

LIBRIS

We know
books

Maria Alexandra Maassen

Strategii de succes în negocieri de afaceri internaționale



Editura C.H. Beck
București 2022

Cuprins

Capitolul I. Introducere în negocieri.....	1
Capitolul II. Principiul Harvard Business în Negocieri	3
Secțiunea 1. Principiul Harvard Business în strategiile de negociere de afaceri. Noțiuni generale.....	3
Secțiunea a 2-a. Elementele principiului de negociere Harvard Business.....	4
§1. Semnificația elementelor principiului Harvard Business	5
Secțiunea a 3-a. BATNA și ZOPA.....	8
§1. BATNA (<i>best alternative to a negotiated agreement</i>)	8
§2. ZOPA (<i>zone of possible agreement</i>)	9
Capitolul III. Personalități de negociator conform Myers-Briggs.....	15
Secțiunea 1. Rolul personalității în negociere	15
Secțiunea a 2-a. Profilul partenerului de negociere.....	16
§1. Tipurile de personalități	16
§2. Strategii de negociere construite în funcție de tipul de personalitate	17
§3. Clasificarea personalităților descrisă de David Kersey	18

Capitolul IV. Etapele de negociere	23
Secțiunea 1. Importanța pregătirii negocierii.....	23
§1. Stakeholderii negocierii	23
§2. Stakeholder Map.....	24
Secțiunea a 2-a. Etapele unei negocieri.....	25
§1. Pregătirea negocierii.....	25
§2. Negocierea	26
§3. Rezultatul negocierii	26
Capitolul V. Strategii în negocieri internaționale.....	31
Secțiunea 1. Modelul lui Hofstede	31
Secțiunea a 2-a. Tendințe socio-culturale în negocieri	32
§1. Modul de exprimare	32
§2. Tipul de cultură a partenerului de afaceri	33
Capitolul VI. Greșeli în negocierile de afaceri și soluții	35
Secțiunea 1. Greșelile în negocieri	35
Capitolul VII. Strategii de negociere în achiziții și aplicarea Kralijc Matrix.....	41
Secțiunea 1. Negocierea în funcție de tipul achiziției	41
Secțiunea a 2-a. Matricea Kralijc	41
§1. Noțiuni de bază.....	41
§2. Elementele Matricei Kralijc.....	42
Capitolul VIII. Exerciții recapitulative.....	49
Secțiunea 1. Personalități de negociator conform Myers-Briggs.....	49

Secțiunea a 2-a. Strategii de negociere în achiziții și aplicarea Kralijc Matrix	50
Capitolul IX. Strategii de negocieri în vânzări	53
Secțiunea 1. Stilurile de negociere în vânzări.....	53
Secțiunea a 2-a. Studii de caz și exerciții (joc de roluri).....	54
Capitolul X. Concluzii.....	63
Bibliografie	65

Capitolul I

Introducere în negocieri

Negocierea este adesea percepută ca fiind doar pentru afaceri, dar de fapt oamenii negociază zilnic în toate domeniile: personal, social, economic, politic etc. Când copiii cer o vacanță la mare și părinții vor la munte deja este o negociere; când la o consignație se negociază prețul unui obiect decorativ este o negociere; când angajatorul dorește să ceară angajatului ore în plus la serviciu este o negociere. Orice poate fi considerată o negociere și astfel de negocieri au loc nu doar în mediul profesional, dar și în situațiile zilnice. Foarte mulți consideră negocierea ca un lucru subiectiv, pe care oricine îl poate face fără prea mult efort sau, din contră, că poți negocia doar dacă ai talent înnăscut. Negocierea presupune o pregătire temeinică și o analiză continuă a diferitelor tipuri de negociere și a scenariilor de negociere, ceea ce o ridică la rang de artă, de strategie.

O negociere de succes presupune managementul conflictelor, relațiilor de negociere și al tranzacțiilor (Opresnik, 2014).

Astfel, strategia de negociere se orientează după aceste elemente și pe realizarea unei înțelegeri benefice de ambele părți ale persoanelor implicate în negociere. Negocierea presupune identificarea corectă a unei zone de posibilă înțelegere (*zone of possible agreement*) pentru părțile implicate în negociere, ceea ce poate fi destul de dificil, de exemplu, în cazul unui interviu pentru un job, determinarea salariului maxim pe care firma l-ar

oferi de către potențialul candidat la job sau determinarea prețului unui produs în vânzări dintre două firme care negociază.

Prezenta carte prezintă elementele esențiale pentru a crea strategii de succes de negociere internațională pe baza unor teorii testate și pe baza unor studii de caz create din experiența profesională în mediul privat de multinațională a autorului, din experiența din timpul doctoratului în domeniul energiei regenerabile, precum și din activitatea în domeniul artistic. Toate studiile de caz sunt realizate de autor, nefiind preluate din nicio sursă și se bazează pe experiența practică din domeniile prezentate de negociere a autorului.

Cartea este destinată studenților de la facultățile și liceele de profil economic, dar și oricărei persoane interesate de a cunoaște domeniul negocierilor de afaceri.

