UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris:

CZU: 005.8:005.574:334.72(043)

GÎDILICA CONSTANTIN

DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI NEGOCIERILOR ÎN AFACERI ÎN CONDIȚIILE SITUAȚIILOR ATIPICE

SPECIALITATEA 521.03. ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE

Teza de doctor în științe economice

Conducător ştiinţific: **ȘARGU LILIA**

Semnătura Conferențiar universitar, doctor

Autor: **GÎDILICA CONSTANTIN**

Semnătura

CHIȘINĂU, 2024

© GÎDILICA CONSTANTIN, 2024

CUPRINS

ADNOTARE 5
LISTA TABELELOR.....8
LISTA FIGURILOR.....9
INTRODUCERE 11
1. REPERE TEORETICE ALE CONCEPTULUI DE NEGOCIERE ÎN TEORIILE ECONOMICE ŞI MANAGERIALE.....20
1.1. Concepte și noțiuni ale negocierilor în teoriile economice şi manageriale 20
1.2. Abordarea sistemică şi procesuală a negocierii afacerilor ca element al sistemului managerial.....36
1.3. Managementul negocierilor în afaceri în condiții de situații atipice contemporane 49
1.4. Concluzie la capitolul 1 57
2. STABILIREA PRINCIPIILOR ESENŢIALE DE NEGOCIERE ÎN AFACERI ÎN CONDIȚIILE SITUAȚIILOR ATIPICE 60
2.1. Particularitățile situațiilor atipice prezente în managementul negocierilor în afaceri 60
2.2. Experiențe și practici internaționale de gestiune a negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice.....69
2.3. Determinarea principiilor esențiale de gestionare a negocierilor în afaceri, în contextul situațiilor atipice de organizații din Republica Moldova 79
2.4. Concluzie la capitolul 2 93
3. MODALITĂŢI NOI DE NEGOCIERI ÎN AFACERI PENTRU ORGANIZAȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA ÎN CONDIȚIILE SITUAȚIILOR ATIPICE 96
3.1. Analiza procesului de negociere în afaceri în condiții situațiilor atipice în Republica Moldova 96
3.2. Metodă de negociere în condițiile situațiilor atipice ca instrument de îmbunătățire a procesului de negociere și dezvoltare a managementului negocierilor 108
3.3. Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice prin asigurarea capacității manageriale 127
3.4. Concluzie la capitolul 3 140
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI 142
BIBLIOGRAFIE 147
ANEXE.....161
Anexa 1 Întrebările din cadrul interviurilor telefonice realizate.....161
Anexa 2 Chestionar privind negocierile în condiții atipice 166
Anexa 3 Chestionar privind analiza SWOT a procesului de negocieri pentru mediul de afaceri din Republica Moldova.....170

Anexa 4 Răspunsurile la chestionar privind analiza SWOT a procesului de negocieri pentru mediul de afaceri din Republica Moldova 173
Anexa 5 Chestionar privind trăsăturile managerilor de negociere.....178
ACT DE IMPLEMENTARE.....180
ACT DE IMPLEMENTARE.....181
ACT DE IMPLEMENTARE.....182
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....183
CV-ul AUTORULUI.....184

ADNOTARE

Gîdilica Constantin
„Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice”.
Teza de doctor în ştiinţe economice, Chişinău, Republica Moldova, 2024

Structura tezei: Teza este constituită din introducere, trei capitole, concluzii generale, bibliografie (196 de surse). Lucrarea conţine 146 pagini de text de bază, 39 figuri, 19 tabele. Rezultatele obţinute sunt publicate în 10 lucrări ştiinţifice.

Cuvintele cheie: management, negociere, valorificare, sistem, dezvoltare, situație atipică, inovație, optimizare și modelare.

Scopul cercetării constă în înțelegerea și identificarea metodei de negociere, de ăîmbunătățire a negocierilor în condiții atipice, și dezvoltarea managementului negocierilor pentru mediul de afaceri provocat de schimbări neașteptate, incertitudine și provocări complexe.

Obiectivele cercetării sunt structurate în trei direcții fundamentale, fiecare din ele având un scop specific și clar definit în contextul cercetării, privind dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice. Aceste direcții își propun să aducă în prim-plan aspecte teoretice, principii esențiale și modalități inovatoare de abordare a negocierilor, în contextul specific al mediului de afaceri din Republica Moldova, precum și să analizeze și să sintetizeze conceptul de negociere în cadrul teoriilor economice și manageriale existente. Identificarea și definirea principiilor fundamentale de negociere sunt esențiale în gestionarea situațiilor atipice din mediul de afaceri, dezvoltarea unor abordări inovatoare și eficiente pentru negocierile din mediul de afaceri din Republica Moldova în situații atipice.

Noutatea şi originalitatea ştiinţifică constă în fundamentarea și argumentarea științifică a contribuțiilor semnificative domeniul managementului și negocierilor. Prezentarea modalităților de gestionare a situațiilor atipice în cadrul companiilor din RM, elaborarea analizei SWOT a procesului de negociere în condiții atipice, elaborarea metodei de negociere pentru îmbunătățirea procesului, aplicabilitatea acesteia, precum și contribuția la dezvoltarea negocierilor în condiții atipice pentru mediului de afaceri.

Problema ştiinţifică importantă soluţionată în cercetare constă în dezvoltarea managementului negocierilor prin abordarea planificării eficiente de către un negociator cu abilități și competențe adaptate la condițiile situațiilor atipice, pentru desfășurarea optimă a procesului de management al negocierilor în cadrul organizațiilor ce se confruntă cu situații atipice. Aceasta implică explorarea modului în care abordările tradiționale de negociere pot fi ajustate și îmbunătățite, pentru a răspunde schimbărilor imprevizibile și pentru a profita de oportunitățile emergente.

Semnificaţia teoretică a cercetării rezidă din contribuția pentru știință adusă domeniului managementului și practicilor de afaceri, aducând contribuții substanțiale la înțelegerea și optimizarea procesului de negociere în contexte complexe și dinamice.

Valoarea aplicativă a lucrării se bazează pe: instrumente practice pentru profesioniști care pot fi implementate în domeniul afacerilor și al negocierilor pentru a aborda cu succes provocările situațiilor atipice, optimizarea performanței organizaționale, contribuind la atingerea obiectivelor și la obținerea succesului în mediul de afaceri prin inovare și adaptabilitate. Lucrarea oferă modalități prin care aceștia pot răspunde la schimbările rapide și imprevizibile din mediul de afaceri, abordând situațiile atipice ca oportunități de a obține avantaje competitive. Teza susține aplicarea metodei de negociere în condiții atipice personalizate pentru fiecare companie în funcție de capacitatea managerială.

Implementarea rezultatelor ştiinţifice.

Prin actele de implementare a rezultatelor cercetării.

ANNOTATION
Gîdilica Constantin
„Development of business negotiation management in atypical situations"
Doctoral Thesis in economical sciences, Chisinau, 2024

Thesis structure: The thesis consists of an introduction, tree chapters, general conclusions, bibliography (196 sources). The paper contains 146 pages of basic text, 39 figures, 19 tables.

The results are published in 8 scientific papers.

Keywords: management, negotiation, valorisation, system, development, atypical situation, innovation, optimisation and modelling.

Aim of the research The aim is to understand and identify the method of negotiation to improve negotiations in atypical conditions and to develop negotiation management for the business environment caused by unexpected changes, uncertainty and complex challenges

Research objectives are structured in three fundamental directions, each having a specific and clearly defined purpose in the context of research on the development of management of business negotiations under atypical situations. These directions aim to bring to the fore theoretical aspects, essential principles and innovative ways of approaching negotiations in the specific context of the business environment of the Republic of Moldova, to analyze and synthesize the concept of negotiation within existing economic and managerial theories, the identification and defining the fundamental principles of negotiation that are essential in managing atypical situations in the business environment, developing innovative and effective approaches for negotiations in the business environment in the Republic of Moldova in atypical situations.

Scientific novelty and originality, consists in the substantiation and scientific argumentation of significant contributions to the field of management and negotiations. The presentation of the ways of managing atypical situations within the companies of the Republic of Moldova, the development of the SWOT analysis of the negotiation process in atypical conditions, the development of the negotiation method for improving the process, its applicability, the contribution to the development of negotiations in atypical conditions for the business environment.

Important scientific problem addressed in the research consists in the development of negotiation management by approaching effective planning by a negotiator with skills and competencies adapted to the conditions of atypical situations, for the optimal development of the negotiation management process in organizations facing atypical situations. This involves exploring how traditional negotiation approaches can be adjusted and improved to meet unpredictable changes and take advantage of emerging opportunities.

Theoretical significance of the research resides in the contribution to management science and business practices, making substantial contributions to understanding and optimizing the negotiation process in complex and dynamic contexts

The applicative value of the work is based on: practical tools for professionals that can be implemented in business and negotiation to successfully address the challenges of atypical situations, optimising organisational performance, contributing to achieving goals and success in the business environment, innovation and adaptability, the thesis provides ways in which they can respond to rapid and unpredictable changes in the business environment, increasing competitiveness by addressing atypical situations as opportunities to gain competitive advantage, the thesis supports the development of tailored strategies that can give organisations an edge over the competition.

Implementation of scientific results.

Through the acts of implementation of the research results

АННОТАЦИЯ

Гыдилика Константин

«Развитие управления деловыми переговорами в нетипичных ситуациях»

Докторская диссертация в области экономических наук, Кишинев, 2024 г.

Структура диссертации: Диссертация состоит из введения, трёх глав, общих выводов, списка литературы (145 источников). В работе содержится 143 страницы основного текста, 39 рисунков, 19 таблиц. Результаты опубликованы в 10 научных публикациях.

Ключевые слова: управление, переговоры, повышение ценности, система, развитие, нетипичная ситуация, инновации, оптимизация и моделирование.

Цель исследования– понять и определить метод ведения переговоров для улучшения переговоров в нетипичных условиях и разработать менеджмент переговоров для деловой среды, вызванной неожиданными изменениями, неопределенностью и сложными проблемами.

Задачи исследования структурированы по трем фундаментальным направлениям, каждое из которых имеет конкретную и четко сформулированную цель в контексте исследования развития управления деловыми переговорами в нетипичных ситуациях. Эти направления направлены на то, чтобы выдвинуть на передний план теоретические аспекты, основные принципы и инновационные способы подхода к переговорам в конкретном контексте деловой среды Республики Молдова, проанализировать и синтезировать концепцию переговоров в рамках существующих экономических и управленческих теорий, выявление и определение основополагающих принципов ведения переговоров, которые необходимы для управления нетипичными ситуациями в деловой среде, разработка инновационных и эффективных подходов к переговорам в деловой среде Республики Молдова в нетипичных ситуациях.

Научная новизна и оригинальность заключается в обосновании и научной аргументации значительных вкладов в область менеджмента и переговоров. Презентация способов управления нетипичными ситуациями внутри компаний Республики Молдова, разработка SWOT-анализа переговорного процесса в нетипичных условиях, разработка метода переговоров для улучшения процесса, его применимость, вклад в развитие переговоров в нетипичных для деловой среды условиях.

Важная научная проблема, рассматриваемая в исследовании, заключается в разработке управления переговорами на основе подхода к эффективному планированию переговорщика, обладающего навыками и компетенциями, адаптированными к условиям нетипичных ситуаций, для оптимального развития процесса управления переговорами в организациях, сталкивающихся с нетипичными ситуациями. Это предполагает изучение того, как можно скорректировать и улучшить традиционные подходы к переговорам, чтобы они соответствовали непредсказуемым изменениям и использовали новые возможности.

Теоретическая значимость исследования заключается во вкладе в науку управления и бизнес-практику, внесении существенного вклада в понимание и оптимизацию переговорного процесса в сложных и динамичных контекстах.

Прикладная ценность работы основана на: практических инструментах для профессионалов, которые могут быть реализованы в бизнесе и переговорах для успешного решения проблем нетипичных ситуаций, оптимизации организационной деятельности, содействия достижению целей и успеха в бизнес-среде, инновационности и адаптивности, В диссертации представлены способы, с помощью которых они могут реагировать на быстрые и непредсказуемые изменения в бизнес-среде, повышая конкурентоспособность за счет рассмотрения нетипичных ситуаций как возможностей для получения конкурентного преимущества. Диссертация поддерживает разработку индивидуальных стратегий, которые могут дать организациям преимущество перед конкурентами.

Внедрение результатов науки. Посредством актов внедрения результатов исследований

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1 Teorii și principii susținute de Chester L. Karrass 31
Tabelul 1.2 Teorii și principii susținute de Lewicki, Saunders și Minton 32
Tabelul 1.3 Teorii și principii susținute de Gavin Kennedy 32
Tabelul 1.4 Teorii și principii susținute de Daniel Shapiro în ceea ce privește negocierea în afaceri 33
Tabelul 1.5 Teorii și principii susținute de Richard Shell în ceea ce privește negocierea în afaceri 34
Tabelul 1.6 Influența tehnologiilor revoluționare asupra managementului negocierilor în afaceri 55
Tabelul 1.7 Influența aspectelor juridice asupra managementului negocierilor în afaceri..56

Tabelul 2.1 Abordarea situației atipice prin lipsa precedentelor de către compania „DAS Solutions” 83
Tabelul 2.2 Abordarea situației atipice prin schimbarea rapidă a priorităților de către compania „Wine of Moldova” 84
Tabelul 2.3 Abordarea resurselor limitate într-un context atipic de către compania „Linella” 86
Tabelul 2.4 Abordarea situației atipice prin ruperea liniilor de aprovizionare sau distribuție de către compania „Fidesco” 88
Tabelul 2.5 Abordarea rezistenței la schimbare în contextul atipic de către compania „Vitanta” 89
Tabelul 2.6 Abordarea condițiilor de piață volatile în situații atipice de către compania „Moldtelecom” 90
Tabelul 2.7 Abordarea situației atipice prin schimbările legislative de către compania „Orange Moldova” 91
Tabelul 2.8 Abordarea incertitudinii în termeni de contract în contextul atipic de către BC „MAIB” 92
Tabelul 2.9 Abordarea situației atipice la negocieri în mediul virtual de către compania „DHL Express Moldova” 93

Tabelul 3.1 Plan clasic de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova.....113
Tabelul 3.2 Plan de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova folosind metoda de negociere reflexivă de inovare.....122
Tabelul 3.3 Construcția utilizată privind căile de dezvoltare a managementului negocierilor în afaceri, în condițiile situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova 125

LISTA FIGURILOR

Figura 1.1 – Caracteristicile negocierilor în afaceri 20
Figura 1.2 – Tipuri de interese în procesul de negociere 23
Figura 1.3 – Schema teoriilor economice și manageriale privind negocierile în afaceri 23
Figura 1.4 – Elemente-cheie ale strategiei jocurilor în negocierea afacerilor 24
Figura 1.5 – Factorii privind utilitatea și valoarea în negocierea afacerilor 25
Figura 1.6 – Factorii determinanți privind puterea și influența în negocierea afacerilor 26
Figura 1.7 – Factorii determinanți privind interesele și obiectivele în negocierea afacerilor 28
Figura 1.8 – Strategiile și tacticile în negocierea afacerilor 29
Figura 1.9 – Principiul de echilibru Nash 37
Figura 1.10 – Etapele privind implementarea principiul BATNA în negocierea afacerilor 39
Figura 1.11 – Etapele privind implementarea principiul ZOPA în negocierea afacerilor 40
Figura 1.12 – Etapele privind implementarea negocierii distributive 41
Figura 1.13 – Etapele privind implementarea negocierii interactive 42
Figura 1.14 – Stiluri comune de negociere 47
Figura 1.15 – Abordări clasice ale managementului negocierilor în afaceri 50
Figura 1.16 – Abordări noi ale managementului negocierilor în afaceri 51
Figura 1.17 – Evoluția caracteristicilor atribuite personalității managerului negociator identificate de cercetători 53
Figura 1.18 – Atribute de succes ale unui manager privind negocierea afacerilor în situații atipice 54

Figura 2.1 – Evenimentele de forță majoră în cadrul situațiilor atipice 60
Figura 2.2 – Modificările de reglementare în cadrul situațiilor atipice 61
Figura 2.3 – Volatilitatea pieței în cadrul situațiilor atipice 62
Figura 2.4 – Progresele tehnologice în cadrul situațiilor atipice 64
Figura 2.5 – Impedimente comune în cadrul negocierii afacerii în situații atipice 79

Figura 3.1 – Punctele tari identificate în analiza SWOT privind procesul negocierii în mediul de afaceri din Republica Moldova 100
Figura 3.2 – Punctele slabe identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova 101
Figura 3.3 – Oportunitățile identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova 102
Figura 3.4 – Amenințările identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova 103
Figura 3.5 – Principiile fundamentale ale modelului Hardvard de negociere a afacerilor 111
Figura 3.6 – Schema metodei de negociere reflexive de inovare 116
Figura 3.7 – Pașii principali ai metodei de negociere reflexive de inovare 119
Figura 3.8 – Cele trei abordări ale metodei de negociere reflexive de inovare 120
Figura 3.9 – Căi conceptuale pentru integrarea managementului negocierilor în organizații în situațiile atipice 123
Figura 3.10 – Funcțiile de gestionare a situațiilor atipice 126

Figura 3.11 – Stabilirea etapelor de utilizare a metodei Pareto în evaluarea caracteristicilor managerului de negociere 130
Figura 3.12 – Categorii de trăsături ale managerilor de negociere în situații atipice 131
Figura 3.13 – Estimarea scorului absolut și absolut cumulat pentru cele 9 categorii de caracteristici evaluate 132
Figura 3.14 – Estimarea scorului relativ și relativ cumulat pentru cele 9 categorii de caracteristici evaluate 132
Figura 3.15 – Elementele definitorii ale managerului în asigurarea puterii de negociere în situații atipice 135
Figura 3.16 – Sursele puterii de negociere a managerului de performanță în situații atipice 136

INTRODUCERE

Actualitatea şi importanţa temei de cercetare. În ultimele decenii dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri, se desfășoară în continuă schimbare, în contextul unor condiții create de situații atipice. Cu evoluțiile tehnologice rapide, instabilitatea economică, schimbările politice și impactul pandemiei, întreprinderile se confruntă cu provocări complexe și neașteptate. În acest peisaj, abilitatea de a negocia eficient în condiții atipice devine un element esențial pentru succesul organizațiilor.

