiști români Toma Georgescu și Gheorghe Caraieni consideră că *„puterea de negociere este constituită din totalitatea resurselor, pe care negociatorul le poate utiliza pentru a obține o soluție convenită, care să fie cât mai aproape de poziția proprie de negociere”* [30].

Autorul prezentei cercetări este de părerea că **puterea de negociere** reprezintă forța de convingerea a negociatorului pe care o poate utiliza în raport cu oponentul, pentru a-și putea consolida poziția în cadrul tratativelor.

Capacitatea negociatorului de a influența și a convinge oponentul de discuții este esențială pentru negocieri. Negociatorul făcând uz de puterea care dispune își poate promova interesele sub două forme, redate în Figura 1.4.



Fig. 1.4. Forme ale puterii de negociere

Sursa: Adaptată de autor în baza [71,pag. 308]

Puterea activă constă în promovarea și menținerea sub influență și presiune a unei idei fixe, care urmează a fi subiectul negocierii.

Puterea pasivă ține de respingerea unei propuneri care survine din partea partenerului de afaceri.

Ca exemplu, poate servi o întreprindere tur-operatorie, care are evident mai multe atuuri în raport cu o agenție de turism mică. Tur-operatorul poate încerca să-i impună agenției de turism detaliste clauze prin care să o oblige să preia o cantitate mai mare de produse turistice decât posibilitățile sale financiare și comerciale. În acest caz este exercitată o putere activă.

Pentru a ajunge la un acord reciproc avantajos exercitarea efectivă a puterii trebuie să țină cont de necesitatea colaborării pe dimensiunile comerciale în interesul ambelor părți. Suntem de părerea că puterea să fie direcționată spre „a convinge” și nu a spre „a învinge”. De asemenea considerăm că în turism utilizarea puterii nu trebuie asociată cu constrângerea, ci cu cooperarea.

Ca totalizare a celor expuse, putem afirma că puterea de negociere este esențială în demararea businessului turistic, **ipoteza numărul doi poate fi considerată ca validată.**

Specialiștii în domeniul negocierii [75, 151] au identificat cinci forme ale puterii, care pot avea impact major asupra rezultatelor tratativelor. Aceste forme sunt reflectate și caracterizate în Tabelul 1.3.

Tabelul 1.3. Formele puterii în procesul de negociere

Nr.	Formele puterii	Caracteristica formelor puterii
1.	Puterea de recompensă	În schimbul unui anumit comportament și a unei recompense o persoană poate câștiga de la altă persoană anumite favoruri.
2.	Puterea de coercibilitate	O persoană îi poate aplica altei persoane o oarecare pedeapsă, iar persoana pedepsită se conformează acestei decizii.

3.	Puterea legitimă	Se manifestă în cazul când o persoană recunoaște supremația altei persoane, reieșind din autoritatea sau statutul deținut de aceasta.
4.	Puterea de referință	O autoritate carismatică poate contribui la influențarea altei persoane prin virtutea credinței și calitățile extraordinare de drept valoros de care dispune.
5.	Puterea de competență	Se referă la cunoștințele și experiența profesională ale unei persoane, care inspiră încredere și certitudine și nu fac abuz de încredere pentru a înșela.

Sursa: Adaptată de autor după sursele [75, 151]

Într-o negociere comercială internațională aferentă businessului turistic, puterea de negociere depinde de următorii factori:

- ❖ raportul cerere-ofertă pe piața turistică;
- ❖ gradul de informare privind disponibilitatea pieței turistice;
- ❖ capacitatea de absorbție a pieței turistice;
- ❖ tipologia produselor și serviciilor turistice;
- ❖ preferințele consumatorilor-turiști asupra destinațiilor turistice;
- ❖ puterea de influență și cota de piață a potențialului partener;
- ❖ solvabilitatea partenerului;
- ❖ flexibilitatea în luarea deciziei;
- ❖ disponibilitate în asumarea de riscuri;
- ❖ existența negociatorilor experimentați;
- ❖ cunoașterea normelor de drept comercial internațional;
- ❖ cunoașterea legislației naționale a potențialilor parteneri.

În realizarea unor aranjamente pe subiecte de business turistic, o importanță majoră o are raportul de forțe sau puterea de care dispune fiecare parte.

Ținând cont de analiza respectivă și sugestiile diverșilor autori, puterea de negociere în mare măsură depinde de factorii descriși mai sus, care pot influența procesul de negociere într-o măsură destul de semnificativă, direcționându-l spre obținerea unor rezultate concrete, dacă aranjamentele preconizate au fost respectate de ambele părți.

Noțiunea de aranjament, în opinia expertului în negocieri Claudia Crăciun, presupune „căutarea soluțiilor care satisfac ambele părți, efectuarea unor schimbări de propuneri avantajoase, concesi reciprocă sau transformarea situației”.

Ținând cont de propriile interese, fiecare parte înaintează propuneri, care din punctul lor de vedere ar putea satisface partenerul. Tocmai aceste considerente îi fac pe negociatori să formuleze propunerile în așa fel, pentru a avea loc de anumite concesi, care să satisfacă interesele partenerului.

Spre deosebire de alte situații când se confruntă idei sau interese, în negocierile turistice expunerea oricărei propuneri se face astfel, ca partea adversă să constate care este beneficiul sau favorul care îl aduce această propunere.

Ponderea principală a părților în negocieri mai depinde și de raportul de forțe stabilit între ele. Raportul de forțe este diferit prin caracterul său în diferite tipuri de negociere.

În negocierile aferente businessului turistic, acest raport este definit în dependență de: autoritatea partenerului, puterea financiară a acestuia, cota de piață deținută, gradul în care posedă arta negocierilor la masa de tratative.

În opinia lui Jean-Francois Maubert există mai multe componente ale puterii: coerciția, autoritatea, competența, legitimitatea și legea. În Tabelul 1.4, sunt caracterizate componentele puterii.

Tabelul 1.4. Componentele puterii în procesul de negociere

Nr.	Sursele puterii	Caracteristica surselor
1.	Coerciția	Desemnează o măsură de presiunea asupra celeilalte părți, menite să adopte atitudinea sau comportamentul preconizat.
2.	Autoritatea	Este o sursă a puterii care se exercită, fiind bazată pe ordinea ierarhică.
3.	Competența	Se manifestă prin autoritatea profesională, prin experiența și notorietatea deținută în businessul turistic.
4.	Legitimitatea	Este exercitată prin prezența mandatului de negociator. Orice negociere poate să se lanseze doar cu persoane ce reprezintă interesele cuiva și legitim sunt delegate.
5.	Legea	Ca resursă a puterii în procesul de negociere este aplicarea normelor juridice și legislative

Sursa: Adaptată de autor după Jean-Francois Maubert [141].

Trebuie să fim conștienți de faptul, că puterea de negociere depinde în mare măsură de poziția ierarhică a persoanei care participă la tratative. Persoanele care au o poziție ierarhică superioară și dispun de o experiență vastă în businessul turistic pot influența mersul tratativelor.

David Oliver, în cartea sa „How to Negotiate Effectively”, menționează „că *puterea în negocieri derivă și din autoritatea pe care o manifestă negociatorul*”[115]. Autoritatea are surse dintre cele mai diverse, acestea fiind specificate în Tabelul 1.5.

Tabelul 1.5 Manifestarea autorității în cadrul negocierilor comerciale

Nr.	Sursele autorității	Specificația
1.	Autoritatea înscrisului	Dovada scrisă a unui document ca element faptic favorabil negociatorului.
2.	Autoritatea informației	Deținerea informației complete și veridice asigură celui în cauză o superioritate de abordare.
3.	Autoritatea răbdării	Este un avantaj excelent în raport cu persoanele care nu-și pot stăpâni emoțiile. Prin stăpânirea de sine se poate întări poziția de negociere.
4.	Autoritatea încrederii	Constă în acceptarea tacită a oferte.

Sursa: Adaptată de autor după Oliver David [115]

În businessul turistic, *puterea de negociere* poate să vină din mai multe *surse* [67, pag.35], identificate de autor, printre care cele mai importante sunt:

- *alianțele turistice, care schimbă raporturile de mărime și putere dintre părțile negociatoare;*
- *informația deținută, volumul de date culese și sistematizate în legătură cu piața turistică sau cu partenerul;*
- *elementele logistice, incluzând spațiul și condițiile de negociere;*
- *autoritatea bazată pe dominație psihologică, fizică, socială, culturală, economică etc.;*
- *ascendentul interpersonal al negociatorului și relațiile care iau naștere între negociatori;*
- *legitimitatea prin asigurarea legalității și moralității tratativelor purtate;*
- *resursele alocate procesului de negociere;*
- *posibilele alternative care pot fi utilizate în procesul de negociere;*
- *constrângerea, care prevede impunerea unor anumite condiții mai severe;*
- *concurența și raportul cerere-ofertă de produse sau servicii turistice, care fac obiectul negocierii;*

• *competența și expertiza, care pot deveni surse de putere, atunci când se face apel la un specialist.*

Puterea, totuși, rămâne un factor complex în negocieri, de aceea, ea trebuie să fie permanent monitorizată.

1.5. Concluzii la capitolul I.

Dacă este să realizăm o retrospectivă în istorie, negocierile au existat încă din antichitate, în perioada de dezvoltare economică și culturală a cetățitor grecești și romane. Deși negocierile sunt practicate din timpuri străvechi, ele au fost recunoscute ca fiind o metodă eficientă de rezolvare a disputelor și conflictelor dintre state numai în secolul XX. În aceste condiții, dreptul internațional modern consideră negocierile drept prima opțiune de rezolvare pașnică a conflictelor și divergențelor internaționale. Prin negociere se pot aplana conflicte, dispute și divergențe de ordin politic, economic și social. Aceasta implică o interacțiune între părțile implicate, care își propun să ajungă la o soluție acceptabilă pentru problemele discutate.

Constatăm faptul, că tendința de globalizare a problemelor tehnice, economice și politice și încercarea de rezolvare a acestora într-un sistem de instituționalizare la nivel mondial, face ca procesul de negociere să fie utilizat pe scară largă. Acest fapt a generat un amplu sistem instituțional, dar și instrumente noi de negociere și de finalizare a raporturilor dintre state într-un cadru multilateral. Au apărut domenii noi de negociere pe baza cărora se pot încheia o multitudine de înțelegeri: tratative, acorduri, convenții, protocoale, etc.

Ideea de ansamblu care se delege din analiza realităților contemporane constă în aceea că agentul economic deși acționează în plan microeconomic, trebuie să dispună de surse de informații veridice și pregătire corespunzătoare necesităților timpului vizând fenomenele macroeconomice, pentru a putea negocia cu succes în domeniul afacerilor economice internaționale. În aceste condiții, managementul negocierii are o semnificație atât de complexă și profundă, încât acoperă o parte importantă a afacerilor economice internaționale.

Este evident, ca în abordarea studiului respectiv, trebuie să facem distincție între categoriile de negocieri existente, pentru a ne axa preponderent pe managementul negocierilor aferente businessului turistic.

Problema particularizării negocierilor în funcție de specificul unor asemenea tehnici prin care se poate realiza businessul turistic, în literatura de specialitate existentă, practic nu este reflectată.

Pentru examinarea detaliată a acestui fenomen, extrem de important pentru secolul XXI, trebuie să precizăm situațiile care sunt specifice domeniului turistic, care generează apariția și derularea negocierilor, structura și condițiile de evoluare a procesului propriu zis, cine sunt participanții și care sunt exigențele față de realizarea constructivă a tratativelor.

Specificăm, că particularizarea negocierilor în funcție de specificul industriei turistice vizează atât persoana negociatorului cu toate mijloacele de comunicare utilizate în cadrul tratativelor, cât și întreprinderile turistice care sunt angajate în negocieri. De aceea, organizarea diverselor tipuri de negocieri vizează disponibilitatea de persoane înzestrate cu abilități profesionale de comunicare, capabile să transforme confruntarea existentă în compromis în bază de reciprocitate.

Ca rezultat al cercetării realizate în primul capitol, putem deduce următoarele:

1. Negocierea reprezintă cel mai eficient mijloc de comunicare, având avantajul de a realiza, în cel mai scurt timp, efectul scontat pentru rezultatul dorit.

2. Negocierea este vitală pentru existența societății umane deoarece prin caracterul său diplomatic dă posibilitatea părților divergente de a trece de la starea de dispută la starea de acord sau înțelegere.

3. Negocierea reprezintă un atribut important în identificarea oportunităților ce țin de dezvoltarea unui business.

4. Negocierea îi plasează la masa tratativelor pe cei care-și respectă reciproc interesele și aspirațiile chir și atunci, când sunt aparent contrate cu ale acestora.

5. Negocierea facilitează examinarea aprofundată și detaliată a tuturor alternativelor posibile, care pot aplana conflictul.

6. Negocierea edificatoarea nu divizează părțile oponente în învingători și învinși, ci în concurenți de business.

În concluzie, putem afirma, că suntem adepți fermi ai principiului conform căruia *„în turism nu există decât învingători, ambele părți trebuind să câștige de pe urma afacerii încheiate, fiind capabile să își mențină și să-și dezvolte relația partenerială deschisă”*.

2. SPECIFICUL ȘI PARTICULARITĂȚILE NEGOCIERILOR AFACERILOR ÎN TURISM

2.1. Elementele fundamentale, structura, specificul și caracteristicile negocierilor în turism

Odată cu demararea investigațiilor științifice care vizează negocierea în turism, a fost trasat obiectivul de a descrie cât mai detaliat natura, esența, specificul și caracteristicile activității de negociere aferente ramurii turistice.

Problema principală care trebuie soluționată în negocieri constă în găsirea unei soluții agreeate de ambele părți, adică ajungerea la un punct de vedere comun în limitele unui spațiu de negociere pozitiv.

Totuși, poziția exactă a punctului de acord depinde de o serie de factori care influențează procesul și rezultatul negocierii:

- raportul de forțe dintre părți;
- strategia și tacticile folosite;
- competența și talentul negociatorului;
- experiența profesională a acestuia.

În consecință, procesul de negociere poate fi influențat de trei aspecte:

1. **Actorii - parteneri ai businessului turistic**, din care fac parte: prestatorii/furnizorii de servicii și produse turistice, agențiile de turism detaliste, tur-operatorii.
2. **Divergențele**, care vor determina obiectul negocierilor între actorii pieței turistice.
3. **Voința**, care se va manifesta în căutarea și realizarea unui acord.

În procesul de negociere sunt implicate numeroase elemente care interacționează între ele, formând un adevărat „câmp de forțe” ce reflectă dinamica desfășurării negocierilor.

Dacă luăm ca bază structura procesului propusă de Cristophe Dupont și o vom atribui businessului turistic, atunci vom analiza **cinci elemente fundamentale** ale negocierilor:

1. **Obiectul negocierii**, care trebuie identificat sau precizat. Deoarece turismul este o activitate complexă, care presupune un întreg proces de formare a produsului, este necesară o pregătire corespunzătoare a negociatorului, care trebuie să cunoască tot lanțul valoric de la conceperea produsului până la comercializarea acestuia. Deci stabilirea cu precizie a obiectului negocierii, specific industriei turistice, este obligația primordială și necesară a negociatorului atât în faza de pregătire, cât și în faza de demarare a procesului de negociere.

2. **Contextul negocierii** se prezintă sub formă de cercuri concentrice distincte, începând cu un cadru global al negocierilor în domeniul turismului, în care se integrează un context

specific, caracterizat prin numeroase variabile ale căror semnificație trebuie luată în considerare pentru ca discuțiile să aibă succes.

3. **Miza**, care reprezintă un element esențial în cadrul negocierilor, fiind considerată ca un ansamblu de interese, preocupări, cerințe, constrângeri și riscuri resimțite de negociatori într-o manieră variabilă, de la explicită la implicită. Realitatea este că acest ansamblu de probleme specifice domeniului turistic, se manifestă de fapt doar rareori în mod explicit, deoarece se situează la nivele diferite prin însăși situația specifică a ramurii, în care se afla negociatorii. În același timp, acest ansamblu nu este static și nici autonom, ci este strâns legat de natura interdependentă a procesului de negociere. O dificultate suplimentară în cazul „mizei” constă în faptul că ea are un caracter evolutiv dar adesea și relativ în raport cu circumstanțele și momentul specific negocierii. Această flexibilitate poate facilita identificarea convergențelor necesare pentru atingerea unui acord la finalul procesului de negociere.

4. **Raportul de forțe** poate fi fie favorabil, fie nefavorabil pentru unul dintre potențialii parteneri din domeniul turismului, generând astfel relații de dezechilibru sau echilibru relativ în diferite etape ale negocierii. Acest raport evidențiază, de asemenea, o dependență reciprocă între părți. Negocierea plasează față în față indivizi ce dispun în mod individual fie de resurse, fie de atuuri mobilizabile, inclusiv vulnerabilitatea sau elementele de slăbiciune ale celuilalt. O simetrie în cadrul acestui raport este greu de realizat, una sau alta din părți aflându-se în avantaj față de cealaltă la un moment dat. Rolul raporturilor de forțe în cadrul negocierii afacerilor în turism este dificil de stabilit, dar efectele sale se vor resimți în mod sigur în rezultatul negocierii.

5. **Dinamica relațională**, care se instalează și se dezvoltă între partenerii de negociere și care rezultă din confruntările comportamentale ale negocierilor. Ca urmare este dificil de realizat o separare între procesul de negociere și negociatori. Mulți experți în domeniul negocierilor [38], [16], [8], [53], [91] subliniază importanța fundamentală a aspectului relațional, considerând că strategiile, tacticile și tehnicile utilizate în negociere depind semnificativ de influența pe care relațiile dintre parteneri o au asupra desfășurării procesului de negociere.

Sintetizând ideile regăsite în literatura de specialitate [151], [156], [147], [56], [81] pot fi consemnate următoarele caracteristici specifice negocierilor comerciale, care pot fi atribuite domeniului turistic:

a) marea diversitate de situații în care se poate insera o negociere și care necesită cunoașterea și utilizarea unui anumit cod de etică în afaceri;

b) existența unui anumit determinism în procesul de negociere. Obiectul îl reprezintă produsul sau serviciul turistic, iar atributele sunt: prețul, calitatea, condițiile de plată, garanțiile, întârzierea, forța majoră, etc.;

c) apariția unei stări conflictuale între necesitatea încheierii unei tranzacții unilateral avantajoase și cea de fidelitate față de situația negociată. Orientarea care se are în vedere este cea a unei satisfaceri împărtășite de ambele părți, deși există întotdeauna o asimetrie în favoarea unuia sau a altuia. Rezultă că negocierea de afaceri în turism apare ca având mai mult un caracter mixt, cuprinzând elemente de cooperare dar și de confruntare care se vor manifesta ca atare în procesul demarării tratativelor;

d) existența la partenerii de negociere a anumitor particularități care îi fac să se gândească într-o anumită ambianță, implicând apartenența, principiile, valorile și chiar limbajul. Este ceea ce și implică existența în cadrul negocierilor afacerilor în turism a unei anumite ambianțe extrem de particulare și care face necesară referirea la un anumit profil al negociatorului, implicând și ideea aspectelor etice și estetice;

e) plasarea negocierii afacerilor în turism într-un lanț economic. Există o interdependență care îi leagă pe toți participanții la tranzacția respectivă și care poate fi interpretată atât ca o constrângere, cât și ca o sursă de oportunități pentru business.

Astfel, una dintre trăsăturile distinctive ale negocierilor în domeniul turismului constă în eforturile fiecărui participant de a-și promova și apăra interesele, de a răspunde preocupărilor și de a-și atinge obiectivele, în esență, de a-și satisface aspirațiile și cerințele. Interesele, preocupările, obiectivele, aspirațiile și cerințele sunt toate elemente fundamentale ale negocierii, iar împreună contribuie la definirea poziției negociatorului, acționând ca factori dinamici într-un mecanism interactiv.

Participând la confruntare, negociatorii prezintă probe, înaintează pretenții și fac concesii pentru a evita conflictul deschis. Astfel, negocierea permite menținerea relațiilor de afaceri între actorii pieței turistice.

Negocierea comercială în turism poate avea loc când sunt îndeplinite *trei condiții* pe piața turistică:

- a) când există interese complementare între părți;
- b) când există dorință în a face concesii;
- c) lipsa unor proceduri prestabilite și obligatorii care să impună acordul peste voința părților.

Din perspectiva economică, atât în general, cât și în domeniul turismului, negocierile constau într-o serie de discuții și tratative între doi sau mai mulți parteneri de afaceri, având ca obiect un subiect economic comun, cu scopul de a stabili înțelegeri sau tranzacții turistice.

Privită ca un proces de comunicare între participanții la piața turistică, *negocierea în afacerile din turism* implică diverse aspecte și trăsături care o particularizează. Specificul și particularitățile negocierilor în turism sunt prezentate în Tabelul 2.1.

Tabelul 2.1. Specificul și particularitățile negocierilor în turism

Nr.	Specificul negocierilor	Particularitățile negocierilor
1.	Proces organizat	Confruntarea are loc între agenții pieței turistice unde sunt respectate anumite reguli și uzanțe de protocol.
2.	Proces competitiv	Deoarece aspirațiile părților pornesc de la interese comune și complementare, acestea urmăresc scopul de încheiere a unui acord sau a unui contract pentru realizarea unei tranzacții, care să asigure rezultate reciproc avantajoase.
3.	Proces de ajustare ale intereselor distincte ale actorilor pieței turistice	Ca rezultat al tratativelor contractul de colaborare trebuie să devină unul reciproc avantajos. Părțile implicate în negocieri, trebuie într-o oarecare măsură să aibă câștig de cauză și nici o parte nu trebuie să piardă.
4.	Proces orientat către o finalitate precisă	Rezultatul negocierilor trebuie să fie exprimat prin încheierea unui acord sau a unui contract.

Sursa: Adaptată de autor după: [10], [101], [130], [154]

Analizând conceptul de negociere putem evidenția factorii care exprimă contextul general al negocierilor în turism. În Tabelul 2.2 sunt redați factorii respectivi.

Tabelul 2.2. Factorii care exprimă contextul general al negocierilor în turism

Nr.	Factorii	Specificația
1.	Modul de influență	Se referă la mediul cultural de unde provin participanții la procesul de negociere. În negocieri mediul cultural are un impact foarte puternic asupra mersului tratativelor. Referințele se fac la sistemul de valori, ritualuri, tabuuri și bineînțeles limba.

2.	Multipolaritatea negocierilor	În negocierile internaționale din turism, în special cele de mare anvergură, intervin de ambele părți un număr considerabil de parteneri corespunzând atât specificației tratativilor dar și diferitor nivele ierarhice la care se desfășoară acestea.
3.	Diversitatea contextelor	Fiecare negociere se prezintă cu propriul său context original, care este irepetabil.

Sursa: Adaptată de autor după [4], [5], [12], [146],[158]

Ca continuare a celor expuse, considerăm că pentru ca negocierea afacerilor în turism să fie inițiate corect și desfășurate cu maximă eficiență, este necesar de identificat fazele aferente acestui proces.

În opinia noastră, **fazele** aferente **procesului de negociere** sunt:

Faza I. Culegerea informațiilor despre oponenți care vor fi parte a procesului de negociere. Aceasta ne va da posibilitatea de a identifica părțile slabe și părțile tari ale oponenților, pregătind diverse scenarii pentru procesul de negociere.

Faza II. Inițierea corespondenței de afaceri. Faza respectivă ne va da posibilitatea să informăm potențialul partener de afaceri despre intenția noastră de coopera în businessul turistic.

Faza III. Analiza continuă a mesajelor transmise. Având în vedere ca potențialul partener poate avea și alte opțiuni de colaborare, este necesar ca să menținem controlul asupra corespondenței de afaceri.

Faza IV. Disponibilitatea pentru concesie. La această fază vom constata dacă potențialul partener are intenții serioase de a colabora cu compania noastră și dacă este pregătit pentru concesiile în negocieri.

Faza V. Identificarea zonei de interes comun. Dacă potențialul partener a dat curs solicitării de cooperare este necesar de formulat clar obiectul negocierilor comerciale, prin ajustarea mutuală a punctului comun în care se întâlnesc interesele părților.

Faza VI. Încheierea tranzacției. Dacă în rezultatul negocierilor sa ajuns la consens, atunci părțile semnează acordul sau contractul de colaborare.

Faza VII. Respectarea acordului sau a contractului încheiat în urma negocierii. Un element important în menținerea colaborării între părți ține de etica business cooperării. Fiecare parte trebuie să fie conștientă de faptul că concesiile făcute la negocieri trebuie respectate.

Pe lângă fazele aferente procesului de negociere se poate face distincție între *trei* tipuri fundamentale de negociere, care ar trebui cunoscute, inclusiv la un nivel businessului turistic:

- a) negocierea distributivă (unul câștigă altul pierde);
- b) negocierea integrativă (ambii participanți câștigă);
- c) negocierea rațională, (ambii participanți obțin concesii)

Trebuie să luăm în calcul și faptul, că fundamentele negocierii sunt bazate preponderent pe personalizarea stilului negociatorului.

Diferența dintre aceste tipuri este una considerabilă. Ea presupune atât raporturi de forțe, modalități de întocmire a dosarului negocierilor și organizare a tratativelor distincte, cât și activități de pregătire cu un caracter divers.

Pentru a fi expliciti în cele relatate, vom caracteriza *tipurile fundamentale de negociere* mai detaliat în *Anexa 2*.

Materializarea tipurilor fundamentale de negociere se regăsesc în esența tranzacțiilor turistice, care sunt expuse sub formă de:

- contracte de vânzare – cumpărare a produselor turistice;
- contracte de vânzare – cumpărare a serviciilor turistice;
- contracte de comision;
- contracte de franchising;
- contracte de prestare a serviciilor turistice;

Ca rezultat al tranzacțiilor comerciale, procesul de negociere se îndreaptă spre dezvoltarea unei paradigme de dimensiunea relațională care poate un impact semnificativ asupra eficacității comunicării.

2.2. Pregătirea, organizarea și demararea activităților de negociere în businessul turistic

Practica a demonstrat că nu este suficient o simplă abordare a procesului de organizare a negocierilor în businessul turistic. Scopurile stabilite nu trebuie pur și simplu declarate, dar necesită o realizare a schimbărilor în comportamentul celor implicați în procesul de negociere, pentru ca aceștia să fie pregătiți pentru obținerea performanțelor organizaționale.

Astfel, schimbările periodice care au loc în mediul de afaceri turistic, determină managementul acestuia să se preocupe permanent de implementarea anumitor strategii și tactici moderne, care să îmbunătățească calitatea negocierilor, în contextul, în care, acestea sunt vitale pentru activitatea oricărei întreprinderi de turism.

Este suficient să recunoaștem că avantajele competiției și a liberei concurențe în activitatea de turism, face ca produsul turistic al întreprinderii turistice să fie unul competitiv, numai dacă dispunem de o strategie și tactică bine gândită când participăm la negocieri.

Specialiștii în tratative au cercetat efectele neglijării adoptării unei tactici strategice de negociere și au constatat că slaba pregătire și neprofesionalismul negociatorului, duce la un risc enorm cu care se poate confrunta întreprinderea turistică, în ceea ce privește obținerea de performanțe pe piața turistică. Din aceste considerente, întreprinderea turistică nu trebuie să economisească resurse pentru pregătirea corespunzătoare a negociatorilor, deoarece pe termen mediu și de durată această investiție va fi recuperată cu plusvaloare pentru întreprinderea respectivă.

În contextul celor relatate, constatăm că reprezentanții mediului de afaceri turistic sunt conștienți de faptul că negociatorii trebuie bine pregătiți, iar orice negociere trebuie organizată corespunzător. Când pornim la drum ne pregătim bagajul adecvat și știm precis încotro ne îndreptăm și unde vrem să ajungem.

La etapa de pregătire a negocierilor cu caracter turistic este necesar de specificat condițiile negocierii, care presupune: stabilirea obiectului negocierii; definirea mandatului negociatorului sau a negociatorilor; determinarea componenței echipei; aprobarea agendei.

Fiecare parte a procesului de negociere trebuie să aibă grijă să explice termenii și condițiile de derulare a tranzacțiilor negociate: modul de rezervare a produselor și serviciilor turistice, termenele pentru rezervare, termenele pentru plată, serviciile adiționale care urmează să fie prestate suplimentar, prețul, asistența consultativă la necesitate.

Obiectul unui contract în domeniul industriei turistice reprezintă ansamblul obligațiilor și drepturilor pe care și le asumă părțile. A negocia obiectul contractului înseamnă a preciza tipologia produselor și serviciilor turistice oferite, caracteristicile acestora, cantitatea necesară, prețul și condițiile de plată, eventualele penalități, modalitățile de revizuire și încetare a contractului.

Contractul reprezintă acordul de voință legiferat între părți prin aplicarea semnăturilor. Contractul cuprinde datele de identificare a părților, obiectul, durata, clauzele privind cantitatea și livrarea, condițiile de plată, prețul, obligațiile speciale ale părților, alte clauze necesare pentru asigurarea demarării tranzacției.

Mandatul de negociere este un document pregătit în formă scrisă și semnat de conducătorul întreprinderii turistice. El conține:

- componența echipei de negociere și conducătorul acesteia;
- precizarea problemelor pe care echipa trebuie să le rezolve;

- perioada de derulare și finalizare a negocierilor.

Specificarea componenței echipei de negociere presupune câteva etape:

- ✓ alegerea conducătorului echipei de negociatori;
- ✓ selectarea membrilor echipei;
- ✓ definirea ariei de obligații și a responsabilității fiecăruia.

Angajându-se într-o activitate complexă, echipa de negociatori nu poate lăsa pe seama inspirației de moment desfășurarea tratativelor. Pregătirea negocierii este importantă și reprezintă o condiție obligatorie în ceea ce privește creșterea performanței echipei de negociatori pentru obținerea succesului.

Pentru a fi eficienți în procesul de negociere este foarte important ca în prealabil să elaborăm scenariu în baza căruia vor fi organizate negocierile. În opinia noastră, un model eficient de scenariu care poate fi aplicat în ramura turistică este modelul prezentat în Figura 2.1.

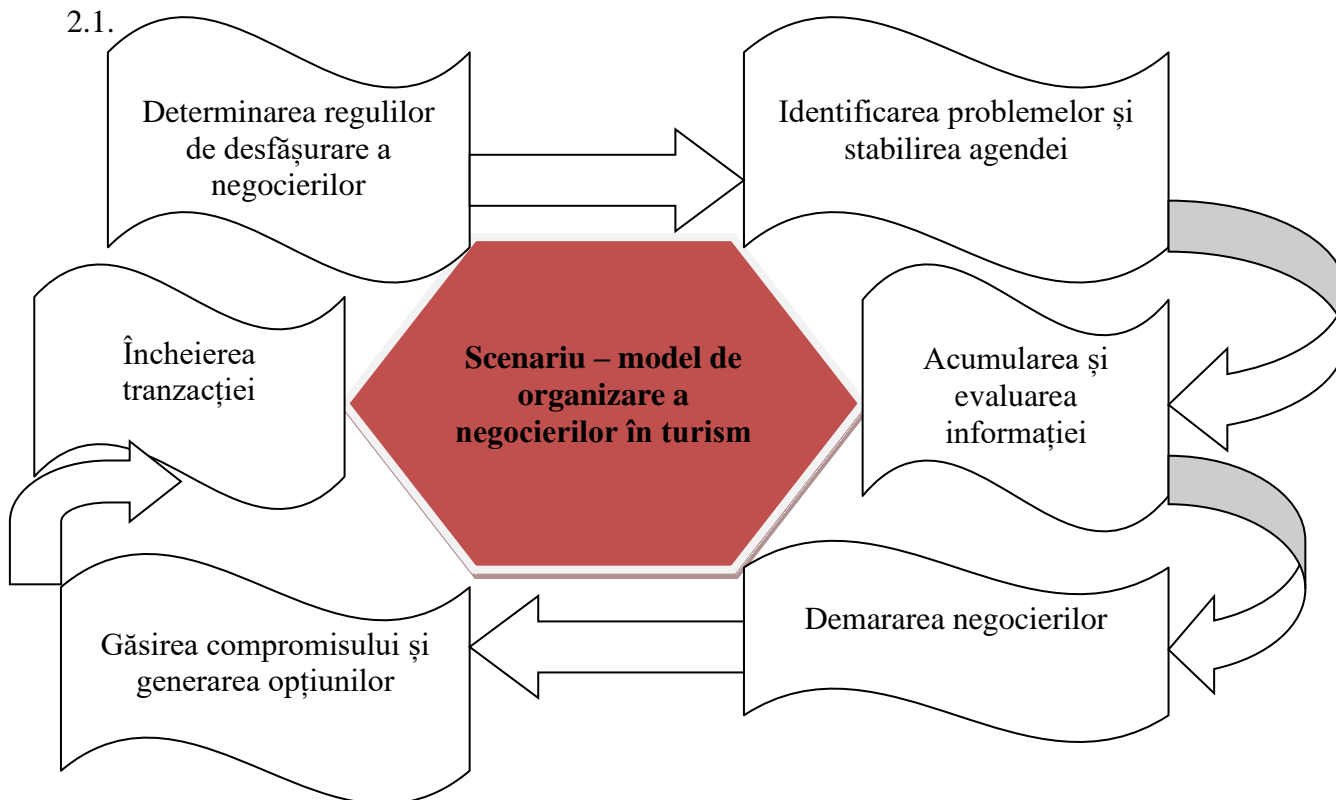


Fig. 2.1. Model de scenariu pentru organizarea negocierilor în turism

Sursa: Elaborată de autor

Organizarea procesului de negociere implică o abordare serioasă din partea persoanelor implicate. Pregătirea din timp și planificarea sistemică sunt elementele cheie ale unei negocieri reușite. Cu cât tranzacția comercială este mai complexă, cu atât mai minuțioasă și mai îndelungată trebuie să fie perioada de planificare. În aceste condiții, reușita tratativelor depinde în mare măsură de stabilirea regulilor de desfășurare a negocierilor. Astfel, pentru

pregătirea primei faze care prevede **determinarea regulilor de desfășurare a negocierilor** este necesar de stabilit: planul negocierilor, complexitatea negocierilor, domeniile de competență, costul aferent procesului, locația cu dotările necesare, lista de negociatori cu indicarea mandatului și a competențelor acestora, regulile de protocol comportamental, prezența la negociere a mediatorilor dacă este necesar, includerea principiului confidențialității, persoanele care vor fi responsabile de pregătirea documentelor-suport.

A doua fază a scenariului prevede **identificarea problemelor**. Fiecare parte va prezenta informație privind problema sau obiectul disputei din perspectiva sa. Formularea corectă a subiectului disputei poate fi considerată ca rezolvarea parțială a problemei. Din cauza formulării incorecte a problemelor, disputele pot fi tergiversate în timp. Prin utilizarea diverselor întrebări și a concretizărilor necesare, reprezentanții părților deliberate vor determina în ce constă problema și care ar putea fi soluția de rezolvare. În așa mod poate fi depășit conflictul și disputele.

O importanță majoră în organizarea și demararea negocierilor o are **procesul de acumulare și evaluare a informației privind obiectul negocierii**. Pentru a culege informațiile necesare și pentru a confrunța diverse opinii și idei, ne putem adresa colegilor din ramura turistică. În procesul de culegere a informației este vital să ținem cont de un detaliu foarte important. Dacă informația nu va fi actuală și veridică și nu vom putea pregăti setul necesar de argumente, nu vom putea înainta revendicări motivate.

A patra fază ține de **demararea procesului de negociere**. Pentru realizarea unei tranzacții în domeniul turismului, sau a unei relații comerciale durabile, negocierea începe și demarează odată cu declararea intereselor părților. Negocierea propriu-zisă constă într-o succesiune de runde, contacte și discuții, care conduc la realizarea acordului de voințe între părțile implicate. Pentru demararea cu succes a procesului de negociere este necesar să stabilim și să aprobăm programul de negociere. Programul de negociere include acțiuni care se referă la următoarele elemente: definirea clară și precisă a obiectivelor negocierii, stabilirea limitelor maxime și minime acceptabile, determinarea rolurilor negociatorilor și limitele de competență, succesiunea rundelor, strategiile și tacticile care urmează a fi adoptate. Programul de negociere trebuie construit după analiza fundamentală a tuturor subtilităților ce țin de obiectul negocierii.

A cincea fază prevede **găsirea compromisului și generarea opțiunilor**. Întregul proces al negocierilor se axează pe găsirea compromisului și acceptarea unor concesi, pe care părțile sunt disponibile să le ofere și să le accepte. Fără identificarea compromisului și acceptarea unor concesi, realizarea unui acord sau a încheierea unei tranzacții este practic imposibil de

realizat. Odată ce a fost încheiată runda de prezentare a propunerilor rezultate din procesul de conciliere, părțile trebuie să finalizeze faza de rezolvare a diferendului. Părțile implicate în negocieri trebuie să se asigure de faptul că toate opțiunile generate le aparțin, sunt formulate corect și le satisfac necesitățile, interesele și așteptările. Trebuie să atenționăm asupra faptului că negocierile aferente businessului turistic pot fi periclitare din cauza unor formulări ambiguii, care pot fi interpretate eronat în consecință.

Ultima fază a scenariului prezumă **încheierea tranzacției**. Finalizarea procesului de negociere și încheierea tranzacției presupune acceptarea de către părți a acordurilor bilaterale, semnarea documentelor elaborate și colaborarea ulterioară între ei. Persoanele responsabile de întocmirea documentelor trebuie să fie deosebit de precaute și atente, deoarece în documentele finale sunt formulate și delimitate atribuțiile și obligațiile părților. Prin formularea incompletă a opțiunilor negociate, pot fi subminate cele mai avantajoase revendicări obținute în procesul de negociere.

Suntem conștienți de faptul că rezultatul negocierilor depinde prioritar de personalitatea negociatorului. Aname negociatorul este acel care utilizează tehnicile și tacticile de negociere, stabilește strategia pe care o va aplica, comunică cu oponentii.

Activând în rol de negociator profesionist, acesta va constata, că atunci când este bine pregătit pentru întâlnirea cu partenerul, va acționa într-un mod coerent, cu multă încredere în sine, va fi mult mai exigent în formularea solicitărilor sale. În confruntarea dintre un negociator pregătit și unul nepregătit, primul va avea întotdeauna un avantaj asupra celui de-al doilea.

Insuficiența experienței poate ieși în evidență pe parcursul demarării negocierilor. Lipsa de pregătire va demonstra, în cele din urmă, un nivel scăzut de profesionalism, cu consecințe imprevizibile asupra businessului turistic. Poziția negociatorului va slăbi, deoarece slăbiciunea sa va fi observată cu siguranță de partener.

Nu este bună nici soluția când negociatorul își pregătește o soluție unică pe care își propune să o transpună în practică. Aceasta poate duce la o rigiditate în tratative. Existența a unei singure soluții îl face pe negociator să își limiteze creativitatea, devenind astfel rigid în tratative. Dacă soluția sa nu merge, atunci există riscul de a pierde inițiativa și de a ceda în fața oponentului.