Capitolul II

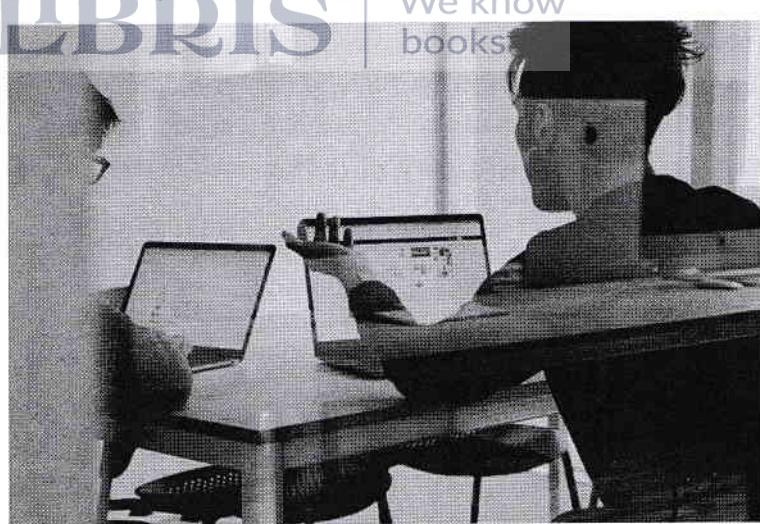
Principiul Harvard Business în Negocieri

Secțiunea 1. Principiul Harvard Business în strategiile de negociere de afaceri.

Noțiuni generale

A negocia presupune poate și un talent înnăscut, dar este o artă care trebuie deprinsă și dezvoltată, nefiind suficientă doar o abilitate proprie cu care ne naștem sau nu. Negocierea este un proces complex, ce presupune o pregătire temeinică, analiza de posibile scenarii cu partenerul de afaceri, un element ce stă la baza succesului pentru un astfel de proces și care adesea este neglijat, și asigurarea unei relații de afaceri, care să stimuleze posibilitatea de succes a negocierii actuale, dar și a potențialelor viitoare negocieri.

În negocieri mulți au impresia că este necesară o abordare de tip competitiv, agresiv față de partenerul de negociere până ce propriul obiectiv este atins. Cu toate acestea, nu doar atingerea obiectivului propriu pe moment poate fi importantă într-o negociere de afaceri. De exemplu, foarte multe negocieri pot avea de asemenea ca scop formarea unei relații de afaceri de lungă durată cu partenerul de afaceri, caz în care, dacă se folosește un stil agresiv, poate duce la daune ale acestui lucru, dacă nu la imposibilitatea creării unei astfel de legături de lungă durată în afaceri cu un partener de negociere.



Sursa foto: (<https://unsplash.com/photos/Lks7vei-eAg>)

Secțiunea a 2-a. Elementele principiului de negociere Harvard Business

Pentru o negociere de succes s-a formulat principiul Harvard Business pentru negocieri, care recomandă următoarele:

a) Persoanele: Persoanele trebuie să fie tratate în mod separat de obiectivele negocierii.

b) Interesele: Interesele părților negocierii trebuie să fie în centrul discuției și nu poziționarea partenerilor de negociere.

c) Alternative: Din momentul pregătirii negocierii trebuie negociate alternative din care partenerii de negociere să poată alege.

d) Criterii: Rezultatul trebuie construit pe baza unor criterii de decizie obiective (Staff, 2008).

Fiecare din aceste elemente ale principiului de negociere Harvard Business reprezintă un punct forte pentru o negociere de succes.

§1. Semnificația elementelor principului Harvard Business

Ce înseamnă fiecare din aceste elemente esențiale pentru o negociere?

a) Persoanele: Persoanele trebuie să fie tratate în mod separat de obiectivele negocierii.

Acest element se referă la faptul că trebuie să se negocieze ferm obiectivul negocierii în timp ce se păstrează un comportament blând (soft) cu partenerul de negociere. Aceasta va asigura cele mai bune posibilități de creare a unei relații de afaceri pe termen lung cu partenerul de negociere spre deosebire de implementarea unui stil agresiv, care poate minimiza crearea acestei relații de afaceri de lungă durată, dacă nu chiar încheierea negocierii fără atingerea obiectivului. O relație de afaceri care este echilibrată și funcțională este premisa unei negocieri de succes și un element important, ce trebuie luat în considerare în orice negociere indiferent de personalitatea de negociere a partenerului de afaceri.

b) Interesele părților negocierii trebuie să fie în centrul discuției și nu poziționarea partenerilor de negociere.

Foarte multe negocieri nu au rezultatul dorit, deoarece partenerii de afaceri „negociază” sau mai degrabă subliniază propria importanță în loc să discute doar despre interesele din cadrul negocierii. Astfel, de exemplu, un manager de la un partener de afaceri poate sublinia importanța poziției sale în negociere față de partenerul de afaceri, care poate fi un angajat al celuilalt partener de negociere, astfel ofensându-l și putând apărea situația în care se pierde o negociere de succes din cauza unui astfel de comportament. Pentru un rezultat de succes al negocierii, subliniați interesele comune ale partenerilor de afaceri și minimizați interesele ce pot determina un conflict.



Sursa foto: (<https://unsplash.com/photos/aWf7mjwwJJ0>)