În condițiile situațiilor atipice, în care parametrii de business pot suferi schimbări bruște și imprevizibile, managementul negocierilor trebuie să fie capabil să se adapteze rapid la noile circumstanțe. Capacitatea de a identifica oportunitățile, în ciuda incertitudinii, și de a dezvolta negocieri avantajoase în timp real, devine o problemă esențială pentru mediul de afaceri, iar adaptabilitatea, aduce noi dimensiuni în procesul de negociere. Într-o eră în care tranzacțiile pot avea loc la nivel internațional cu ușurință, managementul negocierilor trebuie să integreze înțelegerea profundă a diversității culturale și a dinamicilor geopolitice, iar capacitatea de a naviga prin aceste provocări este crucială pentru a asigura succesul în mediul de afaceri actual. Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice, poate fi realizată prin pregătirea eficientă a managerilor pentru succesul negocierilor în cadrul mediului de afaceri global contemporan. În acest context, un obiectiv esențial în cercetarea propusă, devine rolul esențial pe care îl joacă pregătirea adecvată a managerilor în dezvoltarea încrederii și a calmului necesar, pentru a lua decizii în condiții de presiune și complexitate specific negocierilor.

Dezvoltarea managementului negocierilor trebuie să includă abilități specifice adaptate la aceste noi canale de comunicare și la noile modalități de interacțiune, în plus, pandemia COVID-19 a accentuat necesitatea dezvoltării managementului negocierilor în condiții atipice. Într-un mediu în care restricțiile și incertitudinile au devenit normă, abilitatea de a adapta planificarea și organizarea negocierilor pentru a face față situațiilor neașteptate devine esențială pentru supraviețuirea și succesul organizațiilor. Totodată, mediul de afaceri se confruntă cu o serie de provocări complexe și neașteptate, generate de schimbări economice, tehnologice, politice și sociale rapide și imprevizibile. Iar, dezvoltarea managementului negocierilor în condițiile situațiilor atipice, devine o necesitate esențială pentru organizații, deoarece procesul de negociere joacă un rol vital în atingerea obiectivelor de afaceri, adaptarea la noile realități și asigurarea succesului pe termen lung.

Astfel, cercetarea își propune să aducă în prim-plan rolul fundamental al pregătirii negocierilor și a caracterului managerilor implicați în negocieri, subliniind influența acestei

pregătiri asupra rezultatelor obținute în procesul de negociere și a impactului său pozitiv asupra relațiilor interne din cadrul echipelor de lucru.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemei de cercetare.

Cercetările specifice din domeniul dezvoltării managementului negocierilor în afaceri, în contextul situațiilor atipice, au aruncat lumină asupra unor aspecte esențiale legate de ajustarea procesului de negociere în fața provocărilor și oportunităților neașteptate din mediul de afaceri. Aceste investigații au evidențiat necesitatea unei abordări proactive și flexibile pentru a gestiona situațiile neconvenționale, și pentru a asigura succesul organizațiilor în fața schimbărilor imprevizibile. În cercetarea lui Barry B., I.S. Fulmer I.S. [173] se analizează impactul emoțiilor în cadrul negocierilor, într-o lucrare de Brown A.D. și J.R. Curhan J.R. [24] se discută despre relevanța relațiilor în procesul de negociere, De Dreu C.K.W. [46] investighează motivația în negociere dintr-o perspectivă social-psihologică, iar într-un studiu recent, Dinnar S.M., Dede C., Johnson E., Straub C., Korjus K. [138] explorează aplicarea inteligenței artificiale și a tehnologiei în învățarea despre negociere.

Fisher R., Ury W., Patton B.M. [59] propun principii și tehnici pentru atingerea de acorduri avantajoase în procesele de negociere, menținând în același timp integritatea, Gaspar J.P., Schweitzer M.E. [63] investighează relația dintre încrederea în sine a negociatorilor și comportamentele de înșelăciune în negocieri, Halpert J.A., Stuhlmacher A.F., Crenshaw J.L., Litcher C.D., Bortel R. [78] examinează diverse abordări și strategii pe care negociatorii le pot adopta pentru obținerea de rezultate favorabile în procesele de negociere, Claudius, Mandel [111] furnizează informații despre pregătirea, strategiile și tactici folosite cu succes în negociere, Jang D., Bottom W.P. [41] analizează rolul furiei tactice în negociere, concentrându-se pe exprimarea adecvată a furiei, în timp ce Marc, Helmold [112] utilizează o abordare despre importanța pregătirii în negocieri.

Melzer P., Schoop M. [115] investighează impactul antrenamentului personalizat asupra învățării și performanței, în contextul negocierilor electronice, Schmid, A., Schoop, M. [159] dezvăluie strategii și tactici pentru obținerea de rezultate favorabile în negocieri, acoperind aspecte precum comunicarea eficientă și dezvoltarea relațiilor interpersonale, Schaerer M., Teo L., Madan N., Swaab R.I. [158] analizează conexiunea dintre putere și negociere, oferind o revizuire a evidențelor actuale și sugestii pentru direcțiile viitoare de cercetare în acest domeniu, Schoop M., Köhne F., Ostertag K. [160] se concentrează pe îmbunătățirea calității comunicării în negocierile de afaceri, Schoop M.[162] analizează cum tehnologia poate susține procesele de negociere în mediile electronice, Shapiro D. [167] fondator al scolii internationale de negocieri, abordează gestionarea conflictelor puternic încărcate emoțional în procesul de negociere și propune strategii

pentru rezolvarea acestor situații, Shell G. R. [169] furnizează strategii de negociere pentru indivizii raționali, concentrându-se pe modalitățile de obținere a avantajelor în negociere, Simantov-Nachlieli I., Har-Vardi L., Moran S. [172] evaluează modul în care negociatorii cu reputații oneste pot fi mai puțin sau mai mult susceptibili, să cadă în capcana înșelăciunii în procesul de negociere.

Cercetătorii români și autohtoni, care au adus contribuții semnificative la evoluția conceptului de dezvoltare a managementului negocierilor în afaceri: Georgescu T. [67] abordează uzanțele și protocolul în negocierile de afaceri, Popescu M. N. [126] vorbește despre relațiile inter-umane în procesul negocierilor de afaceri de succes, evidențiază cum abilitățile de comunicare și negociere pot contribui la succesul în lumea afacerilor, Prutianu, S. [127] explorează procesul de negociere inter-culturală în cadrul tranzacțiilor comerciale internaționale, oferă detalii despre comunicarea eficientă în mediul de afaceri și importanța sa pentru obținerea rezultatelor pozitive în negocieri, Potecea V. [30] se axează pe strategiile, tacticile și practicile specifice relevante în contextul negocierilor din afacerile internaționale, Chiriacescu A. [34] adresează comunicarea inter-umană în contextul afacerilor, cu accent pe negociere, Coman C. [36] furnizează informații despre strategii, tactici și abordări specifice pentru obținerea de rezultate eficiente în procesele de negociere, Rotaru V. [136] se concentrează pe teoria și practica negocierilor, Danciu V. [43] efectuează o analiză contextuală comparativă pentru a explora influența culturii asupra negocierilor internaționale, Deac I. [47] prezintă conceptele fundamentale ale negocierii și oferă o viziune generală asupra acestui domeniu, Dragos C. V. [50] se concentrează pe comunicare și negociere în contextul afacerilor, Șargu L. [151] explorează managementul negocierilor în contextul sistemelor de management al calității, Platon N. [124] prezinta organizarea diverselor tipuri de negocieri, iar Perciun R. abordează [120] comunicarea și rolul acesteia în procesul negocierilor.

Din rezultatul documentării științifice și analiza surselor de literatură prezentate în bibliografia acestei cercetări, se atestă că preocupările savanților și cercetătorilor au fost axate pe mai multe segmente ale procesului de negociere, în dependență de actualitatea cercetărilor la momentul studiului. În acest context, constatăm că o cercetare care să se axeaze pe identificarea problemelor semnificative pe care le ridică gestionarea negocierilor în condiții atipice și pe dezvoltarea eficientă a acestora, în contextul competențelor și abilităților negociatorului nu se regăsește în studiile anterioare. Totodată apariția mai multor situații atipice, care pot include schimbări bruște în procesele de negociere, a catalizat inițierea studiului în domeniu și oferirea de soluții viabile pentru adaptarea la aceste provocări.

Astfel, **Problema științifică importantă soluționată,** constă în dezvoltarea managementului negocierilor, prin abordarea planificării eficiente de către un negociator cu abilități și competențe adaptate la condițiile situațiilor atipice, pentru desfășurarea optimă a procesului de management al negocierilor, în cadrul organizațiilor ce se confruntă cu situații atipice. Aceasta implică explorarea modului în care abordările tradiționale de negociere, pot fi ajustate și îmbunătățite, pentru a răspunde schimbărilor imprevizibile, și pentru a profita de oportunitățile emergente.

În timp ce abordările convenționale pot să nu fie suficiente pentru a gestiona cu succes astfel de situații, această cercetare își propune să dezvolte metode inovatoare de planificare adaptabile pentru a aborda provocările neobișnuite.

Scopul cercetării: Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice, care constă în înțelegerea și identificarea modalităților, abilităților și practicilor eficiente pentru a gestiona cu succes negocierile în mediul de afaceri, caracterizat de schimbări neașteptate, incertitudine și provocări complexe. Scopul final al cercetării se rezumă la contribuția în dezvoltarea cunoștințelor și abilităților privind managementul negocierilor, care permit organizațiilor să reacționeze mai eficient la schimbările neașteptate din mediul de afaceri, și să obțină rezultate pozitive în ciuda provocărilor.

Obiectivele cercetării: Obiectivele principale ale tezei sunt structurate în trei direcții fundamentale, fiecare având un scop specific și clar definit în contextul cercetării privind dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri, în condițiile situațiilor atipice.

- Abordarea reperelor teoretice ale conceptelor și teoriilor de negociere prin prisma activităților economice și manageriale;
- Fundamentarea managementului negocierilor în afaceri, în condiții de situații atipice contemporane;
- Prezentarea sistemică și procesuală a negocierilor de afaceri, drept element al managementului;
- Stabilirea principalelor elemente de negociere în afaceri, în contextul situațiilor atipice esențiale, pentru dezvoltarea managementului negocierilor;
- Identificarea particularităților situațiilor atipice în condiții de incertitudine și schimbare pentru managementul negocierilor;
- Analiza experiențelor și parcticilor internaționale de gestiune a negocierilor de afaceri, la provocările specifice ale unor situații atipice;
- Determinarea impedimentelor commune în cadrul negocierilor de afaceri, influiențate de situații atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova;

- Constatarea abordării problemă-soluție de către reprezentanții mediului de afaceri din Republica Moldova, în negocierile în condiții atipice;
- Realizarea analizei SWOT a procesului de negociere, pentru mediul de afaceri din Republica Moldova;
- Elaborarea unei metode de negociere în situații atipice pentru aplicare de mediul de afaceri, privind perfecționarea procesului de negociere și dezvoltarea managementului negocierilor;
- Formularea propunerii dezvoltării managementului negocierilor în afaceri, în condiții atipice în Republica Moldova.

Noutatea și originalitatea ştiinţifică a lucrării constă în: abordarea inovatoare și contribuțiile semnificative, pe care această cercetare le aduce în domeniul managementului și negocierilor într-un context specific și provocator prin:

- Fundamentarea bazei teotetice a procesului de negociere prin abordarea, analiza și comentarea teoriilor economice și manageriale existente. Sinteza studiilor și cercetărilor curente privind particularitățile interdisciplinare ale negocierilor și formarea unei argumentări fundamentale pentru cei interesați de domeniul negocierilor;
- Argumentarea științifică a fenomenelor situațiilor atipice prezente în procesul de negociere a afacerilor. Fundamentarea și justificarea impedimentelor specifice și comune prezente în cadrul negocierilor în situații atipice;
- Analiza și interpretarea practicilor internaționale de confruntare cu situații atipice. Asigurarea corespunderii unor practici naționale;
- Descrierea și analiza modalităților de gestionare a negocierile în contextul situațiilor atipice a companiilor din Republica Moldova, influiențate de diverse situații atipice;
- Determinarea punctelor forte, slabe, amenințărilor și oportunităților, pentru procesul de negociere în condiții atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova;
- Elaborarea *Metodei de negociere reflexivă de inovare în afaceri în situații atipice*, ca instrument de îmbunătățire a procesului de negociere. Argumentarea și propunerea planului de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova, folosind metoda de negociere reflexivă de inovare.
- Elaborarea construcției utilizate privind căile de dezvoltare a managementului negocierilor în afaceri, în condițiile situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova;

- Stabilirea categoriilor de trăsături ale managerilor negociatori, pentru identificarea elementelor definitorii ale managerului cu putere de negociere în situații atipice, asigurând dezvoltarea managementului negocierilor.

Ipoteza de cercetare se bazează pe metodele de cercetare utilizate și rezumă la următoarea afirmație. Managementul negocierilor necesită îmbunătățire a metodei de negociere și dezvoltarea de capacității manageriale, adaptată la situațiile atipice, pentru gestionarea eficientă a negocierilor de către mediul de afaceri din Republica Moldova.

Obiectul cercetării este reprezentat de procesul de negociere, în contextul specific al condițiilor atipice. Mai exact, cercetarea se concentrează pe modul în care mediul de afaceri din Republica Moldova, abordează și își adaptează procesul de negociere, pentru a gestiona situațiile atipice, și pentru a obține rezultate favorabile în ciuda provocărilor.

Suportul teoretico-științific și metodologic al lucrării: a încorporat o gamă diversificată de studii, pentru a aborda complexitatea și specificitatea dezvoltării managementului negocierilor în condițiile situațiilor atipice. Această metodologie a permis o analiză cuprinzătoare și exhaustivă a subiectului, oferind o înțelegere profundă a provocărilor și oportunităților din acest domeniu.

Analiza literaturii existente, a jucat un rol temeinic în îmbogățirea cunoștințelor și a înțelegerii subiectului, prin utilizarea conceptelor și noțiunilor relevante din teoriile economice și manageriale, iar abordarea sistemică și procesuală a negocierii în afaceri a fost adusă în prim-plan, oferind un cadru conceptual robust. Astfel, lucrarea a contribuit la conturarea unei baze teoretice solide, pentru a analiza și interpreta specificul negocierilor în situații atipice.

Metode calitative de colectare a datelor, precum chestionarul și interviul, au fost utilizate pentru colectarea datelor din teren. Analiza statistico-matematică de prelucrare a datelor, a constituit un pilon important în cercetare, furnizând o bază solidă pentru evaluarea aspectelor calitative, legate de gestionarea negocierilor în condițiile situațiilor atipice, și la dezvoltarea managementului negocierilor. În paralel, analiza calitativă a datelor, a adus perspectiva subiectivă, și a permis explorarea detaliată a contextului specific al mediului de afaceri din Republica Moldova, în condițiile situațiilor atipice. Utilizarea metodelor contemporane de analiză și interpretare a datelor, precum analiza SWOT, și Metoda Pareto au contribuit la formularea concluziilor relevante studiilor. Prin această combinație, cercetarea a captat atât aspectele științifice, cât și practice, creând o panoramă holistică a fenomenului investigat.

Baza informațională care a fost construită și aplicată în această cercetare, a fost ambițioasă și vastă, ea a implicat date primare, precum și date secundare provenite din studii anterioare, lucrări științifice și experiențe internaționale. Această abordare multi-fațetată a asigurat o reprezentare amplă și autentică a fenomenului cercetat. Astfel, prin abordarea metodologică diversificată și

folosirea unui spectru larg de resurse, cercetarea a fost capabilă să aducă în lumină complexitatea dezvoltării managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice, contribuind la o înțelegere mai profundă a acestui domeniu, și oferind perspectiva necesară pentru optimizarea practicilor de negociere în mediul de afaceri actual.