Analizând cele expuse, în opinia noastră, pregătirea negocierii trebuie să fie una flexibilă. Aceasta implică o muncă considerabilă pentru a elabora un plan realist, care să servească drept ghid în întâlnirea cu partenerul de afaceri. În același timp, negociatorul trebuie să realizeze că activitățile din etapa de pregătire se bazează pe anumite ipoteze și presupuneri.

Astfel, la începutul negocierii, este important să verifice aceste ipoteze, să le completeze sau să le ajusteze. Aceasta va oferi o direcție clară pentru acțiunile sale, lăsând în același timp suficientă flexibilitate pentru a se adapta contextului. Drept urmare, va fi posibilă identificarea unor soluții creative care nu erau evidente la început, permițând astfel o reacție adecvată la evoluția negocierii. [116, pag.441].

Expertul în negocieri Vasile Dragoș este de părerea că „*pregătirea negocierii trebuie să includă diagnosticarea situației de negociere, stabilirea obiectivelor și adoptarea unor decizii de natură strategică și tactică prin care acestea pot fi realizate*” [25, pag114].

Astfel, pașii premergători negocierii trebuie să includă următoarele etape, menționate în Figura 2.2.

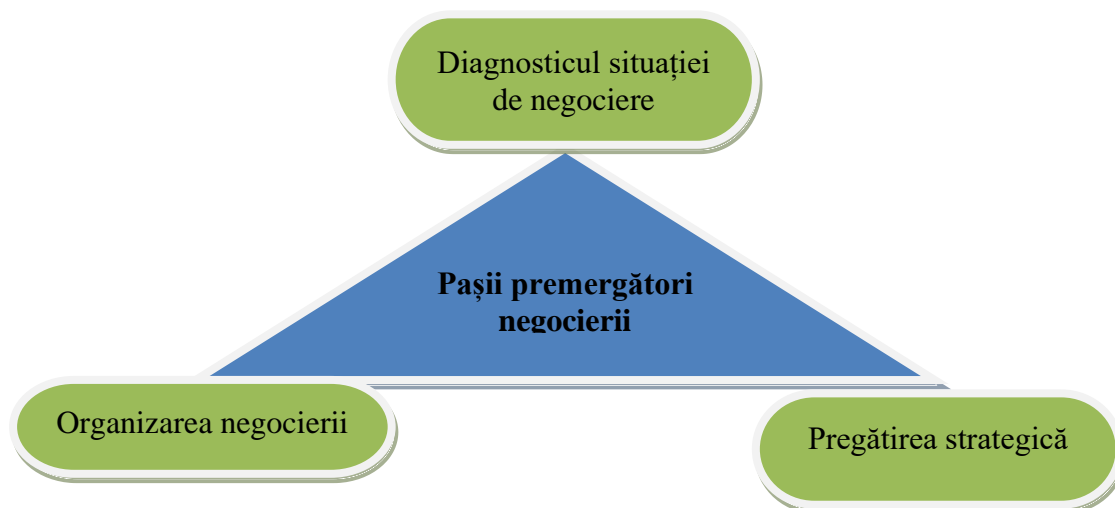


Fig. 2.2. Pașii premergători negocierii

Sursa: Adaptată de autor după Vasile Dragoș [25].

Etapa 1. Diagnosticul situației de negociere. Această etapă se axează pe colectare de date și informații relevante asupra situației de negociere, de interpretare și analiză a acestora, devenind ulterior o bază fundamentală pentru deciziile ulterioare.

Înainte de a preciza ceea ce dorește să se obțină, negociatorul trebuie să înțeleagă cât mai bine: „*De unde pornim și unde vrem să ajungem?*”. Pentru a răspunde la această întrebare negociatorul are nevoie de cât mai multă informație. În baza informației disponibile negociatorul va putea să înțeleagă care este configurarea elementelor fundamentale ce conturează structura negocierii (obiectul, contextul) și raportul dintre părți (interesele, puterea).

Sursele informațiilor relevante sunt atât cele primare, cât și cele secundare. În Tabelul 2.3. sunt redate sursele interne și externe de unde poate fi preluată informația.

Tabelul 2.3.Sursele informaționale

Sursele secundare interne	Sursele secundare externe
1. Bazele de date existente în întreprinderea turistică	1. Expozițiile internaționale de turism
2. Analiza efectuată de manageri	2. Comentarii ale consumatorilor-turiști deserviți
3. Materiale publicitare ale potențialului partener existente în întreprindere	3. Organizații profesionale de specialitate din țara în care activează potențialul partener
4. Înregistrări existente în întreprinderea turistică care au relevanță pentru negocierea respectivă	4. Mediul de afaceri turistic cu care conlucrează potențialul partener
5. Date culese printr-o cercetare special efectuată în vederea negocierii respective	5. Rapoarte de la misiunea comercială din țara respectivă
6. Informații oferite de partener	6. Discuții cu persoane terțe care îl cunosc pe viitorul partener

Sursa: Elaborată de autor

Pe lângă cunoașterea întreprinderii turistice cu care se dorește dezvoltarea unui parteneriat, trebuie cunoscute și aspecte privitoare la mediul de afaceri al țării de destinație turistică, inclusiv reglementările juridice și comerciale relevante, structura și tendințele evoluției piețe de desfacere.

O metodă utilă prin care negociatorul poate obține o cunoaștere mai bună a viitorului partener, este deplasarea la sediul acestuia. Orice aspect pe care îl vede: cum arată sediul și interiorul birourilor, climatul, anturajul, cum se comportă personalul, etc., pot oferi informații valoroase în discuțiile cu potențialul partener.

Etapa 2. Pregătirea strategică a negocierii. Etapa respectivă îl pune pe negociator în fața unor decizii cruciale. Un prim set de întrebări se referă la obiectivele care trebuie realizate și la abordarea strategică a întâlnirii. Prin urmare, întrebările importante sunt:

- *Ce dorim să obținem în procesul negocierii?*
- *Cum negociem?*

Răspunsurile la aceste întrebări urmăresc să ofere repere pentru reducerea incertitudinii în fazele ulterioare ale întâlnirii directe dintre parteneri. Ele sunt formulate pe baza informațiilor colectate, dar presupun și anticiparea desfășurării viitoare a tratativelor sau constituirea unor ipoteze, bazate pe gândirea și pe experiența negociatorului.

O metodologie a pregătirii procesului de negociere, în opinia expertului David Patrick, include următoarele etape, redate în Figura 2.3.

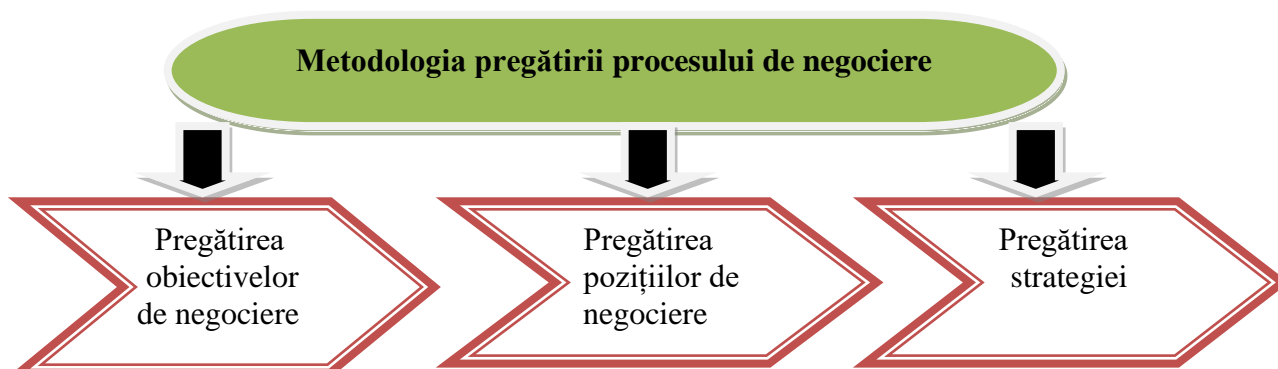


Fig. 2.3. Metodologia pregătirii procesului de negociere

Sursa: Elaborată de autor după David Patrick [142].

a) **Pregătirea obiectivelor de negociere.** Obiectivele pot fi definite ca atingerea scopurilor sau rezultatelor scontate pe care și le fixează negociatorul, în scopul realizării intereselor sale. Într-o negociere putem vorbi despre un *obiectiv global* și despre *scopuri specifice*.

- *Obiectivul global*, ca regulă, prevede încheierea unei afaceri profitabile și echitabile, soluționarea creativă a conflictului, convenirea unor condiții echitabile pentru realizarea proiectului aferent businessului turistic.

- *Scopuri specifice* vizează aspecte mai de detaliu, adică să ne dovedim deschiși și cooperanți pentru tratative.

Obiectivele stabilite de întreprinderea turistică trebuie să corespundă unor cerințe: să fie precise și măsurabile, să nu fie vagi sau abstracte, să fie realiste și flexibile. Aceste cerințe sunt sintetizate adesea prin sintagma **S M A R T** [102, pag.35-36]:

- **Specifice** – obiectivele trebuie să fie precise și nu vagi;
- **Măsurabile** – obiectivele trebuie să corespundă acestui deziderat pe cât este de posibil;
- **Adecvate** – obiectivele trebuie să aproximeze corect interesul negociatorului și să aibă legătură cu problema în discuție;
- **Realiste** – obiectivele trebuie să se bazeze în permanență pe o analiză prudentă și pertinentă;
- **Temporal** – obiectivele trebuie să vizeze un orizont precis de timp.

Rezultatele negocierii în mare parte țin de prestația negociatorului. Cu cât acesta va fi mai organizat, mai flexibil mai inventiv în luarea deciziilor, cu atât rezultatele negocierii vor fi mai prielnice pentru întreprindere. În aceste condiții, autorul cercetării este de părerea că

prestația negociatorului este una importantă și esențială în procesul negocierilor comerciale naționale și internaționale.

Dacă luăm în calcul **ipoteza trei** care a fost stabilită la etapa incipientă de cercetare, suntem de părerea, că „**obiectivele prea rigide pot împiedica prestația negociatorului**”. Ca exemplu, poate servi situația când negociatorul pregătește o singură soluție care, în viziunea sa, este rezonabilă și avantajoasă pentru ambele părți, dar care nu este acceptată. Eroarea abordării soluției unice este că aceasta din urmă nu rezultă contribuția ambelor părți.

Reieșind din aceste argumente, considerăm că prestația negociatorului trebuie să fie una flexibilă, cu posibilitate de manevră, care ar stimula contribuția ambelor părți. **Deci ipoteza cu numărul trei poate fi considerată ca validată.**

Pentru a realiza acest scop este necesar de stabilit un set de obiective, care urmează a fi utilizate, conform specificației prezentate în Tabelul 2.4.

Tabelul 2.4. Nivelurile de obiective preconizate

N/o	Obiectivele preconizate	Descifrarea obiectivelor
1.	Obiectivul maxim	Poate fi materializat prin cel mai bun rezultat pe care îl poate aștepta negociatorul
2.	Obiectivul minim	La demararea negocierilor este important de stabilit „ <i>limita inferioară</i> ” dincolo de care negocierea nu mai prezintă interes.
3.	Obiectivul țintă	Ca consecință a negocierilor, părțile au ajuns la un numitor comun, prin atingerea unui rezultat realist, capabil să satisfacă interesele ambelor parteneri.

Sursa: Adaptată de autor după Roger Launay [139]

b) Pregătirea pozițiilor de negociere. În negociere, părțile nu poartă discuțiile pornind de la interese sau obiective, ci de la poziții de negociere. Pregătirea poziției de negociere vine în completarea și aprofundarea obiectivelor, implicând realizarea unei proiecții asupra cererilor și revendicărilor pe care le va formula negociatorul. În același timp, acesta trebuie să prevadă și pozițiile de negociere ale partenerului.

În opinia noastră, *poziția de negociere* reprezintă afirmarea unei oferte sau cereri turistice, pretenții, preferințe sau punct de vedere cu privire la un anumit element al negocierii, ce se referă la modul de organizare și demarare a afacerilor pe piața serviciilor turistice.

Pentru a fi mai expliciti în cele relatate, pozițiile de negociere pot fi prezentate în corespundere cu Tabelul 2.5.

Tabelul 2.5. Pozițiile de negociere

N/o	Tipologia pozițiilor de negociere	Caracteristica pozițiilor de negociere
1.	Poziția declarată inițial	Reprezintă nivelul primei oferte sau cereri formulate de negociator pentru un anumit compartiment al negocierii.
2.	Limita critică sau punctul de ruptură	Reprezintă nivelul superior de concesiuni până la care negociatorul acceptă să facă cedări și pe care nu dorește să-l depășească.
3.	Poziția obiectiv	Reprezintă nivelul aspirației negociatorului, considerat realist și de natură să satisfacă interesele proprii, dar totodată să nu lezeze interesele partenerului de afaceri.
4.	Poziția sau punctul de acord	Poziția la care reprezentanții businessului turistic au ajuns la un numitor comun și încheie acordul pentru obiectul de negociere discutat.

Sursa: Adaptată de autor după sursele [24, 76]

Combinarea pozițiilor de negociere ale părților conduce la conturarea unor zone de negociere, reflectate în Figura 2.4.

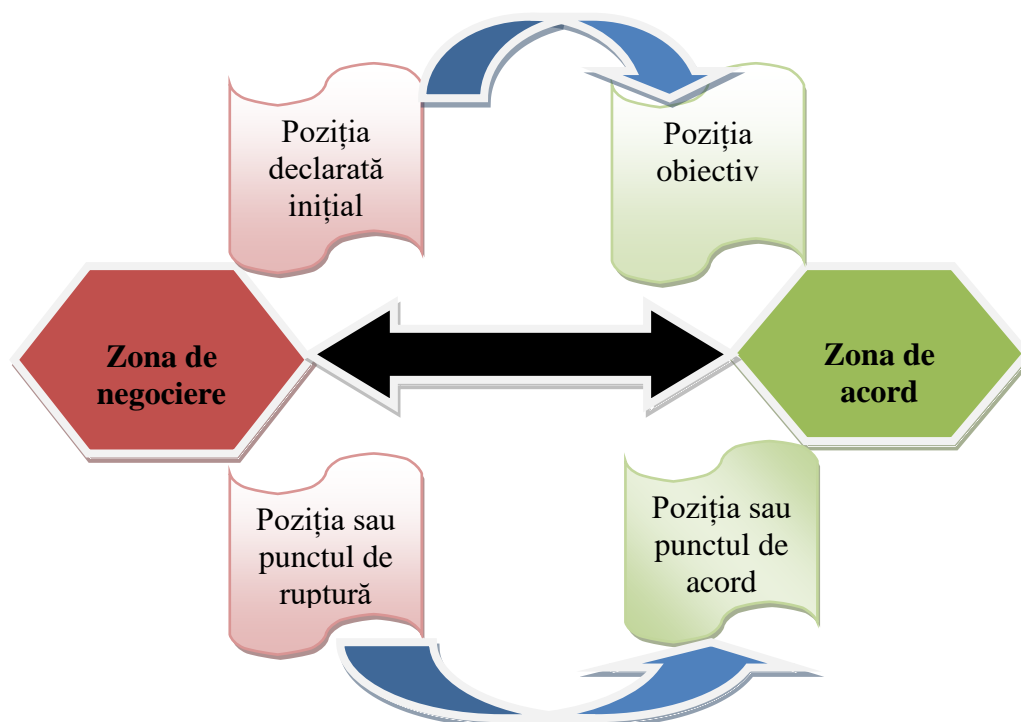


Fig.2.4. Combinarea pozițiilor de negociere

Sursa: Elaborată de autor

Combinarea pozițiilor de negociere este o sarcină importantă, ținând cont de impactul lor în ansamblul configurării procesului [98].

c) **Pregătirea strategiei.** O parte importantă din pregătire o constituie stabilirea modalităților potrivite de negociere, adică trebuie să oferim un răspuns la întrebarea – cheie: „**Cum negociem?**”. Astfel, trebuie identificate căile și metodele prin care pot fi realizate obiectivele, definindu-se astfel dimensiunea strategică a negocierii.

Strategia negocierii reprezintă o viziune de ansamblu a întreprinderii turistice, ce determină abordarea și comportamentul negociatorului pe întregul parcurs al tratativelor, în vederea atingerii obiectivelor stabilite. În aceste condiții, ansamblul de decizii care trebuie luate pentru a îndeplini obiectivele urmărite, se vor adopta ținând cont atât de factorii interni, cât și de cei externi, raportați la specificul întreprinderii [59, pag.543].

Din punct de vedere practic, pregătirea strategică presupune adoptarea unor decizii privind posibilele manevre efectuate de potențialul partener pe parcursul întregii negocieri. Aceste decizii privesc diferite aspecte majore ale negocierii, cum ar fi: abordarea complexă a comportamentului față de viitorul partener, tratarea obiectului negocierii, utilizarea timpului, utilizarea puterii sau utilizarea anumitei tactici.

Pe lângă orientările generale, pregătirea strategică trebuie să includă și conceperea unor instrumente concrete de lucru, prezentate în Figura 2.5.

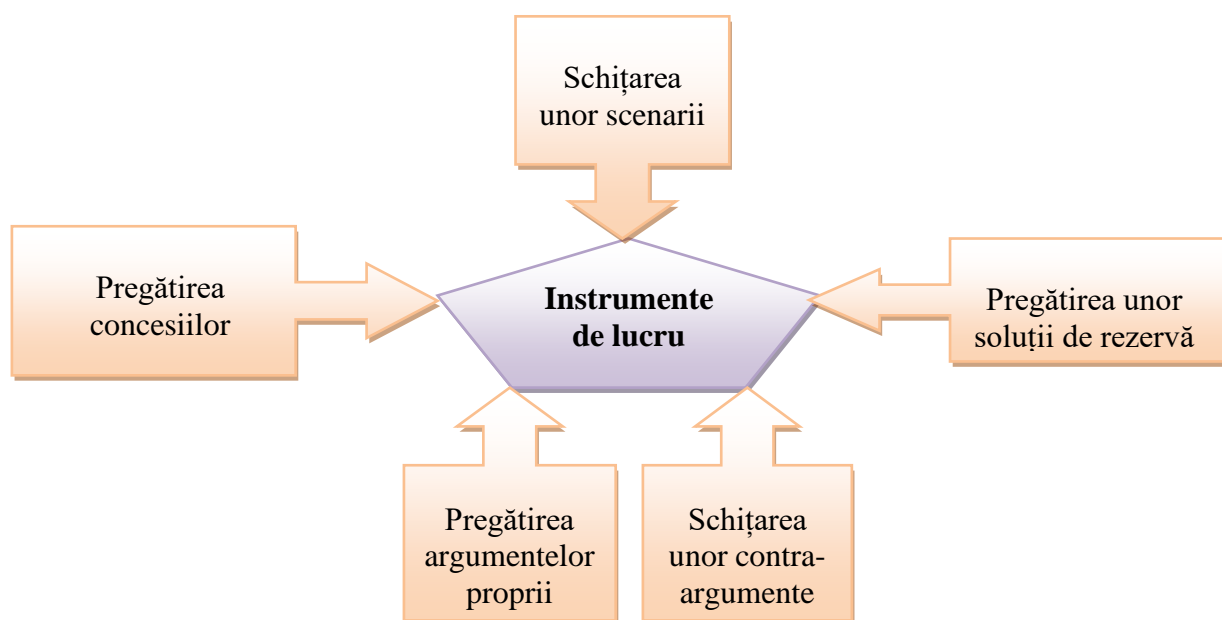


Fig.2.5. Instrumente de lucru

Sursa: Elaborată de autori după Bill Scott [82, pag.117-121]

Schitaarea unui scenariu. Pentru ca procesul de negociere să-și atingă rezultatul scontat este necesar ca persoana implicată în negocieri să-și schițeze un plan-scenariu de demarare a

acestora. De-a lungul acestui proces, pot fi delimitate cinci faze cu conținut relativ distinct: deschiderea și prezentarea părților, schimbul de informații și declararea pozițiilor, prezentarea argumentelor, persuasiunea și obiecțiile și, în final concesiile și acordul.

Pregătirea unor soluții de rezervă. Nu totdeauna procesul de negociere decurge după cum am planificat în prealabil. Negociatorul trebuie tot timpul să aibă în rezervă planul B, uneori chiar și planul C. Având anumite alternative în propunerea de soluții negocierea va pute demara în continuare, iar părțile implicate nu vor finaliza acest proces prin conflict și disensiune.

Schițarea unor contra-argumente. Există situații în negocieri când partea adversă vine cu anumite solicitări care poate fi în detrimentul unei din părți. În această situație, partea la care este lezată interesul de business trebuie să prezinte anumite contra-argumente din ce cauză nu este posibilă această opțiune. Pot fi prezentate contra-argumente de ordin economic, politic, conjunctural și de altă natură.

Pregătirea argumentelor proprii. Una din părțile implicate în procesul de negocieri își poate prezenta propria versiune cu privire la argumentarea poziției sale. În acest caz, este important ca argumentele înaintate să combată contra-argumentele prezentate anterior. În caz contrar, dacă părțile vor insista pe propria poziție atunci negocierile pot eșua.

Pregătirea concesiilor. Fără concesi și compromisuri, realizarea unui acord acceptabil și avantajos pentru toate părțile nu este posibil. În practica negocierilor, pot exista concesi reale și concesi aparente sau formale. Concesiile reale se referă la interesele reale, iar concesiile aparente se referă la pretenții formulate inițial, tocmai cu scopul de a fi folosite la concesiile aparente.

Etapa 3. Organizarea negocierii. Respectiva etapă, în opinia specialiștilor, presupune ca „în procesul de negociere să se pornească de la premisa că în afaceri nu primești ceea ce meriți, ci doar ceea ce negociezi [9, pag.442]. În acest context, o organizare adecvată a întâlnirilor de negociere este esențială pentru asigurarea unei comunicări precise și eficiente. Aceasta poate facilita crearea, încă de la început, a unui climat de dialog și înțelegere între părți.

În acest sens, partenerul care organizează negocierile, adică gazda, trebuie să aibă în vedere, încă din faza de pregătire, următoarele aspecte [69, pag.211-212]:

- stabilirea participanților;
- stabilirea ordinii de zi și a modului de lucru;
- crearea condițiilor favorabile pentru negociere;
- susținerea logistică a negocierilor.

O condiție esențială în demararea tratativilor o reprezintă menținerea caracterului deschis al comunicării, asigurarea unui climat de lucru și cooperare dintre părți. Dar pentru a îndeplini această condiție este necesar de pregătit corespunzător echipa, prin rezolvarea anumitor probleme-cheie, redate în Tabelul 2.6.

Tabelul 2.6. Problemele cheie aferente negocierii de afaceri

N/o	Problemele cheie	Caracteristica
1.	Mărimea echipei	Este determinată de complexitatea și importanța negocierii. Numărul membrilor echipei ar trebui să fie menținut cât mai redus, pentru a evita distorsionarea mesajului
2.	Structura echipei	Rezultă din aplicarea a cel puțin două criterii: conținutul afacerii și funcționalitate afacerii. Negocierile turistice mai complexe, pot reclama necesitatea alăturării unor persoane cu cunoștințe mai profunde în domeniul financiar, comercial, economic sau juridic. De altfel, rolurile funcționale ale membrilor diferă, fiecare având sarcini concrete (exemplu: unii joacă rolul negociatorilor, iar alții au sarcini de pregătire a documentelor)
3.	Modul de comunicare	Este un aspect organizatoric, care prevede stabilirea canalelor de comunicare atât din cadrul echipei, cât și cele dintre echipele de negociatori.
4.	Mandatul de negociere	Reprezintă un document oficial, emis și semnat de conducerea companiei turistice, care include instrucțiuni pentru negociator
5.	Pregătirea localului negocierii	Presupune crearea unor condiții optime pentru întâlnirea propriu-zisă, inclusiv stabilirea locului, a momentului și a duratei negocierii, amenajarea adecvată a spațiului pentru desfășurarea discuțiilor și asigurarea facilităților necesare pentru echipa oaspete.
6.	Evaluarea intențiilor partenerului de negociere	Se poate efectua prin adoptarea unor comportamente afectiv- pozitive, care să faciliteze procesul de evaluare propriu-zisă. În acest context, este important să se mențină o gestionare constantă a stărilor emoționale, fără a fi necesară eliminarea lor completă.

Sursa: Adaptată de autor după Guhan Subramanian [119]

Negocierea desfășurată în mod corect presupune un dialog care, dincolo de modul de finalizare, trebuie să se caracterizeze prin respect reciproc [29, pag260].

În consecință, negocierile au ca sarcină identificarea și aprecierea divergențelor existente pentru a le soluționa pe calea tratativelor. Negocierile bine înțelese și coordonate pot juca un rol important în stabilirea treptată a unei relații convenabile între parteneri deplasându-se de la o atmosferă inițială de indiferență, amenințare sau chiar ostilitate către stabilirea unor raporturi de încredere și deschidere.

2.3. Personalitatea negociatorului din turism. Portretul negociatorului

Spiritul de negociator este calitatea necesară unui om de afaceri în vederea lansării afacerii și obținerii de performanțe. Obținerea de performanțe prezumă, însă, o consolidare a calităților și capacităților personale orientate spre dezvoltarea strategică a întreprinderii, indiferent de genul de activitate. Dacă este să ne referim la businessul turistic, atunci, acesta, cu siguranță, nu face excepție de la această cerință. Fără o persoană pregătită și experimentată în domeniul negocierii afacerilor, este destul de complicat să obții anumite rezultate benefice pentru businessul turistic.

Diverși specialiști au căutat să înțeleagă și să prefigureze personalitatea negociatorului. Acest lucru s-a întâmplat, deoarece, deși mulți oameni de afaceri au tehnici bune de negociere, numai unii transformă aceste negocieri în oportunități pentru întreprindere. Acest subiect ne interesează și pe noi ca tinerii cercetători.

Suntem conștienți de faptul că negocierea presupune luarea în considerare a unui număr din ce în ce mai mare de variabile, asupra cărora negociatorul trebuie să se axeze. În acest caz, este vorba despre complexitatea mediului economic, tehnologic, socio-cultural, politic și instituțional.

Deoarece multiple variabile evoluează într-un ritm accelerat și nu, neapărat, într-o manieră previzibilă, vor fi analizate calitățile, de care trebuie să dispună un negociator, pentru a face față situației existente în mediul de afaceri din sfera turismului.

Ceea ce se așteaptă, în prezent, de la un negociator-strateg, este nu numai formarea sa ca un orator bun și rațional, cunoscător al domeniului turistic. El trebuie să dispună de abilități specifice de a:

- prevedea evoluția schimbărilor ce pot afecta businessul turistic;
- se adapta la conjunctura mereu schimbătoare a pieței turistice;
- exploata cele mai mici oportunități pe care le oferă mediul extern al întreprinderii turistice;
- fi flexibil la schimbările tehnologice, concurențiale, culturale, sociale și economice.

Cercetările de specialitate contemporane, denotă faptul, că reușita procesului de negociere, depinde în mare măsură de calitățile și trăsăturile de personalitate a negociatorului. Deci, negociatorul este o personalitate, care „trebuie să-și alinieze valorile personale la principiile corecte, astfel, încât aceștia vor fi eliberați de percepții greșite și de prejudecăți eronate” [50].

Personalitatea, în opinia cercetătorului român Ioan Popa, reflectă, din punct de vedere socio-psihologic, natura intimă a unei persoane, eul individual al acestuia, pe când stilul este modul în care acea persoană se manifestă în exterior, în interacțiune cu celelalte persoane. Stilul este descrierea personalității, așa cum se manifestă aceasta într-un timp, spațiu și un context dat [69, pag.173].

Tipurile de personalitate au fost identificate și descrise și de Karl Leonhard [112], acestea fiind elucidate în Tabelul 2.7.

Tabelul 2.7. Specificația tipurilor de personalitate a negociatorului

Nr.	Tipuri de personalități	Caracteristica
1.	Fire demonstrativă	Laudă de sine, comportament asertiv, tendință de autocompătămire, pripeală în decizii.
2.	Fire hiperexactă	Verificări nesfârșite, asigurări excesive, minuțiozitate exagerată.
3.	Fire hiperperseverentă	Sensibilitate, predispoziția de a se simți cu ușurință jigniți, setea de prestigiu personal, continua bănuială etc.
4.	Fire nestăpânită	Predominația instinctelor și sentimentelor asupra considerentelor raționale.
5.	Fire hipertimică	Pozitivistă prin excelență, subestimează necazurile vieții, este mereu în acțiune, manifestă bogăție de idei și de sentimente, superficialitate.
6.	Fire distimică	Severitate, investire puternică în evenimente triste, ritm de gândire sau acțiune mai scăzut, altruist, sobru, sistem etic riguros.
7.	Fire labilă	Presupune alternanța stărilor hipertimice cu cele distimice.
8.	Fire exaltată	Reacție excesiv de intensă față de diferitele întâmplări din viață, disperare.
9.	Fire anxioasă	Posibilitatea supracomensării, atitudine de siguranță de sine, aroganță.
10.	Fire emotivă	Sentimentalism, milos, impresionabil în fața artei, naturii.

11.	Fire extrovertită	Orientare dominantă spre lumea percepției și nu a imaginației, sociabilitate, atracție pentru noi călătorii, noi experiențe, influențabil.
12.	Fire introvertită	Preponderența reprezentărilor față de percepții, a unei scăzute influențe a evenimentelor exterioare asupra propriilor gânduri, îndepărtare de realitate, lume proprie, înclinație spre viața lăuntrică.

Sursa: Adaptată de autor după Karl Leonhard [112]

Totodată, Curry Jeffery Edmund a realizat o altă analiză a persoanelor, care, în opinia sa, trebuie să fie departe de a participa la procesul de negocieri. În Tabelul 2.8, sunt caracterizate persoanele care „nu au stofă” de negociatori.

Tabelul 2.8. Tipuri umane care nu sunt recomandate pentru calitatea de negociator

Nr.	Tipuri umane	Caracteristica
1.	Plângăreții	Tip uman care se plânge întotdeauna de ceva, chiar și în cazul în care au condiții foarte bune de lucru. Atât deplasarea, cât și stresul negocierilor, li se vor părea insuportabile.
2.	Complotiștii	Spiritul de unitate este indispensabil în negocieri, iar persoanele care își stabilesc singure planul de acțiune sau care vor să iasă în evidență vor submina efortul colectiv al echipei de negociatori.
3.	Bigoții	Indiferent de tipul bigotismului (rasial, cultural, discriminare între sexe), acesta nu poate duce la o tranzacție reușită.
4.	Mimozele	Deși sunt persoane mai competente decât plângăreții, persoanele „cu pretenții” nu pot obține rezultate foarte bune, decât dacă li se oferă condiții ideale.
5.	Delicații	În cazul acestui tip de persoane, există riscul neadaptării rapide și corespunzătoare la noile condiții de mediu, putând astfel perturba strategiile și activitatea echipei de negociatori.

Sursa: Adaptată de autor după Curry Jeffery Edmund [20]

În vederea enunțării calităților profesionale ale unui negociator, în opinia noastră, trebuie să se aibă în vedere două aspecte [42, pag.53-62].

În primul rând, este vorba de competența sa în domeniul businessului turistic, care are relevanță pentru negocierea comercială. Cu alte cuvinte, un negociator în businessul turistic trebuie să aibă o specializare bine canalizată în acest domeniu, dar să nu fie doar negociator „bun la toate”.

În al doilea rând, este necesar să se țină cont de competență în negociere, ceea ce presupune o pregătire teoretică (studii) și practică (experiență) adecvată în domeniul businessului turistic. În măsura în care negocierea este o „știință”, adică o „profesie”, care se poate învăța, persoana interesată trebuie să se pregătească bine, făcând studii de specialitate și practică în domeniu – atât pentru a corespunde cerințelor, cât și pentru a se angaja într-o negociere concretă de succes.

Pentru a participa la negocieri comerciale – în opinia lui Christophe Dupont [103], se cer, în mod deosebit, câteva calități specifice, redate în Tabelul 2.9.

Tabelul 2.9. Calități specifice necesare pentru calitatea de negociator

Nr.	Calități	Descriere
1.	Capacitatea de comunicare	Prevede facilitate în transmiterea propriilor idei și informații și receptivitate la părerile și reacțiile interlocutorului. Aceasta înseamnă, în particular, posibilitatea de înțelegere și exprimare corectă într-una sau mai multe limbi utilizate în afacerile internaționale, într-o ordine de importanță, care ține de specificul cultural al interlocutorului.
2.	Capacitatea de empatie	Include modul de transpunere în condiția psihico-afectivă de înțelegere exactă a poziției și motivațiilor sale. Aceasta presupune toleranță culturală, acceptarea și valorizarea diversității, fără însă să se ajungă la mimetism cultural, imitare culturală sau la o abordare bazată pe stereotipuri.
3.	Capacitatea de asumare de responsabilități	Se subînțelege „curajul prudent” în acțiunile pe care intenționează să le pună în aplicare.

4.	Rezistență psihică și fizică	Stare de spirit și tărie de caracter în situații de negocieri îndelungate, cu elemente de surpriză și stres, într-un context nefamiliar.
----	------------------------------	--

Sursa: Elaborată de autor după Christophe Dupont

În opina expertului în negocieri Toma Georgescu, „*negociatorul experimentat este cel înnăscut cu aptitudinea de a comunica, este cel care are capacitatea de a cunoaște profilul psihologic al celor cu care negociază*”[32, pag.16]. Caracteristicile specifice fiecărui tip de personalitate psihologică au în vedere trei mari factori, numiți în literatura de specialitate factori bio-fiziologici înnașcuți:

✓ **emotivitatea** – care reprezintă reacția vie a unui individ la anumite evenimente: entuziasm, indignare, plâns, rîs, etc.

✓ **durata răspunsului la evenimente** – care reprezintă fie o reacție primară, scurtă, fie o reacție secundară, îndelungată;

✓ **caracterul activ sau inactiv al individului** – care conturează un rezultat tipologic în corespundere cu anumit tip de personalitate.

În acest context, ținând cont de caracterul complex al negocierii, formarea de negociatori profesioniști și experimentați în domeniul turismului prezumă o pregătire pe mai multe planuri, după cum urmează în Tabelul 2.10.

Tabelul 2.10. Pregătirea multilaterală a negociatorului

Nr.	Pregătire	Competențe
1.	Cunoștințe	În ceea ce privește domeniul cunoștințelor, la formarea negociatorilor se urmărește asimilarea de către viitorii negociatori, a principalelor caracteristici ale negocierii: tipologie, structură și condiții, roluri, proceduri, faze, reguli, dimensiuni etc.
2.	Atitudini și sentimente	Se au în vedere emoțiile, care pot surveni în cadrul negocierilor, mizele și riscurile asociate, așteptările, precum și atitudinea față de echitate și corectitudine.
3.	Relații interpersonale	Domaniul relațiilor interpersonale presupune dezvoltarea capacității de comunicare, de edificare a unor raporturi între persoane sau în cadrul grupurilor, precum și abilitatea de

		exprimare și capacitatea de a crea încredere, de a rezolva situațiile conflictuale.
4.	Dezvoltare personală	Aceasta se raportează la aspecte precum: puterea de convingere și vulnerabilitatea personală ce țin de temperament și stil de abordare, flexibilitatea stilului în raport cu situațiile variate și schimbătoare, dar și competența și abilitatea în general.

Sursa: Elaborată de autor

Ca rezultat al cercetării respective, în opinia noastră, evaluarea profilului psihologic a negociatorului este unul vital pentru procesul de negociere..

John Mattock și Jonas Ehrenbourg este de părerea că „*evaluarea profilului psihologic prezintă importanță și din perspectiva negociatorului oponent, evaluarea având drept scop plasarea pe o axă comportamentală în vederea abordării corespunzătoare tipului comportamental și psihologic*” [114, pag.34-35].

Dezvoltarea competențelor de negociere se poate realiza prin expunerea treptată a managerilor la situații de negociere. Negociatorii abili preferă să pregătească ceea ce doresc să obțină de la negociere chiar înainte de a avea prima întâlnire [50, pag.77].

Care nu ar fi subiectul discuțiilor negocierea afacerilor în turism trebuie să aibă un scop bine definit și să fie condusă de un șef de echipă. *Clarificarea scopului favorizează creșterea eficienței comunicării și elaborarea unor mesaje clare, decise și utile* [17]. În acest context, *se poate vorbi chiar de-o tipologie a șefului de echipă* [7, pag.67, definit prin modul în care se manifestă în raport cu ceilalți membri ai echipei ca un tip:

➤ **autoritar** – este o persoană pasionată dar nervoasă, el fiind un bun organizator și extrem de migălos în urmărirea obiectivelor pe care și le-a propus, dar acceptă foarte greu alte păreri, lucru care poate produce uneori chiar conflicte;

➤ **cooperant** – datorită caracterului său realist și uneori chiar sentimental, el este un bun conducător, dispune de spirit de echipă, cu rezultate excelente în negocieri, însă uneori ia decizii prea lent;

➤ **permisiv** – situat între sanguinic și flegmatic, acest tip de șef este slab organizat și nu face, atunci când este nevoie, uz de autoritate, are deschidere, acceptă scuze și motivații, este iubit de angajații pe care-i înțelege, dar prea slab, din păcate, pentru a rezista la negocieri, mai ales în cazul în care se prelungesc;

➤ **creativ** – are un caracter sentimental, dar în același timp nervos, fiind extrem de preocupat de rezolvarea problemelor acute, fără a fi însă un bun organizator, lucru care impune ajutorul unui coleg din echipă.

Pe lângă acestea, la alegerea șefului de echipă trebuie să se țină cont de competențele pe care acesta le are în cadrul întreprinderii turistice, de poziția sa, de funcția pe care o ocupă, de relațiile sale cu ceilalți membri ai colectivului, de respectul și aprecierea de care se bucură, atât în cadrul întreprinderii, cât și pe piața turistică, de continuitatea pe care a demonstrat-o în ultimii ani și mai ales de cunoștințele sale de specialitate, etică și profesionalism [44,pag.81].

Studiind literatura de specialitate identificăm două dimensiuni ale șefului de echipă: competența și talentul. Pe de altă parte, orice negociator, fie el și șef de echipă, se definește prin apartenența sa la o anumită cultură, expresie a factorilor determinanți – naționali și corporaționali – ai formării sale profesionale și spirituale [100, pag.28-49].

Evident, orice șef de echipă responsabil de negocieri cu partenerii de afaceri trebuie să dispună de calități și pregătire de negociator, deși acest lucru, spre regret, nu se întâmplă tot timpul. Cu toate acestea, indiferent de faptul că există sau nu această calitate, șeful de echipă trebuie să fie pregătit tot timpul pentru îndeplinirea funcțiilor de negociere.

Pentru exercitarea prerogativelor sale, șeful de echipă, în calitate de negociator, trebuie să asigure îndeplinirea mai multor cerințe:

- să dispună de informație completă despre obiectul negocierii;
- să se documenteze asupra punctelor slabe ale oponentului;
- să negocieze în limita competențelor sale;
- să respecte mandatul încredințat de întreprinderea turistică;
- să asigure interesele întreprinderii;
- să renunțe la negocieri, dacă balanța este înclinată spre oponent.

Făcând abstracție de la șeful de echipă, și având în vedere că numeroase întreprinderi turistice din Republica Moldova activează atât pe piața turistică națională cât și pe cea internațională, problemele selectării și formării negociatorilor reprezintă o necesitate foarte stringentă, având în vedere carențele și lipsa de experiență a celor vizați să ducă tratative cu partenerii străini experimentați.

Cercetătorul științific Nicolae Platon, doctor habilitat în științe economice, definește **turismului național** ca „niște aranjamente turistice care au la bază consum turistic, practicat de rezidenții unei țări atât pe teritoriul țării cât și peste hotarele sale” [66].

Cu referire la **turismul internațional** ca parte componentă a businessului turistic, acesta presupune de asemenea „*aranjament turistic care prevede deplasarea temporară a unor persoane dintr-o țară în alta, diferită de cea de reședință, pe un anumit itinerar sau într-o anumită zonă turistică, în scopul satisfacerii unor necesități de ordin social, cultural, spiritual, sportiv medical sau economic*” [66].

În aceste condiții, toate aranjamentele presupun negocieri. Negocierile, care au ca scop inițierea unor aranjamente turistice, ca regulă, se duc între agențiile de turism, tur-operatori și furnizorii de servicii turistice. În conformitate cu Legea 352/2006 [47] „Cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova”, „*tur-operator este persoană fizică sau juridică care organizează pachete de servicii turistice și le vinde sau le oferă spre vânzare direct sau prin intermediul unei agenții de turism*”, iar „*agenția de turism este persoana fizică sau juridică care vinde sau oferă spre vânzare servicii turistice proprii sau contractate de la alți furnizori, precum și pachete de servicii turistice stabilite de tur-operatori*”. **Autorul** definește furnizorii din turism ca „*agenți economici care prestează servicii turistice: transport, cazare, alimentare, agrement, excursii*”.

Tur-operatorii, agențiile de turism cât și furnizorii de servicii turistice, ca agenți economici, activează în temeiul Legii 845/1992 „Cu privire la antreprenoriat și întreprinderi” [48]. Ei deleagă persoane responsabile de inițierea și desfășurarea procesului de negociere. Un lucru important de care este necesar să se țină cont, constă în selectarea corespunzătoare a persoanelor abilitate pentru a fi antrenate în procesul de negociere. Persoanele date trebuie să corespundă următoarelor cerințe: calități native, buni psihologi, rezistență fizică, inteligență, precum și pregătire de specialitate, însoțită de o cultură generală adecvată. Toate aceste calități întruchipează **portretul negociatorului**, care poate fi un exponent excelent al agenților pieței turistice, participant la diverse tratative cu caracter turistic.

Trebuie să menționăm că **portretul ideal al unui negociator** este prezentat într-o manieră diversificată de către diferiți autori [86], [89], [124]. Aceste deosebiri de puncte de vedere apar atât ca urmare a modului personal în care tratează problema unii autori, cât și datorită deosebirilor de accepțiuni morale, etice, culturale etc.

Pentru a fi un bun profesionist, în opinia noastră, negociatorul trebuie să se caracterizeze printr-un **coeficient sporit de inteligență**, aceasta ajutându-l să găsească soluții corecte într-un mediu complex și adesea contradictoriu de dispute, să asimileze cu ușurință problemele noi care apar într-o situație sau alta, să facă față obiecțiilor sau unor provocări ale partenerilor. Dar pentru a realiza acest lucru sunt necesare anumite calități. Printre calități necesare unui negociator profesionist se numără:

➤ **Memoria perfectă** este un alt atribut necesar negociatorului, întrucât acesta se află în situația de a duce tratative, fără a avea în față o amplă documentare, iar partenerul poate să-i solicite numeroase date și informații. Memoria perfectă este necesară și utilă chiar în cazul tratativelor eșuate, deoarece datele obținute pot constitui puncte de reper pentru relansarea unor negocieri viitoare.

➤ **Rațiunea**, respectiv *abilitatea* de a ierarhiza problemele, constituie valoarea adăugată a negociatorului, dacă avem în vedere că negocierea, ca atare, constă, de regulă, într-un lanț de compromisuri, în timpul cărora trebuie să știi: când să cedezi sau când să forțezi câștigul și când să te oprești, pentru a nu eșua în tratative, în care ești pe punctul de a fi câștigător. Rigiditatea, ca trăsătură opusă rațiunii și flexibilității, poate să compromită negociatorul, având drept consecință efecte negative asupra întreprinderii turistice.

➤ **Ținuta morală ireproșabilă** trebuie să-l ajute pe negociator să reziste tentațiilor, care pot apărea, relativ frecvent, în businessul turistic național și internațional. Fără îndoială, businessul turistic național și cel internațional cuprinde numeroase exemple, în care regulile eticii și ale moralei afacerilor sunt încălcate în mod flagrant. Însă, mai devreme sau mai târziu, negociatorii care își etalează activitatea pe practici necinstite și imorale riscă să eșueze.

➤ **Orizontul cultural** reprezintă o altă cerință de ordin general. Aceasta este o problemă de mare complexitate, fiindcă negociatorii din domeniul turismului activează în medii culturale diferite. În condițiile globalizării sub multiple aspecte ale problematicii economiei contemporane a turismului, diferențele de cultură și de stiluri în negocieri au o tendință evidentă de diminuare, dar, totuși, rămân importante.

Participarea la negociere, desfășurarea acestei acțiuni în condiții bune, reprezentarea în cunoștință de cauză a intereselor agenților pieței turistice, fie el tur-operator, agenție de turism sau presator de servicii, presupun viitorilor participanți la tranzacții, înarmarea acestora cu tehnica tratativelor, cu acele cunoștințe care sunt necesare pentru a face față unui asemenea proces.

Un bun negociator al ramurii turistice trebuie să se caracterizează prin mai multe calități și anume:

- ✓ puterea de a asculta;
- ✓ stăpânire de sine;
- ✓ capacitate analitică;
- ✓ spirit constructiv;
- ✓ să fie autocritic;
- ✓ să dispună de un orizont larg de cunoștințe;

- ✓ să dispună de capacitatea de a recunoaște propriile greșeli și de a le evita pe viitor;
- ✓ să dispună de putere de sinteză, ușurință în exprimare, coerență, fidelitate, echilibru și competență profesională.

Pentru a aduce valoare adăugată acestei lucrări am elaborat o anchetă-sondaj, în baza căreia am determinat portretul negociatorului aferent ramurii turistice. În Anexa 3 este prezentată ancheta-sondaj care ne-a ghidat spre determinarea portretului negociatorului.

Ca rezultat al studiului, putem afirma cu certitudine, că negociatorul trebuie să fie înzestrat cu următoarele **competențe**: să fie bun strateg; să fie bun orator; să fie operativ în luarea deciziilor; să poată manevra în diverse situații; să găsească rapid soluții; să fie o persoană conciliatoare; să poată formula soluții neutre pentru rezolvarea problemei divergente; să poată direcționa negocierile în albia compromisului în caz de apariție a pericolului de rupere a acestora.

Cu referire la **cunoștințele** de care trebuie să dispună negociatorul, practica turistică elucidează următoarele aspecte: pregătire antreprenorială; posedarea în profunzime a businessului turistic; competențe lingvistice; pregătire juridică și economică.

În Figura 2.6. este prezentat portretul negociatorului în turism.

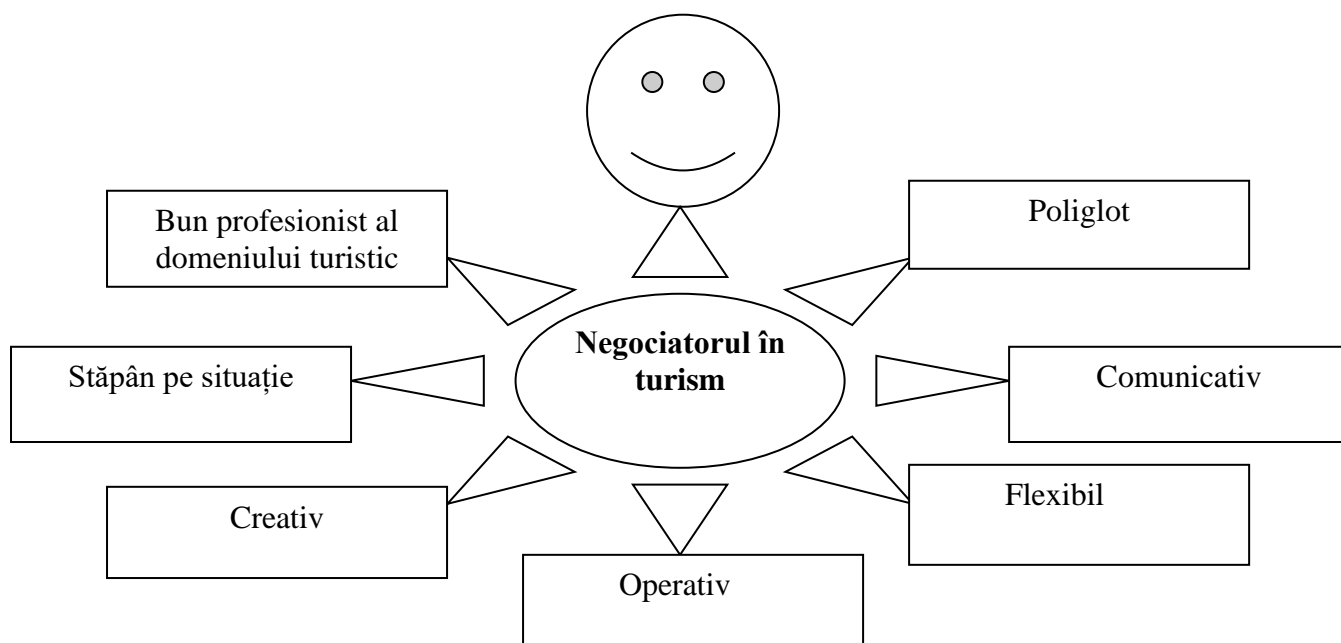


Fig. 2.6. Portretul negociatorului în turism

Sursa: Elaborată de autor

Pe lângă calitățile enumerate mai sus, mai este necesară încă o calitate destul de importantă și anume spiritul de negociator.

În țările occidentale dezvoltate a apărut o întreagă literatură de specialitate consacrată spiritului de negociator. Un astfel de spirit de negociator poate să transforme o persoană într-un

întreprinzător de succes, care poate dezvoltă o afacere în domeniul turismului, găsimu-și parteneri de afaceri. Dar, ce-l determină pe un individ să devină negociator?

Un aport important l-a avut profesorul Albert Shapero, care a identificat un concept al procesului de creare a unei noi întreprinderi, evidențiind variabilele a căror interacțiune conduce un individ să devină întreprinzător, ulterior dezvoltându-și și calitățile de negociator.

Astfel, procesul de transformare a unei persoane într-un negociator experimentat este influențat de patru variabile: de situație, psihologică, sociologică și economică. În Tabelul 2.11 sunt caracterizate aceste variabile.

Tabelul 2.11. Variabilele care determină transformarea unei persoane în negociator

N/o	Tipul de variabile	Caracteristica
1.	Variabila de situație	Constă în identificarea și pregătirea unei persoane, care ar face față raportului de forțe, ce poate fi prezent în procesul demarării unor negocieri, atât interne cât și externe, scopul fiind asigurarea unui echilibru confortabil.
2.	Variabila psihologică	Se manifestă prin predispoziția individului la acțiune, reieșind din anumite trăsături ale personalității, care doresc un anumit grad de independență decizională în procesul de demarare a negocierilor.
3.	Variabila sociologică	Se explică prin încrederea individului în reușita procesului de negociere, care de obicei se întâlnește mai degrabă la persoanele care se pot imagina în postura de întreprinzător de succes, sau a oricărui individ care a avut deja o reușită într-un proces de negocieri.
4.	Variabila economică	Se concretizează în disponibilitatea resurselor financiare, umane, materiale și informaționale, necesare demarării unei afaceri în businessul turistic. Chiar dacă toate celelalte variabile ar favoriza un individ în actul de negociere, dacă lipsește variabila economică, respectivul individ ar rămâne doar un potențial întreprinzător.

Sursa: Adaptată de autor după Albert Shapero [118]

Personalitatea negociatorului este unică și originală. Fiecare negociator pornește de la o anumită etapă, dezvoltându-se mai departe pe parcursul carierii profesionale, încercând o serie de experiențe și intrând în anumite relații – toate acestea având anumite efecte asupra

dezvoltării profesionale. Dezvoltarea personalității negociatorului se realizează pe parcursul unui proces contradictoriu, cu momente pozitive și negative, de evoluție și involuție, datorat modalităților diferite de integrare a individului în profesia de negociator.

În profesia de negociator, personalitatea negociatorului face ca fiecare individ să aibă un mod propriu de a fi, de a gândi și a simți, toate aceste fiind ghidate de temperament.

Trăsăturile fiziologice și psihologice, complinite cu factorii proveniți din mediul de viață, formează cele patru temperamente de bază dezvoltate și structurate de Hipocrate: coleric, sanguinic, flegmatic și melancolic. Aceste trăsături psihologice permit individualizarea unei multitudini de profiluri în vederea determinării competenței echipei și a conducătorului acesteia.

Studierea tipologiei temperamentului oamenilor de afaceri din domeniul turismului reprezintă o necesitate pentru continuarea cercetării respective. În continuare vom axa studiul pentru a explica consecințele și efectele care pot rezulta din incompatibilitatea temperamentului participanților la negocieri.

Interpretând roluri decizionale, negociatorii utilizează informații, stabilesc relații, încheie contracte cu scopul valorificării resurselor, soluționării unor situații conflictuale și abordării unor alternative optime la problemele de rezolvat. Astfel, negociatorii pot să influențeze mersul tratativelor, obținând în consecință rezultatul dorit, dacă tratativele nu au eșuat din cauza temperamentului diferit al părților.

Se cunoaște că negociatorul reprezintă o persoană care dispune de o anumită energie internă. Participând la tratative indivizii își manifestă temperamentul în mod diferit: unii sunt impulsivi alții sunt liniștiți, unii sunt nervoși alții sunt calmi.

Pentru a nu periclita mersul negocierilor este necesar să analizăm tipologia temperamentelor, pentru a identifica cele mai potrivite pentru demararea tratativelor. În *Anexa 4*, mai detaliat vom caracteriza tipologia temperamentelor.

Pentru a fi expliciti în cele relatate sunt necesare câteva explicații:

1. nu există în formă pură nici un tip de temperament;
2. temperamentul puțin se schimbă pe parcursul vieții el fiind înăscut;
3. temperament bun sau rău nu există. Fiecare temperament are avantaje și dezavantaje.

Un lucru este cert. Dacă persoana este încrezută în sine, indiferent de temperament, ele creează putere în cadrul negocierilor.

2.4. Tipologia stilurilor de negociere în turism

Negocierea plasează față în față parteneri care se auto-selectează căutând o ajustare reciprocă a necesităților economice concretizate de produsul sau serviciul turistic. Negociatorul ocupă rolul central în demararea tratativelor. Fiecare din negociatori utilizează propriul stil. Participând la tratative, negociatorul reflectă asupra stilului de comportament pe care îl va aplica, reieșind din contextul și anturajul persoanelor care participă la procesul de negocieri.

Este evident, că stilul de negocieri poate fi determinat de următoarele aspecte::

- personalitatea negociatorului;
- temperamentul negociatorului;
- tradițiile culturale ale negociatorului;
- credința negociatorului;
- motivația negociatorului;
- forța de convingere a negociatorului;
- relația stabilită între părți;
- conjunctura pieței turistice;
- dorința de rezolvare a problemelor și disputelor;
- situația care a generat necesitatea organizării tratativelor.

Indiferent, însă care au fost motivele demarării negocierilor, pentru realizarea unui sau altui comportament, negociatorul trebuie să fie convins că stilul ales, va fi prielnic pentru a influența rezultatele pozitive ale negocierii.

Ca rezultat al celor afirmate, **autorul** a considerat necesar de a realiza o cercetare mai amplă și mai aprofundată asupra tipologiei stilurilor de negociere utilizate în practica națională și internațională aferente ramurii turistice.

Negociatorul ca practician ocupă un rol cheie în mediul de afaceri turistic. Este bine cunoscut faptul, că negociatorul devine bun în timp, când parcurge diverse etape de formare: acumulare de experiență, abilități retorice, tehnica argumentării, secretele psihologiei și comunicării interumane.

Literatura de specialitate abundă în caracterizarea personalizării stilului negociatorului. Experții în negociere consideră că personalizarea stilului este condiționat de psihologia comportamentală a individului.

Este pe deplin îndreptățită aprecierea lui Georges Louis Leclerc de Buffon, căruia îi sunt atribuite cuvintele: „*stilul este omul însuși*”[138, pag.64]. În ceea ce privește stilul de negociere experiența a demonstrat că nu există doi negociatori identici. Prin stilul de abordare

al procesului de negociere fiecare negociator are un mod specific de a acționa, fiind unic în felul său.

Ioan Deac în lucrarea sa „*Introducere în teoria negocierii*”, consideră că, de regulă, în negociere pot fi identificate **cinci stiluri**, în funcție de personalitatea negociatorului [21, pag. 49-51]:

▪ **colaborativ:** *negociatorul recunoaște existența divergenței de interese și urmărește rezolvarea problemelor în așa fel încât, la încheierea acordului, ambele părți să-și atingă scopurile;*

▪ **compromisoriu:** *negociatorul nu recunoaște deschis existența unui conflict de interese, sperând ca, prin eludare, soluții de compromis sau recurgerea la un terț, să ajungă la o soluție acceptabilă;*

▪ **conciliant:** *negociatorul consideră că relațiile dintre părți sunt mai importante decât interesele în joc și recurge la concesiuni pentru a menține raporturi amiabile cu partenerul;*

▪ **autoritar:** *negociatorul urmărește cu orice preț realizarea propriului interes, vizează câștigul fără să cedeze nimic celeilalte părți;*

▪ **evitant:** *negociatorul consideră că un conflict trebuie evitat cu orice preț și nu ia o atitudine fermă când se opun interesele, preferând formule evazive și ezitante.*

Jeffery Edmund Curry argumentează necesitatea alegerii stilului potrivit în negociere, identifică nu mai puțin de douăzeci și trei de stiluri personale de negociere, „*diferite mult unul de altul*”[10, pag.67]. O reflectare simplificată a acestor stiluri este realizată de Ioan Popa în lucrarea sa „*Negocierea comercială internațională*”[69, pag.173], prezentată în Tabelul 2.12.

Tabelul 2.12. Stiluri personalizate de negociere

N/o	Stilul	Caracteristici
1.	Agresiv	Duritate prin ignorarea părții adverse
2.	Tolerant	Concesii prin amânarea problemelor litigioase
3.	Pasiv	Așteptare și discreție prin analizarea părții adverse
4.	Impasibil	Aparență de indiferență prin așteptarea reacției din partea adversă
5.	Intimidant	Timorare a celuilalt prin stăpânirea situației
6.	Tehnocrat	Exactitate de date și siguranță profesională
7.	Finanțist	Competență financiară și accent deosebit pe cifre
8.	Avocățesc	Apelează la legislație hărțuind oponentul prin norme juridice
9.	Conspirativ	Confidențialitate sporită și limitare în informații
10.	Disimulativ	Ascunderea intențiilor proprii prin inducerea în eroare a adversarului
11.	Speculant	Exploatarea punctelor slabe ale celuilalt

12.	Încăpățânat	Pronunțat pe poziții, nu cedează în fața oponentului
13.	Ambivalent	Nehotărât, incapabil de a lua decizii
14.	Pragmatic	Urmărește eficiența, planificarea detaliată, discuție la obiect
15.	Ultimativ	Amenințarea cu ruperea negocierilor
16.	Arogant	Tratează cu superioritate pe partener, afișează siguranță de sine
17.	Filistin	Face dovadă de bune intenții, considerente altruiste, morale
18.	Irezistibil	Copleșirea partenerului cu argumente și atenții
19.	Expeditiv	Negociere în viteză, mod impetuos
20.	Riguros	Rece, metodic, fără umor
21.	Sociabil	Accent exagerat pe comunicare și familiarism
22.	Brigandaj	Furtul de informații, documente, spionajul
23.	Conciliant	Atitudine indulgentă, urmărirea de rezultate mici, progresiv

Sursa: Prelucrată de autor după Ioan Popa

În majoritatea lucrărilor despre negociere, se fac referiri la o serie de stiluri de negociere, raportate la particularitățile ce țin de țările din care provin negociatorii [26], [32], [40], [83], [159].

Cunoașterea diferitor tipuri de stiluri este o condiție esențială pentru negociatori, deoarece în contextul interferențelor multiculturale acestea creează premise generale pentru înțelegerea anumitor valori de cultură națională sau etnică.

Rigoare în gândire, contextul raționalist, abordarea logică a evenimentelor sunt calitățile necesare unui negociator implicat în rezolvarea disputelor de negociere.

Odată ce stilurile de negociere depind de negociatori și țările de proveniență a acestora, este oportun să cercetăm *ipoteza numărul patru*, care are ca obiect de studiu măsura în care personalizarea stilului influențează mersul negocierilor.

În proces de cercetare, am constat faptul, că personalizarea stilului de negociere pentru mulți oameni apare ca un reflex. În opinia diversilor savanți preocupați de negocieri „personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere” [31], [74], [54], [75]. Reieșind din cele enunțate, putem deduce că „stilul de negociere se dobândește prin activitate cotidiană din exercițiul funcției, negociatorul fiind cel în măsură să-și selecteze și să-și adopte un stil adecvat” [150].

Putem afirma cu certitudine că personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere, *validând* astfel conținutul *ipotezei patru*.

Școala de Negocieri de la Harvard Law School a clasificat personalizarea stilurilor negocierilor în *patru categorii*, redate în Tabelul 2.13.

Tabelul 2.13. Stiluri de purtare a negocierilor

N/o	Stiluri de purtarea negocierilor	Caracteristici
1.	Individualist	Este axat pe maximizarea propriilor rezultatele, nefiind luate în calcul interesele celorlalți. Când negocierea este purtată de o persoană individualistă ea se poate transforma în negociere pozițională. În acest caz partenerul poate să se simtă neprotejat.
2.	Cooperativ	Este bazată pe maximizarea rezultatelor, atât proprii, cât și a interlocutorului. Acesta este stilul generator de plusvaloare și corespunde negocierii principale. În opinia expertului în negocieri de afaceri internaționale G. Goodpaster, „unii negociatori cooperativi sunt sofisticati, alții sunt expuși exploatării, iar o a treia categorie expune la conlucrare patologică, care are caracter invariabil și neadaptiv, trădând practic finalitatea colaborării”[107].
3.	Competitiv	Este axată pe creșterea diferenței dintre câștigul propriu și cel al partenerului de discuție. Deoarece nu permite identificarea unor soluții cooperative, poate fi considerat ca stil distructiv.
4.	Altruist	Este un stil foarte rar întinat fiind bazat preponderent pe maximizarea rezultatului pentru partenerul de discuție.

Sursa: Elaborată de autor după Adriana Almășan [1, pag.64], [167]

Stilurile de purtare a negocierilor deduc faptul că motivații deosebite duc la abordări diferențiate.

Un alt aspect interesant al cercetării face referire la descrierea stilurilor de negocieri în dependență de țări. Din cauza multitudinii de caracteristici naționale și culturale care au impact asupra negocierii acestea sunt imposibil de analizat exhaustiv. De asemenea, este dificil să se facă o diferențiere exactă raportat la fiecare țară în parte, întrucât particularizarea negocierilor tind să întrunească obiceiuri și percepții diferite. De aceea, în literatura de specialitate s-a conturat o particularizare a negocierilor pe diferite zone geografice.

În lucrarea sa „Arta negocierii” [82, pag.117-121], Bill Scott face o descriere a particularităților stilurilor de negocieri în dependență de țări. În *Anexa 5* este redată caracteristica acestor particularități.

Este important să constatăm faptul, că stilul de negocieri în mare măsură depinde de modalitatea de personalizare a stilului negociatorului.

Personalizarea stilului negociatorului poate conduce la o abordare constructivă în ceea ce privește exercitarea capacității de convingere a partenerilor și chiar la influențarea acestuia prin determinarea adoptării comportamentului necesar.

Continuând logica expunerii referitor la personalitatea negociatorului, în opinia noastră, acesta „*este o persoană cu abilități retorice, care desfășoară activitatea de negociere în baza propriului stil dezvoltat, reieșind din experiența și viziunile sale profesionale*”[65].

În consecință, calitatea tratativelor purtate, găsirea soluțiilor de compromis, funcționalitatea întreprinderii turistice ca rezultat al negocierilor, precum și obținerea de performanțe pentru viitor, depind decisiv de negociatori și de stilul lor de negociere.

În aceste condiții, trăsăturile de personalitate ale negociatorului, precum și stilul de negociere utilizat pot avea o influență majoră asupra modului în care se comportă și abordează problemele la masa de tratative.

2.5. Concluzii la Capitolul II

Negocierea este un fenomen cognitiv care se bazează pe comunicare și se fundamentează pe interacțiune umană. Participanții la acest proces sunt persoane educate și formate diferit, în medii diferite cu anumite tradiții și rigori comportamentale. Toate acestea înseamnă o amprentă specifică, care determină semnificativ comportamentul, stilul de comunicare și negociere, modul de a crea și întreține relații umane, dar și o integrare într-un mediul social și apartenență la un anumit grup.

Negocierea ca regulă pe parcursul demarării acesteia include mai multe elemente ce acționează într-o manieră interactivă, prin care se manifestă dinamica procesului de tratative, formând în consecință, un veritabil „câmp de forțe”.

Miza negocierilor reprezintă elementul de importanță majoră în cadrul tratativelor, deoarece derivă ca rezultat al confruntării de opinii asupra obiectului negocierii, fiecare parte dorindu-și anumite beneficii pentru ei.

Realitatea este de așa natură că negocierea se bazează pe interacțiunea umană, unde are loc lupta caracterelor, temperamentelor și a intereselor conjuncturale de business. Rezultatele negocierilor în mare măsură, pot fi influențate de personalitatea negociatorului, stilul negociatorului și de puterea de convingere a negociatorului.

Elementele fundamentale, structura, specificul și caracteristicile negocierilor în turism sunt determinate de interesele, preocupările, obiectivele, cerințele și aspirațiile actorilor pieței turistice, care reprezintă factorii motorii ale procesului de negociere.

Pentru îndeplinirea obiectivelor care asigură satisfacerea intereselor părților, negocierea trebuie să demareze în limita dimensiunilor rezonabile a artei compromisurilor, unde nu există învinși și învingători.

Reieșind din cele expuse, venim cu anumite concluzii, care ar îmbunătăți procesul de negociere prin demararea unei comunicări eficiente și a unei armonizări a valorilor și intereselor părților divergente, capabile să rezolve problemele de dispută.

1. Negocierea poate fi purtată cu seriozitate și eficiență numai în baza unei temeinice pregătiri, care presupune în mod necesar, o amplă documentare și informare privind evoluțiile din businessul turistic, studierea pieței turistice interne și a celei externe, a partenerilor potențiali, definirea cât mai exactă și clară a obiectivelor proprii și, pe cât e de posibil, identificarea obiectivelor partenerilor.

2. Pentru a se antrena într-o negociere importantă, actorii pieței turistice trebuie să realizeze preventiv o serie de acțiuni privind pregătirea și demararea acestora, să cunoască elementele fundamentale, structura și caracteristicile procesului de negocieri, să dispună de negociatori calificați.

3. Un rol important în negociere îi este atribuit personalității negociatorului. Portretul negociatorului reprezintă un atribut cheie în procesul de desfășurare a negocierilor, deoarece condiția esențială pentru reușita negocierilor comerciale aferente businessului turistic, o constituie obținerea unor avantaje, capabile să favorizeze întreprinderea turistică în raport cu mediul concurențial, respectiv prin crearea unor premise care ar întări pozițiile acesteia.

4. În negociere trebuie de respectat echilibru intereselor părților, care sunt implicate în tratative. Acest fapt, va permite: delimitarea zonelor de acord și dezacord, respectarea eticii în abordarea comportamentală a negociatorilor, atingerea mizei de negociere.

5. O distincție esențială ține de temperamentul negociatorului. Fiecare dintre negociatori au un temperament, un mod caracteristic de a reacționa la mediul înconjurător. Pentru ca orice negociator este călăuzit de propriul său temperament, aceeași situație poate produce reacții foarte diferite. Ceea ce este extrem de ușor pentru un negociator, pentru altul poate fi foarte dificil, ce e stimulativ pentru acesta, poate fi plictisitor pentru celălalt. De aceea, în negocieri, utilizarea extremelor temperamentale nu este recomandată.

6. Odată ce am purces la negocieri, odată ce suntem conștienți de necesitatea acestora, că de rezultatul acestora depinde viitorul businessului nostru, trebuie să parcurgem acest

exercițiu, indiferent de ambiții, iar nevoia de colaborare între actorii pieții turistice fiind una stringentă.

7. Stilul negocierilor reflectă personalitatea negociatorului. Cu toate acestea personalitatea negociatorului nu poate fi redusă însă la un anumit stil pur.

8. În negocierea comercială turistică, respectarea cerințelor etice reprezintă o condiție de bază a reputației. nu se pot realiza acorduri avantajoase și durabile prin încălcarea normelor morale.

3. MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN CADRUL NEGOCIERILOR TURISTICE INTERNAȚIONALE

3.1. Selectarea și utilizarea tipurilor de strategii la negocierea afacerilor în turism

Pentru a stabili strategia de negociere în domeniul turismului, este necesar de determinat încă de la etapa de pregătire, care este realitatea de la care se pleacă, care sunt obiectivele de realizat, care sunt resursele necesare și care este modalitatea cea mai potrivită de a parcurge traseul între punctul de pornire și rezultatul dorit.

Strategia de negociere include totalitatea obiectivelor vizate în cadrul procesului de negociere, metodele potențiale pentru atingerea acestor obiective și resursele disponibile pentru implementarea lor.

Alegerea unei strategii se face în funcție de o serie de factori interni și externi procesului de negociere, cu un grad înalt de variabilitate și complexitate.

Factorii interni sunt mai reprezentativi deoarece reflectă personalitatea negociatorului și resursele proprii ale întreprinderii turistice. Factori externi care prezintă o importanță deosebită sunt ghidați de conjunctura în care se desfășoară negociere, acțiunile posibile ale partenerului și forțele psihologice.

În continuare vom analiza conceptul de strategie în opinia mai multor cercetători.

Strategia, în opinia cercetătorilor Arnolando Hax și Nicolas Majluf „*este un mijloc pentru a defini rolurile managementului pe ansamblu întreprinderii, pentru fiecare unitate de afaceri sau sector și pentru fiecare funcțiune*” [108, pag.94].

Raymond Alain Thietart consideră strategia ca „*ansamblul deciziilor și acțiunilor privind alegerea mijloacelor și articularea resurselor în vederea atingerii unui obiectiv*” [120].

Kenneth Richmond Andrew este de părerea că strategie este „*model de obiective, politici și acțiuni care definesc drumul prin care o organizație își stabilește poziția în mediul său înconjurător*” [95, pag.16].

Strategia de negociere este „*planul general al acțiunilor de comunicare în cadrul negocierii, în care sunt stabilite obiectivele necesare pentru atingerea scopului final și metodele de realizare a acestora*” [21, pag.49-51].

Opinia autorului cu privire la **strategia de negociere**, presupune identificarea și utilizarea unei maniere proprii de purtare a tratativilor, în care sunt proiectate obiectivele urmărite de întreprinderea turistică și care conduc la atingerea scopului final, ținându-se cont atât de factorii externi, cât și de cei interni.

Strategia unei întreprinderi turistice trebuie să corespundă ansamblului de decizii și acțiuni, care o orientează într-un mod determinat și pe termen lung, misiunea și obiectivele acesteia fiind prestabilite.

Odată ce întreprinderea turistică și-a formulat misiunea și obiectivele și a stabilit piețele turistice și consumatorii-țintă, după ce a evaluat condițiile externe favorabile și nefavorabile cărora se expune și a identificat punctele forte și punctele slabe, entitatea este în măsură să definească o strategie de negocieri prin care să propună o politică eficientă de promovare de produse și servicii turistice, atât pe piața internă cât și pe piața externă.

Strategia de negocieri trebuie să direcționeze managementul întreprinderii turistice spre luarea deciziilor referitor la conținutul disputelor de afaceri, la locul unde întreprinderea își va desfășura tratativele și la modul cum aceasta își va realiza scopurile.

Ca manevră concurențială, strategia de negocieri poate plasa întreprinderea turistică pe tărâmul competiției, *„unde amenințările și alte manevre sunt folosite pentru a obține avantaje, plasează procesul de formulare a strategiei în cea mai dinamică tendință a acestuia, cu mișcări care provoacă contramișcări”* [92, pag.14].

Strategia de negocieri se bazează pe alegerea unei anumite tactici, care poate fi utilizată pe întregul parcurs al procesului de negociere. Însă, aceasta nu înseamnă ca ea nu poate fi modificată pe parcurs, dacă se constată că nu se potrivește cu strategi și tactica aleasă de partener.

Prin **tactică** înțelegem, parte a strategiei care cuprinde mijloace, metode și forme de acțiune care trebuie utilizate pentru realizarea obiectivelor.

Elementele tacticii au în vedere următoarele aspecte:

- împrejurările specifice în care are loc negocierea
- scopul urmărit
- tehnicile folosite, dozarea și eșalonarea acestora.

Tacticile se vor construi pornind de la strategia adoptată și vor încorpora și elemente exterioare, cum ar fi circumstanțele negocierii.

Tacticile sunt alese prin raportare nu doar la strategia generală, dar și cu luarea în considerare a unor stratageme și tehnici de implementare.

Din punct de vedere al celui care încheie contractul, la modul exemplificativ, se pot combina nu doar diverse tactici, dar și tehnici diferite din sfera de aplicare a respectivelor tactici.

În acest sens, prezentăm câteva dintre tacticile cele mai utilizate de către negociatori, reflectate în **Anexa 6**.

Implementarea tacticilor se face prin tehnici de negociere specifice tacticii respective.

Tehnica reprezintă instrumentul practic utilizat de negociatori, respectiv procedee și scheme de acțiuni ce urmează a fi folosite pentru realizarea tacticilor preconizate. Tehnicile constituie elementul flexibil, dinamic al conducerii tratativelor, ele adaptându-se la situațiile noi, apărute în diversele etape ale negocierii. Tehnicile nu pot fi concepute corect în lipsa unei strategii bine definite. Tipologia tehnicilor de bază aferente businessului turistic sunt prezentate în Tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. Tipologia tacticilor negocierii afacerilor aferente businessului turistic

N/o	Tipologia tacticilor	Caracteristici
1.	Tactica ofensivă	Această tactică se utilizează pentru a oferi anumite întrebări cu scopul de a descoperi anumite puncte slabe ale oponentului. Fraza atribuită trebuie să fie de tipul: „De ce?”
2.	Tactica defensivă	Tactica respectivă urmărește scopul de a forța partenerul să repete expunerea prezentată anterior, sub pretextul că punctul de vedere al acestuia nu a fost bine înțeles.
3.	Tactica „Da...Dar”	În cazul în care negociatorul nu dorește să răspundă negativ la o întrebare directă, el va da acest răspuns, condiționând acordul său. Răspunsul poate să însemne „Da”, „Poate”, sau „Nu” în funcție de dar.
4.	Tactica de întrerupere	În cazul când procesul de negociere nu este favorabil uneia din părți, în dorința de a câștiga timp pentru analiză, se solicită oferirea unei pauze. În acest sens se organizează un coffee-break, cu servirea de băuturi răcoritoare și dulciuri.
5.	Tactica de obosire a partenerului	Obosirea partenerului de tratative poate fi obținută prin diferite modalități: lipsa de căldură, ori din contra căldura insuportabilă,prelungirea deliberată a negocierilor, absența momentelor de relaxare, ore nepotrivite de ședință, așezarea acestuia cu fața spre lumină puternică, alegerea unei săli zgomotoase de negocieri, așezarea pe scaune neconfortabile, cazare necorespunzătoare, folosirea abuzivă a băuturilor alcoolice.
6.	Tactica raporturilor de încredere reciprocă	Pentru a capta încrederea partenerului de tratative se porcede la prezentarea deschisă a deficiențelor întâmpinate pe piața

		turistică, datorită conjuncturii existente.
7.	Tactica de amânare a discuțiilor	Dacă în procesul tratativelor apar careva probleme greu de rezolvat, atunci, ca regulă, se poate solicita o pauză de amânare a discuțiilor pentru a găsi o soluție de compromis.
8.	Tactica de cooperare	Tactica respectivă este condiționată de necesitatea existenței unui climat de înțelegere și colaborare dintre partenerii businessului turistic. Din acest motiv nu este pierdută din vedere nici o clipă calitatea relației dintre parteneri.

Sursa: Elaborată de autor după [24], [130]

Strategia este cea care asigură stabilitate, continuitate și direcționare pentru determinarea unui anumit comportament tactic. Preocupările pentru determinarea unei strategii în domeniul afacerilor turistice se justifică și sunt chiar necesare atunci, când negocierea se referă la situații în care miza este foarte mare și demersul de realizare a obiectivelor este complex, deoarece în negocierile simple sau în cele de rutină accentul se pune doar pe tehnici.

Strategiile nu sunt direcții de gândire standard care să garanteze succesul în orice gen de situații de conflict. Mai curând ele trebuie stabilite separat și în mod special pentru fiecare situație de negociere.

Strategia de negociere se bazează atât pe logica rațională a argumentelor, cât și pe forța psihologică a emoțiilor și sentimentelor.

În continuare vom examina tipurile de strategii redată în Figura 3.1, care pot fi aplicate în businessul turistic.