Semnificaţia teoretică şi valoarea aplicativă a tezei, sunt deosebit de semnificative pentru domeniul managementului și practicile de afaceri, aducând contribuții substanțiale la înțelegerea și optimizarea procesului de negociere în contexturi complexe și dinamice. Aceste aspecte sunt relevante atât la nivel teoretic, prin îmbogățirea cunoștințelor academice, cât și la nivel aplicativ, prin oferirea de instrumente și abordări practice pentru organizații.

Semnificația teoretică a vizat contribuții la dezvoltarea cunoștințelor prin analiza și sinteza unor concepte, teorii și abordări din domeniul managementului și negocierilor. Cercetarea va îmbogăți cadrul teoretic al disciplinelor din domeniu, și cele interdisciplinare cu considerații actuale și proprii, privind dezvoltarea managementului negocierilor. Vor fi înțelese particularitățile gestionării negocierilor în condiții neașteptate, și perspective clare asupra modului în care factorii precum schimbările economice sau evenimentele neprevăzute, pot influența procesul de negociere.

Valoarea aplicativă a cercetării se bazează pe: ***instrumente practice de soluționare a negocierilor în condiții atipice,*** care pot fi implementate în domeniul afacerilor din Republica Moldova. Metoda de negociere pentru a aborda cu succes provocările situațiilor atipice, ***îmbunîtățind procesul de negociere și respectiv*e *dezvoltarea managementului negocierilor***, contribuind la atingerea obiectivelor și realizarea succesului în mediul de afaceri. ***Inovație și adaptabilitate***, operând cu planificarea proceselor, adaptate la schimbările rapide și imprevizibile din mediul de afaceri. ***Creșterea capacității manageriale***, prin abordarea situațiilor atipice ca oportunități de a dobândi experiență și a dezvolta abilități personalizate, care pot aduce organizațiilor un avantaj în confruntarea cu situațiile atipice.

Aprobarea rezultatelor cercetării. Rezultatele obţinute sunt publicate în 10 lucrări ştiinţifice, la fel au fost prezentate în cadrul mai multor foruri și manifestări științifice din țară și de peste hotare, precum:

Proceedings of the International Conference *Digital Age: Traditions, Modernity and Innovations (ICDATMI 2020)*, Cazani, Rusia, 23-25 septembrie 2020, în format online;

International Doctoral Scientific Symposium "*Modern tendencies of scientific development: visions of young scientists*" Chisinau, Republic of Moldova, June 25th 2021;

International Conference *Promotion of Social and Economic Values in the Context of European Integration* , 4-5 decembrie 2021, Chișinău;

International Scientific Symposium 2nd edition "*Economic and legal aspects of digitalization in the context of globalization*", March 4-5 2022.

Co-autor la o monografie cu contribuția autorului de 2.0 c.a.. Au fost publicate 4 articole științifice, dintre care 1 articol în reviste internaţionale cotate SCOPUS; 2 articole în reviste din alte baze de date, acceptate de către ANACEC (EBSCO Publishing, CEEOL, EconPapers; RePec; IDEAS; DOAJ; Cabell's; Proquest); 1 articol în reviste din Registrul Naţional al revistelor de profil, cu categoria B.

La lucrare sunt anexate 3 acte de implementare, de la unele din cele mai puternice companii, care desfășoară afaceri la nivel internațional și național.

Sumarul tezei. Teza este constituită din introducere, trei capitole, concluzii generale, bibliografie (196 de surse). Lucrarea conţine 146 pagini de text de bază, 39 figuri, 19 tabele. Rezultatele obţinute sunt publicate în 8 lucrări ştiinţifice.

Introducerea oferă o imagine de ansamblu asupra relevanței și semnificației cercetării, identifică problema cercetării și articulează scopul cercetării. Ea conturează obiectivele cercetării, definește metodologia cercetării, evidențiază noutatea științifică și subliniază semnificația teoretică și valoarea practică a cercetării, sunt detaliate implementarea rezultatelor investigației și este prezentată o schiță a capitolelor tezei.

Capitolul 1. Repere teoretice ale conceptului de negociere în teoriile economice şi manageriale explorează și analizează conceptul de negociere în cadrul teoriilor economice și manageriale, oferind o bază solidă pentru înțelegerea procesului de negociere și a implicațiilor sale în mediul afacerilor. Se axează pe identificarea și analiza conceptelor și noțiunilor fundamentale legate de negocieri, conform contribuțiilor aduse de autori din Republica Moldova, România și mediul international. Se analizează modul în care negocierile pot fi percepute ca un sistem complex, interconectat și cum procesul de negociere poate fi descompus în etape distincte. Prin analiza contribuțiilor academice și a experiențelor practice, se conturează un cadru conceptual care evidențiază modul în care managementul negocierilor poate fi adaptat și optimizat pentru a aborda situațiile atipice, care pot apărea în mediul de afaceri contemporan.

Capitolul 2. Stabilirea principiilor esenţiale de negociere în afaceri în condițiile situațiilor atipice are scopul de a construi o fundație solidă pentru gestionarea negocierilor în situații atipice, oferind o perspectivă amplă asupra particularităților acestor contexte, și propunând principii esențiale care pot ghida deciziile și acțiunile în abordarea lor eficientă. Se analizează modul în care situațiile atipice sunt reflectate în contractele negociate, și se subliniază faptul că societatea contemporană a dat naștere unor noi contexte care determină apariția acestor situații. Se clasifică și se concretizează câteva exemple relevante de situații atipice, precum pandemia

COVID-19, crizele financiare, embargourile comerciale, stările de excepție, crizele politice sau acordurile de asociere cu UE. Se concentrează asupra experiențelor și practicilor internaționale de succes în gestionarea negocierilor de afaceri în contextul situațiilor atipice, prin identificarea unor cazuri reale de negocieri, care au avut la bază circumstanțe neconvenționale, cum ar fi investiții pe piețele externe, strategii de lobby, regulamente pentru cotele pieței europene etc., și se evidențiază modul în care companiile au abordat și rezolvat provocările specifice acestor contexte complexe. Se identifică și se analizează principiile tradiționale de negociere, și apoi se conturează principii cheie care au un rol semnificativ în facilitarea sau soluționarea provocărilor, în contextul situațiilor atipice specifice companiilor din Republica Moldova.

Capitolul 3. Modalităţi noi de negocieri în afaceri pentru organizațiile din Republica Moldova în condițiile situațiilor atipice contribuie la dezvoltarea unor strategii inovatoare și adaptabile, care pot spori capacitatea de reziliență și succes în fața provocărilor din mediul de afaceri contemporan. Prin analiza SWOT a procesului de negociere, elaborarea unei metode de planificare a negocierilor în condiții atipice și dezvoltarea managementului negocierilor în astfel de situații, capitolul își propune să ofere abordări pragmatice și strategii pentru gestionarea eficientă a situațiilor atipice. Metodica elaborării unui plan de negociere în condiții atipice, ca instrument de sporire a competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova, propune o abordare proactivă în gestionarea situațiilor atipice, prin elaborarea unui plan de negociere specific.

Se încurajează perspectiva în care situațiile atipice pot fi transformate în oportunități de dezvoltare, se descrie o metodă care încurajează creativitatea și adaptabilitatea, ghidând antreprenorii și managerii în dezvoltarea unor strategii adecvate pentru situațiile atipice, se ia în considerare un model clasic și se propune o metodă particularizată, care să încurajeze abordarea pozitivă a acestor contexte, se conturează perspective și căi de dezvoltare pentru managementul negocierilor în afaceri în contextul situațiilor atipice, se propun direcții pentru optimizarea proceselor de negociere, adaptarea strategiilor și îmbunătățirea abordărilor în fața provocărilor neconvenționale, se vizează crearea unei culturi organizaționale care să valorifice oportunitățile din aceste situații, și să le transforme în avantaje competitive.

În **concluziile generale,** se sintetizează și se pun în valoare rezultatele finale, obținute în urma investigațiilor efectuate în cadrul studiului, evidențiind atât aspectele teoretice cât și cele metodologice ale cercetării.

1. REPERE TEORETICE ALE CONCEPTULUI DE NEGOCIERE ÎN TEORIILE ECONOMICE ŞI MANAGERIALE

1.1. Concepte și noțiuni ale negocierilor în teoriile economice şi manageriale

Negocierea este *„o acțiune cu care interacționăm în mod constant, indiferent de poziția, rolul sau statutul nostru, indiferent de mediul cultural, nivelul de cunoștințe sau experiența acumulată, indiferent de starea noastră emoțională, aspirațiile sau motivațiile interioare, și indiferent de preferințele, interesele sau temerile pe care le resimțim"*[15, pag. 17].

Negocierea a fost definită ca *„comunicarea directă sau indirectă, prin care părțile cu interese divergente discută modalitatea unei acțiuni commune, pentru a gestiona și în cele din urmă a soluționa conflictul dintre ele"*[65, pag. 8]. Negocierile pot fi aplicate pentru rezolvarea unor probleme deja existente, sau pentru a stabili fundațiile unei posibile colaborări între două sau mai multe părți. De asemenea, negocierea a fost caracterizată ca *„principala modalitate de soluționare a disputelor"* [81, pag. 22], un fapt care nu este surprinzător, având în vedere prezența sa în aproape toate aspectele vieții cotidiene, indiferent dacă vorbim de nivel individual, instituțional, național sau global, iar fiecare negociere este unică, variind în funcție de subiectul abordat, numărul de participanți și procesul utilizat cuprinzând mai multe caracteristici evidențiate în cadrul figurii 1.1.

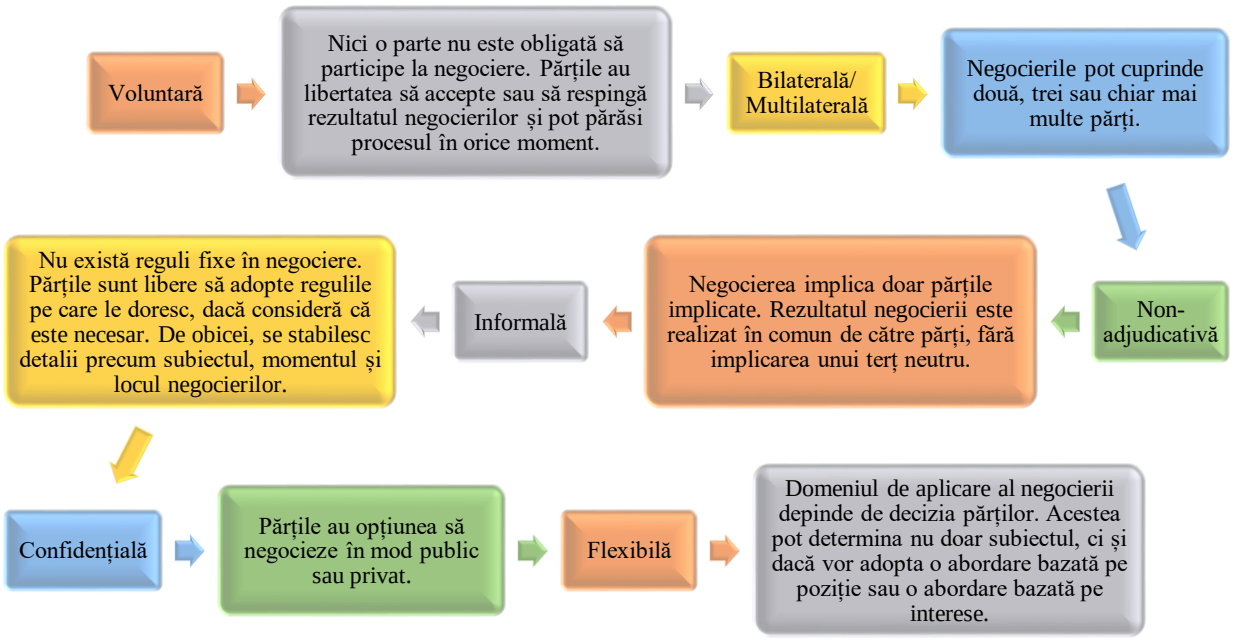


Figura 1.1 – Caracteristicile negocierilor în afaceri
Sursa: elaborat de autor

De-a lungul timpului, cercetătorii au direcționat eforturile lor către ***studiul***, ***fundamentarea teoretică*** și ***aplicarea practică*** a negocierilor, ilustrând astfel prezența acestui concept în diverse domenii: economie, societate, psihologie, drept, și altele [26, pag. 47]. De obicei, cei care consideră negocierile într-o lumină diplomatică, le atribuie o gamă mai largă de semnificații, în timp ce specialiștii în comerț internațional le limitează la aspectele esențiale ale unei tranzacții comerciale.

Dat fiind ***complexitatea proceselor economice*** contemporane, se conturează noi perspective asupra negocierilor, iar ***fundamentul conceptual*** al negocierilor constă într-o serie de concepte strâns legate între ele, care contribuie la *„modelarea unui proces pentru atingerea obiectivelor strategice stabilite de fiecare participant”* [2, pag. 11]. Repertoriul de concepte asociate negocierii, este configurat de contextul specific, iar interpretarea termenului ***„negociere”*** depinde în întregime de problema în discuție și de factorii care o influențează.

Numeroși cercetători au abordat teoretic și practic domeniul negocierilor, fiecare aducând o perspectivă distinctă bazată pe problemele abordate, acest aspect poate fi considerat un avantaj, întrucât a condus la o ***diversificare constructivă*** [11, pag. 21]. Prin extinderea domeniilor în care procesul de negociere este aplicat, s-au ***dezvoltat teorii*** fundamentale bine definite, care abordează negocierile ca concept ***juridic***, ***economic*** și ***psihologic***, astfel toate aceste abordări au contribuit la formarea unei teorii ample privind conceptul de negociere.

În general, ***negocierile*** reprezintă *„o formă intensă și interactivă de comunicare între persoane, în care două sau mai multe părți cu opinii divergente, caută să ajungă la un acord care să rezolve o problemă comună, sau să atingă un obiectiv împărtășit”* [48, pag. 78].

Noțiunea de negociere a fost abordată de-a lungul istoriei sub multiple perspective, deși a avut inițial o *conotație economică*, a fost ulterior tratată și în *context social, politic, psihologic, juridic, diplomatic,* etc. Cu toate acestea, cel mai mare impact îl are aspectul economic, în special în activitățile de comerț cu amănuntul și ridicata, încheierea tranzacțiilor, procesele de aprovizionare, logistica și transportul etc [88, pag. 28], iar principalul element pentru a ajunge la un acord reciproc avantajos este ***comunicarea*** dintre doi sau mai mulți parteneri.

Negocierile sunt, în practică, un ***proces de comunicare***, aspect remarcat de mulți autori. Un argument în acest sens, este adus de Gheorghe Pistol [68, pag. 55], care definește negocierea ca fiind *„o formă principală de comunicare, un complex de procese, de activități”*. Aceasta evidențiază nu doar legătura strânsă între cele două noțiuni, ci și argumentele cu privire la elementele definitorii.

Potrivit lui P.D.V. Marsh, negocierea este considerată *„un proces dinamic de ajustare a diferitelor idei și argumente, prin care părțile cu obiective proprii, indiferent de domeniu, discută*

pentru a ajunge la un consens, bazat pe interesul comun"[48, pag. 17]. În același sens, Cristophe Dupont, citat de Mihai Hachi în articolul „Negocierea - atribut indispensabil al afacerilor economice internaționale", consideră negocierea ca fiind *„acțiunea prin care doi sau mai mulți parteneri, confruntați atât cu divergențe, cât și cu interdependențe, consideră oportun să găsească în mod voluntar o soluție reciproc acceptată care să le permită să creeze, să mențină și să dezvolte - cel puțin temporar - o relație"* [77, pag. 27].

Comunicarea, pe de altă parte, reprezintă un proces de transmitere a informației prin intermediul unui ansamblu de acțiuni legate strict de factorul uman, în care există un punct de plecare și un punct de recepție. În sprijinul acestui argument, citățm afirmația lui Warren Weaver [102, pag. 31], care susține că *„comunicarea este totalitatea proceselor prin care o minte poate să influențeze alta"*, ceea ce înseamnă că totul se reduce la persoană și personalitate. În acest sens, suntem de acord cu Ștefan Pruteanu, care afirmă că *„comunicarea implică raporturi de putere între parteneri"* [35, pag. 47]. Pe lângă faptul că indivizii folosesc emoțiile, puterea de convingere, sentimentele, competențele, aptitudinile etc. în procesul de comunicare, aceștia recurg și la un așa-numit *„limbaj de comunicare"*.

Potrivit autorului Sorina-Raula Gîrboveanu [74, pag. 98], prezentat în lucrarea „Comunicare și negociere în afaceri", caracteristicile fundamentale ale comunicării sunt următoarele: schimbul de simboluri cărora le este atribuit un sens, comunicarea reprezintă un proces, necesită existența unui canal de transmitere, poate fi tranzacțională, adică implică un schimb de informații și mesaje între părți, se utilizează în satisfacerea unei nevoi personale.