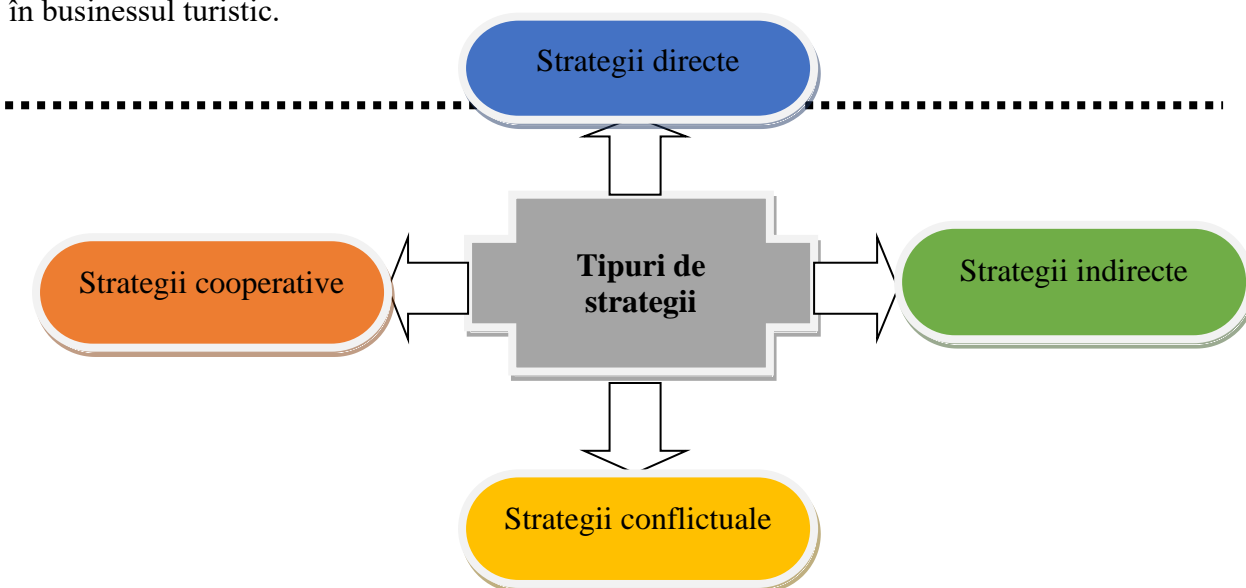


Fig. 3.1. Tipurile de strategii

Sursa: Elaborată de autor

3.1.1. Strategii directe

Strategiile directe sunt utilizate când suntem siguri de rezultatele acțiunilor noastre. Dacă situația în care ne aflăm ne este favorabilă, intrăm direct în subiect și lovim direct în țintă.

Putem utiliza strategiile directe doar în cazul în care raportul de forțe ne sunt favorabile, iar adversarul nu are alte opțiuni. În funcție de raportul de forțe, strategia directă implică prezentarea clară și deschisă a problemelor, fără a utiliza tactici menite să slăbească poziția adversarului. În acest context, puterea de negociere permite impunerea voinței noastre printr-o confruntare rapidă și decisivă.

În perspectiva afacerilor turistice, obiectivul acestei strategii este de a consolida resursele și avantajele esențiale legate de subiectul negocierilor, pentru a neutraliza, într-o confruntare finală, argumentele părților adverse.

Conform tacticii businessului turistic, în acest gen de strategie, succesul poate fi asigurat prin:

- utilizarea tuturor forțelor principale atuurilor și tacticilor;
- purtarea unei singure runde de negocieri folosind toate pârghiile de atac tactic.

Strategia directă în businessul turistic este ușor de practicat atunci când ești puternic, față în față cu un adversar relativ mai slab.

3.1.2. Strategii indirecte

Strategiile indirecte se aplică în circumstanțele în care raportul de forțe și condițiile nu sunt favorabile pentru noi. În aceste situații, este necesar să căutăm soluții alternative, utilizând abordări laterale și mijloace psihologice pentru a restrânge libertatea de acțiune a adversarului.

Strategia indirectă o putem utiliza atunci când adversarul este mai puternic. A o folosi înseamnă a lovi adversarul în punctele sale cele mai slabe, care trebuie identificate până a intra în procesul de negocieri.

În loc atacurilor directe, se încearcă destabilizarea oponentului prin lovituri laterale și surprinzătoare, în punctele vulnerabile.

După ce adversarul a fost slăbit, se vor viza pozițiile esențiale, de o mare importanță. Adversarul trebuie să fie constant dus în eroare, astfel încât să conștientizeze acest lucru cât mai târziu. În cadrul negocierilor, manevrele laterale implică manipularea și pot fi realizate doar cu un consum considerabil de resurse psihologice, care restricționează libertatea de

decizie a oponentului. Manipularea devine astfel singura opțiune disponibilă celor care nu dispun de putere sau de mijloace de presiune.

În businessul turistic, câteva dintre regulile de bază ale manevrelor laterale sunt următoarele:

- utilizarea unor argumente forte pentru a da lovituri decisive în punctele slabe ale oponentului;
- surprinderea oponentului prin apelarea permanentă la acțiuni imprevizibile;
- epuizarea forțelor oponentului prin manevre ocolitoare;
- abandonarea subiectelor în care oponentul își consolidează puterea;
- abandonarea periodică a cooperării când oponentul este în dificultate;
- supravegherea continuă a tacticilor de business ale oponentului etc.

3.1.3. Strategii conflictuale

Strategiile conflictuale sunt cele prin care se urmăresc obținerea de avantaje fără a face concesii. Acestea se desfășoară în condiții în care o parte câștigă, iar cealaltă pierde, implicând negocieri dure și tensionate, de obicei caracterizate printr-o disproporție a puterii de negociere între părți.

Caracterul conflictual al negocierilor joacă un rol crucial în alegerea tacticilor și tehnicilor utilizate în timpul discuțiilor. Strategiile bazate pe forță, care sunt relevante în situații de conflict deschis, sunt aplicate pentru a constrânge adversarul să accepte condițiile impuse în contractul de parteneriat.

Cu toate acestea, este important să recunoaștem că relațiile de afaceri stabilite în sectorul turistic prin intermediul acestor strategii pot fi profitabile, dar nu și durabile, deoarece sunt influențate semnificativ de fluctuațiile pieței turistice.

Pentru a exemplifica procesul de negociere în contextul unui conflict deschis, să luăm un caz tipic de negociere a prețului în industria turistică.

Să presupunem că, pe o anumită piață turistică, există o cerere mare pentru produsul turistic X, iar oferta este insuficientă, fiind controlată de un singur tur-operator. Profitând de această poziție, tur-operatorul impune un preț exorbitant. Unele agenții de turism detaliști, împreună cu consumatorii, sunt dispuse să plătească acel preț, sub presiunea tur-operatorului care nu acceptă alte condiții de vânzare.

Când poziția sa pe piața turistică se schimbă, odată cu apariția mai multor tur-operatori competitivi, se modifică și raportul de putere în negociere. Agențiile de turism și

turiștii vor căuta să-și valorifice vechile relații cu tur-operatorul, ignorându-i oferta. Astfel, conflictul rămâne deschis.

Exemplu poate servi pentru purtarea negocierilor dintre:

- tur-operator – tur-operator;
- tur-operator - agenție de turism detailistă;
- tur-operator – consumator-turist;
- tur-operator – agenție de turism detailistă – consumator-turist.

Este cazul, însă să atenționăm, că utilizarea unor astfel de strategii este extrem de periculoasă, căci urmările pot fi imprevizibile pentru tur-operatorul care aplică această strategie. El poate fi boicotat de toți agenții pieței turistice.

În cadrul strategiilor conflictuale, este esențial a sesiza din timp natura și tipul conflictului de voințe. Acesta poate fi:

- a) conflict de credințe și preferințe;
- b) conflict de interese;
- c) conflict de instrumentare.

Descrierea tipurilor conflictelor de voință este reflectată în Tabelul 3.2.

Tabelul 3.2. Tipurile conflictelor de voință

Nr.	Tipul	Descrierea
1.	Conflict de credințe și preferințe	Este un conflict între valorile fundamentale la care aderă partenerii businessului turistic și nu unul de natură rațională. Este profund, de mare intensitate și foarte greu de conciliat. Este inutil să încerci a convinge un prestator de servicii să facă careva reduceri de preț în vârf de sezon turistic, când cererea este foarte mare. De regulă, conflictele de acest fel iau amploare, durează și duc la epuizarea oponentilor. Pozițiile adverse pot fi ireductibile.
2.	Conflicte de interese	Sunt cele generate pe baze materiale și financiare, legate de accesarea și prestarea serviciilor, stabilirea prețului, împărțirea comisionului, de concurență etc. Comportamentul părților negociatoare rămâne preponderent rațional, iar pozițiile lor pot fi ușor de exprimat în termeni

		economici.
3.	Conflictele de instrumentare	Sunt acelea în care oponenții aderă la unul și același obiectiv final, dar nu sunt de acord cu căile, metodele și mijloacele folosite pentru a-l atinge. Divergențele sunt de natură procedurală.

Sursa: Adaptată de autor după Maubert Jean-Francois [141, pag. 240], [113]

Strategiile conflictuale generează tactici de influență negativă și agresivă precum avertismentul, intimidarea, amenințarea directă și represaliile.

3.1.4. Strategii cooperative

Strategiile cooperative vizează crearea unui echilibru între avantaje și concesii, evitând astfel conflictele deschise și respingând utilizarea presiunii agresive. Aceste strategii presupun abordarea partenerului ca un aliat, nu ca un adversar.

În stadiul inițial al discuțiilor, ele caută să identifice punctele și interesele comune pentru a maximiza oportunitățile de a ajunge la un acord și a satisface dorințele partenerului, în limitele raționalității. Pentru a depăși mai ușor rezistența acestuia, nu trebuie să răspunzi provocărilor, să contracarezi atacurile cu altele similare sau să aplici principiul „cu cât mă lovești mai mult, cu atât mai mult îți răspund”. În schimb, este mai eficient să te poziționezi de partea lui, să-i dai dreptate ori de câte ori este posibil, să-l asculți cu atenție, să-i arăți respect și chiar să-ți ceri scuze, dacă este cazul. Dacă vrei să fii ascultat, este important să începi prin a asculta, iar pentru a fi înțeles, trebuie mai întâi să-l înțelegi pe partener. Vorbind cu calm, crește șansa ca și ceilalți să îți răspundă în același mod. Un comportament prietenos facilitează, de asemenea, întâlnirea cu prietenie din partea celorlalți.

Strategiile cooperative se bazează pe tactici de influență pozitivă precum promisiunile, recomandările, concesiile și recompensele. Un exemplu de aplicare a strategiilor cooperative poate fi negocierea unui contract între tur-operator și agenția de turism pe subiectul cedării de comision.

Tur-operatorul (TO) informează agenția de turism (AT) că mărimea comisionului stabilită în prețul de vânzare este de 10 % din costul pachetului de servicii turistice. 3% este suma maximă pe care o putem accepta pentru cedarea de comision ca retro-bonus. Din punctul de vedere al tur-operatorului, mărimea retro-bonusului nu este negociabilă.

AT detailistă acționând în spiritul strategiilor competitive, ar contraataca decizia tur-operatorului privind aplicarea retro-bonusului în mărime de 3%. Ar încerca să implice în conflict și alte agenții de turism pentru ai convinge să renunțe la parteneriat cu acest tur-

operator. Poate urma o confruntare prelungită, în care fiecare dintre părți și-ar apăra vehement poziția. În această situație conflictul poate lua amploare.

Dacă luăm în calcul spiritul strategiilor cooperative, atunci TO nu trebuie să răspundă provocărilor. În loc să contraatace agenția de turism detailistă, el va încerca să o aducă la masa tratativelor. Va informa agenția de turism că este interesat în colaborarea cu acesta și va asculta cu răbdare punctul de vedere a acesteia.

În consecință, va informa partenerul, că pe parcursul activității ulterioare retro-bonusul va fi revizuit prin majorarea acestuia, dacă agenția de turism detailistă va asigura vânzările conform unui anumit targhet.

În ceea ce privește transpunerea strategiei de negocieri în businessul turistic, **conform ipotezei numărul cinci**, se poate spune că întreprinderea turistică duce o luptă acerbă pentru a fi competitivă, miza fiind lărgirea spectrului de clienți, explorând un maxim de opțiuni și stabilind un plan de tratative, pe care va încerca să-l realizeze cât se poate de bine. În acest caz, obținerea unei influențe nete asupra întreprinderilor turistice concurente presupune să se stabilească:

- scopul negocierilor;
- locul desfășurării negocierilor;
- aplicarea strategiilor potrivite care vor permite sesizarea de oportunități și evitarea sau eliminarea constrângerilor;
- modul operativ de selectare a tacticii de negociere: confruntare directă sau discuții raționale și cooperante;
- finalitatea urmărită de întreprinderea turistică ca consecință a negocierilor desfășurate.

Printre formele strategice de negocieri care pot fi utilizate în businessul turistic sunt cele prezentate în Tabelul 3.3.

Tabelul 3.3. Formele strategice de negocieri aferente businessului turistic

N/	Tipologia strategiei	Caracteristici
1.	Strategia activă	Se urmărește achiziționarea pachetului de servicii turistice/de călătorie în perioade conjuncturale optime de tip Early Booking.
2.	Strategia pasivă	Se urmărește achiziționarea pachetelor de servicii turistice/de călătorie în mod eșalonat în funcție de necesitățile de consum al turiștilor.

3.	Strategia mixtă	Îmbină asigurarea ritmică a stocului de pachete de servicii turistice/de călătorie cu achiziționarea acestora în perioade conjuncturale optime.
4.	Strategia deciziei rapide	Contractarea imediată a pachetelor de servicii turistice/de călătorie, când așteptarea ar duce la condiții dezavantajoase (prețuri în creștere pe piața turistică)
5.	Strategia de așteptare	Când condițiile pot fi îmbunătățite prin trecerea timpului și majorarea numărului de furnizori și prestatori de produse și servicii turistice/de călătorie (prețuri cu tendința de scădere pe piața turistică)

Sursa: Elaborată de autor

De asemenea în ramura turistică este prezentă strategia „*Când*”, strategia „*Cum*” și strategia „*Unde*”. Particularitățile acestor strategii sunt prezentate în Tabelul 3.4.

Tabelul 3.4. Strategia „Când”, „Cum”, „Unde”

Strategia „ <i>Cînd</i> ”	Strategia „ <i>Cum</i> ” și „ <i>Unde</i> ”.
<ul style="list-style-type: none"> • Abținerea de a lua o decizie. Prețul pachetelor de servicii turistice /de călătorie este în creștere și tur-operatorul/agenția de turism speră să comercializeze pachetul la prețul cel mai mare posibil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participarea. Obținerea sprijinului unor bănci comerciale, companii de micro-finanțare, asociații de economii și împrumuturi în oferirea de credite, pentru asigurarea vânzărilor.
<ul style="list-style-type: none"> • Surpriza. Schimbarea bruscă a argumentelor, profitând de lipsa de informație sau de experiență redusă a partenerului. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asocierea. Condiționarea vânzărilor prin cumularea eforturilor.
<ul style="list-style-type: none"> • Faptul împlinit. Formarea de pachete de servicii turistice/de călătorie peste capacitatea de absorbție a pieței turistice, livrarea unei cantități mai mari de oferte turistice decât cea convenită. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plafonarea. Condiționarea partenerului privind comercializarea unui minim de pachete de servicii turistice/de călătorie.
<ul style="list-style-type: none"> • Retragerea aparentă. Pentru a forța acordarea de concesi de către partener, care se teme că negocierile nu se vor mai relua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hazardarea. Utilizarea legilor probabilității matematice: „ori câștigi totul ori pierzi totul”.

<ul style="list-style-type: none"> • Limitarea timpului de negociere. Exercițarea de presiuni psihologice, partenerul forțând luarea deciziei până la o anumită dată. 	<ul style="list-style-type: none"> • Testarea reacției. Expunerea unor oferte turistice create special, la târguri și expoziții de turism.
---	--

Sursa: Elaborată de autor

Deci, în consecință, **putem deduce validitatea ipotezei numărul cinci**, precum că transpunerea strategiilor de negociere comerciale în domeniul prestației turistice pot genera performanțe organizaționale pentru întreprinderea turistică.

Totuși, trebuie să conștientizăm că transpunerea strategiilor de negociere comerciale în domeniul prestației turistice este dependentă de aspectele și circumstanțele divergenței în sine și de personalitatea și stilul de negociere caracteristice persoanelor implicate. Este esențial ca strategia sa se potrivească cu personalitatea negociatorului, cu caracterul său, cu valorile culturii specifice. Sarcina metodei de negociere trebuie să asigure premisele dezvoltării gândirii, a caracterului negociatorului și să previzioneze, pe cât este posibil, o aplicabilitate eficientă a strategiilor, indiferent de situațiile în care se demarează procesul de negociere.

Orice negociere presupune o confruntare de voințe, în care sentimentele și interesele negociatorilor joacă un rol esențial. Fiecare parte poate prelua inițiativa și controlul pe rând, însă niciuna nu poate domina complet procesul. Fiecare negociator este influențat de percepția pe care o are asupra propriei sale poziții și a celeilalte părți. Partea care are o înțelegere mai clară a acestei confruntări de voințe are mai multe șanse să controleze interacțiunea și să obțină succesul. Ideal ar fi ca partenerul de negociere să ajungă la concluzia că eu am dreptate, iar el greșește, înainte de a investi prea mult timp și efort în a-l convinge. Dacă acest lucru se întâmplă, atunci am ales strategia cea mai eficientă.

Principiul fundamental al strategiei este acela de a stăpâni interacțiunea voințelor care se înfruntă la masa tratativelor și a nu le lăsa să treacă în conflict deschis. Conflictul poate fi dezamorsat în fașă. Indiciile și fazele agravării progresive a conflictului pot fi: disconfortul, incidentele, neînțelegerile, tensiunea și criza [37]. În Tabelul 3.5. sunt caracterizate fazele agravării progresive a conflictului.

Tabelul 3.5. Fazele agravării progresive a conflictului

Nr.	Indicele	Caracteristica
1.	Disconfortul	Este un fel de intimidare, o emoție sau un sentiment neplăcut care congestionează fața și face vocea să tremure.
2.	Incidentele	Sunt fapte mărunte, dar supărătoare, întâmplătoare

		fără voința expresă a cuiva, care întristează și irită.
3.	Neînțelegerile	Sunt situațiile de dubiu, ambiguitățile, în care partenerii se interpretează greșit și trag concluzii tendențioase pentru că devin suspicioși și resentimentari.
4.	Tensiunea	Este starea de încordare, iritare, îngrijorare și alertă permanentă față de presupusa rea voință a partenerului de negocieri.
5.	Criza	Este conflictul deschis, cearta, violența sau întreruperea relațiilor dintre părțile implicate în procesul de negociere.

Sursa: Adaptată de autor după George Grisham [37]

Dacă să luăm în calcul perspectiva teoriei militare, generalul francez André Beaufre în lucrarea sa „*Introduction à la stratégie*”[129], a elaborat o ecuație globală, care se referă la principiile stabilirii unui plan strategic:

$$S = u^* \times M^* \times p^* \times T$$

unde:

u – factor de situație sau influența de conjunctură;

M – forțele materiale și financiare implicate în conflict și aflate în interacțiune;

p – forțele psihologice disponibile;

T – factorul timp.

Influența de conjunctură este preferată atunci când factorii psihologici au o greutate mai mare, iar resursele materiale și financiare sunt minime. Timpul joacă un rol important, deoarece părțile se angajează într-o confruntare prelungită. De asemenea, alegerea unei strategii directe sau indirecte depinde de circumstanțele date de elementul (u).

Orice activitate, inclusiv activitatea turistică prezumă o interacțiune umană. Cu toate că nu există o rețetă universală pentru demararea cu succes a afacerilor, o gândire strategică și o gamă de acțiuni tactice pot să asigure succesul într-o confruntare din mediul turistic, crescând astfel șansele de reușită.

Trebuie să recunoaștem că o strategie poate fi eficientă într-o anumită situație, dar complet ineficientă în altele, fiind influențată de circumstanțele specifice. O direcție strategică poate viza efecte pe termen lung, altă direcție poate fi compromisă din start.

În negocierea afacerilor în turism strategia trebuie privită ca un mod de gândire dinamică. Ea devine o manieră de abordare a unei confruntări între două sau mai multe voințe. În final, pe cât este posibil, trebuie să se ajungă acolo unde voia să ajungă fiecare, separat. Dacă victoria este obținută fără ca cineva să piardă, este perfect.

3.2. Utilizarea tehnicilor de manipulare, a manevrelor și a stratagemelor în negocieri

Mediul de afaceri exercită un control semnificativ asupra comportamentului uman. Majoritatea managerilor din lume sunt foarte diferiți între ei. Ei au prea puține lucruri în comun, dacă este să analizăm: sexul acestora, vârstă la care au atins anumite performanțe și naționalitatea de unde provin. Ca regulă, managerii respectivi utilizează stiluri diferite, tactici diferite și în consecință au scopuri distincte. Dar indiferent de stilul și tacticile utilizate toți managerii au o trăsătură comună: unde este posibil ei vor încălca cu siguranță regulile stabilite de managementul tradițional, bazându-se preponderent pe intuiție.

Acest lucru se datorează faptului, că acțiunile și reacțiile oamenilor pot fi determinate de forțe și constrângeri specifice mediului de afaceri, care la moment este unul foarte controversat. Cuvintele, sloganele, frazele, afirmațiile etc., într-o anumită măsură pot avea putere de influență asupra individului, dirijându-i reacțiile și comportamentul acestora. Trebuie să constatăm faptul, că de multe ori individul poate fi influențat, fără ca el să-și dea seama de această situație.

Din punct de vedere psihologic, manipularea se referă la crearea deliberată a unei situații în negocieri, cu scopul de a influența reacțiile și comportamentul oponentului în direcția dorită de partenerul de discuție, care folosește diverse tehnici de manipulare.

Sir Francis Bacon scria în secolul XVII-lea în *Essay of Negotiating*: „*Dacă vrei să manipulezi un om trebuie să-i cunoști fie caracterul, fie metehnele ca să îl poți conduce, sau scopurile pentru a-l putea convinge, sau slăbiciunile și dezavantajele ca să-i inspire teamă, sau pe cei ce au un interes la el pentru a-l putea guverna*”, prefigurând astfel negocierea ca un proces manipulativ.

Presiunea exercitată de diverse forme de manipulare poate fi observată în cele mai comune aspecte ale vieții social-economice. Valoarea relațiilor interumane, respectarea principiilor etice, emoția generată de recompense mici, zâmbetul sincer, un compliment prietenos sau un gest de bunăvoință pot toate să fie rezultatul unui efect manipulator.

În principal, tehnicile de manipulare se folosesc pentru a face posibilă atacarea partenerului de tratative fără ezitări și fără remușcări, scopul fiind obținerea de maxim avantaj în negocieri.

O problemă ridicată în legătură cu tehnicile manipulative este aceea a reacțiilor. Chiar și unii dintre cei mai bine pregătiți negociatori uneori recurg la tactici de negociere discutabile din punct de vedere etic. În astfel de cazuri protecția este cu atât mai dificilă cu cât mai surprinzătoare pentru partenerul de discuție.

Atragem atenția asupra faptului, că normele minimale deontologice ale unui negociator profesionist nu salută utilizarea unor trucuri lipsite de moralitate sau chiar prohibite de lege. Din acest motiv, folosirea diverselor mijloacelor pentru a convinge, trebuie să se desfășoare în limitele acceptabile.

În mediul de afaceri turistic, este important să conștientizăm că multe tactici de manipulare se bazează pe crearea unei aparente normalități. Pentru a avea succes, negociatorii-manipulatori acționează astfel încât să nu atragă atenția, acordând o mare atenție detaliilor pentru a evita ca partenerii să observe discrepanțe. Comportamentul civilizată, respectul și prietenia față de parteneri pot însemna o încredere necondiționată, iar o relaxare excesivă poate duce la efecte negative în procesul de negociere.

Manipulatorii nu se mulțumesc doar cu controlul partenerilor de afaceri; ei devin prieteni de încredere, câștigându-le afecțiunea și respectul, ceea ce le permite o influență mai mare. Aceștia încearcă să se apropie de „victima” lor, imită comportamentele, împărtășesc temerile și idealurile, câștigând astfel încrederea. Pe parcurs, atenția se îndreaptă treptat către interesele manipulatorului, iar partenerul, deși simte că ceva nu este în regulă, rămâne orb la schimbări datorită încrederii în noul prieten. Astfel, victima poate suferi o transformare pe care nu o conștientizează.

Prin urmare, manipularea vizează destabilizarea celeilalte părți și obținerea unui rezultat favorabil prin tehnici de inducere în eroare și manevrare, fiind o realitate constantă în negocierile din domeniul turismului.

Un lucru este cert. Majoritatea manipulatorilor care utilizează tehnicile de manipulare în raport cu alte persoane, ca regulă, sunt siguri pe ei, creându-și o imagine de indivizi competenți și puternici, având drept scop intimidarea celor cu care ei vin în contact direct. Cum se poate rezista unor situații în care cei cu care venim în contact în mediul de afaceri, exercită o putere de fascinare greu de evitat? Petru a nu cădea în capcana manipulatorilor, **autorul** cercetării a considerat de cuviință să facă lumină în acest sens, pentru a clarifica anumite situații, ce țin de negocierea afacerilor în turism.

Este bine cunoscu faptul, că obiectul negocierii în turism se referă la modul de contractare a serviciilor turistice de la prestatori și furnizori, cu scopul de a forma pachete de servicii turistice, destinate comercializării către consumatorii-turiști. De asemenea negocierea

afacerilor în turism poate avea loc între tur-operator, ca integrator de produse turistice și servicii turistice și agenția de turism detailistă, ca intermediar în comercializarea acestora.

Punctul de plecare și rațiunea de a fi negociator bun se află în dorința de a obține ceva cu minim de efort și maxim de eficiență. Acest ceva se numește obiectiv. În negocieri obiectivul numărul unu este prețul obținut ca rezultat al tratativelor dintre părțile implicate. Când este vorba de stabilirea prețului, fiecare parte a negocierii se va strădui să capete avantaje maxime în raport cu partenerul de negocieri. Și în această confruntare vor fi utilizate toate instrumentele, inclusiv și tehnici de manipulare în raport cu partenerul, pentru a se ajunge la rezultatul scontat.

De aici decurge interesul negociatorului, ca să posede cât mai multe abilități de manipulare, pentru a-și dezvolta aptitudinile și a aborda cu fermitate pozițiile sale, de a-și desăvârși capacitatea de a înfrunța furnizori și prestatori dificili, care au o educație și un nivel de cultură diferit, rezultatul dorit fiind încheierea tranzacției cu maxim efect economic. Totodată, caracterul manipulator al tranzacțiilor poate fi utilizat și în cazul tur-operatorilor în raport cu agențiile de turism detailiste, fiecare din acești actori ai pieței turistice, dorindu-și în linii mari „cireșa de pe tort”, iar cireșa este – mărimea comisionului negociat.

Privită dintr-o perspectivă etică, negocierea uneori poate fi canalizată într-o direcție, care poate devia de la moralitate. Astfel, în relațiile mediului de afaceri turistic, comportamentul agresiv, atitudinea denigratoare precum și utilizarea stratagemelor, manevrelor și tehnicilor de manipulare pot fi prezente în negocierea afacerilor. Cu toate că acestea pot fi contraproductive ca urmare a incompatibilității acestora cu normele etice, ele totuși sunt prezente, iar negociatorul trebuie să fie pregătit pentru a face față.

Specialiștii în negocieri [152], [149], [155], [166], [164] sunt de părerea că în tratative, respectarea cerințelor etice reprezintă o condiție de bază a reușitei. Nu se pot realiza acorduri și relații avantajoase și durabile prin încălcarea normelor morale.

Deoarece, negocierea este un proces complex și dinamic, este foarte important ca părțile să respecte normele deontologice. Respectarea din partea actorilor pieței turistice a normelor deontologice, înseamnă menținerea anumitor standarde de etică în limite stricte, pentru a nu periclita întregul proces de negociere.

În cadrul căruia unul sau altul dintre agenții pieței turistice poate să recurgă la tactici de manipulare, respectarea cerințelor deontologice înseamnă menținerea anumitor acțiuni în limite stricte, pentru a nu periclita întregul proces de negociere.

Conflictele de natură etică pot să apară în cadrul negocierilor din mai multe motive. Motivele conflictelor de natură etică sunt prezentate în Figura 3.2.

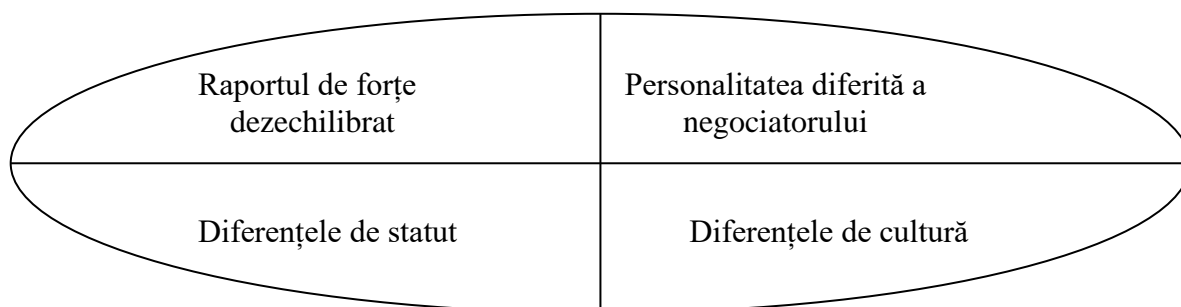


Fig. 3.2. Motivele conflictelor de natură etică

Sursa: Adaptată de autor după [128, 136],

a) **Raportul de forțe dezechilibrat.** Acesta poate genera tendința dominantă din partea celui mai puternic actor al pieței turistice, tendințe care, duse la extrem, pot depăși limitele impuse de etica de afaceri în turism. Pentru a preîntâmpina astfel de situații, părțile trebuie să stabilească de la început regulile de procedură, astfel încât negocierile să se desfășoare în condiții corecte și echitabile.

b) **Personalitatea diferită a negociatorului.** După atitudinea pe care o au în negocieri, negociatorii pot fi: loiali sau manipulatori, sinceri sau ascunși, morali sau amoralii, agresivi sau domoli. Aceste trăsături definesc, practic, două tipuri de negociatori: cel cooperativ și cel conflictual.

c) **Diferențele de cultură.** Respectivul norme determină modalități diferite de raportare la obiectivul etic. Diferențele dintre culturile naționale nu numai că influențează acest comportament, dar condiționează totodată valorile fundamentale deținute de negociatori. Fiecare persoană aduce la masa de negocieri anumite presupuneri, de care crede că ar putea avea loc, deși în realitate acestea pot fi doar niște imaginații. De cele mai multe ori necunoașterea particularităților naționale sau chiar regionale, duce la blocarea negocierilor. Negocierea se poate confrunta nu doar cu diferențe de cultură între țări, ci și între diferite categorii sociale.

d) **Diferențele de statut.** Poziția actualilor oponenți și viitorilor parteneri în procesul negocierilor poate fi diferită. Unul din oponenți fiind conștient de statutul inferior al potențialului partener de business îi poate desconsidera opțiunile, chiar dacă acestea sânt reale și corecte. Un negociator cu statut înalt este, de regulă, considerat corect și bine informat, solicitările și doleanțele lui fiind interpretate la nivel corespunzător, chiar dacă, în realitate sânt greu de acceptat.

Cu toate că etica în afaceri prevede respectarea anumitor norme deontologice, totuși, manipularea este omniprezentă în procesul de negocieri, deoarece fiecare parte tinde să atingă obiectivul stabilit.

Multiplele sarcini și marea responsabilitate care revin persoanei desemnate pentru a participa la negocieri, ridică în fața acestuia exigența unei pregătiri speciale tactice, mai ales că până în prezent în pregătirea negociatorilor au fost neglijate aspectele psihologice, temperamentul, manevrele de manipulare, stratagemile de manipulare și tehnicile de manipulare, accentul de bază fiind pus pe arta comunicării.

Manipularea se poate face atât dintr-o poziție de dominare, asociată cu neîncrederea în celălalt, atitudine critică față de partener, comportament ofensiv, cât și din poziția unui comportament defensiv, unei false impresii de negociator cooperant și constructiv în discuții.

În lucrările științifice retrospective [85], [145], [153], [162], [161] consacrate procesului de negociere se scria despre realizarea acestui proces de pe poziții constructive cum ar fi: rațiunea, cooperarea, dorința de a reuși, etc., și de pe poziții mai puțin constructive cum ar fi: constrângerile, intimidarea, agresiunea, etc., însă, fără a se acorda atenție aspectelor psihico-umane legate de manipulare.

Care sunt cauzele manipulării și de ce unii negociatori apelează la tehnici de manipulare?

Specialistul în negocieri Hassan Souni, a identificat *patru cauze* de natură psihologică reflectate în Tabelul 3.6, care îi incită pe negociatori să-și manipuleze partenerii de afaceri.

Tabelul 3.6. Cauzele manipulării

N/o	Cauza	Descrierea cauzei
1.	Teama de eșec	Se manifestă prin lipsa de încredere în sine, iar negociatorul dă dovadă de un echilibru emoțional precar.
2.	Lipsa de încredere în oameni	Se manifestă în cazul în care protagonistul afacerii are o imagine negativă despre partenerul cu care intenționează tranzacționarea unei afaceri.
3.	Tendința spre egocentrism	Se manifestă prin convingerea că ești singura persoană în stare să ia o decizie și singura care știe ce este bine.
4.	Înclinarea spre combinații și confuzii	Se manifestă prin dorința individului de a reuși cu orice preț, utilizând diverse combinații, nu tot timpul legale.

Sursa: Adaptată de autori după Hassan Souni [85]

Ca urmare a celor relatate, în opinia noastră, negocierea afacerilor indiferent de domeniu în care se demarează, nu se poate desfășura complet și eficient fără implicare psihologică și fără manevre de manipulare.

Ce reflecții au totuși specialiștii asupra manevrelor de manipulare? Cercetând practica negocierilor comerciale internaționale aferente businessului turistic, în calitate de autor ai acestui studiu, am analizat literatura de specialitate [93], [78], [80], [117], [165], [163] și am descris *trei*, cele mai întâlnite manevre de manipulare, acestea fiind analizate și caracterizate în *Anexa 7*.

Față de practicile manipulatorii, există două modalități de ripostă: ignorarea lor sau răspunsul echivalent sau adecvat. În procesul negocierilor este foarte important de a contracara în măsura posibilităților comportamentul manipulator al oponentului, pentru a nu ceda în fața presiunilor și tacticilor de intimidare.

Jocurile manipulării presupun de multe ori lipsa de respect pentru partener, ambiție nesăbuită, orgoliul de a fi cel mai „tare”, obsesia de a învinge într-o lume, în care acționează legea supremației, unde reușește cel mai puternic și cel mai șiret. În aceste condiții, anumite instrumente utilizate în procesul de negociere pot fi considerate lipsite de etică.

Pe lângă manevrele de manipulare în negocierile comerciale se utilizează și stratagemele.

În opinia profesorului universitar Gheorghe Pistol, *stratagema* poate fi definită „*drept un cumul de tehnici și tactici pe care negociatorul le utilizează în scopul manipulării partenerului de la masa tratativelor*”[60].

Un negociator trebuie să fie capabil să perceapă și să înțeleagă, fie prin documentare, fie prin intuiție, momentul potrivit pentru a iniția sau a întrerupe o acțiune care se bazează pe o anumită strategie.

În cele ce urmează, vom prezenta **10 stratageme** cel mai frecvent utilizate de negociatori, descrise în literatura de specialitate [69, pag.173], [134, pag.98-99], [49], [60], acestea fiind destinate în special să provoace reflecții privind deșeurile lor. În *Anexa 8*, **autorul** a analizat și caracterizat aceste stratageme.

Negociatorii manipulatori utilizează stratagema pentru a destabiliza procesul de negociere, încălcând normele minimale admise în uzanțele negocierii. Acest fapt, poate duce pe termen scurt la anumit câștig, dar pe termen lung consecințele pot fi destul de dezastruoase, fiind manifestate în pierderea partenerului de afaceri, compromițând astfel relația de business. Pagubele s-ar putea manifesta și în planul bunei reputații al omului de afaceri, care reprezintă un capital important în lumea businessului turistic.

Desigur ca stratagemele prezentate nu epuizează multitudinea cazurilor întâlnite în practica turistică. În businessul turistic acestea au sfere de aplicabilitate limitate, iar caracterul lor pare, cel puțin la prima vedere discutabil.

Pe lângă stratagemile de manipulare există și diverse tehnici de manipulare, descrise în literatura de specialitate [27], [93], [137], [69, pag.173] și prezentate în **Anexa 9**, iar alegerea momentului aplicării lor și modul de aplicare a acestora sunt elemente ce condiționează prin feed-back conținutul motivațiilor negociatorului ce le inițiază.

Stratagemile de manipulare sunt considerate tactici mai simpliste ale procesului de negociere, pe când tehnicile de manipulare sunt considerate instrumente mult mai sofisticate, care cer abilități și experiență mult mai avansată din partea negociatorului.

În consecință, corectitudinea negociatorului, precum și alte trăsături de personalitate vor decide până unde se poate merge cu manipularea în businessul turistic, fiecare fixându-și propriile limite. Este important să specificăm faptul că dacă în negocierile de afaceri aferente businessului turistic miza este mare și conflictele de interese sunt complexe, mânuirea abilă a stratagemelor pot contribui decisiv la succesul tranzacției.

3.3. Negocierea comercială internațională în prestația turistică

Negocierea este asociată de mulți oameni doar cu rezolvarea disputelor din viața politică internațională. În realitate, acest mod de interacțiune este uzual și în viața cotidiană, preponderent în mediul de afaceri.

O tendință care se remarcă în prezent și prezintă interes pentru cercetarea științifică, este preocuparea crescută pentru negocierea afacerilor în turismul internațional, deoarece este un domeniu economic în plină ascensiune.

Datorită acestui fapt, are loc intensificarea negocierilor turistice bilaterale desfășurate în cadrul reuniunilor, conferințelor, expozițiilor de turism, precum și în cadrul organizațiilor internaționale de profil, pe care acestea le organizează.

Ca urmare a procesului permanent de globalizare, de căutări ale unor soluții, care să ducă la facilitarea schimburilor de turiști între țări, negocierile comerciale internaționale își amplifică prezența tot mai vădit în relațiile bilaterale, devenind astfel principalul și singurul mijloc de comunicare internațională în businessul turistic.

Intensificarea bilaterală a negocierilor mai este și rezultatul unor evoluții obiective, bazându-se pe existența a unei vaste activități de procese economice, care sunt atribuite turismului internațional.

Practica turistică demonstrează, că negocierea comercială internațională constituie principala modalitate, prin care se accede la performanțe, în condițiile existenței unui echilibru al avantajelor pentru toate părțile.

În aceste condiții, negociatorii prin implicarea lor pleneră pot contribui la dezvoltarea afacerilor din businessul turistic facilitând impulsivarea colaborării bilaterale și multilaterale, accelerarea introducerii noilor tehnologii, apariția noilor produse și servicii turistice, dezvoltarea agrementului, deschiderea hotarelor între țări, valorificarea noilor piețe de desfacere.

În prezent, relațiile turistice internaționale cunosc numeroase forme de realizare care într-o anumită măsură se intersectează, uneori se suprapun parțial, dar care au și o existență de sine stătătoare cu evoluții și caracteristici proprii.

Influențele factorilor externi, transmise prin sistemul relațiilor turistice internaționale, sunt pe cât de numeroase, pe atât de complexe și de contradictorii. Ele stau în mare măsură la baza activității întreprinderi turistice.

Deși factorii interni rămân a fi prioritari, performanța unei întreprinderi turistice autohtone poate fi atinsă numai atunci, când va fi capabilă să se implice în negocieri internaționale, pentru a fi parte a circuitului turistic mondial.

Este bine cunoscut faptul, că oricât de minuțioasă nu ar fi organizarea activității turistice în cadrul întreprinderii, ea ar avea un efect nesemnificativ, dacă nu se reușește stabilirea relațiilor directe între actorii pieței turistice și furnizorii de servicii turistice, atât la nivel național cât și la nivel internațional.

Stabilirea contactului direct cu partenerul, ca singură modalitate de a-i cunoaște posibilitățile, necesitățile, cât și problemele cu care acesta se confruntă acesta, este o condiție obligatorie pentru a realiza o afacere turistică eficientă și durabilă.

Acest lucru poate fi obținut numai în cazul negocierilor bilaterale directe, unde se pot încheia acorduri și contracte, care pot genera beneficii considerabile pentru părțile implicate.

Codul civil [15] al Republicii Moldova prevede următoarele tipuri de contracte:

- **Contractul privind pachetul de servicii de călătorie.** Prin contract privind pachetul de servicii de călătorie un profesionist (organizator) se obligă să ofere celeilalte părți (călător) un pachet de servicii de călătorie, iar călătorul se obligă să plătească organizatorului prețul convenit al pachetului.

- **Contractul de prestări servicii.** Prin contractul de prestări servicii, o parte (prestator) se obligă să presteze celeilalte părți (beneficiar) anumite servicii, iar aceasta se obligă să plătească retribuiția convenită.

- **Contractul de intermediere.** Prin contract de intermediere, o parte (intermediar) se obligă față de cealaltă parte (client) să acționeze în calitate de mijlocitor la încheierea unui sau mai multor contracte între aceasta și terț.

• **Contractul de mandat.** Prin contractul de mandat o parte (mandant) împuternicește cealaltă parte (mandatar) de a reprezenta la încheierea de acte juridice sau în alt mod de a afecta direct poziția juridică a mandantului în raport cu un terț, iar mandatarul, prin acceptarea mandatului, se obligă să acționeze în numele și pe contul mandantului.

• **Contractul de comision.** Prin contractul de comision, o parte (comisionar) se obligă să încheie acte juridice în nume propriu, dar pe contul celeilalte părți (comitent), iar aceasta să plătească o remunerație (comision).

Un alt aspect important de care trebuie ținut cont în businessul turistic se referă la garanția financiară. Introducerea garanției financiare este o normă obligatorie prevăzută în Codul Civil al Republicii Moldova. Norma juridică respectivă ar responsabiliza atât actorii pieței turistice, cât și negociatorii, care vor fi nevoiți să demonstreze solvabilitatea întreprinderii turistice pe care o reprezintă.

Pornind de la ideea că obiectivul principal al negocierilor comerciale internaționale îl constituie încheierea acordurilor și contractelor de cooperare turistică, negociatorul trebuie să: aibă un simț pronunțat al realității, manifeste tactul diplomatic necesar, intervină în funcție de argumentele aduse de partener, utilizeze un vocabular select și expresii sugestive care să capteze interesul.

Prezența la partener, negocierile purtate cu el și echipa sa, implică o minuțioasă și atentă analizare a tipologiei lui, pentru pregătirea, pe viitor, a modului de a aborda dialogul partenerial de afaceri.

Ținând cont de caracterul complex al negocierii afacerilor, domeniul relațiilor internaționale presupune dezvoltarea capacităților și abilităților de purtare a tratativelor, de construire de raporturi între persoane și grupuri de persoane, precum și facilitatea de exprimare și capacitatea de a crea încredere, de a rezolva situațiile conflictuale.

Tranzacțiile de comerț internaționale în domeniul turismului sunt o formă a afacerilor internaționale, care au ca obiect schimbul internațional de servicii turistice. Principala formă de realizare a acestora o reprezintă operațiunile de export-import cu servicii turistice, întemeiate în baza contractului de vânzare-cumpărare ale acestora.

În sens larg, însă, în sfera tranzacțiilor comerciale internaționale se includ și operațiuni combinate, exporturi complexe, diferite forme de alianțe strategice și cooperări internaționale, precum și alte operațiuni și acțiuni internaționale implicate în încheierea și derularea de contracte comerciale internaționale [69, pag.173].

Spre deosebire de negocierile comerciale interne, cele internaționale prezintă un grad sporit de dificultate datorită complexității fenomenelor atestate pe piața turistică internațională. În *Anexa 10*, sunt analizate aceste fenomene.

Cu toată complexitatea fenomenelor, întreprinderile turistice tind în permanență să-și extindă afacerile la nivel internațional pentru a-și lărgi piața de desfacere și de a obține venituri suplimentare din tranzacțiile internaționale cu produse și servicii turistice. Însă, pentru a evita riscurile extinderii, este necesară realizarea câtorva activități în domeniul negocierii afacerilor turistice, care ar exclude posibilele pierderi de mijloace materiale și financiare.

Este important să accentuăm că premisele elaborării strategiei de extindere internațională trebuie create prin prisma diagnosticului extern, care prevede identificarea circumstanțelor prin evaluarea riscurilor, precum și prin diagnosticul intern, care prevede analiza capacității economice și financiare a întreprinderii turistice [62, pag.10].

Diagnosticul extern este operațiunea prin care întreprinderea turistică analizează și încearcă să prevadă starea și evoluția mediului de afaceri existent pe piața turistică unde dorește să se extindă. Principalele componente ale analizei diagnosticului extern sunt prezentate în *Anexa 11*.

În baza rezultatelor analizei diagnosticului extern și în temeiul oportunităților estimate, întreprinderea turistică poate lua una din două decizii:

- de a opera pe această piață turistică, dezvoltându-și astfel strategia de afaceri;
- de a ignora această piață, în cazul existenței anumitor riscuri.

În contextul cele relatate, diagnosticul extern nu este suficient pentru a primi decizia de externalizare. Este necesar de realizat și diagnosticul intern pentru a extinde afacerile pe o piață străină.

Diagnosticul intern presupune evaluarea capacităților strategice ale întreprinderii turistice, pentru a determina aptitudinea acesteia de a-și valorifica competențele și posibilitățile proprii, cu scopul externalizării produselor și serviciilor turistice. Principalele elemente de diagnostic intern sunt prezentate în *Anexa 12*.

Gradul de implicare a managementului în operațiunile de import-export diferă în dependență de modul de organizare a prestației turistice de către întreprinderea turistică și anume de capacitatea acesteia de a purta negocieri.

Specificul negocierii comerciale internaționale în prestația turistică se deosebește de alte tipuri de negociere (diplomatică, socială etc.) prin obiectul său: demararea unei afaceri sau a

unei activități lucrative în domeniul turismului, care să asigure obținerea de profit pentru părțile implicate.

Negocierea comercială în domeniul turismului presupune intrarea părților în contact printr-o acțiune anterioară de comunicare, sau în urma schimbului de scrisori comerciale prin intermediul poștei electronice. Elemente care o caracterizează sunt următoarele:

1. Există o divergență de interese între părți, când furnizorul sau prestatorul de produse și servicii turistice încearcă să obțină un preț cât mai mare, iar întreprinderea turistică în persoana tur-operatorului, care formează pachetul de servicii turistice, încearcă să plătească un preț cât mai mic.

2. Părțile sunt cointeresate în cooperare și urmăresc să ajungă la o înțelegere de principiu pentru a semna un contract.

Prin urmare, pentru ca negocierea comercială să aibă sens, este necesar ca dincolo de interesele lor particulare, părțile să poată stabili un acord comun, pentru ca afacerea turistică ce face obiectul tratativelor să demareze. Totodată, plecând de la faptul că fiecare dintre parteneri poate să-și realizeze interesul particular, doar dacă proiectul comun este realizat, negociatorii trebuie să manifeste o anumită încredere reciprocă, să acorde prioritate convergenței de interese în raport cu divergențele. În caz contrar, dacă afacerea nu se încheie, negocierea suferă un eșec – niciuna dintre părți nu câștigă.

Dacă este să analizăm negocierea comercială internațională prin prisma prestației turistice, în opinia noastră, putem deduce că negocierea este un proces organizat de comunicare între întreprinderile de turism și furnizorii și prestatorii de servicii turistice, care își propun adaptarea progresivă a intereselor lor, raportate la obiectul negocierii în vederea realizării unei înțelegeri de afaceri reciproc acceptabile, materializată în contractul internațional.

Generalizând cele menționate anterior, suntem de părerea că *„negocierea afacerilor în turism, reprezintă un proces complex de interacțiune între minimum două părți, cu viziuni diferite, dar cu interese complementare, centrat pe comunicarea între ele, având ca scop găsirea unui compromis reciproc avantajos, menit să asigure buna colaborare în prestarea serviciilor turistice”*.

Există o serie de cerințe, reflectate în literatura de specialitate care trebuie respectate la negocierile comerciale internaționale, aferente domeniului turismului. **Autorul** cercetării a identificat **6 cerințe**:

Prima cerință. Atitudinea de cooperare trebuie să prevaleze asupra celei de confruntare în relațiile dintre părți,.

A doua cerință. Părțile trebuie să mențină un dialog deschis și continuu. Dialogul trebuie să se bazeze pe înțelegere reciprocă și pe încrederea în reușita comună. Disponibilitatea pentru consens și compromisuri trebuie să persiste la realizarea acordului.

A treia cerință. Este important ca în procesul de demarare a negocierilor trebuie să persiste etica profesională, politețea, respectarea adversarului, precum și a intereselor acestuia.

A patra cerință. Este necesară abordarea constructivă a negocierii, care să dea prioritate încheierii acordului cu partenerul, în condiții reciproc avantajoase pentru ambele părți.

A cincea cerință. Obiectivele urmărite de parteneri trebuie să se finalizeze cu un acord sau cu un contract de colaborare încheiat.

A șasea cerință. Fiecare dintre părți la finalizarea tranzacției trebuie să aibă sentimentul unui lucru bine făcut.

Întrucât internaționalizarea este strâns legată de tranzacțiile de comerț exterior, ritmul poate fi rapid când întreprinderile turistice caută să exploateze la maximum oportunitățile pe care le oferă piața turistică internațională. În aceste condiții, tranzacțiile de comerț exterior iau o formă a afacerilor internaționale care au ca scop schimbul internațional de servicii.

Pentru o imagine și mai clară a relațiilor complexe dintre actorii pieței turistice în tranzacțiile comerciale internaționale este important să examinăm factorii de internaționalizare.

Rezultatele obținute au arătat că factorii de internaționalizare a avut posibilitatea de a media complementar relațiile dintre actorii pieței turistice din Republica Moldova și cei din străinătate, deoarece s-au obținut simultan atât efecte directe, cât și efecte indirecte, pozitive și semnificative.

Per ansamblu, se poate afirma că efectele internaționalizării factorilor asupra dezvoltării relațiilor comerciale se manifestă cu o intensitate destul de mare. Principala formă de realizare a acestora o reprezintă operațiunile de export-import, care se bazează pe contractul de colaborare internațională în domeniul prestării serviciilor[63, pag.13]. Principalii factori de internaționalizare sunt redați în Figura 3.3.

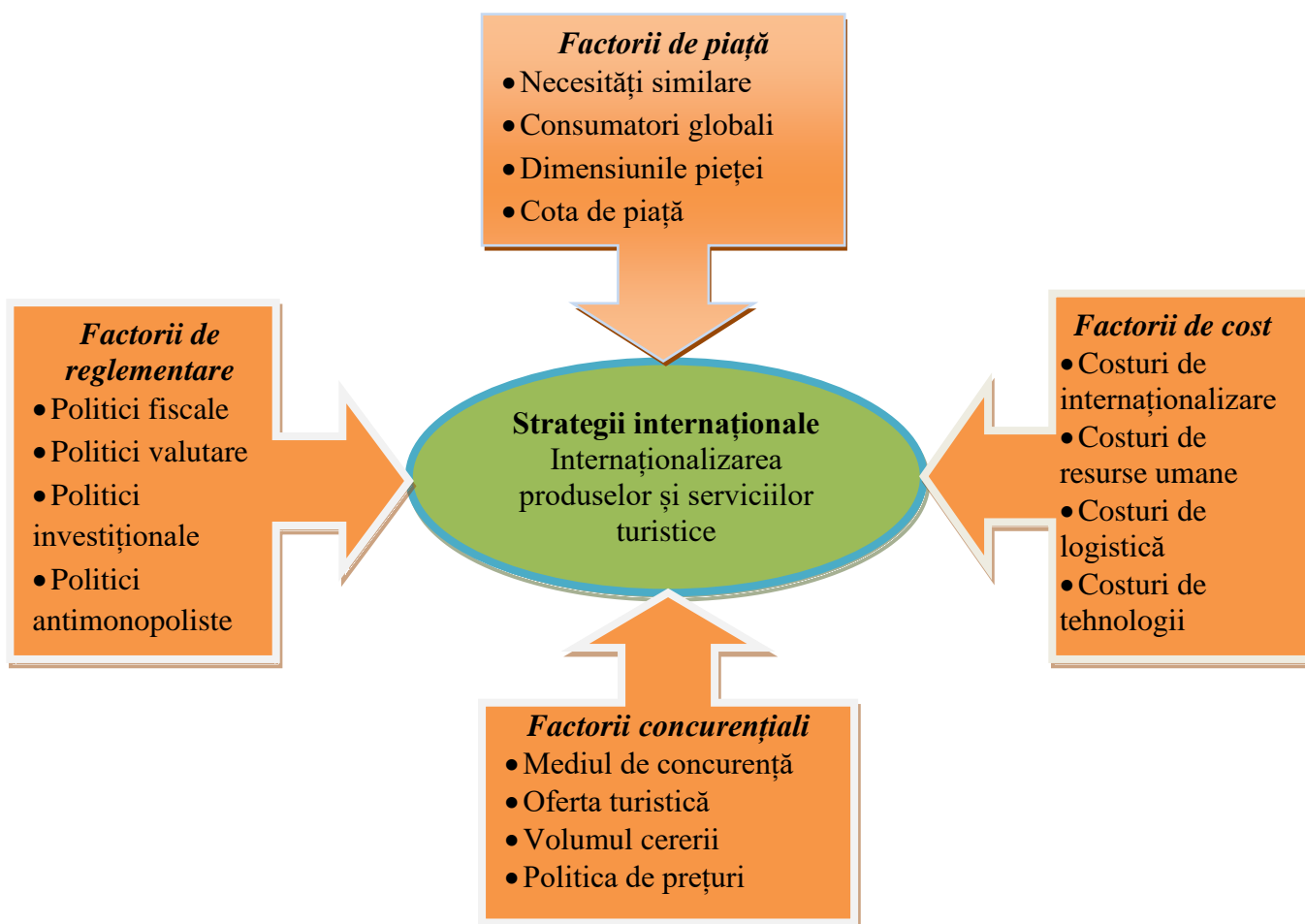


Fig. 3.3. Principalii factori de internaționalizare

Sursa: Adaptată după G.Yip [123, pag.320]

În sens larg, în sfera tranzacțiilor comerciale internaționale se includ diverse operațiuni combinate, care pot lua următoarea formă: exporturi complexe de produse și servicii turistice, diferite tipuri de alianțe strategice și cooperării internaționale în organizarea programelor charter, precum și alte operațiuni și acțiuni internaționale implicate în încheierea și derularea de contracte turistice, realizate ca consecință a negocierilor comerciale purtate.

Trebuie să fim conștienți de faptul că negocierea comercială internațională aferentă activității turistice nu trebuie concepută ca o presiune exercitată asupra partenerului de business. Finalizarea negocierii, respectiv încheierea contractului, nu este decât consacrarea juridică a afacerii, care va fi derulată prin executarea obligațiilor pe care părțile și le-au asumat. Dacă acceptarea sub presiune a unor obligații, de către una dintre părți, poate constitui un atu major în executarea contractului de colaborare turistică, cealaltă parte poate tergiversa punerea în aplicare a acestui contract și chiar rezilierea lui.

În practica de afaceri a activității turistice internaționale, s-au impus o serie de **reguli și cerințe** concrete privind desfășurarea negocierilor, după cum urmează:

- o ofertă turistică nu poate fi retrasă în condițiile în care retragerea ar cauza un prejudiciu nejustificat partenerului de afaceri;
- o negociere programată nu poate fi contramandată fără un motiv serios;
- angajamentele reciproce trebuie să fie definite clar, într-un limbaj înțeles de ambele părți;
- conținutul contractului trebuie să fie echilibrat, să nu conțină clauze abuzive și să nu fie, în mod excesiv, în favoarea unei părți;
- părțile participante la negocieri trebuie să cunoască riscurile pe care și le asumă, avantajele pe care pot să le obțină, garanțiile de care pot beneficia;
- este inacceptabilă omisiunea premeditată, în scop de înșelăciune, a elementelor despre care, în condiții normale, partenerul trebuia să fie informat.

Negocierile comerciale internaționale ca regulă, comportă anumite riscuri, dar și costuri financiare ridicate. Însă, aspectul cel mai important în businessul turistic constă în faptul că negocierea internațională comportă un caracter intercultural, în sensul că părțile aparțin unor culturi diferite, iar încheierea și demararea afacerii se realizează într-un context multinațional.

Potrivit cercetătoarei americane Rosalie Tung [121], membru al Academiei Americane de Management, membru al Academiei de Afaceri Internaționale, membru al Academiei Britanice de Management, o paradigmă inteligentă a negocierilor internaționale de afaceri ar trebui să includă cel puțin *cinci dimensiuni*, reflectate în *Anexa 13*.

Dimensiunile negocierii afacerilor în businessul turistic sunt reflectate schematic în Figura 3.4.

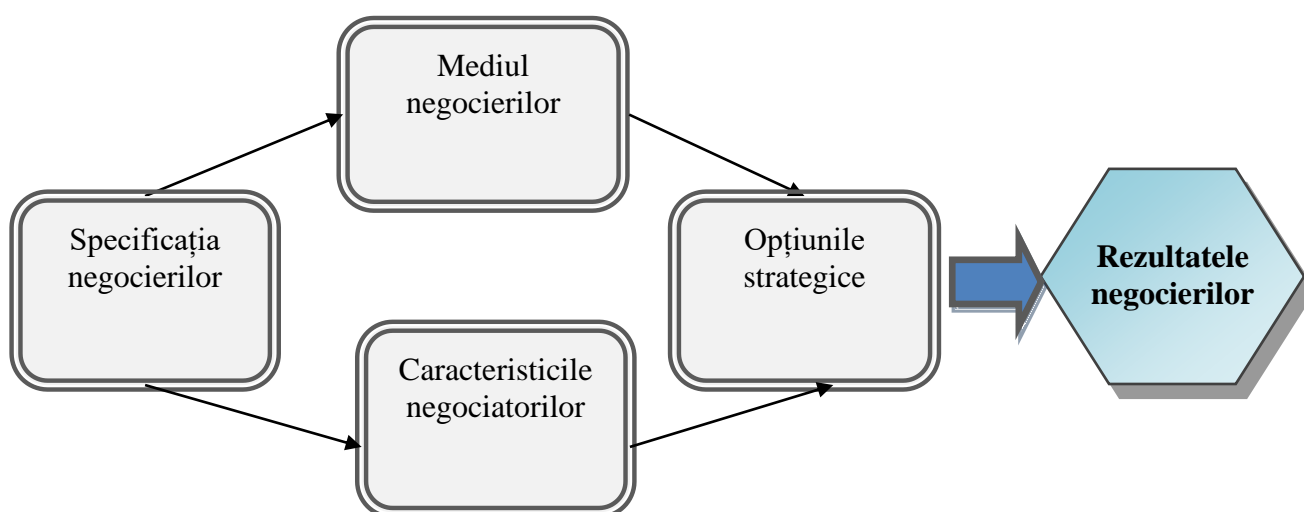


Fig. 3.4. Dimensiunile negocierii afacerilor în businessul turistic

Sursa: Adaptată de autor după Rosalie Tung

Concomitent cu dimensiunile negocierii afacerilor în businessul turistic, se menține și se accentuează instabilitatea în diferite componente ale acestora, fapt care impune exigențe sporite față de managementul contemporan al relațiilor turistice internaționale.

Dacă este să analizăm tendința actuală care se atestă în stabilirea relațiilor turistice internaționale, deducem că activitățile sunt îndreptate către modele moderne viabile de dezvoltare a ramurii turistice, reflectate în Figura 3.5.

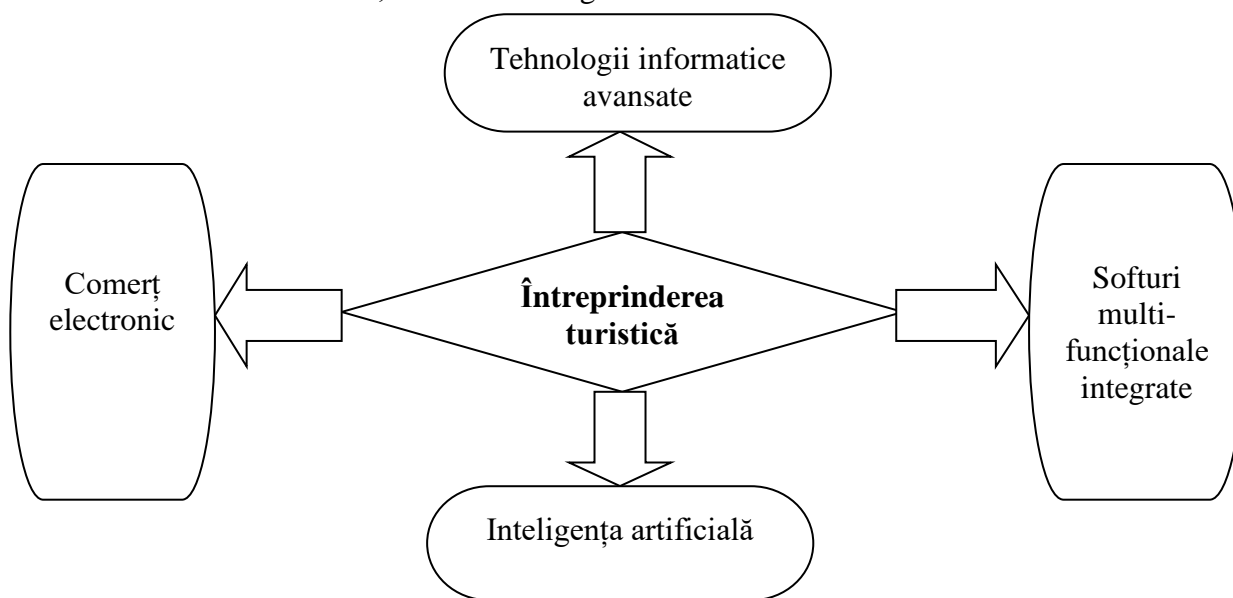


Fig. 3.5. Modele moderne viabile de dezvoltare a ramurii turistice

Sursa: Elaborată de autor

În contextul unui asemenea cadru de dezvoltare a întreprinderilor turistice, managementul organizațional trebuie să fie plasat în prim plan, pentru a menține funcționalitatea entității, asigurându-i avantajul competitiv necesar.

Ca avantajul competitiv să fie asigurat, este necesar ca întreprinderea turistică să îndeplinească o serie de cerințe, după cum urmează:

- evaluarea corectă pe baza unor studii și previziuni, a posibilităților de export și import al serviciilor și produselor turistice;
- folosirea marketingului turistic ca o componentă permanentă a gestionării afacerilor turistice;
- receptivitatea sporită față de cerințele dinamice ale economiei turismului, precum și ale piețelor turistice externe, anticipând și înregistrând cu multă promptitudine și sensibilitate diferitele fenomene;
- structurarea mecanismului de activități și aprobarea unui sistem decizional, care să se integreze armonios în planul de dezvoltare a întreprinderii turistice, și care să ia în considerare

politicile comerciale promovate pe piața turistică mondială, luându-se în calcul totodată, și contextul economic existent;

- adaptabilitatea sporită față de condițiile diversificării și înnoirii ofertei de produse și servicii turistice;

- o activitate continuă și complexă de modernizare, ca urmare a însușirii unei concepții și a unei viziuni noi față de problemele comerțului turistic internațional, inclusiv prin folosirea unor metode de informare bazate pe tehnologiile informatice avansate.

Urmare a unor asemenea cerințe, apar noi exigențe și în ceea ce privește modul de utilizare a managementului organizațional în activitatea turistică internațională. În consecință, propunem exercitarea următoarelor atribuții, reflectate în **Anexa 14**.

Studiile realizate de autor asupra mediului de afaceri turistic internațional, a scos în evidență realitatea, că o întreprindere turistică va prefera piețele externe numai în baza unor stimulente sau motivații fundamentale, care să-i asigure atât avantaje profitabile cât și o poziție bună pe anumite zone de piață.

Ioan Popa în monografia: „Tranzacții de comerț exterior: negociere, contracte derulare”, grupează asemenea aspecte în două categorii [68, pag.19]:

- 1) **Motivațiile pro-active**, care reprezintă stimuli pentru modificarea strategiei inițiate de către o întreprindere turistică în raport cu noile tendințe conjuncturale.

- 2) **Motivațiile reactive**, care reprezintă răspunsuri și adaptări ale întreprinderii turistice la schimbările intervenite în mediul economic extern.

Raportate la piața turistică internațională aceste categorii pot fi structurate, după cum sunt prezentate în **Anexa 15**.

Motivațiile de extindere și diversificarea produselor și serviciilor turistice în cadrul piețelor turistice internaționale, creșterea numărului de parteneri de afaceri, amplasați în zone cât mai extinse și diversificate, precum și posibilitatea alegerii dintr-un număr sporit de tehnici concrete de contractare și derulare a schimbului internațional de turiști, duc la creșterea importanței dialogului bilateral, prin demararea negocierilor comerciale dintre părțile interesate. De asemenea, în condițiile existenței unor diferențieri și limitări în ceea ce privește dotarea cu resurse turistice a destinațiilor turistice, accesul la acestea este posibil printr-o colaborare reciproc avantajoasă a agenților pieței turistice, pe bază de negocieri.

3.4. Componenta prețului ca instrument important al procesului de negociere

Relațiile dintre parteneri în cadrul procesului de negocieri pot fi condiționate de strategia de stabilire a prețului, care imprimă anumite particularități în domeniul businessului turistic.

Lansarea discuțiilor, tratativelor și luarea deciziilor, prin intermediul cărora se urmărește realizarea obiectivelor și promovarea intereselor actorilor pieței turistice, pot avea loc numai în cazul, dacă prețul negociat este unul favorabil pentru ambele părți. În aceste condiții, componenta prețului devine cea mai importantă variabilă a procesului de negociere, deoarece acesta poate avea atât consecințe benefice asupra actului negocierii, cât și consecințe grave asupra rezultatului acestui proces. Din această perspectivă, negociatorii, în permanență, apelează la această variabilă pentru a influența rezultatele negocierilor.

Este bine cunoscut faptul, că prețul care se stabilește între partenerii de afaceri trebuie negociat. În majoritatea cazurilor, prețul înscris într-un contract este diferit de cel lansat prin ofertă directă. Totuși, prețul poate fi într-o anumită măsură influențat de încrederea pe care o prezintă partenerul sau de vechimea și stabilitatea în timp a relației de afaceri.

Experții în negocieri consideră, că folosirea prețului ca instrument important al procesului de negociere, depășește cu mult dimensiunile sale strict economice, conferindu-i valențe care derivă din teoria și practica negocierilor internaționale. Determinarea prețurilor, folosirea acestora în mediul concurențial, integrarea ofertanților, furnizorilor și prestatorilor de servicii turistice în ecuația prețului, sunt numai câteva dintre aspectele care definesc utilizarea politicii de preț ca instrument important în negociere. Complexitatea acestei arii problematice este sporită și de locul pe care îl deține politica de preț în stabilirea parteneriatelor durabile de afaceri. De aceea, importanța majoră în organizarea și desfășurarea cu succes al procesului de negociere, îl prezintă cunoașterea stării economice și financiare a ofertanților și furnizorilor de servicii turistice, solvabilitatea și reputația comercială a acestora. Analiza activității economico-financiară a potențialului partener de afaceri trebuie făcută cu maximă prudență, deoarece informația respectivă despre acesta, ne va proteja de posibilele riscuri pe viitor.

Prețul la produsele și serviciile turistice oferite de ofertanți și furnizori, are un rol important, întrucât de acesta depinde succesul sau insuccesul tratativelor. Reușita procesului de negociere depinde de abilitatea ofertanților și furnizorilor, cum vor reuși să argumenteze modul de stabilire a prețurilor la produsele și serviciile turistice, care fac obiectul tranzacțiilor comerciale. De aceea, negociatorii, trebuie să depună un efort considerabil pentru apropierea punctelor de vedere, obiectivul de bază fiind, ajungerea la un acord de principiu, pentru a nu

periclită rezultatele negocierilor. În asemenea situație, rezultatul variabilelor decizionale în procesul de negociere se va realiza prin analize complexe, cu referire la specificul prețurilor la produsele și serviciile turistice, acestea depinzând de cererea și oferta existentă pe piața turistică națională și internațională.

Raporturile complexe dintre costuri, cantitățile vândute de produse și servicii turistice, profitul și prețul pot fi formalizate și abstractizate, dar punctul de plecare în negocieri rămâne totuși ar fi structura prețului. Acest concept trebuie definit cu cea mai mare claritate, deoarece stă la baza tuturor contractelor încheiate în businessul turistic.

În cadrul tratativelor privind încheierea acordurilor sau contractelor, la negocierea prețului se recomandă să se respecte următoarele secvențe cronologice:

- ✓ se evită anunțarea ofertei de preț la produsele și serviciile turistice la startul negocierii;
- ✓ se aduce în discuție necesitatea și interesul partenerului pentru produsul și serviciul turistic;
- ✓ se ia în calcul faptul faptul că produsul oferit satisface necesitățile și interesele partenerului de afaceri;
- ✓ se realizează o analiză comparativă între serviciile oferite și produsele analogice existente pe piața turistică;
- ✓ dacă argumentele sunt palpabile, se aduce în discuție și se punctează avantajele partenerului privind contractarea acestor produse și servicii turistice;
- ✓ se așteaptă cu răbdare momentul în care potențialul partener se interesează de preț din proprie inițiativă;
- ✓ se anunță prețul fără rețineri și șovăieli;
- ✓ dacă este vorba de o gamă largă de prețuri a serviciilor și produselor turistice, se începe cu anunțarea celui mai ridicat. E ușor de coborât, dar este greu de urcat pe scara prețurilor.

Respectarea acestor secvențe poate asigura succesul negocierilor, iar potențialul partener de afaceri poate trece în categoria de consumator de servicii și produse turistice.

Trebuie să reținem faptul, că conceptul de preț este deosebit de complex și important la toate etapele de desfășurare a negocierii afacerilor în turism. Turiștii, oamenii de afaceri, ofertanții, furnizorii, precum și prestatorii de servicii turistice, sunt interesați în specificul fixării prețurilor la produsele și serviciile turistice destinate consumului turistic.

Cunoaștem că conceptul de preț a evoluat în timp, iar noțiunile care îl caracterizează pot fi prezentate, în opinia specialiștilor în marketing, după cum urmează în Tabelul 3.7.

Tabelul 3.7. Noțiunile care caracterizează prețul

N/o	Noțiuni de preț	Caracteristici
1.	Preț absolut	Valoarea produsului sau serviciului turistic
2.	Preț relativ	Obținut prin compararea produsului sau serviciului turistic
3.	Preț instrument	Pentru efectuarea operațiunilor de schimb
4.	Preț sistemic	Element al unui mecanism de reglare
5.	Preț administrat	Calculat pe baza costurilor, impozitelor, taxelor și marjei de profit

Sursa: Elaborată de autor după Michael J. Thomas [88]

Pe baza acestor accepțiuni și concepte, grupul de autori sub egida profesorului Nicolae Teodorescu, a dedus că „prețul este rezultatul procesului de evaluare a bunurilor și serviciilor, existente pe o piață dată, în scopul satisfacerii intereselor participanților la procesul de schimb”[88].

Într-o altă ordine de idei, profesorul universitar Ion Smedescu, menționează că, „prețul reprezintă valoarea de schimb pentru produsele și serviciile oferite și cuprinde costurile de producție și de vânzare, incluzând un adaos comercial din care o parte reprezintă profitul vânzătorului”[84, pag.119].

Autorul prezentei cercetări, consideră că „prețul reprezintă valoarea produsului sau serviciului turistic calculat în baza costului, impozitelor și a marjei de profit”.

Ca continuare la cele expuse, „cea mai bună negociere este cea care aduce plusvaloare ambelor părți participante la tratative, mai ales când este vorba de variabila prețului”[43].

Persoanele care consideră că negocierea prețurilor reprezintă o luptă a argumentelor sunt copleșite de propria importanță. În opinia experților în negocieri Chris Voss și Tahl Raz „negocierea nu este o bătălie, ci un proces de descoperire” [94, pag.62]. Scopul negocierii prețurilor, în opinia noastră, constă în aceea, ca ambii partenerii de afaceri trebuie să primească avantaje reciproce.

Realizat într-o formă schematică din Figura 3.6, în funcție de poziție și interese, actorii pieței turistice, participanții la procesul de negociere a prețurilor pot fi prezentați, după cum urmează:

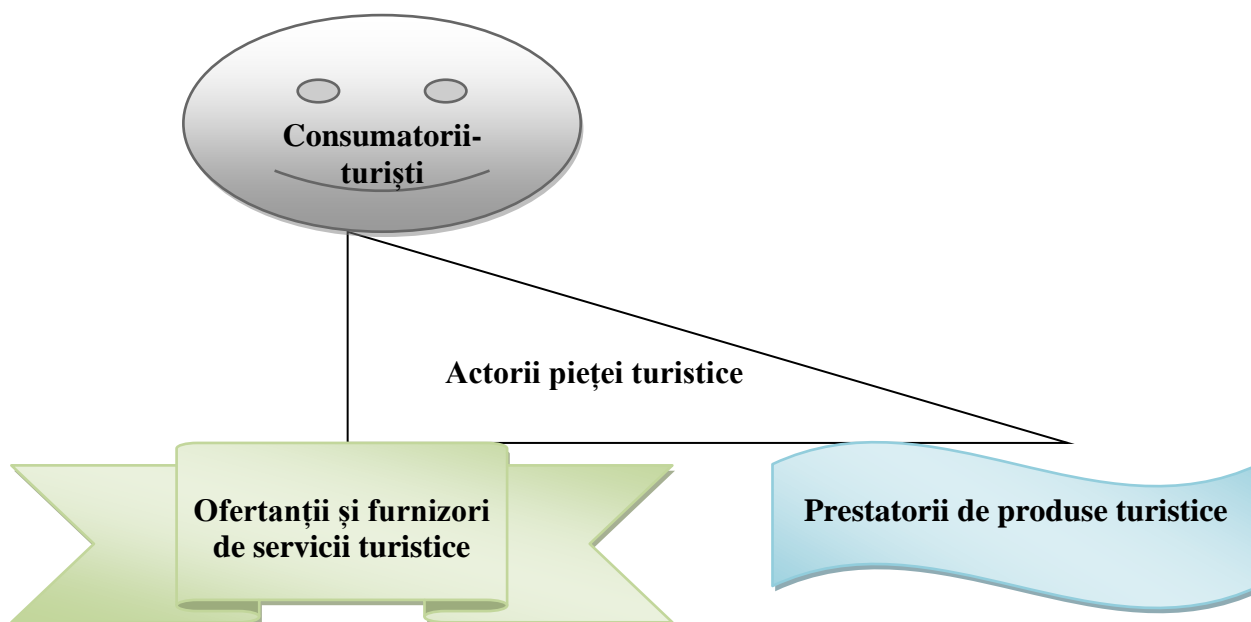


Fig. 3.6. Actorii pieței turistice

Sursa: Elaborată de autor [41, pag.43]

Firește, actorii pieței turistice, participanții la procesul de negociere, de cele mai multe ori, au opinii și păreri divergente, care trebuie să fie echilibrate în proces de tratative prin intermediul prețului.

Remarcăm, totuși că echilibrarea intereselor divergente ale participanților la negociere este un obiectiv greu de atins, deoarece, în practica internațională, anumite categorii de ofertanți sau agenți ai pieței turistice reușesc să ocupe o poziție dominantă și să conducă procesul de negocieri potrivit propriilor interese. Prin această prismă, tipologia prețurilor îmbracă următorul conținut, descris în Tabelul 3.8.

Tabelul 3.8. Tipologia prețurilor în dependență de poziția deținută de negociatori

N/o	Tipologia prețurilor	Caracteristici
1.	Preț impus	Se aplică când ofertantul sau furnizorul are o poziție dominantă și intervine agresiv pe piața turistică
2.	Preț concurențial	Se stabilește când prestatorii de servicii turistice reușesc să-și impună propriile interese, ca urmare a poziției pe care o au pe piața turistică
3.	Preț liber	Se formează pe piață, prin mecanismul cererii și al ofertei sau sunt stabilite prin negocieri în contractele încheiate de agenții pieței turistice
4.	Preț echilibrat	Se utilizează când interesele consumatorilor și ale prestatorilor

		de servicii turistice sunt satisfăcute în egală măsură
5.	Preț psihologic	Se utilizează pentru stabilirea aspectelor psihologice ce îl pot influența: prestigiul, prețul de referință, cifrele magice etc.

Sursa: Elaborat de autor după sursa [22, pag.113]

În abordarea strategiei de preț, punctul de pornire a negocierilor trebuie să fie axat pe următoarele condiții:

➤ **condiția de realizare a produselor și serviciilor turistice**, respectiv să permită schimbul comercial între ofertanți, furnizori, prestatori și turiști, în scopul efectuării consumului turistic;

➤ **condiția de acoperire a costurilor**, adică să permită ofertanților, furnizorilor și prestatorilor din industria turistică să-și recupereze cheltuielile efectuate pentru crearea, promovarea, distribuția și comercializarea produselor și serviciilor turistice;

➤ **condiția de eficiență**, poate fi materializată numai prin obținerea de profit, deoarece menținerea și dezvoltarea afacerii necesită în permanență suport financiar.

Prin îndeplinirea acestor condiții, prețul poate fi utilizat ca instrument efectiv pe piață, în scopul realizării funcțiilor sale.