Aceste ***caracteristici*** subliniază complexitatea comunicării în cadrul procesului de negociere în sine, și în general, ca proces separat. Abordări similare ale procesului de comunicare, cu o perspectivă complexă, se regăsesc și în lucrările altor autori români. De exemplu, Potescu Manoela Mioara [123, pag. 17] interpretează procesul de comunicare, ca fiind *„o dezvoltare atât personală, cât și a firmei, formulând ideea că legătura dintre comunicare și dezvoltare, analizată de diferite teorii ale comunicării, scoate în evidență reconstituirea ansamblului de reguli, rituri și norme socioculturale care alcătuiesc comunicarea văzută ca un proces dinamic, dar și din perspectivă sistemică"*.

În cadrul oricăror negocieri există anumite interese, sau puncte de convergență, ce atribuie procesului de negociere anumite obiective, evidențiate grafic în cadrul figurii 1.2.

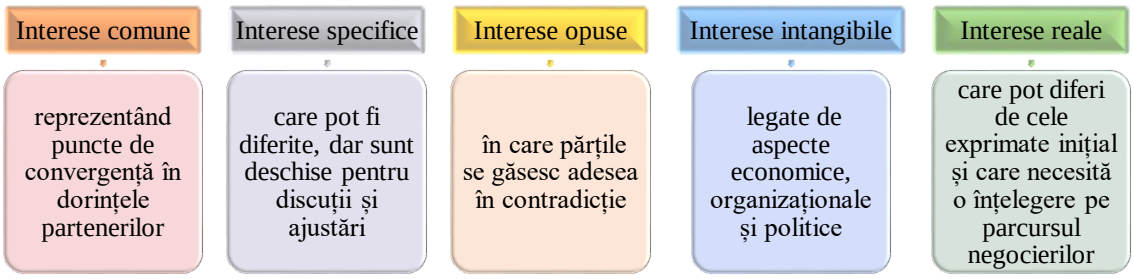


Figura 1.2 – Tipuri de interese în procesul de negociere
Sursa: elaborat de autor

Negocierile ocupă un ***rol central*** în teoriile economice și manageriale, deoarece ele sunt procese prin care părțile implicate încearcă să ajungă la ***un acord***, în ciuda intereselor și obiectivelor divergente. Există mai multe noțiuni importante, asociate negocierilor în aceste teorii, detaliate grafic în cadrul figurii 1.3.

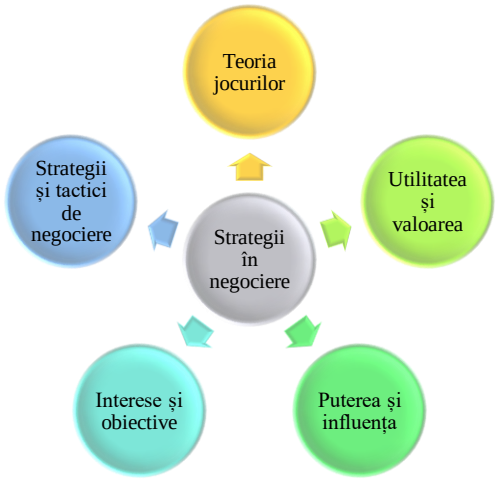


Figura 1.3 – Schema teoriilor economice și manageriale privind negocierile în afaceri
Sursa: elaborat de autor

Teoria jocurilor analizează negocierile ca fiind *„un joc strategic între părți interesate, prin aplicarea conceptelor și modelelor teoriei jocurilor, se explorează* ***strategiile*** *și* ***rezultatele*** *posibile ale negocierilor, luând în considerare comportamentul și interesele fiecărei părți”* [88, pag. 56].

Strategia jocurilor în negocierea afacerilor, face referire la abordarea în care părțile implicate într-o negociere, utilizează *„****principiile*** *și* ***tacticile*** *din teoria jocurilor pentru a obține* ***avantaje maxime*** *în procesul de negociere”* [15, pag. 19]. Teoria jocurilor este o ramură a matematicii care *„analizează* ***comportamentul strategic*** *în situații de decizie interdependentă, în care rezultatul fiecărei acțiuni depinde nu numai de alegerea proprie, ci și de alegerea celorlalți”* [33, pag. 22].

În contextul negocierilor de afaceri, strategia jocurilor se aplică pentru *„a **anticipa reacțiile** celorlalți participanți la negociere și pentru a **dezvolta tactici** care să maximizeze beneficiile proprii. Figura de mai jos relevă elementele cheie ale strategiei jocurilor în negocierea afacerilor”* [11, pag. 33]. Elemente-cheie ale strategiei jocurilor în negocierea afacerilor sunt evidențiate grafic în cadrul figurii 1.4.



Figura 1.4 – Elemente-cheie ale strategiei jocurilor în negocierea afacerilor
Sursa: elaborat de autor după SCHAERER M. și colab. [132]

Părțile încearcă să-și evalueze reciproc ***puterea*** și ***interesele*** în negocieri, iar uneori, o parte poate deține informații confidențiale sau ***avantaje competitive,*** pe care încearcă să le utilizeze pentru a obține termeni mai favorabili în acord. În strategia jocurilor, ***părțile*** încearcă să *„determine care sunt interesele și obiectivele celorlalți participanți, pentru a identifica **zonele de convergență** și cele de conflict, aceasta permite **dezvoltarea de tactici,** care să exploateze punctele tari și să gestioneze punctele slabe ale celorlalți”* [24, pag. 77].

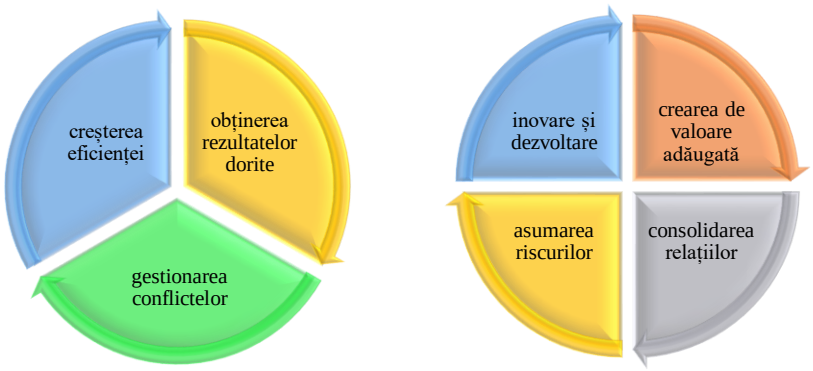
Strategiile jocurilor implică folosirea diferitelor ***tactici de negociere*** pentru a influența comportamentul celorlalți, aceste tactici pot include oferte inițiale extrem de avantajoase, amenințări, promisiuni și chiar colaborare strategică. În negocierile de afaceri, părțile trebuie să fie pregătite să se adapteze la ***schimbări neașteptate*** și ***să-și modifice*** strategiile în funcție de evoluția negocierilor [84, pag. 89], adoptând flexibilitate în abordare, aceasta poate aduce avantaje în situații în care contextul sau dinamica relațiilor se schimbă.

Strategia jocurilor poate fi aplicată pentru a depăși impasurile și conflictele în negociere, iar prin înțelegerea comportamentului și motivațiilor celorlalți participanți, se pot identifica soluții care să ofere beneficii reciproc acceptabile. În strategia jocurilor, părțile iau în considerare nu

numai propriile interese, ci și posibilele mișcări ale celorlalți, prin calcularea riscurilor și beneficiilor diferitelor acțiuni posibile, se poate ajunge la decizii mai informate.

În general, strategia jocurilor în negocierea afacerilor implică o ***abordare strategică***, ***analitică*** și ***adaptabilă***, cu scopul de *„a maximiza rezultatele proprii într-un mod cât mai eficient”* [157, pag. 65]. Aceasta presupune înțelegerea interdependenței dintre acțiunile părților și găsirea modalităților optime de a influența rezultatul în direcția dorită.

Utilitatea și valoarea: negocierile se desfășoară pe baza valorii și utilității pe care le atribuie părțile implicate obiectivelor, resurselor sau acordurilor discutate. Conceptele de maximizare a utilității și valorii relative sunt utilizate pentru a ***evalua opțiunile,*** și pentru a ***obține rezultatele*** cele mai favorabile în negocieri. Figura 1.5 prezintă factorii privind utilitatea și valoarea în negocierea afacerilor.



a) utilitatea b) valoarea

Figura 1.5 – Factorii privind utilitatea și valoarea în negocierea afacerilor
Sursa: elaborat de autor

Negocierile oferă părților oportunitatea de a-și îndeplini obiectivele și de a ajunge la acorduri care să satisfacă interesele lor, iar prin ***abordarea strategică*** a negocierilor, părțile pot *„obține condiții mai favorabile și rezultate pe termen lung, de asemenea negocierile permit abordarea și rezolvarea conflictelor într-un mod structurat prin identificarea punctelor de convergență și aprofundarea înțelegerii reciproce, părțile pot depăși potențialele neînțelegeri și tensiuni”* [20, pag. 31]. Negocierile ***bine gestionate*** pot contribui la economisirea timpului, resurselor și eforturilor, prin identificarea soluțiilor optime pentru ambele părți.

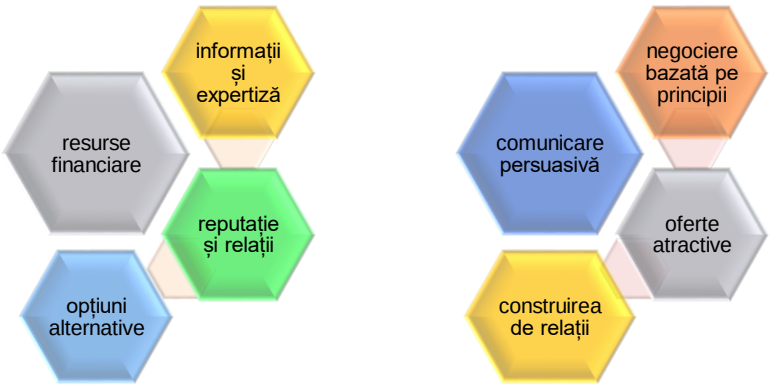
Negocierile pot ***genera valoare*** prin identificarea și capitalizarea oportunităților pe care le aduce colaborarea dintre părți, prin negocierea unor termeni mai buni, ambii participanți pot beneficia de avantaje și resurse pe care nu le-ar obține individual.

Negocierile pot contribui la *„**consolidarea relațiilor** de afaceri prin promovarea comunicării, înțelegerii reciproce și construirea de încredere prin găsirea unor soluții echitabile*

și avantajoase, se poate stabili o bază solidă pentru colaborarea pe termen lung" [88, pag. 17]. Prin stabilirea unor clauze contractuale și acorduri precise, părțile pot minimiza riscurile legate de nerespectarea termenilor sau evoluțiile neprevăzute, iar prin explorarea unor ***noi posibilități*** și îmbinarea resurselor și expertizelor, părțile pot genera idei și inițiative inovatoare.

Cu alte cuvinte ***utilitatea*** și ***valoarea*** în negocierea afacerilor, se manifestă prin *„obținerea de rezultate favorabile, gestionarea conflictelor, creșterea eficienței și dezvoltarea relațiilor și a inovației"* [4, pag. 27]. Abordarea strategică și deschisă a negocierilor poate contribui semnificativ la ***succesul*** și ***sustenabilitatea*** afacerilor, aducând beneficii atât în termeni financiari, cât și în ceea ce privește consolidarea reputației și dezvoltarea pe termen lung.

Puterea și ***influența*** sunt două concepte fundamentale în cadrul negocierilor de afaceri, care reflectă *„**dinamica** relațiilor și **capacitatea** de a obține acorduri favorabile sau de a influența deciziile într-un mediu de afaceri complex"* [10, pag. 26]. Aceste concepte pot influența rezultatele negocierilor și pot juca un rol crucial în realizarea obiectivelor fiecărei părți implicate. Factorii determinanți privind puterea și influența în negocierea afacerilor sunt prezentați grafic în cadrul figurii 1.6.



a) puterea b) influența

Figura 1.6 – Factorii determinanți privind puterea și influența în negocierea afacerilor
Sursa: elaborat de autor

Puterea se referă la *„capacitatea unei părți de a influența sau controla comportamentul sau deciziile celeilalte părți în cadrul negocierilor"* [131, pag. 28]. Puterea poate izvorî dintr-o varietate de surse, cum ar fi:

a) ***resurse financiare***: o parte care dispune de resurse financiare considerabile, poate avea puterea de a influența negocierile prin oferirea de avantaje financiare, sau prin constrângerea financiară a celorlalte părți;
b) ***informații și expertiză***: o parte care deține informații relevante și expertiză deosebită în domeniul negocierii, poate avea puterea de a influența printr-o înțelegere mai profundă a

situației și prin oferirea de soluții inovatoare;

c) ***reputație și relații***: o parte cu o reputație solidă în industrie și relații bine dezvoltate, poate exercita putere prin constrângerea social, și prin folosirea rețelei de contacte pentru a obține sprijin și angajament;

d) ***opțiuni alternative***: o parte care are alternative viabile în afara negocierilor, poate avea puterea de a negocia într-un mod mai agresiv, deoarece nu este la fel de dependentă de acordul în cauză.

Influența este *„**capacitatea** de a convinge, motiva sau conduce comportamentul celorlalți, pentru a obține un rezultat dorit”* [123, pag. 88]. Influența se bazează pe ***abilitatea*** de a comunica eficient, de a prezenta argumente convingătoare, și de a găsi punctele de convergență.

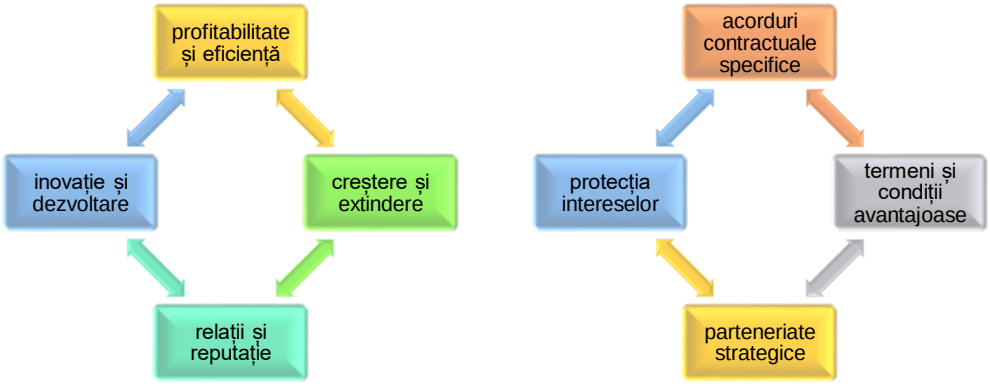
Modurile în care influența poate fi manifestată în negocierea afacerilor poate fi:

- ***folosirea abilităților de comunicare*** pentru a prezenta argumente puternice și pentru a susține punctele de vedere într-un mod convingător;
- ***abordarea negocierii bazate pe principii etice și valorice***, ceea ce poate influența celelalte părți să ia în considerare aspecte mai profunde, decât doar aspectele financiare;
- ***prezentarea de oferte atractive și avantajoase*** pentru celelalte părți, pentru a câștiga sprijinul și a convinge în favoarea acordului propus;
- ***construirea de relații solide și de încredere*** poate influența părțile să fie mai deschise, și să colaboreze în vederea obținerii unor acorduri avantajoase pentru ambele părți.

Puterea și ***influența*** sunt aspecte esențiale în negocierea afacerilor, care pot determina *„rezultatele și dinamica relațiilor dintre părți, iar combinarea acestor elemente cu abilități de comunicare, cunoștințe de afaceri și abordări strategice poate contribui la realizarea obiectivelor și crearea de valoare în cadrul proceselor de negociere”* [99, pag. 107].

În negocieri, este important să se înțeleagă interesele și obiectivele părților implicate. Negociatorii încearcă să identifice aceste interese și să găsească puncte comune pentru a ajunge la un acord satisfăcător pentru ambele părți.

Interesele și ***obiectivele*** reprezintă *„elemente-cheie în cadrul procesului de negociere în afaceri, fiind factori care îi ghidează pe participanți în direcția obținerii acordurilor și rezultatelor dorite, aceste concepte reflectă motivațiile, necesitățile și scopurile fiecărei părți și joacă un rol crucial în definirea strategiilor și abordărilor din timpul negocierilor”* [83, pag. 57]. Figura 1.7 prezintă factorii determinanți privind interesele și obiectivele în negocierea afacerilor.



a) interese b) obiective

Figura 1.7 – Factorii determinanți privind interesele și obiectivele în negocierea afacerilor
Sursa: elaborat de autor

Interesele reprezintă ***„motivațiile și cerințele profunde ale fiecărei părți în cadrul negocierilor”*** [17, pag. 37]. Acestea pot fi înțelese ca nevoi, dorințe sau obiective, pe care părțile doresc să le atingă prin intermediul acordului. Multe afaceri participă la negocieri cu obiectivul de „a ***maximiza profiturile*** și ***eficiența operațională”***, acest interes poate include obținerea de prețuri avantajoase sau condiții contractuale care să sprijine creșterea veniturilor și reducerile de costuri [22, pag. 41]. Unele afaceri pot avea interesul de a se extinde pe noi piețe, de a-și diversifica activitățile sau de a-și consolida poziția pe piață, astfel, negocierile pot viza obținerea parteneriatelor sau achizițiilor care să permită expansiunea.