Profesorul universitar Monica Maria Coroș este de părerea că „*nivelul prețurilor constituie pentru prestatorii de servicii turistice un element strategic deosebit de valoros, deoarece prețul este în strânsă legătură atât cu caracterul sezonier al activității turistice, cât și cu gradul de complexitate a produsului turistic*”[19, pag.126]

Astfel, în dependență de sezonul turistic, ofertanții și furnizorii de servicii turistice utilizează la negocieri diverse strategii în stabilirea prețului și anume:

• **strategia prețurilor joase**. Această strategie este utilizată, în special, în perioadele de extrasezon și asigură preponderent, acoperirea costurilor prin realizarea unui profit minim. În acest caz, la formarea pachetului de servicii turistice se ia în calcul integrarea unui mix optim de servicii: transport, cazare, alimentare și agrement, care la preț minim va întruni un nivel satisfăcător de calitate. Conform Legii 105/2003, privind protecția consumatorilor, *calitatea este „ansamblu de caracteristici ale unui produs, serviciu, care îi conferă aptitudinea de a satisface, conform destinației, necesitățile explicite sau implicite*”[46]. De asemenea strategia respectivă poate fi utilizată atunci când se urmărește: diminuarea consecințelor sezonității turistice, intrarea pe noi piețe de desfacere, satisfacerea cererii turistice specifice anumitor segmente de consumatori cu venituri modeste. Totuși, trebuie să fim prudenți ca strategia respectivă să nu periclitizeze interesele ofertanților și furnizorilor de servicii turistice, precum și a prestatorilor de produse turistice;

• **strategia prețurilor moderate.** Această strategie se bazează pe faptul că dimensiunea prețului reflectă un anumit nivel de calitate și este utilizată cu scopul de a atrage consumatorii-turiștii cu venituri medii, constituind în principal un instrument ce permite câștigarea unui segment cât mai mare de piață și realizarea unor profituri satisfăcătoare;

• **strategia prețurilor înalte.** Această strategie vizează consumatorii-turiști cu venituri mari și poate fi utilizată cu succes, când cererea este depășită de ofertă, respectiv în perioadele de vârf de sezon. De asemenea, strategia respectivă, mai este potrivită când se dorește fructificarea unui avantaj competitiv al unui produs turistic nou.

Există însă și situații de recesiune în turism, exemplul elocvent fiind pandemia Covid-19, când agenții pieței turistice iau în calcul alternativa strategică privind diminuarea prețului, astfel încât să le permită, în varianta ideală, menținerea cotei de piață la un profit minim. Desigur, alegerea strategii respective depinde de receptivitatea consumatorilor-turiști față de prețul stabilit, precum și de reacțiile concurenților.

Savantul american Philip Kotler a identificat **șapte alternative de stabilire a prețului** cu motivațiile și consecințele respective, iar **autorul** prezentei cercetări, le-a adaptat specificului pieței turistice. Astfel, cercetările au desemnat alternative strategice de stabilire a prețurilor, reflectate în Tabelul 3.9.

Tabelul 3.9. Alternative strategice de stabilire a prețurilor

Variantele strategice	Motivația	Consecințele
1. Menținerea prețului și a calității produselor și serviciilor turistice.	Fidelitatea din partea clienților.	Cotă de piață mai mică. Rentabilitate mai scăzută.
2. Creșterea prețului și a calității produselor și serviciilor turistice.	Creșterea costurilor și a calității percepute.	Cotă de piață mai mică. Rentabilitate neschimbată.
3. Menținerea prețului și creșterea nesemnificativă a calității percepute.	Cheltuielile sunt mai mici în cazul menținerii prețurilor decât să fie îmbunătățită calitatea.	Cotă de piață mai mică. Scade rentabilitatea pe termen scurt și crește pe termen lung.
4. Reducerea nesemnificativă a prețului și creșterea calității produselor și serviciilor turistice.	Se acordă o reducere mică de preț dar accentul se va pune pe sporirea valorii ofertei turistice	Menținerea cotei de piață. Reducerea rentabilității pe termen scurt, menținerea pe termen lung.

5. Reducerea drastică a prețului și menținerea calității produselor și serviciilor turistice.	Descurajarea concurenței.	Menținerea cotei de piață. Reducerea drastică a rentabilității pe termen scurt.
6. Reducerea drastică a prețului și scăderea calității produselor și serviciilor turistice.	Menținerea pe piață prin orice mijloc posibil.	Pierderea rentabilității pe termen scurt.
7. Menținerea prețului și scăderea calității percepute.	Reducerea cheltuielilor operaționale.	Scade cota de piață și rentabilitatea pe termen lung.

Sursa: Adaptat de autor după Ph.Kotler [45, pag.651]

Fixarea prețurilor corespunzătoare pentru produsele și serviciile turistice oferite consumatorilor-turiști este importantă pentru ca întreprinderea să fie competitivă în mediul concurențial. Totodată prețul este un determinant direct al profitabilității entității economice, iar eficiența activității este determinată de modul în care prețul este orientat spre obținerea profitului.

În principiu, la alegerea unei strategii de prețuri, ofertanții, furnizorii, precum și prestatorii de servicii turistice trebuie să ia în considerare atât stabilirea unui nivel optim al prețurilor, cât și diferențierea acestora în funcție de popularitatea produsului turistic.

În consecință, ca totalizare a celor expuse, deducem următoare concluzie:

- prețul reprezintă o condiție-premisă a efectuării tranzacțiilor comerciale pe piața serviciilor turistice, fiind inclus ca variabilă importantă a procesului de negociere, cu misiunea de a armoniza purtarea tratativelor;
- obținerea unui preț competitiv în mediul concurențial turistic poate fi rezultatul unor negocieri destul de tensionate și complicate, deci trebuie să fim pregătiți pentru aceasta;
- ca regulă, există un prag minim pentru orice preț sub care produsul și serviciul turistic nu poate fi vândut decât în anumite condiții și, ca regulă, această condiție este reprezentată de costurile de producție și de distribuție;
- este necesar să existe și o limită superioară a nivelului de preț pentru a evita escaladarea tensiunilor între actorii pieței turistice;
- punctul forte în reușita negocierilor constă în disponibilitatea negociatorului de a face compromisuri: el trebuie să cedeze „*câte ceva*” pentru a ajunge la un acord, dar în același timp nu trebuie să cedeze „*prea mult*” pentru a nu-și compromite propriul beneficiu.

Ca rezultat, negocierile ce apar între actorii pieței turistice, urmăresc în exclusivitatea modul de stabilirea a prețului, avându-se în vedere un ansamblu de prestații ce se concretizează într-un contract în care vor fi înscrise drepturile și obligațiile partenerilor, elementul cheie al tratativelor fiind asigurarea profitabilității ambelor părți.

Deci, *ipoteza șase, precum că prețul reprezintă un instrument important al procesului de negociere, este validată* prin argumentele expuse mai sus.

3.5. Concluzii la Capitolul III

Analiza sumară a tabloului negocierilor internaționale și a structurii consumului turistic, la început de secol, evidențiază o schimbare considerabilă față de situația existentă în urmă cu 20-30 de ani.

Literatura de specialitate consacrată negocierii abundă în rețete și sfaturi privind purtarea tratativelor, care pot fi utilizate în cadrul negocierilor de afaceri internaționale și naționale. În teorie, pare totul simplu, din momentul ce toți profesioniștii negocierii cunosc toate scenariile posibile. În practică însă, intervin și alți factori cum ar fi: experiența negociatorului, calitățile personale ale acestuia, manevrabilitatea negociatorului, precum și autoritatea profesională. Posedând aceste calități, negociatorii se folosesc de diverse tehnici, tactici și strategii pentru a obține maxim avantaje.

În aceste condiții, creșterea gradului de complexitate a managementului negocierii decurge din schimbările structurale, care au loc în relațiile turistice internaționale, iar negocierea comercială internațională, se impune, în mod progresiv, ca mijlocul cel mai oportun de rezolvare a problemelor ce țin de domeniul businessului turistic.

Ideea de ansamblu, care derivă din analiza relațiilor turistice internaționale, constă în aceea că întreprinderea turistică, deși acționează în plan microeconomic, trebuie să dețină informații care se referă la fenomenele macroeconomice, pentru a putea negocia cu succes în businessul turistic, utilizând strategiile corespunzătoare.

Factorii micro și macro economici care condiționează negocierea contemporană, fără îndoială, implică și schimbarea modului de desfășurare a negocierilor privind afacerile turistice internaționale.

Întreaga muncă depusă, care adesea este una anevoioasă, trebuie să se finalizeze cu luarea unor decizii, care în sine reprezintă încheierea procesului de negociere. Negociatorul trebuie să dispună de clarviziune și prezența de spirit pentru a sesiza momentul concluziei și a evita prelungirea inutilă a discuțiilor. În context, menționăm că formula ideală pentru finalizarea negocierii afacerilor în turism este compromisul, concilierea și consensul.

Totodată, așa cum este relatat în prezentul studiu, stratagemele, manevrele și tehnicile de manipulare sunt și ele parte a procesului de negociere. Acestea sunt axate pe obținerea controlului asupra comportamentului, gândirii sau sentimentelor subiectului părții adverse participant la negocierile de afaceri. Cu toate că ambele părți sunt implicate în negocieri, care au menirea încheierii unei tranzacții comerciale, una dintre părți face tot posibilul ca să câștige anumite avantaje economice ca rezultat al tratativelor, utilizând diverse stratageme, manevre și tehnici de manipulare. De aceea din partea negociatorilor se cere maximă atenție, pentru că filozofia de bază a negocierilor este prudența.

În consecință, putem afirma, că pentru a nu periclita rezultatele negocierii este important ca tehnicile de manipulare, stratagemele și manevrele să fie utilizate dozat.

Ca regulă, în negocieri, disputele majore se axează pe politica de stabilire a prețurilor. Fiecare din părți vine cu ideea de a obține un anumit avantaj economic bazat pe raportul preț-calitate. Prețul care se stabilește între partenerii de afaceri trebuie agreat de ambele părți, deoarece obiectivul de bază a actorilor pieței turistice rămâne a fi: competitivitatea, menținerea pe piață și maximizarea profitului. Atingerea acestui obiectiv poate fi catalogat ca o reușită majoră a procesului de negociere.

Rezumând asupra celor relatate în capitolul trei, am dedus următoarele concluzii, care ar putea influența benefic asupra rezultatelor procesului de negociere.

1. Reușita negocierii trebuie evaluată nu numai prin prisma câștigului de moment obținut, dar și prin măsura în care părțile implicate vor dezvolta relații amicale de afaceri pe viitor.
2. Rezultatul unei negocieri trebuie apreciat sub două aspecte: câștigul de natură patrimonială, care se exprimă în bani și câștigul de natură psihologică care se exprimă în satisfacție și spor de imagine profesională.
3. Privită dintr-o perspectivă obiectivă, negocierea trebuie să asigure reflectarea intereselor legitime ale ambelor părți.
4. Deși părțile implicate în procesul de negociere au interese divergente, totuși scopurile acestora sunt complementare.
5. După finalizarea procesului de negociere, părțile implicate în tratative trebuie să se pună de acord în legătură cu modul de executarea a concesiunilor agreate, fiind stabilite scadențe precise pentru realizarea fiecărei activități.
6. Deși negocierile internaționale se dezvoltă în context global, trebuie să fim conștienți de faptul că acțiunea și impactul acestora este de nivel local.

7. Negocierea este un proces dinamic și complex în cadrul căruia unui actor al pieței turistice poate să apeleze la anumite tehnici de manipulare. Utilizarea regulilor deontologice înseamnă respectarea culturii afacerilor.

8. Prețul stă la baza oricărei tranzacții comerciale. De competitivitatea acestuia depinde succesul sau insuccesul unei afaceri.

9. Imixtiunea abuzivă în afacerile partenerilor pot avea consecințe imprevizibile asupra relațiilor bilaterale.

10. Obținerea unor avantaje ușoare în negociere trebuie să vă pună în gardă dacă nu înțelegeți pretextul cedărilor.

CONCLUZII GENERALE

Actualmente, economia mondială reprezintă un stadiu al schimbului reciproc de activități, unde sunt implicați majoritatea agenților economici de pe glob, iar complexitatea tranzacțiilor presupune o susținută și inteligentă activitate de negociere. Nu face excepție de la această regulă nici ramura turistică.

Negocierea afacerilor în turism este o activitate complexă, care derivă din schimbările de conjunctură care au loc pe piața serviciilor turistice. Cei care nu țin pasul cu ritmul schimbărilor care se produc pe piața turistică națională și internațională pot avea efecte dezastruoase pentru businessul lor.

Generalizând teoriile și practicile managementului negocierilor afacerilor în turism, ca rezultat al cercetărilor, **autorul** a definit această știință drept: „*arta compromisului unde fiecare parte trebuie să câștige, făcându-se anumite concesii, luându-se în calcul respectarea propriei viziuni asupra divergențelor, rezultatul fiind încheierea unui acord sau a unei tranzacții comerciale*”.

Totodată, managementul negocierii afacerilor în turism, ca parte distinctă a managementului negocierilor comerciale, stabilește obiective și sarcini specifice ramurii turistice, alocă și mobilizează resurse umane, materiale, financiare și informaționale pentru a-și atinge scopurile stabilite, generează o gamă complexă de activități, care poate asigura competitivitatea și solvabilitatea întreprinderii turistice într-un mediu concurențial existent.

Pe lângă faptul, că negocierea este un proces complex de interacțiune a intereselor părților, ea este atât știință cât și artă. Este **știință**, deoarece este o parte de cercetare a managementului, înglobată într-o formă de cunoaștere a realității obiective, care trebuie pusă în aplicare în mod rațional, corect și logic, reprezintă o **artă**, deoarece permite negociatorului sau echipei de negociatori să realizeze obiectivele propuse, să pună în practică strategii, tehnici și tactici de negociere, să reușească mai bine în confruntare de interese cu oponenții.

De asemenea, **autorul** consideră că negociatorul experimentat ca parte integrantă a procesului de negociere, este un atribut foarte important al negocierilor afacerilor în turism, deoarece de competența și calitățile sale profesionale, depinde în mare măsură rezultatul obținut, ca consecință a negocierilor. Alături de top-manager, negociatorul experimentat este unul dintre personajele care influențează puternic afacerile din mediul turistic. Astfel se explică necesitatea de a înțelege profilul unui astfel de personaj, caracteristicile lui și modul de acțiune în diferite situații, fiindcă personalitatea negociatorului este unică și originală. Fiecare negociator pornește de la o anumită etapă, dezvoltându-se mai departe pe parcursul evoluției profesionale, încercând o serie de experiențe și intrând în anumite relații – toate acestea având

anumite efecte asupra dezvoltării carierei de negociator. Dezvoltarea personalității negociatorului se realizează pe parcursul unui proces contradictoriu, cu momente pozitive și negative, cu ascensiune și recesiune în carieră, cu evoluție sau involuție, toate acestea fiind datorate modalităților diferite de integrare a individului în profesia de negociator.

O altă opinie invocată de autor, ține de faptul, că managementul negocierii afacerilor în turism este în strânsă legătură cu funcțiile managementului, deoarece negocierile tranzitează toate funcțiile managementului prin: planificarea activităților, organizarea acestora, coordonarea procesului, motivarea angajaților care participă la negocieri, iar, în final, este evaluat întreg rezultatul negocierilor.

Autorul, în teza de doctorat, a descris și relațiile de interdependență ale managementului negocierilor afacerilor cu managementul strategic. Selectarea și aplicarea diferitor tipuri de strategii, utilizarea stratagemelor, manevrelor și tehnicilor de manipulare, pot în consecință să influențeze raportul de forțe la masa de tratative și să direcționeze negocierile spre o finalitate precisă, exprimată prin încheierea unei tranzacții concrete. Este evident că în reușita acestor negocieri sunt componente care nu pot fi estimate prin cifre și documente semnate, dar, totuși, negocierea afacerilor în turism este determinată de beneficiile constatate în actele finale semnate de părțile negociatoare.

Autorul este de părerea, că managementul negocierii afacerilor în turism reprezintă o direcție destul de importantă de studiu al managementului organizației, deoarece conținutul și eficacitatea acestuia condiționează direct competitivitatea întreprinderii turistice, atât pe termen scurt, cât pe termen mediu și lung. Dacă pornim de la aspectul economic al întreprinderii turistice de a-și promova și apăra interesele, de a-și atinge obiectivele stabilite anterior, de-ași satisface aspirațiile și necesitățile, este ușor de concis că problematica subiectelor care țin de negocierile în turism, devine extrem de variată. În aceste condiții, prin specificul său, negocierea afacerilor afectează practic toate componentele structurale ale întreprinderii turistice, deoarece implică: resursele organizaționale, resursele operaționale, metodele și tehnicile manageriale, etc.

Totodată, cercetarea întreprinsă ne-a ghidat spre concluzia, că obținerea unor performanțe economice în cadrul unei întreprinderi turistice este posibilă numai atunci, când managementul operațional al acesteia, conștientizează despre misiunea pe care o poate avea negocierea afacerilor, în proces de afirmare a entității pe piața serviciilor turistice a țării. Neglijarea procesului de negociere și mai ales slaba pregătire a negociatorului, poate duce la scăderea performanțelor organizaționale, și implicit la ratarea anumitor venituri. Din aceste considerente, pregătirea corespunzătoare a procesului de negociere în vederea dezvoltării

afacerilor turistice este una vitală pentru întreprinderile turistice, mai ales atunci când tind, să devină competitive pe piața turistică.

În consecință, cunoașterea modului de utilizare a instrumentarului de negociere și a conceptelor strategice legate de adaptarea lor corectă, grație acestui studiu, va face posibilă stabilirea corectă a obiectului negocierilor, crearea unui sistem de prezumții bine argumentate referitoare la condițiile negocierii, selectarea unei echipe reușite, care își cunoaște perfect obligațiile și împuternicirile, întocmirea riguroasă a dosarului și definirea argumentată a marjei de negociere.

Ca concluzie, sintetizarea anumitor sugestii privind modul de desfășurare a tratativelor pentru viitor, având la bază experiența prezentă, poate fi utilă, dar nu garantează reproducerea efectelor perfecte asupra tuturor tipurilor de negocieri, care au tangență cu piața serviciilor turistice.

PROPUNERI ȘI RECOMANDĂRI

Concomitent cu lărgirea ariei de probleme, care îi preocupă pe negociatorii din cadrul organizațiilor profesionale non-guvernamentale, această activitate devine dificilă pentru ei și prin faptul că cadrul legislativ, care a servit totdeauna drept suport conceptual și funcțional, este învechit. Există contradicții între prevederile normelor juridice, sunt restanțe la legislație, iar unele hotărâri de guvern sunt învechite sau a rămas neexaminată.

Putem deci deduce, că nivelul organizării unor dispute și negocieri pe subiecte legislative va asigura randamentul activității ONG-urilor din domeniul turismului, fapt ce va garanta eficiența conlucrării verigilor întregului sistem de administrare publică centrală de specialitate cu mediul de afaceri turistic.

În contextul celor relatate și în rezultatul cercetării științifice efectuate, înaintăm următoarele propuneri și recomandări:

I. Pentru Ministerul Educației

1. Elaborarea și introducerea cursului universitar „Managementul negocierii afacerilor în turism” pentru specialitățile de turism în cadrul instituțiilor de învățământ superior.
2. Elaborarea și introducerea cursului „Teoria și practica negocierii afacerilor” în cadrul instituțiilor de învățământ mediu de specialitate.
3. La cursurile de formare continuă în domeniul turismului este necesar de acreditat și de introdus modulul de studiu „Particularizarea negocierilor în ramura turistică”.

II. Pentru Ministerul Culturii

4. Operarea modificărilor în cadrul normativ-legal, care ar viza elaborarea și punerea în aplicare practică a codului de etică profesională al negociatorului din turism.

5. Reluarea discuțiilor cu Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării și cu Ministerul Finanțelor cu privire la punerea în aplicare a normei legale prevăzute de Codului Civil al Republicii Moldova, care se referă la introducerea garanțiilor financiare în turism, măsură necesară pentru asigurarea protecției consumatorilor și contracararea posibilelor fraude din ramura turistică.

6. Purtarea negocierilor cu posturi internaționale de media, blogheri și vlogheri în vederea popularizării Republicii Moldova ca destinație turistică competitivă și sigură pentru circulația turistică.

III. Pentru Oficiul Național al Turismului

7. Crearea unei platforme naționale sub egida Oficiului Național al Turismului, care se va ocupa de selectarea expozițiilor internaționale de turism, unde Republica Moldova intenționează să participe cu stand național, pentru a negocia prețuri preferențiale de participare.

8. Organizarea tururilor informative către Republica Moldova a agenților pieței turistice din occident, pentru a lansa procesul de negociere ce se referă la introducerea ofertei turistice naționale în lista destinațiilor turistice operate de aceștia.

IV. Pentru Uniunea de persoane juridice „Asociația Națională a Agenților Economici de Turism din Moldova” (ANAT)

9. Crearea colegiului de etică din rândul actorilor pieței turistice, care au notorietate în domeniul turismului, pentru a aplană conflictele ce rezultă din demararea procesului de negociere aferente ramurii turistice.

10. Identificarea negociatorilor profesioniști din ramura turistică, care ar purta tratative cu operatorii aerieni din străinătate privind accesarea pe piața turistică a Republicii Moldova a acestora, în vederea creșterii numărului de destinații turistice pentru turismul emițător.

11. Stabilirea parteneriatelor de colaborare cu organizații profesionale similare din domeniul turismului la nivel internațional, pentru a stimula schimbul de experiență în domeniul negocierii afacerilor din ramura turistică.

V. Pentru „Asociația Patronală a Industriei Turismului din Republica Moldova” (APIT)

12. Elaborarea și punerea în aplicare practică a codului deontologic al negociatorului din turism.

13. Organizarea simulării negocierii la nivelul conducătorilor de întreprinderi turistice, care ar constitui o repetiție generală pentru negocierea comercială internațională pe subiectul dezvoltării turismului intern și receptor. În așa mod, ar fi posibilă determinarea variantelor de negociere, care

reprezintă o etapă importantă pentru negocierea comercială propriu-zisă. Variantele care pot fi formulate urmează să stabilească prioritățile dezvoltării ramurii turistice, problemele principale cu care se confruntă turismul și problemele secundare care urmează să fie soluționate.

14. Dezvoltarea procesului de mediere turistică între actorii pieței turistice la nivel de conducător de entitate economică. În Republica Moldova este încă slab dezvoltat conceptul de mediere, iar în cadrul negocierilor, mediatorii pot soluționa diverse probleme pe cale amiabilă.

VI. Pentru Centrul de Informare și Promovare în Domeniul Turismului din Republica Moldova (CIPT)

15. Negocierea cu Administrația Publică Locală a posibilităților de creare pe lângă obiectivele turistice amplasate în zonele rurale și urbane a Centrelor de Informare Turistică pentru turiștii locali și străini, menite să consulte vizitatorii despre potențial turistic natural și antropocentric amplasat în zona respectivă.

16. Negocierea cu partenerii de dezvoltare a posibilității de editare în formă actualizată a ghidului traseelor turistice a Republicii Moldova, necesar impulsiei turismului intern și receptor.

VII. Pentru Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova (ADTM)

17. Organizarea de mese rotunde, conferințe și seminare profesionale privind rolul negocierilor afacerilor în activitatea turistică.

18. Publicarea materialelor științifice și practice, specifice negocierii afacerilor în turism.

BIBLIOGRAFIE

Publicații în limba română

1. Almășan, Adriana. Negocierea și încheierea contractelor. București: Editura C.H. Beck, 2013. 277 p., ISBN 978-606-18-0175-6.
2. Balaure V., Adăscaliței V., Bălan C., Boboc Ș., Cătoiu I., Olteanu V., Pop N., Teodorescu N. Marketing. Ediția a II-a revăzută și adăugită. București, editura Uranus, 2003, pag. 377, pp.643.
3. Băcanu Bogdan. Management strategic în turism. Concepte și studii de caz. Iași, editura Polirom, 2009, pp. 350, ISBN 97-8-973-46-1262-8
4. Boncu Ștefan. Negocierea și Medierea – Perspective psihologice. Iași, editura Institutul European, 2006, pp. 252, ISBN: 973-611-396-5
5. Botezat E. A., Dobrescu M. E., Tomescu M. Dicționar de comunicare, negociere și mediere. București, Editura C.H.Beck, 2007, pp. 183, ISBN: 978-973-115-052-9
6. Botezat Elena. Strategii manageriale în turism. București, editura Economică, 2003, pp. 342, ISBN 973-590-804-2
7. Brad Ștefan. Tehnici de negociere și comunicare. București, editura ASE, 1997, pag. 67.
8. Brian Finch. Cu să ieși învingător dintr-o negociere. București, editura Image, 1999, pp.88, ISBN: 973-99130-4-0
9. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. Managementul schimbării organizaționale. București, editura Economică, 2003, pag.442, pp. 573, ISBN 973-590-886-7
10. Cabana M., Coffman C. 10 secrete ale negociatorului eficient. București, Editura Niculescu, 2006, pp.223
11. Chiriacescu Adriana. Comunicare interumană. Comunicare în afaceri. Negociere. București, editura ASE, 2003, pp. 279, pag. 116, ISBN 973-594-392-1.
12. Chiriacescu Adriana. Comunicarea în procesul de negociere și formarea negociatorului de afaceri. București, editura ASE, 1999, pp.60.
13. Chivu Iulia. Dezvoltarea abilităților de comunicare și negociere. București, editura Luceafărul, 2008, pp. 555, pag. 27, ISBN: 978-973-1751-03-0
14. Ciurel Constantin. Negocierea edificatoare. București, editura Nomina Lex, 2013, pp. 325, p. 31, ISBN 978-606-8153-44-5
15. Codul civil al Republicii Moldova nr. 1107 din 06.06.2002. Actualizat la 01.03.2019, republicat în temeiul Legii nr.133 din 15.11.2018, Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2018, nr. 467-479, art. 784.

16. Coman A., Coman C. Tehnici de comunicare și negociere. Brașov, reprografia Universității Transilvania, 2001, pp.164.
17. Constantinescu D., Gîrboveanu S. Comunicare organizațională. București, editura Pro Universitaria, 2021, p.295.
18. Constantinescu D., Ogarcă R., Bocean C., Barbu C., Băloi C. Management. Funcții. Structuri. Procese. Craiova, editura Universitaria, 2008, pp.30.
19. Coroș Monica Maria. Managementul cererii și ofertei turistice. București, editura C.H. Beck, 2015, pag. 126, pp. 564.
20. Curry Jeffery Edmund. Negocieri internaționale de afaceri. București: Editura Teora, 2000. 222 p., ISBN 973-200-114-3.
21. Deac Ioan. Introducere în teoria negocierii. București, editura Paidera, 2002, pag. 49-51, pp. 108, ISBN 973-596-118-0
22. Diaconescu Mihai. Marketing. București, editura Universitară, 2010, pag. 113, pp. 196.
23. Dragoș Constantin Vasile. Comunicare și negociere în afaceri. București, editura ASE, 2011, pag. 114, pp. 197, ISBN 978-606-505-394-6
24. Dragoș Constantin Vasile. Tehnici de negociere și comunicare. București, Editura Expert, 2000, pp. 383, ISBN 9738177038
25. Dragoș Vasile. Comunicare și negociere în afaceri. București, editura ASE, 2011, pag. 114, pp. 197, ISBN 978-606-505-394-6
26. Dumitrescu Ioana Erdos. Negocieri comerciale internaționale. București, editura Politică, 1980, pp.138.
27. Ficeac Bogdan. Tehnici de manipulare. București, Editura C.H. Beck, 2014, pp. 264, ISBN 978-606-18-0316-3
28. Foriș T., Dima D. Manual de formare managerială în turism. Sibiu, editura Pshihomedia, 2001, pp. 146
29. Gavrilă Tatiana, Lefter Viorel. Managementul general al firmei. București, editura Economică, 2002, pag.260, pp. 301, ISBN 973-590-718-6
30. Georgescu T., Caraian G. Managementul negocierii afacerilor: uzanțe-protocol. București, editura Lumina LEX, 1999, pagini 456, ISBN 973-588-151-9
31. Georgescu Toma. Managementul afacerilor. Galați, editura Sylvi, 2001, pp. 278, ISBN: 973-8258-07-3
32. Georgescu Toma. Negocierea afacerilor: ghid practic. Galați, editura Porto-Franco, 1992, p.16, pp.140, ISBN 973-557-179-X.

33. Georgescu Toma. Tehnici de comerț exterior. Volumul V. București, editura Sylvi, 1995, p.9.
34. Gheorghilaș Aurel. Geografia Turismului. Metode de analiză în turism. București, Editura Universitară, 2008, pp. 280, pag. 27, ISBN 978-973-749-480-1.
35. Gherman, Liliana. Negocierea în afacerile economice internaționale. Brăila: Editura Independența Economică, 1999. 225 p., ISBN 973-98980-0-9
36. Gîrboveanu Sorina Raluca. Comunicare și negociere în afaceri. Craiova, editura Universitaria, 2002, pp.232.
37. Grisham G., Lee S. Manipularea în afaceri. București, editura Antet, 1999, pp.176, ISBN: 973-636-026-1
38. Herb Cohen. Orice se poate negocia. București, editura Colosseum, 1995, pp.275.
39. Hiltrop J.M., Udall S. Arta negocierii. București, Editura Teora, 1999, pp. 173, pag. 13.
40. Ignat Claudiu, Șuștac Zeno. Ghid de negociere. București, Editura Universitară, 2011, pp. 220, ISBN: 978-973-749-995-0.
41. Juraveli Tatiana. Componenta prețului ca variabilă importantă a procesului de negociere în turism. În: *Economica*, 2022, nr.2 (120), ASEM, Chișinău, pp.38 – 48, pag. 43, ISSN 1810-9136.
42. Juraveli Tatiana. Rolul negociatorului în businessul turistic național și internațional. În: *Economica*, 2022, nr.1 (119), ASEM, Chișinău, pp.53 – 62, pag. 57-58, ISSN 1810-9136
43. Juraveli Tatiana. Componenta prețului ca variabilă importantă a procesului de negociere în turism. *Revista Economica*, 2022, nr.2 (120), ASEM, Chișinău, pp.38 – 48, ISSN 1810-9136.
44. Juraveli, Tatiana. Trăsăturile de personalitate a negociatorului prin prisma temperamentului. În: *Lucrările Științifice ale Conferinței Științifice Internaționale „Strategii și politici de management în economia contemporană”*, ediția a VII, din 09-10 iunie 2022, Chișinău, ASEM, pp. 77- 82, pag. 81, ISBN 978-9975-147-65-1.
45. Kotler Philip. Managementul marketingului. București, editura Teora, 1997, p.651, pp.1140.
46. Legea 105 din 13.03.2003 „Privind protecția consumatorilor”. Publicată în Monitorul Oficial nr. 126-131 din 27.06.2003.
47. Legea 352 din 24.11.2006, „Cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova”, publicată în Monitorul Oficial nr.14-17 din 02.02.07.

48. Legea 845 din 03.01.1992 „Cu privire la antreprenoriat și întreprinderi”, publicată în Monitorul Parlamentului nr. 2 art. 33 din 28.02.1994.
49. Malita Mircea. Teoria și practica negocierilor. București, Editura Politica, 1972, pp.299.
50. Mancaș M. Vicol L. Tehnici de negociere în afaceri. Curs universitar. Chișinău: Editura ASEM, 2015, 384 p., ISBN 978-9975-75-784-3
51. Marinescu C. Negocierea în comunicarea managerială. Iași, editura Gr.T. Popa, U.M.F, 2003, pp.186.
52. Mattock John Ehrenborg. Cum să devii un bun negociator. București, editura All Beck, 2001, pp.143.
53. Mccord R., Straton G. Arta de a negocia. București, editura Rentrop&Straton, 1996, pp.144.
54. Mecu G., Mecu D. Negocierea afacerilor în economia de piață funcțională. București, editura Irecson, 2004, pp. 266
55. Mitu N.E., Nanu R. Etică și negociere în afaceri. Craiova, editura Sitech, 2010, pp.292.
56. Mohanu Florina. Comunicarea orală eficientă în afaceri. București, editura ASE, 2002, pp.220, ISBN: 973-5941-91-0
57. Neașu N., Baron P., Glăvan V., Neașu M. Geografia și economia turismului. București, editura Pro Universitaria, 2011., pp. 617, pag. 371, ISBN: 978-973-129-829-0
58. Neașu N., Baron P., Snak O. Economia turismului. Ediția a II-a. București, editura Pro Universitaria, 2006., pp. 576, pag. 99, ISBN: 978-973-8994-88-1
59. Patriche Dumitru. Tratat de management comercial. București, editura Universitară, 2007, pag. 543, pp. 672, ISBN 978-973-749-286-9
60. Pistol Gheorghe. Negocierea - teorie și practică. București, Editura Institutului Național de Cercetări Comerciale „Virgil Madgearu”,1994
61. Pistol Gheorghe. Negocieri comerciale: uzanțe și protocol. Teorie și practică. București, editura Tribuna Economică, 2000, p. 18.
62. Platon N., Juraveli T. Negocierea comercială internațională în prestația turistică. În: Economica, 2019, nr.2 (108), ASEM, Chișinău, pp.7 – 20, pag. 10, ISSN 1810-9136
63. Platon N., Juraveli T. Oportunități de internaționalizare a întreprinderii turistice în contextul cooperării internaționale. În: Economica, 2019, nr.3 (109), ASEM, Chișinău, pp.7 – 18, pag.13, ISSN 1810-9136.

64. Platon N., Juraveli T. Retrospectiva negocierilor ca fundament a relațiilor de colaborare între națiuni. În: *Lucrările Științifice ale Conferinței Științifice Internaționale „Competitivitate și inovare în economia cunoașterii”*, ediția XXII-a, din 25-26 septembrie 2020, Chișinău, ASEM, 2020, pp.146-150, pag. 149, ISBN 978-9975-75-985-4.
65. Platon N., Juraveli, T. Particularizarea stilurilor de negociere în ramura turistică. În: *Lucrările Științifice ale Conferinței Științifice Internaționale „Strategii și politici de management în economia contemporană”*, ediția a VI, din 26-27 martie 2021, Chișinău, ASEM, pp.249-254, ISBN 978-9975-155-20-5.
66. Platon Nicolae. Abordări conceptuale în clasificarea turismului din Republica Moldova. *Revista metodico-științifică „Administrarea publică”*, Nr. 2 (82). Chișinău, editura „Elan Poligraf”, 2014, ISSN 1813-8489, 170 p.
67. Platon, N., Juraveli T. Puterea ca metodă de influențare a procesului de negociere comercială în businessul turistic. În: *Economica*, 2022, nr.1 (119), ASEM, Chișinău, pp.28 – 38, pag. 35, ISSN 1810-9136.
68. Popa Ioan. *Tranzacții de comerț exterior: negociere, contracte, derulare*. București, editura Economică, 2002, pag. 19, pp. 560, ISBN 973-590-662-7
69. Popa Ioan. *Negocierea comercială internațională*. București, editura Economică, 2006, pag.173, pp. 429, ISBN 978-973-709-260-1
70. Popescu D. *Comunicare și negociere în afaceri*. București, editura Economică, 2001, pp.312, ISBN 973-590-465-9
71. Popescu D., Chivu I. *Dezvoltarea abilităților de comunicare și negociere*. București, editura Luceafărul, 2008, pp.555, p.293, ISBN 978-973-1751-03-0.
72. Popescu D.M. *Comunicare și negociere în afaceri*. Târgoviște, editura Biblioteca, 2010, pp.198 , ISBN: 978-973-7125-12-5
73. Popescu Manoela. *Comunicare și negociere în afaceri*. București, editura Pro Universitaria, 2007, pp.268, ISBN: 973-8994-81-0
74. Popper L., Raduti C. *Negociere și finalizarea afacerilor*. București, editura Perfect, 2011, pp. 354
75. Potocea Valeriu. *Negocierea afacerilor internaționale*. București, editura Pro Universitaria, 2007, pp.274.
76. Prutianu Ștefan. *Negocierea și analiza tranzacțională*. Iași, editura Sagittarius, 1996, p.42.
77. Prutianu Ștefan. *Comunicare și negociere în afaceri*. Iași, Polirom, 1998, pp. 280, pag.169.

78. Prutianu Ștefan. Tratat de comunicare și negociere în afaceri. Iași, Editura Polirom, 2008, pp.792, ISBN 978-973-46-1223-9
79. Puiu Alexandru. Management în afacerile economice internaționale. Tratat. București, editura Independența economică, 1997, p.19.
80. Puiu Alexandru. Tehnici de negociere contracte și derulare în afacerile economice internaționale. București, editura Tribuna economică, 1997, pp.352.
81. Rujoiu Marian. Biblia negociatorului. București, editura Vidia, 2011, pp.288, ISBN 978-606-92825-4-0.
82. Scott Bill. Arta negocierii. București, editura Tehnică, 1996, pag. 117 -121 , pp. 152, ISBN 973-31-0900-2
83. Shell, G. Richard. Negocierea în avantaj. Strategii de negociere pentru oameni rezonabili. București, Editura Codecs, 2006, pp. 369.
84. Smedescu Ion. Marketing. București, editura Universitară, 2005, pag. 119, pp.695.
85. Souni Hassan. Manipularea în negocieri. București, editura Antet, 1998, pp. 150, ISBN: 973-9241-67-0
86. Stark, Peter B., Flaherty Jane. Ghid practic de negociere. București, editura Almatea, 2010, pp. 302, ISBN: 978-9731620299
87. Stoian, I., Dragne, E., Stoian, M. Comerț internațional. Editura Caraiman, București, 2001, pagini 1046, p.746.
88. Thomas Michael. Manual de marketing. București, editura Codecs, 1998, pp. 679.
89. Thompson, Leigh. Minte și inimă negociatorului: manual complet de negociere, București, editura Meteor Press, 2006, pp. 432, ISBN: 978-973-7281-10-4
90. Thuderoz Christian. Negocierile. Eșeu de sociologie despre liantul social. Chișinău, editura Știința, 2002, pp.198.
91. Timothy Wren. Seducția. Arta de a cuceri. București, editura Știință și Tehnică, 1997, pp.326 , ISBN 973-9236-13-8
92. Vagu P., Stegăroiu I., Croitoru G., Duică A., Duică M. Strategii manageriale. București, editura Pro Universitaria, 2014, pp. 847, pag. 14.
93. Voiculescu Dan. Negocierea - forma de comunicare în relațiile interumane. București, Editura Științifică, 1991, pp.135, ISBN 973-44-0063-0
94. Voss C., Raz T. Arta negocierii. București, editura Globo, 2018, pp. 302, p. 62, ISBN 978-606-94563-2-3.