Pentru unele afaceri, ***construirea*** și ***menținerea*** relațiilor bune cu partenerii de afaceri sau clienții pot fi interese cheie, aceste interese pot viza *„dezvoltarea și consolidarea reputației și acreditației în industrie”* [55, pag. 99]. Afacerile orientate către ***inovație*** pot avea interese în achiziționarea de tehnologii noi, încheierea de parteneriate pentru dezvoltarea de produse sau accesarea resurselor intelectuale.

Obiectivele sunt *„rezultatele concrete și măsurabile pe care părțile își propun să le atingă prin intermediul negocierilor”* [57, pag. 102]. Acestea sunt deseori ancorate în interesele generale și pot fi cuantificate sau specificate în termeni clari**.** Aceasta poate include stabilirea prețului de achiziție, termenii de plată, cantitățile, calitatea produselor sau serviciilor, și alte detalii contractuale. Obținerea ***termenilor*** și ***condițiilor*** care oferă părții avantaje competitive sau financiare, precum termene de plată flexibile sau drepturi exclusive, atingerea obiectivelor de parteneriat pentru dezvoltarea de produse, accesul la noi piețe sau colaborarea în cercetare și dezvoltare, asigurarea că acordurile protejează interesele și proprietatea intelectuală a părții, minimizând riscurile și responsabilitățile.

Astfel, ***interesele*** și ***obiectivele*** reprezintă *„motivațiile și scopurile care stau la baza*

negocierilor de afaceri, comprehensiunea acestor aspecte permite părților să dezvolte strategii și tactici eficiente pentru a ajunge la acorduri satisfăcătoare și avantajoase" [54, pag. 47].

Strategiile și ***tacticile*** sunt instrumente esențiale în cadrul procesului de negociere în afaceri, care ajută părțile să-și atingă obiectivele și să obțină acorduri favorabile, acestea implică abordări planificate și acțiuni specifice pentru a influența comportamentul celorlalți participanți și a maximiza beneficiile propii.

Există o varietate de strategii și tactici utilizate în negocieri, acestea pot include: ***negocierea bazată pe principii*** (cum ar fi găsirea unor soluții câștig-câștig), ***negocierea dură*** (bazată pe putere și amenințare) sau ***negocierea bazată pe compromisuri***. Abordarea strategică a negocierilor poate influența rezultatele și poate maximiza beneficiile părților implicate. Strategiile și tacticile în negocierea afacerilor sunt prezenate grafic în cadrul figurii 1.8.



a) strategii b) tactici

Figura 1.8 – Strategiile și tacticile în negocierea afacerilor
Sursa: elaborat de autor

Principalele ***strategii*** în negocierea afacerilor pot fi:

Strategia de câștig-câștig: aceasta implică căutarea soluțiilor care aduc avantaje pentru ambele părți. Scopul este să se găsească un compromis care să satisfacă interesele ambelor tabere și să creeze o bază pentru colaborarea pe termen lung.

Strategia de dominare: această abordare implică utilizarea puterii, informațiilor sau resurselor pentru a forța cealaltă parte să cedeze și să accepte termenii impuși. Totuși, această strategie poate afecta negativ relațiile pe termen lung.

***Strategia de evitare*:** în unele situații, poate fi benefic să eviți un conflict sau o negociere dificilă. Aceasta poate fi o alegere dacă obiectivele nu sunt prioritare sau dacă condițiile nu sunt favorabile.

***Strategia de compromis*:** aceasta implică găsirea unui punct de mijloc între cerințele și așteptările părților. Ambele părți renunță parțial la obiectivele lor pentru a ajunge la un acord acceptabil.

***Strategia de temporizare*:** acest lucru implică amânarea sau prelungirea negocierilor în speranța că circumstanțele sau situația vor evolua în favoarea uneia dintre părți.

Principalele ***tactici*** în negocierea afacerilor pot fi:

Tactica de anclaj: această tactică cuprinde prezentarea unei oferte inițiale (de regulă, una extremă) pentru a stabili un punct de plecare în negocieri și pentru a influența evaluarea celorlalți participanți;

***Tactica de concesie reciprocă*:** face referire la oferirea de concesii în schimbul unor concesii echivalente din partea celorlalți, în încercarea de a menține un echilibru în cadrul negocierilor;

***Tactica de întârziere*:** presupune așteptarea sau amânarea luării unei decizii pentru a exercita presiune asupra celorlalți participanți, sau pentru a obține mai multe informații;

***Tactica de cerere ridicată*:** tactica ce cuprinde cererea inițială a unor condiții mai avantajoase decât cele dorite, pentru a avea spațiu de negociere și pentru a obține un rezultat mai favorabil;

***Tactica de amenințare*:** presupune utilizarea unor avertismente cu privire la consecințele negative ale unui eșec în negociere sau încheierea unui acord nesatisfăcător;

***Tactica de împărțire în părți mici*:** cuprinde tactica de propunere a acordului în bucăți mici, pentru a face negocierile mai ușor de gestionat și pentru a evita un blocaj total.

Este important să menționăm că strategiile și tacticiile trebuie adaptate la contextul specific al fiecărei negocieri și la dinamica relațiilor dintre părți, iar alegerea corectă a abordării poate avea un impact semnificativ asupra rezultatelor și a relațiilor în cadrul negocierilor de afaceri.

Teoria negocierii este o ramură a teoriei jocurilor care se concentrează pe analiza negocierilor și distribuția resurselor între indivizi sau grupuri interesate de sine. Acesta caută să înțeleagă modul în care indivizii ajung la acorduri și alocă resurse prin procesul de negociere.

Negocierea în afaceri este un proces complex și dinamic, iar opinia diferiților autori poate oferi perspective valoroase: **Chester L. Karrass** susține că negocierea *„este un proces de comunicare și influențare reciprocă, în care părțile își propun să obțină acorduri avantajoase”* [95, pag. 110]. El evidențiază importanța pregătirii, ascultării active și înțelegerii motivelor și nevoilor celuilalt în procesul de negociere.

Chester L. Karrass este un autor și specialist în domeniul negociării în afaceri. El a dezvoltat o serie de teorii și abordări privind procesul de negociere, iar una dintre cele mai cunoscute lucrări ale sale este „The negotiating game" („Jocul negocierii"), publicată în anul 1984, în care explorează diferite aspecte ale negocierii și oferă strategii și tactici practice (tabelul 1.1).

Tabelul 1.1 Teorii și principii susținute de Chester L. Karrass

Teorii	Principii
Informația este putere	Karrass susține că a avea informații complete și bine pregătite înainte de o negociere, este esențial pentru obținerea unui rezultat favorabil, el promovând ideea că a fi bine informat și a înțelege contextul și nevoile celuilalt negociator poate oferi un avantaj semnificativ.
Cunoașterea valorii reale	Autorul subliniază importanța înțelegerii valorii reale a ceea ce este negociat, încurajând negociatorii să determine valoarea obiectului negociat înainte de a intra în procesul de negociere și să evite supraevaluarea sau subevaluarea acestuia.
Pregătirea este cheia succesului	Karrass evidențiază necesitatea unei pregătiri adecvate înainte de o negociere, sugerând că o bună pregătire implică stabilirea obiectivelor clare, analiza detaliată a situației și a celuilalt negociator, și dezvoltarea de strategii și tactici specifice în funcție de circumstanțe.
Emisia și recepția mesajelor	Punând accent pe importanța comunicării eficiente în timpul negocierii, subliniind nevoia de a transmite mesaje clare și concise și de a fi atent la mesajele celuilalt negociator. El argumentează că ascultarea activă și înțelegerea profundă a celuilalt negociator, pot duce la o comunicare mai eficientă și la obținerea de rezultate mai bune.
Flexibilitatea și adaptabilitatea	Recomandând abordarea flexibilă și adaptabilă în timpul negocierii, astfel acesta considerând că fiind deschis la schimbare și fiind dispus să exploreze opțiuni alternative, negociatorii pot ajunge la soluții care să satisfacă ambele părți și să evite impasurile în negocieri.
Cunoașterea valorii reale	Karrass subliniază importanța înțelegerii valorii reale a ceea ce este negociat. El încurajează negociatorii să determine valoarea obiectului negociat înainte de a intra în procesul de negociere și să evite supraevaluarea sau subevaluarea acestuia.

Sursa: elaborat de autor după Chester L. Karrass, The Negotiating Game, Editura Thomas Y. Crowell, 1984

Roy J. Lewicki, David M. Saunders și **John W. Minton**, acești autori definesc negocierea ca fiind *„un proces prin care părțile încearcă să ajungă la un acord în urma unor discuții, în care pot exista diferențe de interese și opinii"* [109, pag. 217]. Ei subliniază importanța comunicării deschise, a găsirii soluțiilor win-win și a gestionării conflictelor în cadrul procesului de negociere.

Roy J. Lewicki, David M. Saunders și John W. Minton sunt autori recunoscuți în domeniul negocierii în afaceri și au contribuit la dezvoltarea teoriilor și cercetărilor în acest domeniu. Lucrarea lor de referință este „Essentials of negotiation" („Esențialul negocierii"), care este folosită în multe cursuri și programe de studiu în negocieri (tabelul 1.2).

Tabelul 1.2 Teorii și principii susținute de Lewicki, Saunders și Minton

Teorii	Principii
Teoria interesele fundamentale	Acești autori promovează ideea că negocierea ar trebui să se concentreze pe interesele și nevoile fundamentale ale părților implicate, mai degrabă decât pe pozițiile sau cerințele lor inițiale, susținând că identificarea și satisfacerea acestor interese comune poate duce la acorduri mai durabile și mai satisfăcătoare.
Negocierea bazată pe principii	Lewicki, Saunders și Minton susțin importanța negocierii bazate pe principii obiective și criterii juste, recomandând folosirea standardelor și criteriilor obiective, pentru a ajunge la soluții echitabile și pentru a evita deciziile arbitrarie sau subiective.
Comunicarea eficientă	Autorii subliniază importanța comunicării eficiente în procesul de negociere, evidențiind necesitatea ascultării active, clarificării informațiilor și transmiterii mesajelor clare și concise. Comunicarea deschisă și clară poate ajuta la evitarea neînțelegerilor și la construirea încrederii reciproce.
Gestionarea conflictelor	Lewicki, Saunders și Minton abordează și gestionarea conflictelor în cadrul negocierii, explorând diferite stiluri de abordare a conflictelor și oferă strategii și tactici pentru a gestiona și rezolva conflictele într-un mod constructiv.
Negocierea în echipă	Autorii susțin că negocierea poate fi un proces mai eficient și mai productiv atunci când este abordată în echipă, subliniind importanța colaborării, a coordonării și a utilizării expertizei individuale pentru a obține rezultate mai bune în negociere.

Sursa: elaborat de autor după Roy J. Lewicki, David M. Saunders, John W, Essentials of negotiation, Editura Irwin/McGraw-Hill, 2003

Gavin Kennedy este un autor și expert în domeniul negocierii în afaceri, cunoscut pentru lucrarea sa „Everything is negotiable" („Totul este negociabil"), acesta a dezvoltat mai multe teorii și abordări privind negocierea în contextul afacerilor, iar lucrările sale sunt orientate spre aspectele strategice și tactice ale negocierii. Gavin Kennedy, abordează negocierea ca *„un proces strategic și tactic, în care părțile se angajează într-o serie de mișcări și contramișcări pentru a-și atinge obiectivele"* [97, pag. 173]. El subliniază importanța pregătirii pre-negociere, a analizei contextului și a adaptării strategiilor în funcție de dinamica negocierii (tabelul 1.3).

Tabelul 1.3 Teorii și principii susținute de Gavin Kennedy

Teorii	Principii
Negocierea ca un proces strategic	Kennedy vede negocierea ca un proces strategic și tactic, în care părțile implicate se angajează într-un joc de mișcări și contramișcări pentru a-și atinge obiectivele. El promovează importanța planificării și pregătirii pre-negociere, inclusiv stabilirea clară a obiectivelor și strategiilor de atingere a acestora.
Analiza contextului și adaptabilitatea	Acesta subliniază importanța analizei contextului în care are loc negocierea, recomandând să se ia în considerare factori precum cultura organizațională, politicile și puterea părților implicate pentru a dezvolta strategii adecvate. Kennedy subliniază, de asemenea, necesitatea adaptabilității în timpul negocierii, fiind dispus să ajusteze strategiile și tactica în funcție de evoluția situației.
Utilizarea puterii de negociere	El evidențiază că puterea poate fi utilizată în mod constructiv pentru a obține rezultate favorabile, dar trebuie exercitată într-un mod echitabil și responsabil. Autorul abordează conceptul de putere în negociere, subliniind importanța înțelegerii și utilizării corecte a puterii în negocieri, inclusiv puterea informațională, puterea de decizie și puterea de negociere.

Teorii	Principii
Creativitatea în găsirea soluțiilor	Kennedy susține că găsirea unor soluții creative poate depăși impasurile și poate duce la acorduri avantajoase pentru ambele părți, promovând abordarea creativă în negocieri, el încurajează identificarea și explorarea unor opțiuni multiple și inovative pentru a ajunge la soluții câștigătoare.
Comunicarea persuasivă	Autorul explorează tehnici și strategii de comunicare eficientă, inclusiv utilizarea limbajului clar și convingător, a argumentelor solide și a prezentării coerente a punctelor de vedere.

Sursa: elaborat de autor după Gavin Kennedy, Everything is negotiable, Editura Arrow Books Ltd, 2008

Daniel Shapiro, explorează aspectele *„emoționale ale negocierii și importanța gestionării acestora în procesul de negociere”* [166, pag. 206]. El argumentează că abordarea empatiei și înțelegerii perspectivei celuilalt poate contribui la crearea de acorduri durabile și satisfăcătoare.

Daniel Shapiro este un expert și autor recunoscut în domeniul negocierii și rezolvării conflictelor, el a contribuit la dezvoltarea unor teorii și abordări inovatoare privind negocierea în afaceri. Una dintre cele mai importante lucrări ale sale este „Negotiating the nonnegotiable: how to resolve your most emotionally charged conflicts?” („Negocierea a ceea ce nu este negociabil: Cum să rezolvi cele mai încărcate emoțional conflicte”), publicată în anul 2016 (tabelul 1.4).

Tabelul 1.4 Teorii și principii susținute de Daniel Shapiro în ceea ce privește negocierea în afaceri

Teorii	Principii
Emoțiile în negociere	Shapiro evidențiază faptul că emoțiile pot juca un rol esențial în derularea negocierilor și pot influența rezultatele. Acesta promovează abordarea în care se acordă atenție și se recunoaște emoționalitatea părților implicate, facilitând astfel o comunicare și o înțelegere mai eficientă.
Identitatea și apartenența	Autorul susține că negocierile pot fi influențate în mod semnificativ de nevoia părților de a-și păstra sau de a-și afirma identitatea și de a se simți parte a unui grup sau a unei comunități. El propune abordări care să ia în considerare aceste aspecte pentru a găsi soluții care să îndeplinească nevoile emoționale ale părților implicate.
Construirea relațiilor de încredere	Shapiro subliniază importanța comunicării sincere, a respectului reciproc și a îndeplinirii promisiunilor în cadrul negocierilor, explorând modalități prin care se pot construi și menține relații de încredere durabile.
Ascultarea empatică	Acesta subliniază importanța abilității de a asculta cu atenție și de a înțelege perspectiva și emoțiile celuilalt negociator, prin abordarea empatică, se poate construi o înțelegere mai profundă și se pot găsi soluții care să satisfacă mai bine interesele părților implicate.
Negocierea bazată pe principii și valorile comune	Shapiro promovează abordarea negocierii bazate pe principii și valorile comune, susținând că identificarea valorilor și principiilor care sunt importante pentru ambele părți poate duce la soluții mai satisfăcătoare și la acorduri durabile. Shapiro explorează modalități de a integra valorile în procesul de negociere, pentru a găsi soluții câștigătoare pentru toți participanții.

Sursa: elaborat de autor după Daniel Shapiro, Negotiating the nonnegotiable: how to resolve your most emotionally charged conflicts?, Editura Viking, 2016

Richard Shell este un profesor de drept și de negocieri la Universitatea din Pennsylvania, cunoscut pentru contribuțiile sale în domeniul negocierii în afaceri, lucrarea sa de referință este "Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people" ("Negocierea pentru avantaj: Strategii de negociere pentru persoane raționale"), publicată în anul 2006. Richard Shell pune accentul pe aspectele *„etice ale negocierii în afaceri și promovează o abordare bazată pe integritate și onestitate"* [170, pag. 114], subliniind importanța respectării valorilor și a relațiilor pe termen lung în cadrul negocierilor de succes (tabelul 1.5).

Tabelul 1.5 Teorii și principii susținute de Richard Shell în ceea ce privește negocierea în afaceri

Teorii	Principii
Negocierea ca proces de obținere a avantajului	Shell promovează strategii și tactici care să permită identificarea și obținerea avantajelor într-o negociere, fără a compromite integritatea sau relațiile de lungă durată.
Cunoașterea și pregătirea în negocieri	Autorul recomandă investigarea atentă a părții opuse, înțelegerea contextului și a intereselor implicate, identificarea opțiunilor și dezvoltarea unei strategii bine fundamentate înainte de începerea negocierilor.
Focus pe interese și obiective	Shell promovează abordarea în care părțile se concentrează pe identificarea și înțelegerea interesele reale și obiectivele celorlalți negociatori, susținând că negocierile eficiente se bazează pe satisfacerea acestor interese comune și individuale, în loc de insistarea asupra pozițiilor inițiale.
Comunicarea persuasivă	Shell subliniază importanța comunicării persuasivă în procesul de negociere, dezvoltând tehnici și strategii de comunicare care să permită părților să-și exprime argumentele și interesele într-un mod convingător și persuasiv. Acesta subliniază că comunicarea eficientă poate ajuta la construirea de înțelegere și la găsirea soluțiilor câștigătoare.
Flexibilitate și adaptabilitate	Autorul subliniază importanța capacității de a ajusta strategiile și tactica în funcție de evoluția situației și de comportamentul părții opuse, flexibilitatea permite identificarea și exploatarea oportunităților, precum și adaptarea la schimbări și provocări în timpul negocierii.

Sursa: elaborat de autor după Richard Shell, Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people, Editura Penguin Books, 2006

România a avut și are autori care au adus contribuții semnificative în dezvoltarea conceptului de negociere în afaceri:

1. **Mihai Chițoran**: este un specialist în domeniul negocierii și al managementului în România. A scris cărți și articole de referință despre negociere și a facilitat numeroase cursuri și seminarii privind strategii de negociere și abordări eficiente în afaceri.
2. **Gabriel Radu**: este un expert în domeniul negocierii și leadership-ului în afaceri. El a scris și a coordonat programe de formare în domeniul negocierii și a oferit consultanță în negocieri pentru diverse organizații din România.

3. **Ion Pohoata**: profesorul Ion Pohoata este unul dintre pionierii cercetării în domeniul negocierii și al comportamentului organizațional în România. El a contribuit cu lucrări și studii în domeniul negocierii în afaceri, inclusiv abordări strategice și comportamentul actorilor în procesele de negociere.
4. **Aurelia Vasile**: profesoara Aurelia Vasile este expertă în management și negocieri internaționale. Ea a abordat subiecte precum tehnici și strategii de negociere în context internațional, influența culturii în procesele de negociere și abilități de comunicare eficientă.

Republica Moldova a contribuit la dezvoltarea conceptului de negociere în afaceri prin implicarea unor autori locali în cercetarea și promovarea acestui domeniu. Autorii din Republica Moldova care au adus contribuții semnificative în dezvoltarea conceptului de negociere în afaceri:

1. **Veaceslav Zaharia**: profesorul Veaceslav Zaharia este un specialist recunoscut în domeniul negocierii în afaceri din Republica Moldova, acesta a scris numeroase articole și cărți despre teoria și practica negocierii, abordând subiecte precum strategii de negociere, comunicare și etica negocierii în contextul afacerilor.

   Câteva lucrări și contribuții semnificative pe care le-a adus în domeniul negocierii în afaceri:

   a) ***„Strategii de negociere în afaceri”*** - această lucrare se concentrează pe diferite strategii și tactici utilizate în negocierile de afaceri, precum negocieri competitive versus cooperante, manipulare, influență și abordări etice în negociere.
   b) ***„Comunicarea eficientă în procesul de negociere”*** - lucrarea se referă la importanța comunicării eficiente în negocierile de afaceri prin exploatarea abilităților de comunicare necesare pentru a transmite informații, a gestiona conflictele și a influența părțile implicate în procesul de negociere.
   c) ***„Negocierea strategică în mediul de afaceri moldovenesc”*** - această lucrare analizează specificul negocierilor în contextul afacerilor din Republica Moldova, prin influența factorilor culturali, socio-economici și instituționali asupra negocierilor în acest mediu.
   d) ***„Etica în negocierile de afaceri”*** - lucrarea abordează aspectele etice ale negocierilor în contextul afacerilor precum dilemele etice, responsabilitatea socială și comportamentul etic în procesele de negociere.
2. **Nicolae Manolescu**: profesorul Nicolae Manolescu este un expert în domeniul negocierii și managementului strategic. El a contribuit cu lucrări și studii în domeniul negocierii în afaceri, inclusiv cercetări privind influența culturii asupra proceselor de negociere, și strategii de negociere adaptate la specificul mediului de afaceri moldovenesc.

3. **Ion Sturza**: este un om de afaceri și fost prim-ministru al Republicii Moldova, cunoscut pentru abilitățile sale de negociere și leadership în domeniul afacerilor. Experiența sa în negocieri internaționale și în dezvoltarea mediului de afaceri moldovenesc, a contribuit la promovarea conceptului de negociere eficientă în Republica Moldova.

Acești autori și mulți alții din Republica Moldova au adus contribuții importante în dezvoltarea conceptului de negociere în afaceri prin cercetare, practică și promovarea acestui domeniu în contextul local. Lucrările și studiile lor oferă cunoștințe valoroase și perspective relevante pentru cei interesați de negocierile în afaceri în Republica Moldova și în afara ei.

1.2. Abordarea sistemică şi procesuală a negocierii afacerilor ca element al sistemului managerial

O abordare ***sistemică*** a negocierii de afaceri este *„o parte integrantă a sistemului de management din cadrul unei organizații, ea implică să vedem negocierea ca pe un proces dinamic și interconectat, care influențează diverse aspecte ale afacerii”* [5, pag. 10]. Prin adoptarea unei ***perspective sistemice***, organizațiile își pot spori ***eficiența negocierilor*** și pot crea valoare în interacțiunile lor cu părțile interesate externe.

Prin alinierea obiectivelor în negocierea afacerilor, părțile implicate pot obține rezultate mai bune, și pot construi relații solide și durabile. Acest proces necesită o abordare deschisă, colaborativă și orientată spre găsirea de soluții avantajoase pentru toți participanții.

Abordarea sistemică și procesuală a negocierilor afacerilor pleacă de la premisa de:

Negociere competitivă/bazată pe poziție: în abordarea competitivă, părțile își propun să-și maximizeze propriile câștiguri, chiar dacă aceasta se realizează în detrimentul celorlalte părți. Se utilizează diverse strategii pentru atingerea acestui obiectiv, iar interesul părților adverse este considerat mai puțin relevant, cu excepția cazului în care servesc propriilor interese. De obicei, accentul se pune pe maximizarea randamentelor personale. Criticii stilului competitiv au evidențiat faptul că se concentrează pe pozițiile fixe și nu pe interesele reale ale părților. Acest model poate promova atitudinea de ***„câștigător sau pierzător”*** și poate submina încrederea necesară pentru a obține soluții benefice pentru toți.

Negociere de cooperare/ bazată pe interese: în abordarea cooperativă sau de rezolvare a problemelor, se pleacă de la premisa că negocierea nu trebuie să fie privită ca o competiție în care câștigurile unei părți se traduc în pierderi pentru cealaltă. Această perspectivă promovează identificarea și încurajarea intereselor și valorilor comune. Se utilizează o abordare obiectivă și echitabilă pentru a ajunge la un acord care să satisfacă ambele părți. În acest context, negocierea

nu mai este privită ca o luptă de „câștigător sau pierzător”, ci ca ***o modalitate de a găsi soluții*** care să avantajeze ambele părți.

În ultimii ani, un stil specific de negociere cooperativă, a câștigat popularitate, susținătorii acestui stil consideră că negocierea bazată pe poziții rigide poate duce fie la încăpățânare și impas ***(„negociere dură”)***, fie la acceptarea unor pierderi semnificative în favoarea unei înțelegeri ***(„negociere ușoară”)***. Negocierea bazată pe principia, încearcă să reconcilieze interesele fundamentale din spatele acestor poziții aparente, și să evite dificultățile asociate cu cele două extreme.

Soluția de negociere Nash este un concept din teoria jocurilor care oferă *„un cadru pentru găsirea unei* ***distribuții echitabile*** *a resurselor într-o negociere, aceasta se bazează pe ideea că negociatorii urmăresc să-și maximizeze propria utilitate în timp ce ajung la un acord”* [52, pag. 74]. Soluția identifică un set de rezultate care sunt considerate corecte și acceptabile pentru toate părțile implicate.

Soluția de negociere dezvoltată de ***John Nash***, cunoscută sub numele de „soluția Nash” sau „echilibru Nash”, se referă la o situație în care fiecare participant într-o negociere alege cea mai bună acțiune posibilă, având în vedere acțiunile celorlalți participanți. Aceasta este bazată pe teoria jocurilor și are aplicabilitate într-o gamă largă de domenii, inclusiv economie, afaceri, politica publică și relații internaționale. Figura 1.9 prezintă grafic principiul de echilibru Nash.

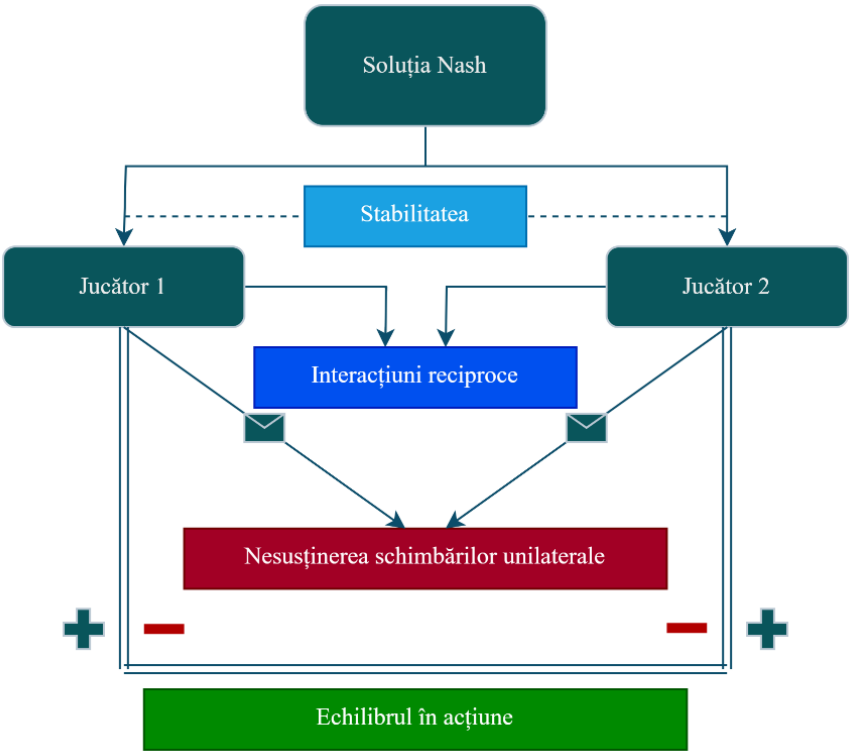


Figura 1.9 – Principiul de echilibru Nash
Sursa: elaborat de autor după principiul Nash

Principiul de bază al soluției Nash este că fiecare participant într-o negociere urmărește să maximizeze propriul beneficiu, având în vedere deciziile celorlalți participanți. Într-o situație de echilibru Nash, niciun participant nu are un stimulent pentru a-și schimba strategia individuală, deoarece nu ar obține un rezultat mai bun prin aceasta.

Principii legate de soluția de negociere Nash implică următoarele:

a) ***stabilitatea***: într-un echilibru Nash, niciun jucător nu are dorința de a abandona strategia sa, ținând cont de ceea ce fac ceilalți jucători. În esență, nici un jucător nu ar putea să-și schimbe alegerea și să obțină un rezultat mai bun, fără ca ceilalți să reacționeze la schimbare.

b) ***nesusținerea schimbărilor unilaterale***: o caracteristică a soluției Nash este că niciun jucător nu ar trebui să aibă un interes în a schimba strategia sa în mod unilateral, adică, nu există nici un jucător care să aibă motivație să își schimbe decizia, fără ca și ceilalți jucători să facă modificări.

c) ***interacțiuni reciproce***: echilibrul Nash se bazează pe presupunerea că deciziile jucătorilor depind de acțiunile celorlalți, și că fiecare jucător își optimizează acțiunile în funcție de ceea ce anticipează că vor face ceilalți.

d) ***optimalitate locală***: soluția Nash nu garantează întotdeauna cel mai bun rezultat global pentru toți jucătorii, ci doar cel mai bun rezultat pe care îl poate obține fiecare jucător în funcție de alegerea celorlalți.

e) ***echilibrul în acțiune***: soluția Nash implică echilibru în ceea ce privește acțiunile și reacțiile reciproce ale jucătorilor, indiferent de valorile sau preferințele inițiale.

Echilibrul Nash este atins atunci când toate acțiunile participanților sunt simultan cele mai bune răspunsuri posibile la acțiunile celorlalți participanți [45, pag. 79]. Practic în această situație, niciunul dintre participanți nu ar dori să-și modifice strategia individuală, deoarece orice schimbare ar conduce la un rezultat mai puțin favorabil pentru el.

Soluția Nash este adesea utilizată pentru ***a modela*** și ***analiza situațiile*** de negociere în care există interacțiuni strategice între participanți. Aceasta a avut un impact semnificativ în domeniul economiei și în înțelegerea proceselor de luare a deciziilor în condiții de incertitudine [44]. Este important de menționat că soluția Nash se aplică în situațiile în care participanții sunt raționali și iau în considerare beneficiul propriu în luarea deciziilor. În practică, rezultatele pot varia în funcție de factori precum informația disponibilă, relațiile interpersonale și negocierea efectivă între părți.

BATNA înseamnă *„cea mai bună alternativă la un acord negociat”* [23, pag. 85], se referă la cursul alternativ de acțiune pe care o poate lua o parte dacă negocierile eșuează și nu se ajunge la un acord. Înțelegerea și evaluarea BATNA ale fiecărei părți este crucială în determinarea puterii lor de negociere, și a potențialelor rezultate ale unei negocieri.

Principiul BATNA *(„Best Alternative to a Negotiated Agreement")* reprezintă un concept important în negocieri și se referă la cea mai bună alternativă disponibilă unei părți în cazul în care nu se ajunge la un acord în negociere. Acest principiu provine din domeniul negocierilor și al rezolvării conflictelor, iar conceptul a fost popularizat în cartea *„Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In"*, scrisă de Roger Fisher și William Ury în anul 1981 [60, pag. 97].

Figura 1.10 prezintă grafic etapele privind implementarea principiul BATNA în negocierea afacerilor.

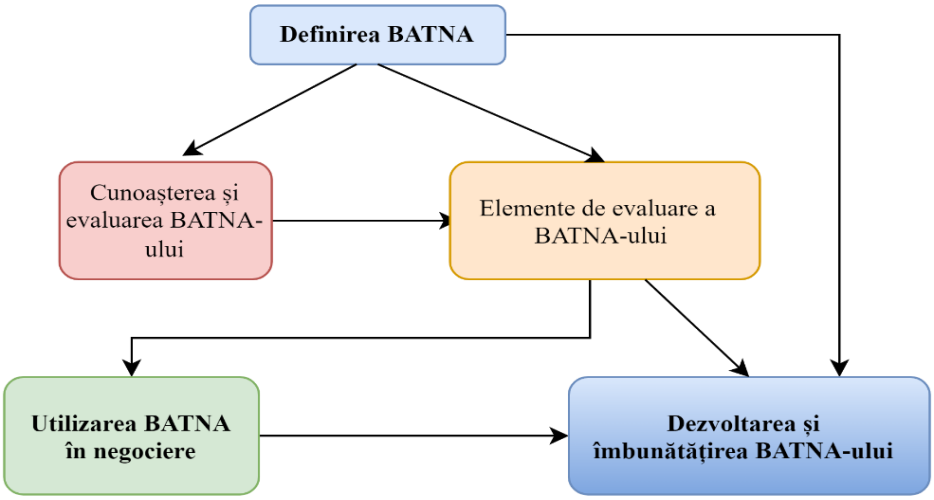


Figura 1.10 – Etapele privind implementarea principiul BATNA în negocierea afacerilor
Sursa: elaborat de autor după Roger Fisher și William Ury

BATNA reprezintă cea mai bună opțiune pe care o parte o are în afara negocierii curente, este ***o alternativă*** la care o parte poate recurge, dacă nu poate ajunge la un acord satisfăcător în negociere. Este important ca o parte să-și identifice și să-și evalueze BATNA, înainte de a începe negocierile.