Publicații în limba engleză

95. Andrew K.R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, publisher Irwin, 1987, pp. 132, p.16.
96. Axelord Robert. The evolution of cooperation, Basic Books; Revised edition, New York, 2006, pages 264, ISBN 978-0465005642
97. Bartos O. Process and Outcome of Negotiations. New York, Columbia University Press, 1974, pages 451, ISBN 0231032420
98. Benoliel Michael. Negotiation Excellence: Successful Deal Making. World Scientific Publishing Co., Pte., Ltd., 2011. pp. 429, ISBN 973-709-260-0
99. Calero H., Nierenberg G.I. The New Art of Negotiating. Square One Publishing, 2008, pp. 194, ISBN: 9780757003059
100. Chen, E., Kersten G.E. and Vahidov R. Agent-supported Negotiations on E-marketplace. În: International Journal of Electronic Business, 2005. Vol. 3, No. 1, pp.28-49.
101. Curry Jeffery Edmund. International Negotiating. Planning and Conducting International Commercial Negotiations. Published by World Trade Press, 1998, p.67, 184 pages, ISBN: 978-1-885073-51-8.
102. Doran G.T. „There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives”. Management Review, 1981, Nr.70(11), pages 35–36.
103. Dupont, Christophe. International Negotiation: Foundations, Models, and Philosophies. Publisher: Tenka Media & Entertainment The Limited, Michigan, 2013. 306 p., ISBN 978-908979-055-2.
104. Encyclopaedia Universalis, 2004, ISBN 978-2852292994, version 9, (CD-Rom).
105. Gavin Kennedy. Everything is Negotiable. How to Get the Best Deal Every Time. Publication Random House, 2008, pp.304.
106. Gavin Kennedy. Kennedy on Negotiation. Publication Taylor & Francis Group, 2016, pp. 356, ISBN 9781138263147
107. Goodpaster G. Competitive Bargaining Primer. În: Journal of dispute resolution, editor HeiOnline, 1996, pad.371.
108. Hax A., Majluf N. The strategy concept and process: A pragmatic approach. London, editure Prentice Hall International, 1996, pp. 440, p. 94, ISBN 9780134629469
109. Hynes Geraldine E., Veltsos Jennifer R. Managerial Communication: Strategies and Applications. Boston SAGE Publications, 2018, pp.488, ISBN 978-150-6365-11-4
110. Ikle Fred Charles. „How nations negotiate”. New York, Harper&Co., 1964, p.3.

111.Lall Arthur. Modern international negotiation. Principles and practice. New York, Columbia University Press, 1966, p.5.

112.Leonhard, Karl. Biologische Psychologie. Publisher: J. A. Barth, Frankfurt am Main, 1972. 266 p., ISBN 978-3762460725.

113.Lewicki R., Saunders D., Minton J. Negotiation. 5th edition. Boston, publisher Irvin, McGraw-Hill, 1999, pp. 528, ISBN: 0-256-20832-8

114.Mattock J., Ehrenbourg J. How to be a better negotiator, London, editor Kogan Page, 1997, p.34-35.

115.Oliver, David. How to Negotiate Effectively. London: publisher, Kogan page, 3 edition, 2011. 184 p., ISBN 978-0749461348.

116.Platon, N., Juraveli T. Preparation of Negotiation Activities in the Tourism Business. Ovidius University Annals, Constanța, România. Economic sciences series, categoria „B+”, Volume XX, Issue 2/2020, on page 439 – to 447, pag. 441, ISSN 2393-3127 (online), ISSN-L 2393-3119

117.Raiffo Howard. The art and science of negotiation. Harvard, editor Belknap Press, 1985, 384 pages, ISBN: 978-0674048133

118.Shapero Albert. Entrepreneurship and Economic Development. Editor: Project Iseed 1975, pages 22.

119.Subramanian Guhan. The new strategy of negotiations. Publisher: W.W. Norton & Company, 2011, pages 256, ISBN 978-039-333-995-6

120.Thietart R.A. The Strategic Mix and its Syndromes. Journal International Studies of Management and Organization, publisher M.E Sharpe INC, 2006, pp. 6-24.

121.Tung, Rosalie. International Encyclopedia of Business and Management. 8 volumes. London, U.K.: Thomson Learning, 2001.

122.Ury W., Fisher R. Patton B. Getting to Yes. Paris, editions Seoul, 2006, p. 14.

123.Yip George. Total Global Strategy. New York, editor: Prentice Hall, 2003, pag.320, ISBN 978-0136089834, p.8.

124.Zartman W. I., Berman M. The practical negotiator. San Francisco, publisher Yale University Press, 1983, pp.250, ISBN: 978-030-0030-97-6

125.Zartman W. Negotiation and conflict management. New York, Editor Taylor & Francis, 2007, pages 320, ISBN 978-1-134-08690-0

Publicații în limba franceză

126. Audebert P. Bien négociier. Paris, édition d'Organisation, 2005, p.6

127. Auzieu D. Introduction a la psychologie de la négociation. Buletin de psychologie, 1974, nr. 318.
128. Barelier, A. Duboin, J., Duphil, F. Exporter: Pratique du commerce international. Foucher, Paris, 19e Edition, 2005, pages 655, ISBN 978-2216101870, p.227.
129. Beaufre André. Introduction à la stratégie. Paris, Publisher Pluriel, 2012, 192 pages, ISBN 978-281-8502-99-0.
130. Bellenger Lionel. Stratégies et tactiques de négociations. Paris, ESF 1990, pp. 190, ISBN: 978-2-7101-1385-0
131. Callières François. De la Manière de négocier avec les souverains. Dix-Huitième Siècle, Année 2003 (35), p. 585.
132. Chalvin D. L'entreprise négociatrice. Paris, éditeur Dunod, 1978, pages 235, p.84, ISBN:2040076662
133. Dupont, Christophe. La négociation. Conduite, théorie, application, 4e édition, Dalloz, Paris, 1994, pp. 391, pag.129, ISBN 978-2247017638.
134. Golvin M., Dehail F., Pariot C. Le pouvoir de la négociation avec la programmation neuro-linguistique: écouter, argumenter, convaincre, vendre. Éditions de la Bohème, 1992, p. 98-99, pages 175.
135. Harle I., Traverson M. Négociateur efficace. Paris, éditions Express, 2006, p.10.
136. Jolibert, Alain, Tixier, Maud. Le négociation commerciale. Paris, ESF Editeur, 1998. 77 p., ISBN 978-2710107323.
137. Joule R.V. Beauvois J.L. Petit traite de manipulation a l'usage des honnêtes gens. Editeur : Presses Universitaire de Grenoble, 2014, pages 320, ISBN 978-2706118852
138. Laissus Y. Buffon, la nature en majesté. Paris, éditer Gallimard, 2007, pag. 64, 128 pages.
139. Launay Roger. La négociation. Paris, Editeur ESF, 1990, pages 133, ISBN 2710108151
140. Lebel Pierre. L'Arte de la négociation. Paris, Les éditions d'organisations, 1984, p.13.
141. Maubert, Jean-François. Négociateur: Les clés pour réussir. Paris, Editeur Dunod, 1995. 240 p., ISBN 978-210-002842-9.
142. Patrick David. La négociation commerciale en pratique. Paris, éditeur Eyrolles, 2e édition, 2007, pages 190, ISBN 978-270-813-248-1
143. Randriamalaka, Noa. Modélisation de la Négociation. Laboratoire CLIPS-MAG, Grenoble, 2004.

144. Touzard H. La médiation et la résolution des conflits. Paris, Publisher PUF, 1985, pages, 424, p. 87, ISBN 978-2130349136

Publicații în limba rusă

145. Азимов Сергей. Продажи, переговоры. Практика, примеры. Москва, издательство Прогресс Книга 2023, 448 с., ISBN 978-5-4461-2355-1

146. Даймонд Стюарт. Успешные переговоры. Как добиться большого. Москва, издательство ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012, 560 с., ISBN 978-5-91657-437-1

147. Зверева Нина. Правила делового общения. Москва, издательство ООО «Альпина Паблишер», 2019, 122 с., ISBN 978-5-9614-2624-3

148. Зиглар Зиг Секреты заключения сделок. Россия, электронное издание Литрес, 2015, стр. 570, ISBN: 978-985-15-2354-8

149. Касс Пьер. Как подготовиться к переговорам за час. Москва, издательство ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012, 203 с., ISBN 978-5-91657-412-8

150. Кеннеди Гэвин. Переговоры. Полный курс. Москва, издательство ООО «Альпина Паблишер», 2016, 388 с., ISBN 978-5-9614-5267-9

151. Лукьянов Дмитрий. Жесткие переговоры. Искусство побеждать. Москва, издательство Книжкин дом 2019, 200 с., ISBN 978-5-00144-023-9

152. Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р., Свитцлер Эл. Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки. Москва, издательство ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012, 321 с., ISBN: 978-5-91657-315-2

153. Себениус Дж., Бернс Н., Мнукин Р. Искусство переговоров по Киссинджеру. Москва, издательство Литерс 2019, 488 с., ISBN 978-5-389-17526-6

154. Фишер Р., Юри У., Патон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. 3-е изд. Москва, издательство ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014, 272 с., ISBN 978-5-00057-144-6

155. Шелл Ричард. Большая книга переговоров: Стратегии, сценарии, кейсы. Москва, издательство ООО «Альпина Паблишер», 2020, 429 с., ISBN 978-5-9614-3234-3

156. Шеретов С.Г. Ведение переговоров. Алматы издательство Юрист, 2008, 92 с., ISBN 9965-9729-8-2

Publicații electronice

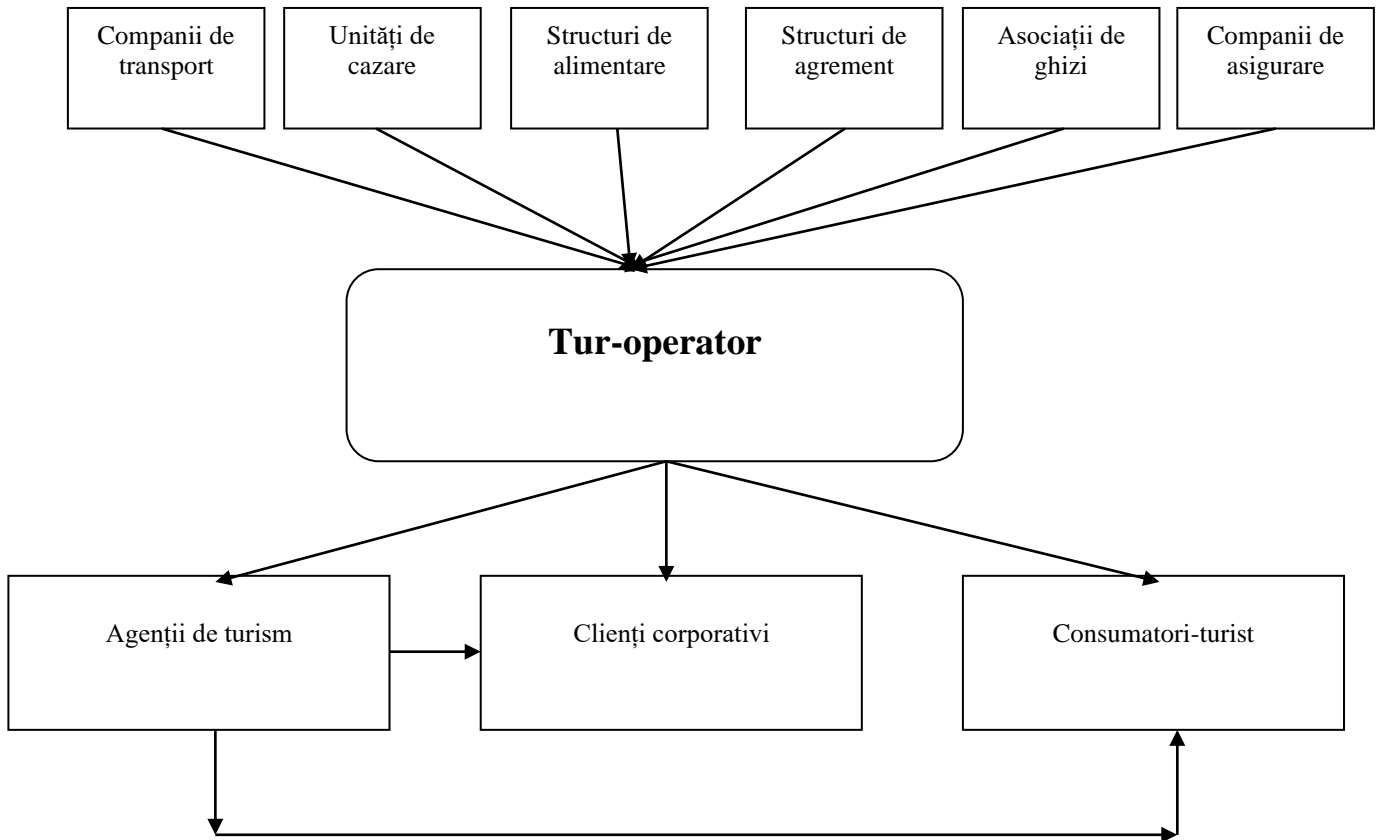
157. http://www.cnaa.md/files/theses/2019/54648/nicolae_platon_thesis.pdf

158. <https://administrare.info/domenii/management/12797-tipuri-de-negociatori-%C5%9Fi-stiluri-de-negociere>
159. <https://biblioteca.regielive.ro/referate/drept/negocierea-tipuri-si-stiluri-de-negociere-201618.html>
160. <https://dexonline.ro/definitie/negociere>
161. https://file.ucdc.ro/cursuri/T_M_n15_Tehnici_de_negociere.pdf.pdf
162. <https://psihiconsultanta.wordpress.com/discipline/teoria-negocierii>
163. <https://www.rasfoiesc.com/business/afaceri/NEGOCIEREA-CARACTERISTICI-SI-E26.php>
164. <https://www.referatele.com/referate/noi/2/2negocierea2.php>
165. <https://www.scribub.com/economie/comert/CONCEPTUL-DE-NEGOCIERE74825.php>
166. <https://www.stiucum.com/management/tehnici-de-negociere/Obiectul-si-clasificarea-negoc11846.php>
167. <https://www.storyboardthat.com/ro/articles/b/negociere-stiluri>
168. <https://www.unwto.org/sustainable-development>

ANEXE

Anexa 1

Mecanismul de funcționare a pieței turistice în Republica Moldova



Sursa: Platon Nicolae. Teza de doctor habilitat „Strategii durabile de management în dezvoltarea turismului intern și receptor din Republica Moldova [157]

Tipuri fundamentale de negociere în turism

Nr.	Tipuri	Caracteristici
1.	Negocierea distributivă	<p>Tip de negociere care optează doar între victorie și înfrângere. În forma unei tranzacții în care nu este posibil ca o parte să câștige, fără ca cealaltă parte să piardă. Fiecare concesie făcută partenerului vine în dauna concedentului și reciproc. În această optică, negocierea pune față în față doi adversari cu interese opuse și devine o confruntare de forțe, în care una din părți trebuie să câștige. Orice concesie apare ca un semn de slăbiciune. Orice atac reușit apare ca un semn de putere. Obiectivul negocierii va fi un acord care nu va ține seama de interesele partenerului și care va fi cu atât mai bun cu cât va lovi mai dur partea adversă.</p>
2.	Negocierea integrativă	<p>Tip de negociere care optează pentru victorie reciprocă. În forma unei tranzacții în care sunt respectate aspirațiile și interesele partenerului, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Se bazează pe respectul reciproc și pe tolerarea diferențelor de aspirație și de opinii.</p> <p>Avantajele acestui tip de negociere sunt acelea că se ajunge la soluții mai bune, mai durabile, părțile se simt mai bine, iar relațiile dintre părți se consolidează. Ambele câștigă și ambele susțin soluția și acordul încheiat. Negocierea integrativă consolidează relațiile de afaceri în businessul turistic pe termen lung. Această optică de negociere ocolește și evită stările conflictuale. Climatul negocierilor este caracterizat de încredere și optimism, iar acordul, odată obținut, are toate șansele să fie respectat.</p>
3.	Negocierea rațională	<p>Tip de negociere care optează pentru concesii și consimțite, încearcă să rezolve litigiile de fond de pe o poziție obiectivă, alta decât poziția uneia sau alteia dintre ele.</p> <p>Algoritmul raționalității înseamnă deci: definirea problemelor, diagnosticarea cauzelor și căutarea soluțiilor. Negociatorul caută să înțeleagă miza pusă în joc de partener, să cunoască sentimentele acestuia, motivațiile și preocupările sale. Divergențele care rămân nerezolvate sunt reglate prin recursul la: aspectul economic, normele legale și normele etico-morale.</p>
4.	Negocierea principială	<p>Tip de negociere elaborat de R. Fisher și W. Ury de la Universitatea din Harvard și este atribuit negociatorilor cu un nivel avansat de cunoștințe și</p>

		experiență în domeniul negocierilor. Tipul respectiv constă în clarificarea problemelor pe baza caracteristicilor lor și nu prin niște tratative care seamănă mai degrabă cu o târguială între părți. Aceasta înseamnă ca se caută, pe cât posibil, profitul ambelor părți, și că, acolo unde interesele sunt divergente, trebuie ca rezultatul să se bazeze pe niște criterii echitabile, independente de voința oricărei dintre părți.
--	--	--

Sursa: Elaborată de autor după [73, pp.268], [80, pp352], [81, pp288]

ANCHETĂ – SONDAJ
Profilul negociatorului în turism

1. Ce nivel ierarhic dețineți în compania DVS?

Director	Bifați
Director/conducător	
Director (executiv, comercial, financiar, etc.)	
Director adjunct	
Manager de rang mediu	

2. Vă rugăm să indicați categoria de vârstă a DVS și a partenerului de negociere

Vârsta DVS	Bifați	Vârsta persoanei cu care ați negociat	Bifați
18 – 25		18 – 25	
26 – 35		26 – 35	
36 – 45		36 – 45	
46 – 55		46 – 55	
56 – și mai mult		56 – și mai mult	

3. Vă rugăm să indicați Sexul DVS și a persoanei cu care ați negociat

Sexul	Bifați	Sexul	Bifați
Masculin		Masculin	
Feminin		Feminin	

4. Vă rugăm să indicați locația unde ați negociat

Nr.	Locația	Bifați
1.	Locația DVS	
2.	Locația Partenerului	
3.	Locație terță (restaurant, bar, terasa etc.)	

5. Vă rugăm să indicați TOP 5 țări unde ați negociat cel mai des?

Nr.	Țara	Numărul total de negocieri
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

6. La câte negocieri ați participat DVS

Nr de negocieri	Bifați
1 – 10	
11 – 50	
51 – 100	
100 –	

7. În ce limbă au avut loc negocierile la care ați participat?

Nr.	Limba negocierilor	Bifați
1.	Engleză	
2.	Franceză	
3.	Română	
4.	Rusă	
	Altă limbă (indicați)	

8. Negocierea a fost constructivă deoarece:

Avantaje/facilități	Bifați
Cunosc limba în care vorbește partenerul	
Negociatorul-partener cunoaște o limbă vorbită de mine	
A existat un traducător	
Am folosit dispozitiv pentru traducere	

9. Care a fost cel mai des obiectul negocierii?

Nr.	Obiectul negocierii	Bifați
1.	Componenta prețului	
2.	Drepturi exclusive	
3.	Negocieri pentru cunoașterea partenerului	
4.	Contracte de lungă durată	
5.	Negociere tradițională, periodică, deoarece ne cunoaștem de mult timp	
6.	Revizuirea integrală a contractului	
7.	Forță majoră (schimbare legislație ș.a)	
	Alt obiect al negocierii (indicați)	

10. Care a fost costul mediul al negocierilor la care DVS ați participat? (cheltuielile se formează din: costuri de transport, cazare, alimentare, participare la expoziții, аренда spațiilor etc.)

Nr.	Costul negocierilor	Bifați
1.	Până la 500 euro	
2.	501-1000 euro	
3.	1001-2000 euro	
4.	2001-3000 euro	
5.	3001-	

11. Care a fost valoarea contractului care a fost negociat? (cheltuielile se formează din: costuri de transport, cazare, alimentare, participare la expoziții, аренда spațiilor etc.)

Nr.	Valoarea contractului	Bifați
1.	Pînă la 250000 euro	
2.	250001 – 500000 euro	
3.	500001 – 1000000 euro	
4.	1000001 – 3000000 euro	
5.	3000001 –	

12. Procesul de negociere cel mai dese ori sa finalizat cu?

Nr.	Rezultat al negocierilor	Bifați
1.	Semnarea contractului	
2.	Crearea premiselor de semnare a contractului	
3.	Cunoașterea potențialului partener	
4.	Fără rezultate	

13. Care negocieri le considerați mai productive?

Nr.	Mod de desfășurare	Bifați
1.	Formale (oficiale)	
2.	Informale (neoficiale)	

14. Doriți ca pe viitor să mai participați la negocieri?

Nr.	Mod de desfășurare	Bifați
1.	Da	
2.	Nu	

IDENTIFICAREA PORTRETULUI NEGOCIATORULUI

Nr.	Subiectul	Opțiunea/ bifați cu X
1.	Temperamentul poate influența procesul de negociere?	
a)	da	
b)	nu	
c)	posibil	
d)	nu cunosc	
2.	De ce tip de temperament trebuie să dispună negociatorul din turism?	
a)	holerice	

b)	flegmatic	
c)	sangvinic	
d)	melancolic	
3.	De ce calități trebuie să dispună negociatorul din turism?	
a)	să fie egoist dar să rezolve problema	
b)	să dispună de talent, intuiție, observație, perseverență, dar să fie loial	
c)	să fie amabil și cooperant, dar șiret	
d)	să reziste la situații de stres și la schimbări radicale	
4.	Cum trebuie să fie considerat partenerul de negociere în ochii negociatorului?	
a)	partener	
b)	adversar	
c)	pradă ușoară	
d)	vulpe șireată	
5.	Care factori Bio-fiziologici nu sunt considerați benefici pentru negociator?	
a)	<i>emotivitate</i> – care reprezintă reacție vie a unui individ la anumite evenimente: entuziasm, indignare, plâns, râs, etc.	
b)	<i>toleranță</i> – manifestată prin indulgență la ieșirile oponentului	
c)	<i>agresivitate</i> – manifestată prin ieșiri necontrolate	
d)	<i>pasivitate</i> – manifestată prin lipsa de interes	
6.	Care trebuie să fie stilul unui negociator din turism?	
a)	<i>cooperant</i> – este o persoană realistă, sentimentală, dispune de spirit de echipă, dar este lent în primirea deciziilor	
b)	<i>permisiv</i> – este o persoană deschisă, acceptă scuze și motivații, face uz de autoritate, este iubit de colegii pe care îi înțelege, dar este slab organizat atunci când este nevoie și nu rezistă la negocieri prelungite	
c)	<i>creativ</i> – este o persoană conformistă, este extrem de preocupat de rezolvarea problemelor acute, fără însă a fi un bun organizator, lucru care impune ajutorul unui coleg din echipă	
d)	<i>autoritar</i> – este o persoană lider, cu caracter pasionat dar nervos, bun organizator, extrem de perseverent în urmărirea obiectivelor pe care și le-a propus, acceptă foarte greu alte păreri, poate fi producător de conflicte	
7.	Cărui tip de persoană nu îi este recomandată participarea la negocieri?	
a)	<i>sentimentalul</i> – care este sensibil, idealist, iubitor de adevăr și cu un puternic simț al demnității, fiind totodată timid și melancolic	
b)	<i>pasionatul</i> – care se caracterizează prin emotivitate excesivă, este nerăbdător, independent, dominator, insistent și unilateral	
c)	<i>apaticul</i> – care este lipsit de emotivitate, inert, conformist, secretos, greu de descifrat și dispus mereu să renunțe la orice, doritor de liniște	
d)	<i>nervosul</i> – care este o persoană emotivă, instabilă, se plictisește ușor și creează tensiuni în echipă	
8.	Ce sursă a autorității este necesară pentru un negociator din turism?	
a)	<i>autoritatea înscrisului</i> – care se manifestă prin prezentarea unui document de orice fel care consemnează un element faptic favorabil negociatorului	

b)	<i>autoritatea informației</i> – care tinde să asigure celui implicat în negocieri o superioritate de abordare în cunoaștere de cauză	
c)	<i>autoritatea răbdării</i> – manifestată prin toleranță la „ieșirile” partenerului de negocieri, numai ca problema să fie rezolvată	
d)	<i>autoritatea încrederii</i> – care conferă negociatorului acceptabilitatea ofertei propuse, considerând-o favorabilă	
9.	Ce sursă a puterii este necesară negociatorului din turism pentru a reuși în afaceri?	
a)	<i>coerciția</i> - care presupune impunerea prin constrângere sau prin contra-măsuri și represalii	
b)	<i>autoritatea</i> - bazată pe dominație psihologică, fizică, socială, culturală, economică, religioasă etc.	
c)	<i>legitimitatea</i> - bazată pe legalitate, moralitate redusă, și încredere de sine	
d)	<i>ascendentul interpersonal</i> - bazat pe elemente logistice și manipulări	
10.	Negociatorul orientat spre cooperare trebuie să:	
a)	dispună de mentalitate deschisă pentru rezolvarea problemei	
b)	fie axat pe obținere de beneficiu indiferent de conjunctură	
c)	facă concesii minore în limite rezonabile	
d)	intre în conflict direct dacă este cazul	
11.	Pe care tip fundamental de negociere trebuie să se axeze negociatorul din turism?	
a)	<i>negociere distributivă</i> – are ca finalitate formula câștigător - perdant	
b)	<i>negociere integrativă</i> - are ca finalitate formula câștigător – câștigător	
c)	<i>negociere rațională</i> – are ca finalitate stabilirea unui echilibru comercial	
d)	<i>negocierea cooperativă</i> - are ca finalitate efectuarea anumitor concesii din ambele părți	
12.	Dacă negocierea divizează într-o direcție imprevizibilă, ce acțiuni trebuie să întreprindă negociatorul?	
a)	să încerce să readucă negocierea în direcția cuvenită	
b)	să-și exprime dezacordul, dar să continue să participe la proces	
c)	să-și exprime dezacordul, părăsind negocierea	
d)	să participe în continuare la negociere precum nimic nu s-ar fi întâmplat	
13.	Cum trebuie să se comporte negociatorul în cazul în care în procesul negocierii se discută un subiect necunoscut pentru el?	
a)	să solicite o pauză pentru a cere ajutor de la colegi	
b)	să continue să participe la procesul de negociere pentru a nu crea impresia de persoană incompetentă	
c)	să atenționeze oponentul că acesta deviază de la subiectul negocierilor	
d)	să părăsească procesul de negociere	
14.	Negociatorul trebuie să respecte normele morale și de conduită etică în procesul negocierilor?	
a)	trebuie în toate cazurile	
b)	nu trebuie în nici un caz	
c)	în dependență de situația creată la procesul de negociere	
d)	nu este necesar dacă trebuie contracarată agresivitatea	

15.	Care tactici trebuie să le utilizeze negociatorul pentru ca negocierile să se desfășoare într-o atmosferă amiabilă?	
a)	soluționarea divergențelor trebuie discutate în ordine crescândă a importanței pe care acestea o au în continuarea discuțiilor	
b)	evitarea subiectelor care conduc la stări divergente la prima etapă a negocierilor	
c)	preluarea inițiativei și demonstrarea unei atitudini cât mai cooperante și cât mai deschise	
d)	invitarea de experți sau persoane neutre în vederea deblocării acelor elemente care au generat situația tensionată	
16.	Cum trebuie să se comporte negociatorul în cazul apariției unor divergențe?	
a)	manifestarea unei înțelegeri și a unei indulgențe față de partea adversă în momentul în care aceasta își susține interesele și nu poate renunța la ele	
b)	propunerea unor soluții neutre pentru rezolvarea problemei divergente	
c)	menținerea poziției proprii cu riscul ca negocierile să fie întrerupte, fără careva rezultate	
d)	propagarea ideii de renunțare la negocieri până la găsirea unei soluții optime pentru ambele părți	
17.	Când un negociator dispune de satisfacție maximă?	
a)	atunci când are senzația că are control asupra procesului de negociere	
b)	atunci când dorește să mai participe la o nouă negociere	
c)	atunci când obține rezultate bune ca rezultat al negocierilor	
d)	atunci când este tratat ca un profesionist al artei negocierilor	
18.	Când un negociator se consideră un bun profesionist?	
a)	atunci când determină partenerul să acționeze în favoarea propriilor motivații	
b)	atunci când determină partenerul să acționeze pentru satisfacerea ambelor motivații	
c)	atunci când determină partenerul să acționeze în detrimentul ambelor părți	
d)	atunci când determină partenerul să renunțe la motivațiile acestuia	
19.	Din ce derivă sursele distinctive ale unui negociator?	
a)	din aprecierea subiectivă a situației	
b)	din aprecierea obiectivă a situației	
c)	din necesitatea satisfacerii obligațiilor de serviciu	
d)	din dorința de autoafirmare	
20.	Când o persoană poate fi considerată dedicată negocierilor?	
a)	când crede în posibilitatea realizării scopurilor propuse	
b)	când consideră că obiectivele negocierii sunt parte a vocației sale	
c)	când consideră că fiecare etapă a negocierii este hotărâtoare	
d)	când consideră că reușita negocierii îi va aduce beneficii proprii	
21.	De ce calități necesare trebuie să posede un negociator de succes?	
a)	trebuie să aibă o pregătire profesională corespunzătoare obiectului negocierii	

b)	trebuie să dispună de o calificare care să-i reflecte poziția pe care se află	
c)	trebuie să fie universal în arta negocierii	
d)	trebuie să aibă o bună capacitate de adaptare la situațiile care pot interveni	
22.	Care gen de reacție spontană poate utiliza negociatorul când se confruntă cu o situație dificilă creată de oponent?	
a)	să rupă relația, lăsând totul baltă	
b)	să cedeze, capitulând necondiționat	
c)	să întoarcă lovitura, reacționând similar	
d)	să-și reprime pornirile	
23.	Ce poziție trebuie să ocupe negociatorul atunci când negocierile au un caracter dur?	
a)	să facă jocul oponentului	
b)	să facă propriu joc	
c)	să i-ai o poziție dură pentru a crea impresia că rezultatele negocierii nu sunt atât de importante pentru compania sa	
d)	să echilibreze situația prin vociferarea unei glume sau a unui banc la tema discuției	
24.	Care regulă o considerați cea mai importantă în proces de negocieri?	
a)	să ascultați oponentul până la sfârșit chiar dacă acesta nu are dreptate	
b)	să nu creați impresia de „cerșetor” la negocieri	
c)	să nu refuzați solicitările ne-standard ale oponentului, dacă acestea prevăd găsirea unei soluții	
d)	să nu-i provocați isterie oponentului de negocieri	

Tipologia temperamentelor

N/o	Tipurile de temperament	Caracteristica temperamentului
1.	Colericul	<p>Este un om cu manifestări emotive imprevizibile, expansiv, care intră cu ușurință în conflict. Discutând pe un ton ridicat, colericul este capabil ca peste jumătate de oră să discute ca și cum nu s-ar fi întâmplat nimic. Totodată, colericul poate respinge pe cei care îl înconjoară prin impulsivitate, agresivitate, nerăbdare, nereținere. Fiind conflictual, lui nu i se poate încredința procesul de negociere, pentru care este nevoie de cumpătare. El nu dispune niciodată de timp pentru a medita asupra deciziilor. Avantaje temperamentului coleric:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ se orientează mai repede decât alții în schimbările de situație; ▪ este inventiv în discuții și controverse; ▪ se adaptează repede la situații noi. <p>Dezavantajele temperamentului coleric:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ îl irită munca monotună; ▪ obosește fizic și psihologic destul de repede; ▪ nu-i place să-și controleze munca îndeplinită.
2.	Sanguinicul	<p>Este un om lipsit de emotivitate, activ primar, de o natură optimistă, sociabil, care se adaptează rapid la schimbările circumstanțiale. Despre el se spune că răzbate și prin urechile acului. Sanguinicul este plin de inițiativă, cu o capacitate de muncă permanentă, este energic.</p> <p>Avantaje temperamentului sanguinic:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ își controlează emoțiile; ▪ este analitic și rece; ▪ însușește rapid cerințele noi; ▪ ușor se adaptează într-un colectiv nou; ▪ acumulează și schimbă cu ușurință experiența personală. <p>Dezavantajele temperamentului sanguinic:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ inconsecvență în activitate; ▪ este lipsit de profunzime, intuiție și tenacitate; ▪ se cere în permanență verificarea lucrului prestat de ei; ▪ rezultatul muncii depinde de dispoziție.
3.	Flegmaticul	<p>Este un om serios, întotdeauna calm și dispus spre liniște. Este caracterizat de emotivitate slabă, activ secundar, stăpân pe sine și plin de respect pentru regulile de joc în afaceri. Într-o atmosferă stabilă este foarte productiv și se simte ca peștele în apă. Indiferent de situație, își păstrează liniștea, de aceea este bine de folosit acolo unde există dispute, neînțelegeri, conflicte și unde sunt necesare eforturi de lungă durată.</p>

		<p>Flegmaticul poate suporta incomoditatea deplasărilor și a tratativelor de durată. Avantaje temperamentului <i>flegmatic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ este rezistent și răbdător; ▪ este calm și lipsit de emoții; ▪ este extrem de insistent. <p>Dezavantajele temperamentului <i>flegmatic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ lucrurile urgente nu sunt peotriva lui; ▪ își concentrează și își abate anevoios atenția; ▪ este lipsit de elasticitate; ▪ își schimbă cu greu deprinderile și obiceiurile
4.	Melancolicul	<p>Este un om foarte sensibil și timid care se poate ofensa de la o nimica toată. Se străduiește să evite colectivul, este nevorbăreț. Are nevoie de o muncă cu preferință individuală.</p> <p>Avantaje temperamentului <i>melancolic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ este o fire modestă; ▪ este un bun birocrat; ▪ are capacitatea de a face lucrul migălos. <p>Dezavantajele temperamentului <i>melancolic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ are caracter închis și nu comunică cu lumea; ▪ este foarte emotiv și ușor afectabil; ▪ își pierde dispoziția neadecvat împrejurărilor.

Sursa: Elaborat de autor după Țurcan Tosia [44, pp77-82]

Particularitățile stilurilor de negocieri în dependență de țări

N/o	Stiluri de negocieri	Particularități
1.	Stilul american	Este considerat ca fiind unul din cel mai influent din lume, caracterizându-se prin: expansivitate, acțiune și asumarea riscului, profesionalism, abilitate deosebită în negocierea ofertelor. Acordă importanță competenței profesionale și responsabilității în relațiile contractuale. Pun accentul pe rapiditate și eficiență, considerând că succesul este dat exclusiv de factorul financiar.
2.	Stilul german	Specificul acestui stil constă în meticulozitatea pregătirii negocierilor, caracterul sistematic al abordării specific negocierii, flexibilitate redusă și lipsa înclinației spre compromis. Stilul dat se caracterizează prin extremă seriozitate și rigoare: întâlnirile de afaceri sunt programate din timp și pregătite cu atenție. Punctualitatea este o condiție esențială, deciziile sunt îndelung pregătite și de aceea se iau relativ greu, iar respectarea obligațiilor asumate este un imperativ categoric.
3.	Stilul francez	Se distinge prin fermitatea, precedarea acordului final de un acord de principiu și însușirea pentru utilizarea limbii franceze în tratative. Caracteristica de bază a acestui stil este rigoare în gândire, manifestată prin abordarea raționalistă și abordarea logică.
4.	Stilul britanic	Presupune un caracter mai formal al raporturilor dintre părți în timpul negocierilor. O importanță deosebită este acordată protocolului și etichetei, de asemenea dorinței accentuate de a fi sociabili și agreabili. Este marcat de o îndelungată tradiție diplomatică.
5.	Stilul nord-european	Se caracterizează prin mai multă liniște, reticență, dar și capacitate de a exploata capacitățile creative și de a adopta decizii în acest sens.
6.	Stilul mediteranean	Specificul acestui stil este redat prin gesturi ample, saluturi calde, dar totodată și în unele dificultăți la focalizarea discuțiilor într-o problemă concretă.
7.	Stilul Orientului Mijlociu	Prezintă unele caracteristici aparent contradictorii: ospitalitate deosebită, dar și faptul că răzbunarea poate fi preferabilă compromisului.
8.	Stilul chinezesc	Se distinge prin atenția deosebită acordată reputației. Se caracterizează de asemenea prin profesionalism și perseverență. Ei pregătesc cu minuțiozitate ședințele de negociere, consideră strângerea de informații o premisă de bază a reușitei, știu să valorifice avantajul purtării tratativelor pe teren propriu, consimt la concesii cu mare greutate și numai în partea finală a negocierilor, stăruindu-se să obțină avantaje până la ultimul moment.
9.	Stilul rusesc	Poartă puternic amprenta unui sistem totalitar. Stilul negociatorilor ruși este caracterizat ca fiind dur și cu orientare distributivă. Aceștia pleacă de la cereri inițiale mari, consideră concesii ca dovezi de slăbiciune, au tendința să nu respecte termenele.

10.	Stilul japonez	Negociatorii își definesc clar interesele de bază și știu să le apere cu înverșunare. Negocierile sunt bine pregătite, japonezii dovedind o aprofundată cunoaștere nu numai a cerințelor generale ale afacerii, ci și a culturii partenerilor lor.
11.	Stilul indian	Este influențat de tradițiile culturale și religioase, de sistemul istoric al castelor ce influențează și acu, relațiile din societatea indiană. Negocierile se poartă în condiții formale, dar într-o atmosferă relaxantă, orientarea primordială fiind cultivarea raporturilor dintre părți.
12.	Stilul latino-american	În acest stil importanța timpului depinde de evenimente, punctualitatea nu este o cerință majoră, iar negocierile au de obicei o durată mare. Raporturile interpersonale se caracterizează prin formalism, dar cu o anumită doză de expansivitate.

Sursa: Completată și adaptată de autor după sursele [82, pag.117-121], [159]

Tipologia tehnicilor aferente businessului turistic

N/ o	Tipologia tehnicilor	Caracteristici
1.	Tehnica mandatului limitat	Se urmărește printr-o atitudine inflexibilă scăderea pretențiilor partenerului.
2.	Tehnica posibilităților limitate	Prestatorul de servicii este informat că bugetul tur-operatorului este mai mic decât solicitările acestuia.
3.	Tehnica negocierilor rigide	Se aplică în cazul ofertelor turistice, când tur-operatorul are exclusivitate și domină piața turistică cu pachete noi de servicii turistice/de călătorie.
4.	Tehnica „scurt-circuitului”	Constă în ocolirea unui negociator prin ridicarea nivelului negocierii.
5.	Tehnica falselor concesi	Constă în inventarea unor obiecții și obstacole mari, care apoi sunt prezentate partenerului drept concesi majore.
6.	Tehnica întreruperii negocierilor	Se face cu scopul temperării unui partener iritat, dezorganizării argumentației sale, sau obținerea unor concesi forțate.
7.	Tehnica solicitării unor variante	Poate fi solicitată din partea partenerului de afacerii a unor facilități sau concesi privind durata contractului, garanțiilor acordate, mărimea comenzii, mijlocele de plată, tipul de transport utilizat, etc.
8.	Tehnica negocierii „sterile”	Se urmărește semnarea contractului cu un alt partener. În acest caz se fac solicitări privind concesi imposibile, se invocă diverse situații, etc.
9.	Tehnica falsei concurențe	Constă în înșelarea partenerului privind numărul și puterea concurenților săi, prin prezentarea unor oferte turistice cu prețuri reduse, simularea negocierilor cu alți parteneri ai businessului turistic.
10.	Tehnica negocierii în spirală	Constă în reluarea negocierii la un nivel superior, unde tratativele „încep de la capăt”, solicitându-se condiții mai avantajoase.
11.	Tehnica ofertei aparent atractive	Se acceptă inițial o ofertă turistică, iar ulterior se solicită sporirea calității serviciilor turistice, condiția fiind că prețurile vor rămâne la același nivel.
12.	Tehnica falsei comenzi de probă	Se solicită prezentarea unei oferte turistice la preț redus (fără intenția de a achiziționa aceste produse sau servicii turistice), pentru a folosi tarifele respective în negocierea cu alți parteneri.
13.	Tehnica faptului împlinit	În plin sezon turistic când cererea este mare, prestatorul de servicii turistice (exemplu, unitatea de cazare), anunță opțiunea „stop sale”, forțându-se încheierea unui nou contract la un preț majorat.
14.	Tehnica „ostaticului”	Se prezintă pachetul de servicii turistice/de călătorie către destinația turistică, fără ca transportul să fie inclus, iar accesul spre aceasta fiind posibil numai cu o cursă aeriană charter. În această situație, ca regulă, costul transportul este majorat.
15.	Tehnica alternării negociatorului	În timpul negocierilor, se introduce pe parcurs, a unor finanțiști, juriști, experți, etc., care printr-o poziție „dură”, creează o presiune asupra partenerului cu scopul acceptării

		propunerii „mai blânde” enunțate anterior de șeful echipei de negociatori.
16.	Tehnica actorului	Este „jucată” prin exprimarea deliberată a unor trăiri afective, de mare intensitate, urmărind impresionarea partenerului, exprimarea disperării, pierderea poziției pe care o are.