Cunoașterea și ***evaluarea BATNA-ului*** este esențială în procesul de negociere, dacă oferta sau acordul propus de cealaltă parte nu este satisfăcător. BATNA oferă o bază pentru a decide dacă să se accepte oferta sau să se renunțe la negocieri, și să se recurgă la alternativa disponibilă.

În ***evaluarea BATNA-ului***, părțile ar trebui să ia în considerare aspecte precum costurile, beneficiile, timpul necesar și riscurile asociate cu alternativa respective. Practic cu cât este mai favorabilă BATNA, cu atât poziția de negociere a unei părți este mai puternică [58, pag. 93]. Cunoașterea propriului BATNA oferă avantaje în negociere. O parte cu un BATNA puternic, are mai multă putere de negociere, și poate fi mai puțin dispusă să facă concesii sau să accepte oferte nesatisfăcătoare. De asemenea, cunoașterea BATNA-ului celuilalt, poate oferi o perspectivă asupra limitele și motivațiile acestuia în negocieri.

Este important să se lucreze în prealabil pentru a ***îmbunătăți BATNA-ul***, aceasta poate include explorarea și dezvoltarea de alternative, căutarea altor opțiuni sau consolidarea poziției înainte de negocieri pentru a avea un BATNA mai puternic. Principiul BATNA oferă un cadru util pentru ***evaluarea opțiunilor*** și ***luarea deciziilor*** în procesul de negociere, cunoașterea și înțelegerea BATNA-ului propriu și al celuilalt participant, pot duce la o negociere mai eficientă și la obținerea unor rezultate mai favorabile [60, pag. 77].

ZOPA sau *„Zona de Acord Posibil”*, reprezintă gama de rezultate în care este posibil un acord negociat, este zona de suprapunere dintre punctul de rezervare al fiecărei părți *(rezultatul lor minim acceptabil)* și punctul lor aspirațional *(rezultatul lor ideal)*. Negociatorii se străduiesc să găsească un acord reciproc avantajos în cadrul ZOPA [163, pag. 102].

Principiul ZOPA *(„Zone of Possible Agreement”)*, cunoscut și sub denumirea de „zona de negocieri”, se referă la intervalul sau spațiul în care părțile implicate într-o negociere pot ajunge la un acord acceptabil pentru ambele părți. Etapele privind implementarea principiul ZOPA în negocierea afacerilor sunt prezentate grafic în cadrul figurii 1.11.

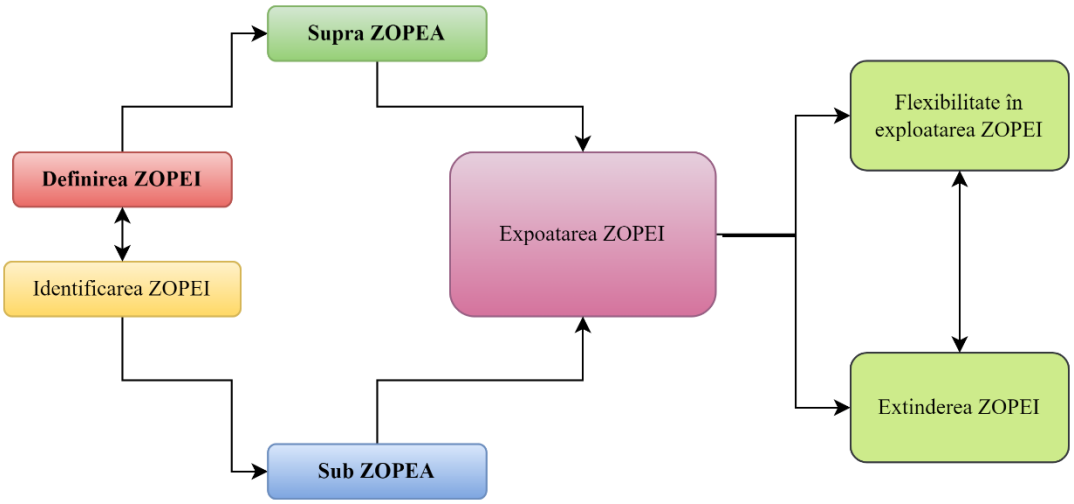


Figura 1.11 – Etapele privind implementarea principiul ZOPA în negocierea afacerilor
Sursa: elaborat de autor după principiul Zopa

ZOPA reprezintă intervalul sau zona în care există o suprapunere între punctele de vedere, cererile sau ofertele părților implicate în negociere [164, pag. 210]. Este intervalul în care un acord poate fi obținut, oferind avantaje și satisfacție pentru ambele părți.

Identificarea și înțelegerea ZOPEI necesită o analiză atentă a intereselor, obiectivelor și limitărilor fiecărei părți implicate în negociere. Este important să se exploreze și să se clarifice nevoile și dorințele ambelor părți, pentru a determina intervalul în care un acord poate fi realizat.

ZOPA oferă o oportunitate de ***a explora*** și de ***a negocia*** în vederea obținerii unui acord satisfăcător [171, pag. 47]. Părțile pot utiliza acest spațiu pentru a-și maximiza propriul beneficiu și pentru a găsi soluții creative care să satisfacă interesele și obiectivele comune.

În unele situații, poate exista o suprapunere între ZOPEA părților, ceea ce înseamnă că există o zonă în care ***acordul*** este posibil, în alte cazuri, poate exista o situație de sub-ZOPEA, în care nu există o suprapunere și un acord satisfăcător nu poate fi obținut în cadrul negocierilor [164, pag. 217]. În timpul negocierilor, este important să existe o flexibilitate în explorarea și extinderea ZOPEI. Părțile pot explora opțiuni și alternative pentru a extinde intervalul de acord posibil și pentru a ajunge la o soluție care să satisfacă interesele și obiectivele ambelor părți.

Principiul ZOPA oferă un cadru util pentru ***evaluarea*** spațiului de negocieri și ***identificarea*** posibilităților de a ajunge la un acord reciproc satisfăcător [171, pag. 220]. Cunoașterea și înțelegerea ZOPEI facilitează negocieri eficiente și permite părților să găsească soluții și compromisuri care să satisfacă interesele ambelor părți.

Negocierea distributivă este o strategie de negociere în care părțile implicate concurează pentru a revendica cea mai mare valoare dintr-un set fix de resurse, adesea implică o situație „câștig-pierde”, în care câștigurile pentru o parte duc la pierderi pentru cealaltă [129, pag. 107]. Negocierea distributivă se concentrează mai degrabă pe împărțirea resurselor disponibile decât pe crearea de valoare. Negocierea distributivă se referă la un ***tip de negociere*** în care părțile implicate își propun să obțină o distribuție cât mai mare a valorii disponibile în cadrul negocierii [129, pag. 115]. Este adesea asociată cu obiective contradictorii, în care ceea ce câștigă o parte este în detrimentul celeilalte părți. Etapele privind implementarea negocierii distributive în afaceri sunt prezentate grafic în cadrul figurii 1.12.

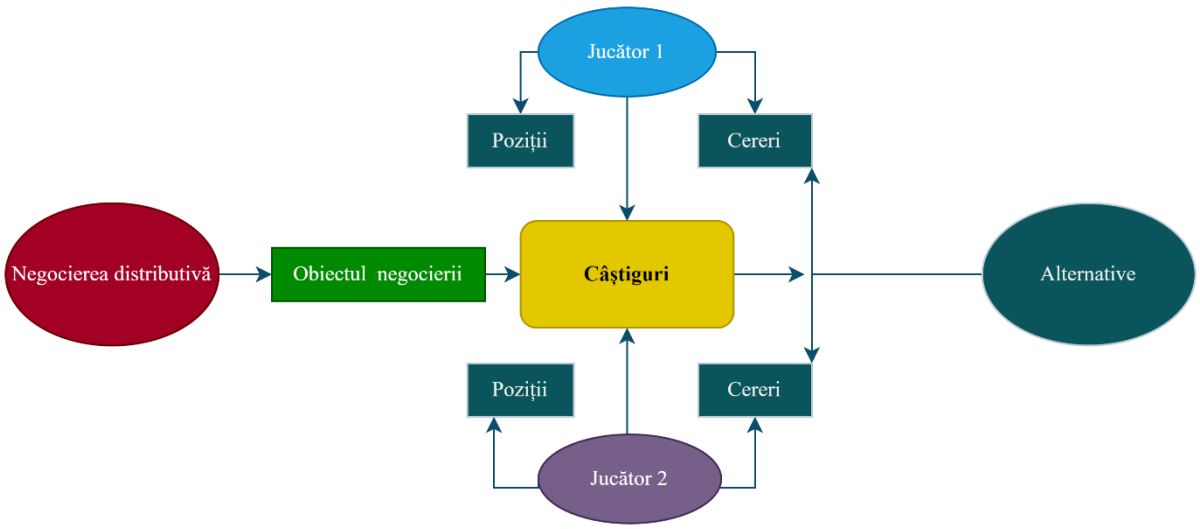


Figura 1.12 – Etapele privind implementarea negocierii distributive
Sursa: elaborat de autor

În negocierea distributivă, părțile sunt de obicei motivate să obțină cât mai multă ***valoare*** și ***beneficii*** pentru ei înșiși. Obiectivul principal este de a obține o distribuție cât mai favorabilă în favoarea propriei părți.

În acest tip de negociere, părțile pot avea o ***abordare competitivă*** și pot încerca să maximizeze propria câștigare în detrimentul celorlalți [105, pag. 217]. Câștigurile unei părți sunt adesea văzute ca pierderi pentru cealaltă parte. Părțile implicate în negocierea distributivă își susțin ferm propriile poziții și cereri, în încercarea de a obține avantaje cât mai mari pentru ei înșiși. Negocierile se axează pe divizarea valorii disponibile între părți.

Negocierea distributivă este adesea caracterizată de un stil de negociere competitiv, în care părțile își utilizează puterea, influența și tacticile de negociere, pentru a obține avantajele dorite [77, pag. 47]. De multe ori, se folosesc tactici precum cereri înalte, oferte inițiale extreme sau presiuni pentru a obține concesii de la cealaltă parte.

În contextul negocierii distributive, ***alternativele disponibile*** și ***puterea de negociere*** a fiecărei părți pot juca un rol important, o parte cu o alternativă puternică sau o poziție de putere mai mare, poate obține o distribuție mai favorabilă în negocieri [75, pag. 33]. Este important de menționat că negocierea distributive, nu este singurul stil de negociere și că există și alte abordări, cum ar fi negocierea integrativă sau colaborativă, care se concentrează pe maximizarea valorii pentru ambele părți, prin găsirea de soluții câștigătoare pentru toți participanții.

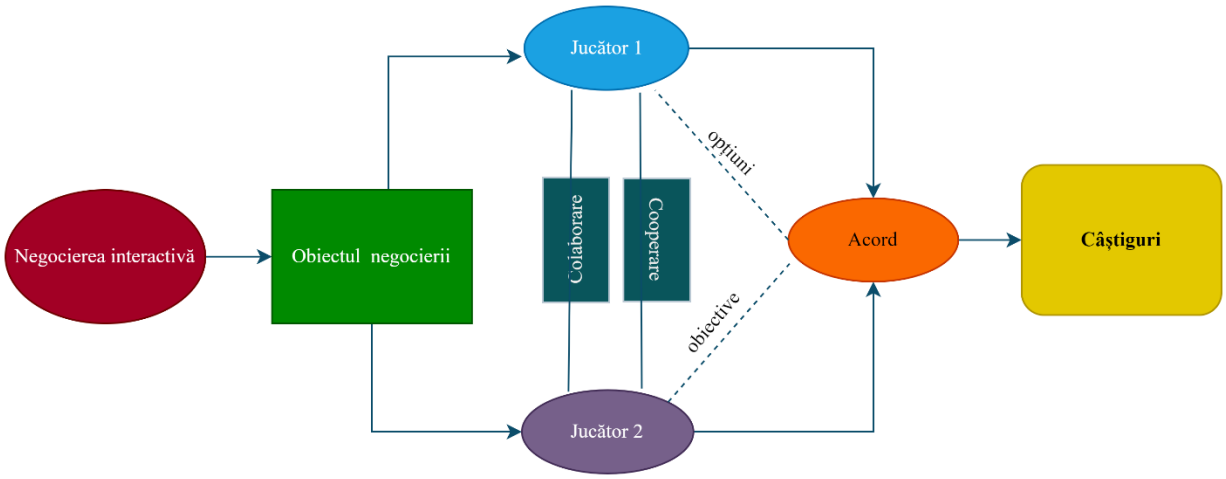


Figura 1.13 – Etapele privind implementarea negocierii interactive
Sursa: elaborat de autor

Negocierea integrativă, cunoscută și sub denumirea de negociere „câștig-câștig", este o strategie de negociere menită să ***creeze valoare*** pentru toate părțile implicate [29, pag. 77]. În loc să se concentreze pe împărțirea unui set fix de resurse, negocierea integrativă caută să ***identifice*** și să ***exploateze*** oportunitățile pentru câștiguri comune, aceasta implică găsirea de soluții creative

și extinderea resurselor disponibile pentru a obține rezultate reciproc avantajoase. Figura 1.13 prezintă grafic etapele privind implementarea negocierii interactive în afaceri.

Principiile privind negocierea integrativă includ:

1. ***colaborarea și cooperarea***: în negocierea integrativă, părțile lucrează împreună pentru a identifica și explora interesele comune și nevoile reciproce. Se pune accent pe colaborare și cooperare, întrucât se recunoaște că obiectivele și interesele părților pot fi aliniate.
2. ***orientarea către crearea de valoare***: în loc să se concentreze exclusiv pe împărțirea valorii disponibile, negocierea integrativă își propune să creeze valoare suplimentară prin identificarea de opțiuni și soluții, care să satisfacă interesele și obiectivele ambelor părți. Prin găsirea de soluții câștigătoare pentru toți participanții, se poate ajunge la rezultate mai satisfăcătoare și durabile.
3. ***comunicare deschisă și înțelegere reciprocă***: în negocierea integrativă, se acordă o mare importanță comunicării deschise și înțelegerii reciproce. Părțile își împărtășesc informații, își exprimă interesele și preocupările, și încearcă să înțeleagă perspectiva celorlalți. Astfel, se creează un climat de încredere și se facilitează găsirea de soluții comune.
4. ***explorarea și generarea de opțiuni***: în cadrul negocierii integrative, se acordă atenție explorării și generării de opțiuni. Părțile caută soluții creative și inovatoare care să răspundă nevoilor și intereselor fiecărei părți. Se încurajează gândirea în afara tiparelor și abordarea win-win, în care toți participanții pot obține beneficii.
5. ***acord bazat pe criterii obiective***: în procesul de negociere integrativă, se urmărește obținerea unui acord bazat pe criterii obiective și legitime. Aceasta poate include utilizarea unor standarde, norme sau date obiective care să servească drept reper pentru evaluarea și acceptarea soluțiilor propuse.

Negocierea integrativă promovează ***colaborarea***, ***creativitatea*** și ***găsirea de soluții*** câștigătoare pentru toți participanții, ea poate fi folosită în contexte în care există interese comune și potențial de a crea valoare suplimentară prin colaborare și negociere bazată pe principii.

Puterea și asimetria informațională

Negocierile implică adesea niveluri diferite de putere și asimetrie informațională între părți. Asimetria puterii se referă la dezechilibre în capacitatea de a influența procesul de negociere sau rezultatele. Asimetria informațională apare atunci când o parte deține informații mai multe sau mai bune decât cealaltă. Acești factori pot afecta semnificativ dinamica și rezultatele negocierilor [108, pag. 218].

Puterea și asimetria informațională sunt două concepte importante în negocierea afacerilor, ele pot influența dinamica negocierii și rezultatele obținute de către părți.

Puterea se referă la *„capacitatea unei părți de a influența sau controla rezultatele negocierii în avantajul său”* [125, pag. 174]. Există mai multe surse de putere în negociere, cum ar fi:

- ***puterea economică***: de exemplu, controlul asupra resurselor sau finanțelor,
- ***puterea de negociere***: capacitatea de a obține concesii de la cealaltă parte,
- ***puterea informațională***: deținerea de informații relevante și valoroase,
- ***puterea de statut sau autoritate***: poziție sau titlu în organizație.

Puterea poate fi utilizată pentru a influența deciziile și acordurile într-o negociere.

Asimetria informațională apare atunci când una dintre părți are acces la informații mai relevante, precise sau complete decât cealaltă parte [129, pag. 97]. O parte poate avea un avantaj sau dezavantaj în negociere datorită acestei asimetrii informaționale. Partea care deține informații mai valoroase sau confidențiale, poate utiliza această asimetrie pentru a obține concesii mai favorabile sau pentru a influența deciziile celeilalte părți. Într-un context de asimetrie informațională, obținerea și evaluarea informațiilor corecte și relevante devine esențială pentru a lua decizii informate și pentru a obține un acord echitabil.