Sursa: Adaptată de autor după sursele [7, pag.67], [72, pp198], [23, pp.383]

Manevre de manipulare

N/o	Manevre de manipulare	Tipuri și caracteristici
1.	Inducerea în eroare	<p>a) <i>Erorile deliberate</i>. Cuvinte sau date care sunt incluse în documente scrise în mod intenționat, în speranța ca partenerul de afaceri din turism nu le va observa. Ca exemplu poate servi înlocuirea unor cuvinte prin altele: comision brut, comision net, inclusiv/exclusiv TVA, etc.</p> <p>b) <i>Intoxicarea prin folosirea de informații sau date eronate</i>. O primă variantă presupune utilizarea de întrebări care includ un element eronat, cu scopul de a afla informații reale și utile de la partenerul de negocieri. De exemplu am aflat de la întreprinderea turistică X-tur că ați micșorat prețurile la serviciile de transport turistic. O altă variantă constă în „bombardarea” partenerului de negocieri cu numeroase date statistice, care să susțină că destinația turistică care face obiectul tratativelor este în descensiune.</p> <p>c) <i>Opțiunea cedării</i>, se practică în diferite variante: recunoașterea deschisă a erorilor proprii pentru a dezarma adversarul; retragerea simulată prin darea înapoi cu menținerea controlului asupra situației.</p> <p>d) <i>Tactica „nevăzut, necunoscut”</i>. Negociatorul se prefacă a nu sesiza reacția partenerului din turism. Se practică mai multe variante: „papagal”, când repetă de mai multe ori și în același mod argumentarea proprie; „sos marinat”, când nici nu confirmă, nici nu infirmă anumite informații sau zvonuri; „enigmatic”, când adoptă o atitudine impasibilă și impenetrabilă.</p> <p>e) <i>Recurgerea la zvonuri</i>, prin scurgerea organizată de informații pozitive, dar false, plasate sub formă de confidențe, pentru a incita transmiterea mai departe a acestora, astfel încât ele să ajungă la adversar.</p> <p>f) <i>Oferă momeală</i>, se practică în cazul furnizorului sau prestatorului de servicii turistice, prin oferirea unui preț foarte avantajos, urmat de numeroase condiționări.</p>
2.	Manipularea emoțiilor	<p>a) <i>Politețea și folosirea de complimente</i>, se bazează pe supoziția că o persoană politicoasă și amabilă este aproape imposibil de refuzat, iar pe de altă parte, nimeni nu este insensibil la laude. Reacția cea mai potrivită este acceptarea complimentelor cu eleganță, păstrându-se o</p>

		<p>anumită neutralitate.</p> <p>b) „<i>Învăluirea</i>”, înseamnă anihilarea spiritului critic prin manifestarea unei atitudini de stimă, prietenie sau prin-un discurs amical. Se manifestă ca un efect hipnotic, prin afundarea interlocutorului într-o „mare de complimente”.</p> <p>c) <i>Destinderea interlocutorului</i>, prin organizarea negocierilor neoficiale, acțiunilor de protocol, discuțiilor private. Informațiile dobândite astfel pot fi folosite în tratative oficiale.</p> <p>d) <i>Culpabilizarea</i>, adică învinovățirea adversarului pentru o greșeală neesențială comisă, dramatizând la maximum daunele pe care le-a provocat întreprinderii turistice.</p> <p>e) <i>Devalorizarea</i>, prin crearea de către negociator a impresiei de superioritate, folosindu-se de aroganță și lipsă de elementare norme de etică profesională. Metodele folosite în acest scop sunt: critica directă, ironia, ignorarea prezenței interlocutorului, întreruperea sistematică a celuilalt.</p> <p>f) <i>Jignirea</i>, prin atac la persoană, cu remarci negative privind competența, seriozitatea sau chiar calitățile fizice ale interlocutorului.</p> <p>g) <i>Intimidarea</i>, prin amenințarea persoanei cu diverse tipuri de răfuieli.</p> <p>h) <i>Repunerea în discuție a unor înțelegeri convenite</i>, este o tactică prin care se încearcă modificarea echilibrului dintre părți în folos propriu, privind modificarea unor acorduri deja convenite.</p>
--	--	--

3.	Exercitarea de presiuni	<p>a) „<i>Scutul uman</i>”, respectiv manevra negociatorului care se „ascunde” după un superior sau coleg inflexibil, neasumându-și el însuși răspunderea deciziei.</p> <p>b) „<i>Faptul împlinit</i>”, face parte din categoria stratagemelor practicate, de pe poziții de forță. aceasta urmărește obținerea obiectivului propus fără înștiințarea partenerului de afaceri.</p> <p>c) „<i>Surpriza</i>”, care constă într-o schimbare bruscă de metodă, argumentație sau mod nou, original de abordare a negocierilor, surprinzând partenerul prin ceva.</p>
----	-------------------------	--

Sursa: Adaptată de autor după sursele [37], [85], [27]

Stratageme de manipulare

N/o	Stratageme de manipulare	Analiza și descrierea stratagemelor de manipulare
1.	Stratagema „Folosirii unui reprezentant”	<p>Din punct de vedere tactic în cadrul aceste manevre de manipulare se aplică principiul fundamental care asigură succesul negocierilor, și anume acela al pregătirii lor temeinice prin cunoașterea intențiilor partenerului și întocmirea unui plan de acțiuni. Nu este un principiu fără încărcătură morală deoarece această tactică nu vizează înfrângerea partenerului, ci asigurarea condițiilor realizării procesului cooperant în baza căruia participanții la negocieri își satisfac propriile motivații. Această stratagemă se aseamănă cu folosirea pionului în șah, tehnicile aplicate urmărind în <i>fond trei aspecte</i>:</p> <p>a) Soluționarea până la un anumit nivel a unor probleme de interes reciproc;</p> <p>b) Pregătirea terenului pentru negocierile finale;</p> <p>c) Formularea unei opinii asupra motivațiilor prezumtive ale partenerului de afaceri.</p> <p>Reprezentantul care adoptă poziția „<i>asta nu pot să decid eu</i>”, soluționează de facto o serie întregă de aspecte supuse negocierii și care, în fond, aparțin fazei pregătitoare a negocierii propriu zise.</p>
2.	Stratagema „Disocierii”	<p>Scopul acestei tactici este disocierea de ceva care îți deteriorează imaginea în business. Se pleacă de la zicala „spune-mi cine îți sunt prietenii ca să-ți spun cine ești tu”. În timp se ajunge la enunțarea unor calificative, de altfel juste în mare măsură, pe baza fenomenului de disociere.</p>
3.	Stratagema „Compensatorie”	<p>Această tactică constă în lansarea unor pretenții artificiale, pentru ca ulterior, pe parcursul negocierilor să se poată renunța la ele, dându-se impresia de bunăvoință în favoarea partenerului, de la care, bineînțeles, se așteaptă același lucru. De fapt, se fac concesii asupra unor probleme inexistente și se așteaptă drept răspuns alte concesii al partenerului la probleme real divergente.</p>
4.	Stratagema „Jocului statistic”	<p>Tactica respectivă este frecvent utilizată în procesele de negociere realizate în premieră, sau la intervale mari de timp. Ea constă în „intoxicarea” partenerului de afaceri cu diverse date statistice care să contureze propriul punct de vedere. În această stratagemă este important ca datele statistice să fie reale, dar totodată să fie alese în așa fel, încât să satisfacă scopul propus, anume acela de a-l convinge pe partener de justetea expunerilor și ideilor. Strategic, stratagema se bazează pe intimidarea partenerului, care, de multe ori se lasă impresionat de importanța și complexitatea celuilalt.</p>
5.	Stratagema „Pașilor mărunți”	<p>În ciuda faptului că cere timp și, de regulă, creează aversiune, această stratagemă este des întâlnită în negocieri. Conținutul ei are ca scop obținerea de rezultate</p>

		parțiale repetate, astfel încât avantajele succesive să conducă în final la o victorie totală. În negocieri această tactică se bazează pe tactica referitoare la faptul că succesele minore nu sunt luate în considerare, uneori fiind chiar neobservate. Tactica de a acumula succese fără răsunet, dar succesive, poate conduce la cimentarea pozițiilor și pregătirea marilor realizări. Această tactică este aplicată cu deosebire în cazul negocierilor care vizează raportul dintre tur-operator și prestatorul de servicii turistice.
6.	Stratagema „Toleranței”	Tactica dată este destul de des utilizată și se referă la puterea de a nu replica în anumite momente ale negocierii. Stratagema este folosită cu preferință de negociatorii experimentați, fiind rar întâlnită la negociatorii începători, care nu știu să se stăpânească. Ea se aplică pe parcursul negocierilor, când prin comportamentul unui partener celălalt este enervat și provocat la acțiuni impulsive și neprietenoase. În proces de negociere cu tematica turistică, atunci când apar poziții diferite, pentru realizarea consensului, se trece peste subiectul divergent, urmând să fie reluat la o întâlnire ulterioară.
7.	Stratagema „Surprizei”	Tactica respectivă este folosită de negociatorii mai puțin responsabili. Aceasta constă într-o schimbare bruscă a mersurilor tratativelor, când negocierile iau o întorsătură drastică și uneori dramatică.
8.	Stratagema „Faptului împlinit”	Tactica respectivă este utilizată de negociatorii puternici. Deși conține o doză mare de risc, ea este folosită frecvent pentru testarea poziției partenerului. În realitate, se acționează conform propriilor motivații și se așteaptă reacția partenerului.
9.	Stratagema „Resemnării”	Tactica respectivă este utilizată de negociatorii experimentați și dotați nativ. Este o combinație de răbdare, autocontrol și puțină artă teatrală. Ea constă în a-ți convinge partenerul că ai cedat și respectiv ai renunțat la luptă, în timp ce de fapt păstrezi controlul situației.
10.	Stratagema „Renunțării”	Tactica respectivă are ca scop crearea impresiei de renunțare la negociere. Renunțarea trebuie anunțată atunci când partenerul este, teoretic, în posesia succesului. Spectrul pierderii acestuia îl va face să accepte o negociere în termeni noi. Tehnica utilizată în această situație este tehnica sensurilor ascunse.

Adaptată de autor după sursele [37], [85], [49]

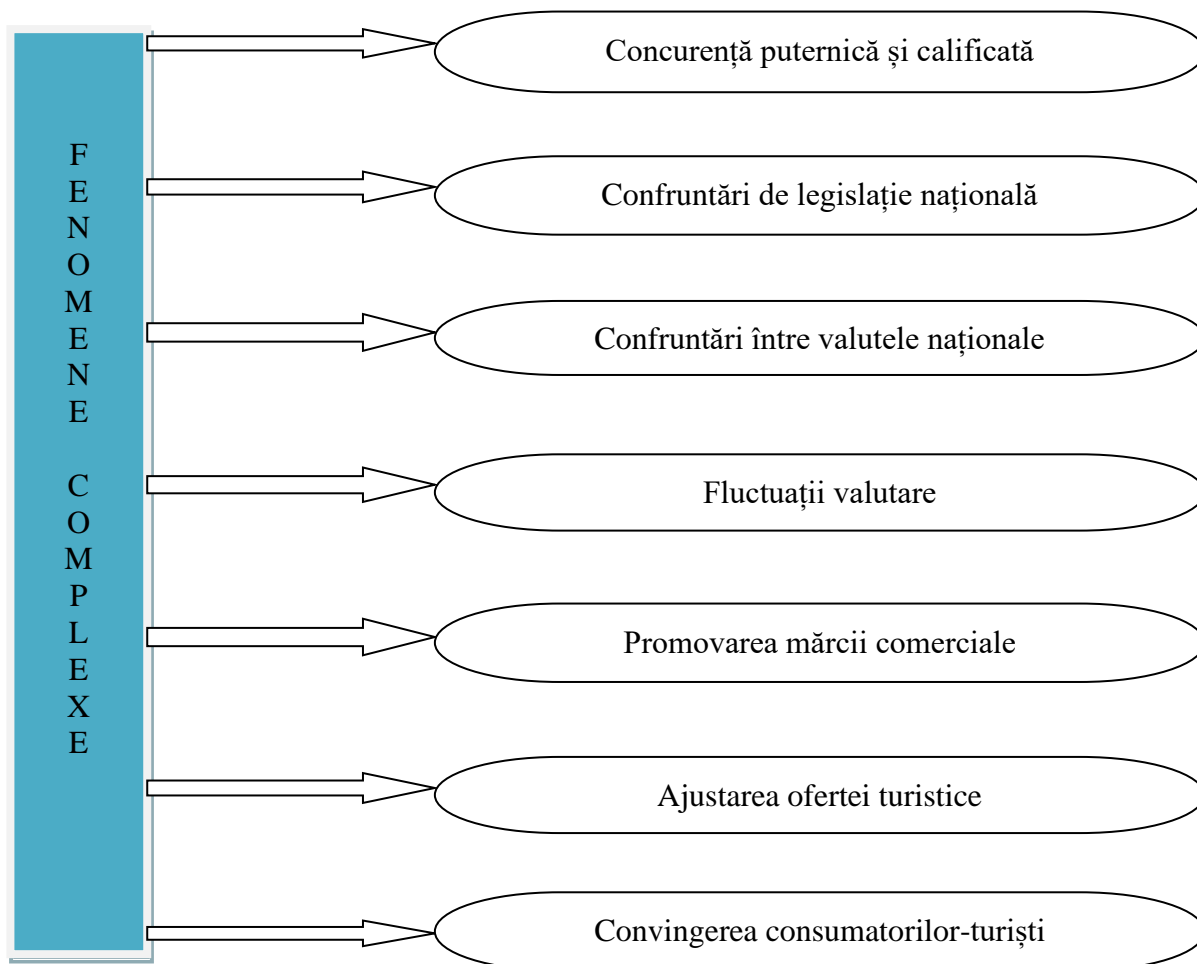
Tehnici de manipulare

N/o	Modalități de manipulare de manipulare	Caracteristici
1.	Tehnica „falsului pivot”	Se folosește pe parcursul tratativilor, cât și în faza de finalizare a acestora. Ea constă în emiterea de pretenții „ferme” asupra unor puncte calificate drept foarte importante din perspectiva negociatorului, dar care sunt în fapt puțin însemnate sau chiar artificiale. Aceste pretenții vor fi abandonate la un moment dat, în schimbul unor concesiuni asupra punctelor cu adevărat importante.
2.	Tehnica celor „patru trepte”	Înseamnă prezentarea de către negociatori, pentru început, a două scenarii inacceptabile pentru fiecare partener al businessului turistic, apoi oferirea unei soluții mai echitabile, dar avantajoasă pentru cel care propune, pentru ca, dacă nu s-a ajuns la acord, să se propună în final o soluție aparent reciproc avantajoasă.
3.	Tehnica „bilanțului”	Este utilizată în momentele de blocaj sau atunci când se intenționează facilitarea finalizării tratativilor. Atunci când negocierile s-au purtat în conformitate cu ordinea de zi, unul dintre negociatori poate propune să se facă un bilanț al punctelor asupra cărora s-a ajuns la înțelegere și al celor în dezacord.
4.	Tehnica „capcana angajamentului”	Această tehnică se bazează pe încrederea că oamenii au tendința să se fixeze pe ceea ce li se pare că sunt propriile lor idei sau hotărâri, să adere la o decizie, care în viziunea lor le aparține. Partenerul manipulator poate stimula și întreține această înclinație a celuilalt, atrăgându-l în capcana ascunsă a angajamentului asumat.
5.	Tehnica „amorsării”	Ea constă în convingerea partenerului de negocieri printr-o propunere care pare foarte avantajoasă, dar care se dovedește în realitate o înșelăciune. Practic, prin ascunderea adevărului sau enunțarea acestuia cu întârziere, partenerul este determinat să ia o anumită decizie, iar, de îndată ce această decizie a fost luată, i se aduce la cunoștință schimbarea condițiilor. Ca atare, partenerului i se oferă posibilitatea unui comportament de substituție, care însă nu prezintă pentru el aceleași avantaje.
6.	Tehnica „piciorul în ușă”	Această tehnică se realizează prin două etape: mai întâi se obține de la negociator un comportament neproblematic și loial, apoi i se propune o ofertă turistică, invitându-l să adopte o nouă conduită, de data asta mai costisitoare, și pe care probabil n-ar fi acceptat-o în alte condiții.
7.	Tehnica „contrastului”	În acest caz, se solicită partenerului de negocieri un produs sau serviciu turistic foarte costisitor, mult prea mare ca acesta să-l accepte, pentru ca apoi să se solicite un al doilea produs sau serviciu turistic, al cărui cost este mult mai mic. În psihologie se spune că două mărimi extreme, „mare-mic” se scot în evidență reciproc.

8.	Tehnica „diversiunii”	Este o tehnică care presupune folosirea tacticii afișării unui preț foarte interesant asupra unui produs sau serviciu turistic, ca momeală și orientarea ulterioară a consumatorului – turist asupra unui alt produs turistic mai scump, sub pretextul epuizării ofertei precedente.
9.	Tehnica „om bun – om rău”	Este o tactică la care participă cel puțin doi negociatori dintr-o întreprindere turistică și unul din partea adversă. În timp ce un negociator joacă rolul „durului” și dezvoltă starea de conflict, celălalt joacă rolul „amabilului”, dezvoltând astfel starea de cooperare. Scopul acestei tehnici este de a dezechilibra cealaltă parte: între duritate și amabilitate, negociatorul părții adverse va fi înclinat spre concesiuni și compromisuri cu cel de-al doilea.
10.	Tehnica acomodării	Este o tehnică prin care se urmărește realizarea, în afara cadrului oficial, a unui climat de încredere reciprocă, a unei mai bune cunoașteri la nivel interpersonal.
11.	Tehnica eludării	Este o tehnică care se aplică atunci când din motive subiective sau obiective se urmărește a se evita purtarea unor negocieri propriu-zise, dar, în același timp se dorește realizarea contractului cu partenerul respectiv.
12.	Tehnica implicării	Este o tehnică prin care se folosește un „reprezentant intermediar” pentru a negocia în numele unuia dintre parteneri, dar care este implicat în rezultatul negocierii. Drept exemplu, poate servi situația, când la negocierii se prezintă un manager al agenției de turism detaliste, care duce tratative în numele tur-operatorului cu care colaborează, pentru a facilita încheierea unui contract avantajos, de care ulterior va beneficia de acesta, când va comercializa pachete de servicii turistice către consumatorii-turiști.
13.	Tehnica cedării autorității	Este o tehnică în care o persoană cu abilități de negociator (din afara întreprinderii), desfășoară întregul proces de negociere, fiind cointerestat în obținerea unor anumite stimulente de ordin financiar sau material, în funcție de rezultatele obținute.

Elaborată de autor după sursele [27], [94], [137], [69]

Complexitatea fenomenelor atestate pe piața turistică internațională



Sursa: Elaborată de autor

Componente ale analizei diagnosticului extern

Nr.	Componentele	Caracteristica
1.	Piața turistică	<ul style="list-style-type: none"> • potențialul economic al pieței turistice • conjunctura pieței • atractivitatea pieței • elementele demografice • gradul de concurență • mediul socio-economic și politic • securitatea și siguranța turiștilor
2.	Cererea turistică	<ul style="list-style-type: none"> • trendul de globalizare • volumul și structura cererii • formele de manifestare a cererii • motivația turistică • necesitățile de consum turistic • aplicativitatea codurilor de etică turistică
3.	Oferta turistică	<ul style="list-style-type: none"> • așezarea geografică a destinației turistice • potențialul natural și antropic • arta, cultura, folclorul, religia • ospitalitatea, obiceiurile, tradițiile • infrastructura și baza tehnico-materială turistică • politica de prețuri • conexiunile aeriene și transportul local • facilitățile turistice • agrementul și animația
4.	Mediul ambiant și ecologic	<ul style="list-style-type: none"> • durabilitatea ecologică • protecția mediului • modalități de combatere a poluării • asigurarea echilibrului ecologic • asigurarea conservării și protecției resurselor turistice • mecanismul de conservare a bio-faunei • protejarea eco-sistemelor

Sursa: Elaborată de autor

Elementele de diagnostic intern

Nr.	Elementele	Specificarea
1.	Capacitatea financiară	<ul style="list-style-type: none"> • cifra de afaceri • rentabilitatea întreprinderii • disponibilitatea de mijloace circulante • gradul de îndatorare • posibilitatea de accesare a creditelor
2.	Diagnosticul comercial	<ul style="list-style-type: none"> • portofoliul de produse și servicii turistice • cifra de afaceri • cota de piață • numărul de consumatori-turiști • competitivitatea produselor și serviciilor turistice • complexitatea logistică existentă
3.	Dezvoltarea tehnologică	<ul style="list-style-type: none"> • tehnologii informaționale • programe aplicative computerizate • conectarea la rețele globale de distribuție • tehnologii multimedia • sisteme de rezervare online
4.	Resursele umane	<ul style="list-style-type: none"> • gradul de profesionalism • gradul de dependență față de întreprinderea turistică • capacitatea de implicare în afaceri internaționale • puterea de a promova vânzările pe extern • talentul de a întreține și dezvolta relațiile cu clienții • mobilitate

Sursa: Elaborată de autor

Dimensiunile negocierii afacerilor în turism

Nr. crt.	Dimensiunile negocierilor internaționale	Descrierea conținutului
1.	Mediul negocierilor	<ul style="list-style-type: none"> • turism și călătorii • transport internațional • business hotelier • alimentație publică • agrement, animație, divertisment • asigurare turistică
2.	Specificația negocierilor	<ul style="list-style-type: none"> • obiectivele partenerilor • motivele părților • interesele comune • depășirea conflictelor • natura și complexitatea problemelor care sunt negociate • raportul de forțe • vizibilitatea negocierilor • natura produsului și serviciului turistic
3.	Caracteristicile negociatorilor	<ul style="list-style-type: none"> • numărul negociatorilor • statutul negociatorilor • reprezentativitatea negociatorilor (pe cine reprezintă) • tipul de personalitate • relațiile interpersonale • capacitatea de negociator • capacitatea de exprimare • capacitatea de percepție a informației
4.	Opțiunile strategice	<ul style="list-style-type: none"> • cooperare sau conflict • ofensivă sau defensivă • fermitate sau flexibilitate • durată scurtă sau durată lungă a negocierilor
5.	Rezultatele negocierii	<ul style="list-style-type: none"> • acord • înțelegere • blocaj • ruptură

Sursa: Adaptată de autor după Rosalie Tung [121]

Atribuțiile managementului operațional în activitatea turistică internațională

Nr. crt.	Atribuții	Descrierea atribuțiilor
1.	Negocierea și contractarea	Atribuție care cuprinde activități ce se desfășoară din momentul în care se realizează un prim contact între cei doi parteneri și până la încheierea acordului sau contractului de colaborare. Astfel, are loc procesul de pregătire și desfășurare a negocierilor, incluzând întregul arsenal de probleme cum sunt: portofoliu de produse și servicii turistice, cantitatea și modul de prestare a acestora, rezervările prealabile și termenele aferente, prețul și modalitatea de plată, anulările, condițiile de forță majoră, etc.
2.	Definirea și delimitarea piețelor turistice de desfacere	Atribuție care determină o serie de factori de ordin cantitativ și calitativ specific pieței turistice. Principalele aspecte pe care le regăsim aici sunt: caracteristicile pieței turistice sub aspectul politicilor și reglementărilor referitoare la circulația internă și internațională a turiștilor, nivelul concurenței, avantajul competitiv, precum și situația financiară a întreprinderilor turistice, care vor fi contractate sub aspectul puterii economice și solvabilității. În final va trebui să se determine dacă o piață turistică este suficient de mare și de sigură pentru a permite desfășurarea unor operațiuni turistice de comerț exterior.
3.	Determinarea preferințelor consumatorilor-turiști	Atribuție ce are în vedere că, înainte de a se difuza orice gen de informații cu privire la oferta turistică, trebuie de luat în calcul factorul motivațional al destinației turistice. De regulă, după o primă determinare a factorilor de ordin motivațional, într-o a doua etapă se încearcă precizarea aceluia care are rolul principal în influențarea comportamentului de cumpărare a consumatorilor-turiști. Cu alte cuvinte, cercetarea de piață nu trebuie să se limiteze la piețele turistice limitrofe. O concepție adecvată de marketing, ia în considerare tot mai mult necesitatea ca, întreprinderea turistică să cunoască cât mai exact motivația reală a consumatorilor-turiști și ale produselor și serviciilor turistice pe care aceștia le solicită.
4.	Adaptarea produsului turistic la exigențele pieței	Atribuție care presupune că întreprinderea turistică care se orientează către exportul de produse și servicii turistice, în parteneriat cu tur-operatorul străin, trebuie să se adapteze permanent și operativ la condițiile pieței turistice, ceea ce implică realizarea unei concordanțe între sortimentele de servicii și produse turistice oferite și caracteristicile pieței.

5.	Distribuția produsului turistic	Atribuție care presupune mișcarea respectivului produs în timp și spațiu, de la tur-operator/agenție de turism către consumatorul-turist. În selectarea unor canale de distribuție se iau decizii primare legate de gradul de acoperire a pieței și de intensitatea controlului asupra fenomenelor care au loc pe piața turistică. De asemenea, atât caracteristicile pieței, cât și cele ale ofertei turistice influențează alegerea unui anumit canal de distribuție, care să satisfacă cât mai deplin exigențele consumatorilor - turiști.
6.	Asigurarea comunicării cu consumatorii-turiști	Atribuție care reflectă comunicarea dintre furnizorul de servicii turistice și tur-operator/organizator și reprezintă o premisă importantă a încheierii tranzacțiilor turistice comerciale internaționale. Astfel, furnizorul sau prestatorul de servicii turistice trebuie să difuzeze informații permanente, care să ducă la crearea unei imagini favorabile a consumatorilor-turiști față de produsele și serviciile turistice și care, în consecință, să ducă la accelerarea deciziei de cumpărare. Reprezentarea directă, publicitatea comercială și alte forme de promovare, ca metode de influențare a cererii consumatorilor-turiști, au un efect mai mare, dacă sunt realizate ca elemente ale unui mix promoțional conjugat.
7.	Desfășurarea activității post-comerciale	Atribuție care răspunde de responsabilitatea tur-operatorului/agenției de turism după comercializarea pachetului de servicii turistice. Tur/operatorul/agenția de turism trebuie să urmărească prestarea corespunzătoare a serviciilor incluse în pachetul de servicii turistice, să intervină operativ pentru înlăturarea eventualelor deficiențe, deoarece nemulțumirile consumatorilor-turiști pot genera conflicte și chiar litigii judiciare. Dintre activitățile cele mai importante ce contribuie la realizarea acestei funcții se pot menționa: îndeplinirea întocmai a condițiilor enunțate în contractul de servicii turistice/de călătorie, acordarea suportului logistic consumatorului-turist aflat în dificultate, furnizare de date solicitate de acesta, intervenția în situații de forță majoră. Prin urmărirea consumului de produse și servicii turistice incluse în pachetul de călătorie, se obține un surplus de informații, care sunt necesare pentru adaptarea produsului sau serviciului turistic la cerințele pieței turistice, totodată conturându-se procesul de fidelizare a consumatorilor-turiști, ca rezultat al suportului acordat la timp.

Sursa: Elaborată de autor

**Motivații de extindere a activității întreprinderii de turism
pe piața turistică internațională**

Motivațiile proactive	Motivațiile reactive
<p><i>Avantaje în creșterea profitului.</i> Deseori vânzările pe piețele turistice externe sunt percepute ca surse potențiale de profituri mai mari.</p> <p><i>Exclusivitate la anumite produse și servicii turistice.</i> Statutul de prestator/furnizor unic sau deținerea avantajului tehnologic, reprezintă un stimulent puternic de penetrare pe piețele turistice străine.</p> <p><i>Cunoașterea profundă a clienților din străinătate.</i> Aceasta se poate datora unor contacte strict personale pe care managerii întreprinderii turistice le pot avea.</p> <p><i>Implicarea managerială.</i> Uneori se pot realiza rețele de comercializare externă a produselor turistice, deoarece managerii consideră că este mai favorabil pentru ei să</p>	<p><i>Presiunea concurenței.</i> O întreprindere turistică se poate confrunta cu diverse situații de presiune a concurenței. Teama de pierdere a segmentului deținut pe piața turistică internă în favoarea unui concurent local, poate determina întreprinderea turistică să se lanseze în internaționalizarea produselor și serviciilor turistice pe piețele internaționale.</p> <p><i>Supraoferta.</i> Apărută de obicei pe fundalul reducerii cererii pe piețele turistice interne, piețele turistice externe pot deveni o alternativă benefică în protejarea businessului turistic. Expansiunea internațională poate garanta o siguranță mult mai mare pentru menținerea businessului turistic.</p> <p><i>Scăderea vânzărilor interne.</i> Scăderea se poate datora atingerii de către produsul turistic al fazei de declin a ciclului de viață. Deoarece este evident că tendința nu se poate ameliora pe piața internă, are loc extinderea pe piața externă, pentru a prelungi ciclul de viață a produselor turistice.</p> <p><i>Excesul de capacitate.</i> Dacă capacitățile de producție nu sunt pe deplin utilizate, întreprinderile turistice pot privi expansiunea externă ca pe o modalitate de dezvoltare a businessului turistic.</p> <p><i>Impedimente legislative.</i> În cazul în care întreprinderea turistică este dezavantajată pe o piață turistică ia poate migra către o altă</p>

<p>conducă o întreprindere antrenată în businessul turistic internațional, lucru care reflectă dorința lor de expansiune și calitățile lor antreprenoriale.</p> <p>Avantajele fiscale. Sunt interesante pentru a beneficia de reducerile de impozite existente pe anumite piețe turistice, în vederea maximizării profiturilor.</p>	piață.
--	--------

Sursa: Adaptată de autor după Ioan Popa [69, pg173]

CERTIFICATE DE IMPLEMENTARE

Certificat de implementare ADTM



Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova
Association of Tourism Development in Moldova

office.adtm@gmail.com

Nr.3 din 21.07.2023

ADEVERINȚĂ DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor
în științe economice, a Dnei Tatiana JURAVELI
cu tema „**Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin
prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negocieri**”

Prin prezenta adeverință, se atestă faptul, că Dna Tatiana JURAVELI a prezentat Asociației de Dezvoltare a Turismului în Moldova (ADTM) rezultatele analizei efectuate în teza de doctorat.

Cercetând și analizând modulul de organizare a negocierii afacerilor în industria turistică, putem constata la moment, lipsa unei cercetări temeinice pe subiectul respectiv, menite să elucideze problematica demarării procesului de negocieri într-un sector important al economiei, cum este businessul turistic, într-un mod științific complex și argumentat.

Astfel, considerăm că rezultatele cercetării sunt oportune și benefice pentru dezvoltarea managementului negocierii afacerilor în turism.

Cadrul conceptual al cercetării ne va permite pe viitor să îmbunătățim procesul de negocieri comerciale aferente businessului turistic.

Director executiv ADTM



Viorel MIRON

Certificat de implementare ANAT



Moldova mun. Chișinău, bd. Stefan cel Mare 182 -203, IDNO 1003600053389
tel: +37322 850800, mail: presedinte@anat.md

Nr. 05_ din _18 septembrie_2023

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor în științe economice cu tema „**Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negocieri**”, elaborată de drd. Tatiana JURAVELI

Prin prezentul, se confirmă că cercetările realizate în teza de doctor în științe economice cu tema „*Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negocieri*”, elaborată de drd. Tatiana JURAVELI, sunt folosite pentru îmbunătățirea calității tratativelor demarate în mediul de afaceri turistic.

Considerăm că subiectul cercetării este unul important pentru știința aplicativă sectorială, iar rezultatele obținute în cadrul tezei de doctorat vor fi utile pentru actorii pieței turistice.

Președinte ANAT



Ion ALEXA

Certificat de implementare APIT



ASOCIAȚIA PATRONALĂ A INDUSTRIEI
TURISMULUI DIN REPUBLICA MOLDOVA
Mun. Chișinău, str. Nicolae Dimo, 17/4, of 22,
Tel: +373 (22) 498837, 732254 Fax: +373 (22) 49 56 25, mob. 069163325
www.apit.md, e-mail: office@apit.md

N/o din 15 mai 2023

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor științifice din cadrul tezei de doctor
în științe economice, elaborată de Tatiana JURAVELI
cu tema

**„Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin prisma
strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negocieri”**

Ca urmare a analizei rezultatelor cercetării științifice, reflectate în teza de doctor în științe economice cu tema „Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negocieri”, elaborată de Dna Tatiana JURAVELI, constatăm contribuția autorului la realizarea complexă a cercetărilor fundamentale și aplicative a domeniului negocierii afacerilor aferente ramurii turistice, prin propunerile înaintate către Asociația Patronală a Industriei Turismului din Republica Moldova (APIT), în vederea îmbunătățirii calității negocierilor purtate de conducătorii întreprinderilor de turism.

Suntem de părerea, că recomandările propuse de către autor sunt oportune și necesare, iar rezultatele cercetării științifice au o valoare teoretică și aplicativă semnificativă.

Președinte APIT

Sergiu Manea



DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

JURAVELI Tatiana

Semnătura _____

Data _____

INFORMAȚII PERSONALE



Tatiana Juraveli

📍 Str.Victoriei 3C, comuna Stauceni, Chisinau, MD-2012, Republica Moldova

☎ +373 22 101201 📠 +373 69 560405

✉ tatiana.juraveli@gmail.com
directorcondomd@gmail.com

🌐 facebook.com/juraveli.tatiana

Feminin | 11/11/1978 | Moldoveanca

LOCUL DE MUNCA PENTRU
 CARE SE CANDIDEAZĂ
 POZIȚIA
 LOCUL DE MUNCĂ DORIT
 STUDIILE PENTRU CARE SE
 CANDIDEAZĂ

Doctorant

PROFILUL PERSONAL

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

2014/02/10-

Director

Agentia turoperatoare Condor Tourism („Alexandr Grup” SRL)

Str.Bucuresti 60, Chisinau (juridic)

Str.Sciusev 66, Chisinau (oficiul de facto)

- Administrare si gestionarea intreprinderii
- Coordonez si dezvolt echipa pentru a atinge obiectivele de vinzari si servicii, asigurind un mediu motivant si colaborativ
- Elaborez si implementez strategii de dezvoltare si extindere a a agentiei
- Menținerea relatiilor strinse cu clienti si parteneride afacere, negociind si incheind contracte avantajoase, care sa ajute cresterea agentiei si satisfacerea nevoilor clientilor
- Supraveghhez si gestionez bugetele agentiei, monitorizind veniturile si cheltuielile, asigurind profitabilitatea si sustenabilitatea afacerii
- Dezvolt si implementez campanii de marketing eficiente in atragerea si mentinerea clientilor, crescind vizibilitatea si reputatia agentiei la cerintele si asteptarile pietii
- Asigur continuitatea afacerii agentiei de turism din 2006, prin gestionarea riscului operational si financiar

2011/12/01- 2013/07/12

Tipul sau sectorul de activitate Turism

Manager marketing si vinzari

„Taragot „SRL

Str.Decebal 15, Chisinau

- Elaborarea planurilor de vinzari pe termen scurt si lung, monitorizarea rezultatelor si atingerea obiectivelor
- Realizarea de analiza de piata si studii concurentiale in identificarea oportunitatilor de crestere si diversificare a produselor
- Coordonarea echipei de marketing si vinzari , instruind managerii in atingerea rezultatelor maxime
- Crearea si executia strategiilor de marketing prin planificarea campaniilor prin canalelede promovare cit si promovarea brandului

2006/08/11- 2007/03/20

Tipul sau sectorul de activitate Comert cu ridicata

Manager rezervari - vinzari

Agentia turoperatoare Club Travel „Alexandr Grup” SRL

Str.Tighina 45, Chisinau

- Rezervari vinzari pachet turistice
- Evidenta si introducere in 1C
- Colaborarea cu agentile de turism
- Inchereirea contractelor

Tipul sau sectorul de activitate: Turism

2007/04/02- 2008/11/03 **Manager rezervari - vinzari**
Agentia turoperatoare „Roco Tourism” SRL
 Str.Tighina 45, Chisinau
 - Rezervari vinzari pachet turistice

2003/11/03- 2006/09/011 **Manager asigurari AUTO CASCO**
SC „MOLDASIG” SRL
 Str.Eminescu 18, Chisinau

Tipul sau sectorul de activitate: Asigurari

2001/10/16- 2003/10/20 **Specialist principal evidenta contabila**
Directia economica financiara
IS”Administratia de Stat a Drumurilor”
 Tipul sau sectorul de activitate: Contabilitate

Studii si educatie de formarea personalitatii

- 2004-2005 Academia de studii Economice din Moldova
 Magistru in economie „Administrarea financiar –Bancara”
- 1997-2001 Academia de studii Economice din Moldova
 Licentiat in profilul Economie
 Specialitatea „Finante si Asigurari”
- 1994-1997 Colegiul Financiar Bancar Chisinau , str. Miron Costin, 26/2
 Specialitatea „Activitatea bancara”
- 1988-1994 Scoala generala „Mihai Eminescu” or.Drochia, Moldova

COMPETENTE PERSONALE

Limba(i) maternă(e) Limba română

Alte limbi străine cunoscute	INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Rusa	perfectie				
Franceza	A2	B2	A2	A2	B1
Engleza					

Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator Independent - C1/C2: Utilizator experimentat
[Cadru european comun de referință pentru limbile străine](#)

- Competențe**
- de comunicare dobândite prin experiența proprie de manager de vânzări manageriale, luarea deciziilor în situații dificile și soluționarea conflictelor
 - dezvoltare continuă a potențialului propriu
 - analiză financiară, stabilirea obiectivelor cu trasarea strategiilor

Permis de conducere categoria B