Pentru a ***gestiona*** puterea și asimetria informațională în negocierea afacerilor, este important să se adopte o abordare strategică și să se utilizeze tactici adecvate [134, pag. 120], precum:

- ***îmbunătățirea puterii***: părțile pot căuta să-și consolideze puterea prin dezvoltarea unei poziții puternice în cadrul negocierii, prin demonstrarea valorii pe care o aduc, prin obținerea de alternative sau prin formarea de alianțe strategice cu alți jucători influenți.
- ***obținerea informațiilor necesare***: părțile trebuie să fie diligente în colectarea și evaluarea informațiilor relevante pentru negocieri. Acest lucru poate implica cercetare, analiză de piață, consultații cu experți și obținerea de feedback de la surse credibile.
- ***echilibrarea puterii și informațiilor***: este important ca părțile să încerce să echilibreze puterea și să reducă asimetria informațională, prin comunicare deschisă și transparentă. Partajarea informațiilor relevante și crearea unui cadru de negociere bazat pe încredere, pot contribui la obținerea unui acord mai echitabil și durabil.
- ***utilizarea tactici de negociere***: părțile pot utiliza tactici specifice pentru a gestiona puterea și asimetria informațională în negociere. Aceste tactici pot include dezvăluirea selectivă a informațiilor, cercetarea atentă a celeilalte părți, pentru a identifica punctele lor slabe și utilizarea negocierii bazate pe principii și standarde obiective, pentru a reduce asimetria informațională și a îmbunătăți acordurile.

Puterea și asimetria informațională, pot avea un impact semnificativ asupra negocierii afacerilor, gestionarea acestor aspecte poate contribui la obținerea unor acorduri mai echitabile și mai satisfăcătoare pentru toate părțile implicate.

Aceste concepte și noțiuni oferă o bază pentru înțelegerea negocierilor în teoriile economice, ele îi ajută pe economiști să analizeze comportamentul strategic al indivizilor și al grupurilor, să modeleze matematic negocierile și să dezvolte strategii și cadre pentru a obține rezultate optime în diferite medii economice.

Negocierile sunt un *„**aspect fundamental** al teoriilor managementului, deoarece managerii trebuie adesea să se angajeze în negocieri cu diverse părți interesate, pentru a atinge obiectivele organizaționale”* [100, pag. 155].

În negocierea afacerilor, este important să se distingă între interese și poziții. Aceste două concepte reprezintă două perspective diferite asupra motivațiilor, și dorințelor părților implicate într-o negociere.

Interesele reprezintă *„nevoile, dorințele și motivele profunde care stau în spatele pozițiilor pe care le adoptă părțile într-o negociere, ele reflectă ceea ce părțile doresc să obțină, de ce au nevoie și care sunt obiectivele lor de bază”* [97, pag. 97]. Interesele pot fi de natură economică, strategică, relațională sau de altă natură. Identificarea și înțelegerea interesele reale ale părților, sunt cheia pentru a ajunge la soluții durabile și satisfăcătoare, pentru toate părțile implicate.

De exemplu, într-o negociere de preț pentru un produs, poziția unei părți poate fi de a obține un preț cât mai scăzut posibil, iar interesele care stau în spatele acestei poziții pot fi dorința de a maximiza profiturile, de a rămâne competitiv pe piață sau de a-și consolida relația cu furnizorul.

Pozițiile reprezintă *„afirmațiile sau cererile specifice pe care le fac părțile într-o negociere, acestea pot fi exprimate în mod direct sau indirect și reflectă ceea ce părțile doresc să obțină într-un mod specific”* [125, pag. 100]. Pozițiile sunt adesea influențate de interesele părților, dar nu dezvăluie întotdeauna motivațiile profunde sau obiectivele reale.

Continuând exemplul de mai devreme, poziția unei părți într-o negociere de preț, poate fi de a cere un preț redus cu 10%, aceasta este o cerere specifică și o afirmație a ceea ce părțile doresc să obțină. Este important să se acorde atenție interesele și să se exploreze motivele și nevoile din spatele pozițiilor într-o negociere, focalizarea pe interesele comune și găsirea soluțiilor care să le îndeplinească, poate duce la acorduri mai satisfăcătoare și durabile. De asemenea, deschiderea către opțiuni alternative și utilizarea negocierii bazate pe principii obiective, poate ajuta la reconcilierea diferențelor dintre poziții, și la obținerea unui acord care să satisfacă ambele părți.

Teoriile managementului fac distincție între negocierile ***colaborative*** și cele ***competitive***.

Negocierile de colaborare implică *„o abordare cooperantă, părțile lucrând împreună pentru a găsi soluții reciproc avantajoase și pentru a crea valoare”* [77]. ***Negocierile competitive***, pe de altă parte, implică *„o abordare mai contradictorie, părțile concurând pentru a revendica cea mai mare valoare”* [108, pag. 177]. Ambele abordări își au locul în funcție de situație, dar negocierile de colaborare sunt adesea favorizate în teoriile managementului, pentru potențialul lor de a promova relații pe termen lung și de a crea rezultate câștigătoare.

Negocierile colaborative și negocierile competitive reprezintă două abordări diferite în negocierea afacerilor, acestea implică stiluri și strategii distincte și pot fi utilizate în funcție de obiectivele și relațiile părților implicate. Negocierile colaborative, cunoscute și sub numele de negocieri de tip ***win-win*** (câștig-câștig), se concentrează pe *„crearea de valoare suplimentară prin cooperare și colaborare între părți”* [77, pag. 67]. Principiul de bază al acestui tip de negociere este că există interese comune și potențial de a obține rezultate mai bune prin lucrul împreună.

În negocierile colaborative, părțile își exprimă deschis interesele, explorează opțiuni creative și caută soluții care să satisfacă nevoile și dorințele tuturor. Relațiile pe termen lung și construirea de încredere sunt importante în acest proces, cum ar fi: *„**comunicarea eficientă**, **ascultarea activă** și **găsirea unor soluții** care să maximizeze beneficiile pentru toți participanții sunt aspecte cheie în negocierea colaborativă”* [80, pag. 129].

Negocierile competitive, cunoscute și sub numele de negocieri de tip ***win-lose*** (câștig-pierdere), se concentrează pe *„obținerea avantajului personal și pe maximizarea propriilor interese, chiar dacă acest lucru implică concesii sau pierderi pentru cealaltă parte”* [26, pag. 177]. Acest tip de negociere se bazează pe concurență și asumarea unui rol adversar în obținerea rezultatelor dorite, astfel în negocierile competitive, părțile pot utiliza tactici de negociere mai agresive, cum ar fi bluff-ul, amenințările sau utilizarea informațiilor pentru a obține avantaje, iar obiectivele pot fi mai orientate către maximizarea valorii proprii și minimizarea valorii celorlalți participanți. Este important să se ia în considerare contextul și scopul negocierii atunci când se alege între o abordare colaborativă sau competitivă, practic în anumite situații, cum ar fi negocierile care implică relații pe termen lung sau în care există oportunități de colaborare strategică, negocierile colaborative pot fi mai eficiente și mai benefice pe termen lung, iar în alte cazuri, cum ar fi negocierile pe termen scurt sau în care există competiție acerbă, negocierile competitive pot fi preferate pentru a obține rezultatele dorite. Este important să se ia în considerare echilibrul între cooperare și competiție în procesul de negociere și să se adapteze strategiile în funcție de circumstanțele specifice pentru a maximiza rezultatele obținute.

Diferite teorii de management identifică diferite ***stiluri de negociere*** pe care managerii le pot adopta, prezentate în cadrul figurii 1.14 [32, pag. 89].

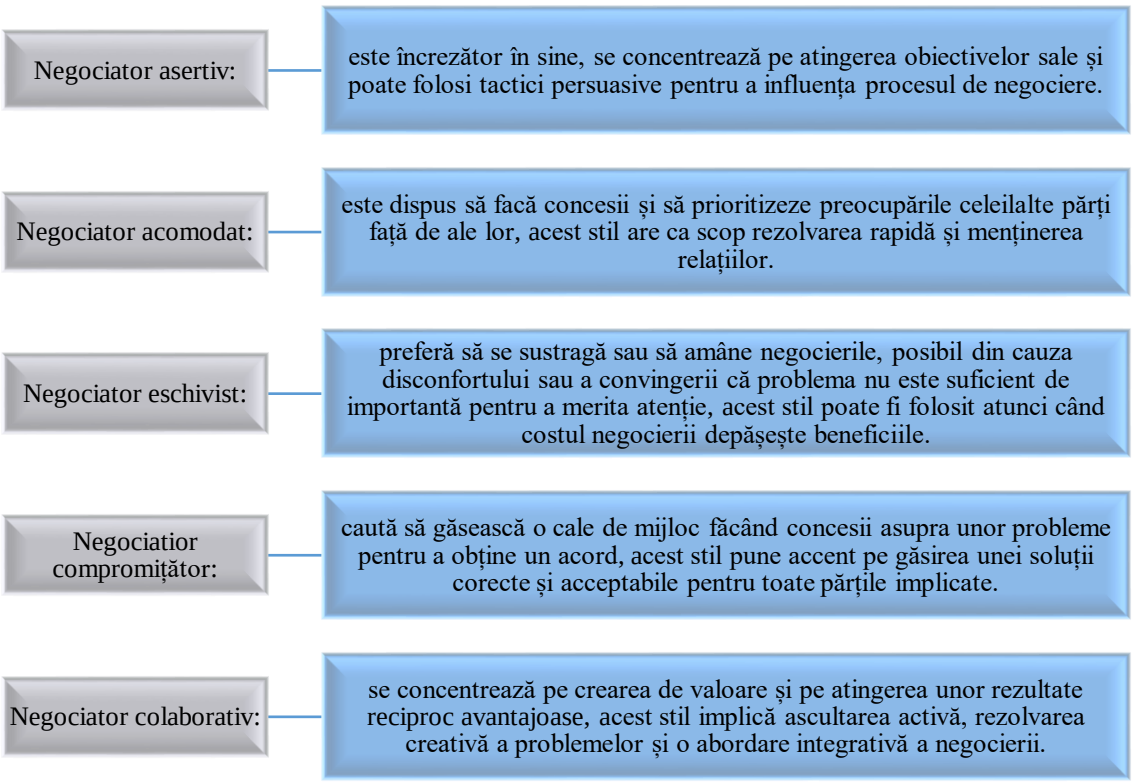


Figura 1.14 – Stiluri comune de negociere
Sursa: elaborat de autor

Există diferite stiluri de negociere utilizate în afaceri, care reflectă abordările și comportamentele caracteristice ale negociatorilor în procesul de negociere [87, pag. 222] și anume:

a) Stilul colaborativ: acest stil de negociere se concentrează pe cooperare și colaborare între părți pentru a atinge un rezultat câștigător-câștigător. Negociatorii care adoptă acest stil, își exprimă deschis interesele și caută soluții creative care să satisfacă nevoile ambelor părți, ei pun accent pe comunicarea eficientă, ascultarea activă și găsirea unor soluții avantajoase.

b) Stilul competitiv: acest stil de negociere se bazează pe concurență și pe maximizarea propriilor interese. Negociatorii care adoptă acest stil urmăresc să obțină avantaje personale și să obțină rezultate favorabile lor, chiar dacă acest lucru implică concesii sau pierderi pentru cealaltă parte. Acest stil implică adesea utilizarea tacticilor și strategiilor de negociere mai agresive.

c) Stilul compromisului: acest stil de negociere implică găsirea unui punct de mijloc sau a unui compromis acceptabil pentru ambele părți. Negociatorii care adoptă acest stil sunt dispuși să facă concesii și să negocieze, pentru a ajunge la un acord în care ambele părți să-și satisfacă parțial dorințele și nevoile. Acest stil poate fi util în situațiile în care nu există o soluție clară de câștigător-câștigător, sau în cazurile în care timpul și resursele sunt limitate.

d) Stilul evitării: acest stil de negociere implică evitarea conflictului și a negocierii în sine. Negociatorii care adoptă acest stil, evită sau amână negocierile, și pot prefera să se concentreze pe alte sarcini sau să caute alternative la negocieri directe. Acest stil poate fi utilizat în situații în care părțile nu sunt pregătite să negocieze, sau când beneficiile pot fi obținute prin alte mijloace.

e) Stilul asertiv: acest stil de negociere implică exprimarea clară a propriilor interese și a dorințelor, fără a compromite prea mult. Negociatorii care adoptă acest stil sunt încrezători în abilitățile lor de negociere și își susțin ferm punctele de vedere, ei pot utiliza argumente solide, fapte și date pentru a-și susține poziția.

Este important de menționat că fiecare stil de negociere are avantaje și dezavantaje, iar abordarea potrivită depinde de contextul specific și de obiectivele părților implicate. De asemenea, negocierile pot implica combinații de stiluri în funcție de evoluția negocierii și de dinamica relațională dintre părți.

Prin încorporarea acestor elemente în sistemul de management, organizațiile pot crea *„o **abordare structurată** și holistică a negocierilor de afaceri, această perspectivă sistemică îmbunătățește eficacitatea negocierilor, favorizează relații pozitive cu părțile interesate și contribuie la succesul general al organizației”* [92, pag. 167].

Abordarea procedurală a negocierii de afaceri este *„un element esențial al sistemului de management în organizații, se referă la o metodă structurată și sistematică de desfășurare a negocierilor cu scopul de a obține rezultate reciproc avantajoase”* [103, pag. 208]. Abordarea procedurală presupune parcurgerea unui set de pași și linii directoare predefinite pentru a se asigura că negocierile sunt desfășurate eficient.

Prin adoptarea unei abordări procedurale a negocierilor de afaceri, organizațiile pot promova „***transparența***, ***corectitudinea*** și ***luarea eficientă a deciziilor”*** [99, pag. 97] și ajută la construirea încrederii între părți, favorizează relațiile pe termen lung și îmbunătățește sistemul de management general, prin stabilirea unui cadru structurat, pentru rezolvarea conflictelor și obținerea de rezultate de succes în negocierile de afaceri.

Procesul de negociere este un aspect esențial, influențat de factorul uman, astfel de-a lungul istoriei, cercetătorii au căutat să înțeleagă capacitățile negociatorului pentru a defini un set de trăsături imperative pentru o procedură eficientă. În ciuda variației tipurilor de negociere, a circumstanțelor, a abilităților, a atributelor personale, a experiențelor și a subiectului negocierilor, descoperirea unui vârf definitiv al excelenței rămâne evazivă, similar cu explorarea comportamentului consumatorului în domeniul marketingului.

Arta ***negocierii în afaceri*** deține potențial pentru orice lider sau manager care caută strategii și concepte practice de implementat în cadrul negocierilor [164, pag. 79]. Având la bază atribute

solide, managerii care sunt adepți ai negocierii posedă capacitatea de a condensa informațiile disponibile în timpul unui proces de negociere.

1.3. Managementul negocierilor în afaceri în condiții de situații atipice contemporane

Managementul este o disciplină ***a conducerii***, în care oamenii sunt cei care o practică. Trăsăturile individuale ale managerului au fost examinate de cercetători cu mult înainte de apariția teoriilor formale ale managementului. Acest precedent istoric a facilitat stabilirea de strategii legate de procesele de negociere. Managerul își asumă rolul de *„negociator în cadrul diverselor sale activități, iar această funcție a căpătat o importanță din ce în ce mai mare în circumstanțele actuale"* [85, pag. 117].

Negociatorul managerial poate fi găsit angajându-se în negocieri comerciale, politice, sociale, internaționale și de mediere, printre altele [85, pag. 123]. Studiul atributelor unui manager negociator apare ca urmare a ***evoluției conceptelor***, a ***fluidității dinamicii negocierilor***, a ***domeniilor de negociere*** și a ***mediului extern imprevizibil***.

Istoria managementul negocierilor în afaceri a evoluat în timp odată cu dezvoltarea teoriilor și practicilor de gestionare a afacerilor și a relațiilor interpersonale, astfel în perioada anilor 1920-1930 negocierile în afaceri au început să fie abordate din perspectiva economiei și a ***teoriei jocurilor***, cu influențe de la matematicieni precum John von Neumann și Oskar Morgenstern, care au dezvoltat concepte legate de luarea deciziilor în condiții de incertitudine și conflict [61, pag. 17].

În perioadă 1950-1960, teoria negocierilor a început să se dezvolte ca un subdomeniu distinct al managementului, cercetările s-au concentrat pe ***strategii*** și ***tactici*** specifice în procesul de negociere, precum și pe concepte precum ***puterea*** și ***influența*** în cadrul negocierilor [20, pag. 22].

Între anii 1970-1980 au apărut primele modele ***structurate*** și ***sistematice*** ale procesului de negociere, modelele clasice, precum cel al lui Fisher și Ury în „Negocierea principledă" (1981), au subliniat importanța unei abordări bazate pe ***principii***, care să permită părților să ajungă la acorduri durabile și mutual avantajoase [53, pag. 34].

Tehnologia informației și comunicării a influențat modul în care sunt realizate negocierile în afaceri în perioada 1990-2000, facilitând comunicarea la distanță și accesul la informații, de asemenea, cercetările au început să acorde o atenție mai mare aspectelor emoționale și sociale ale negocierilor, iar negocierile ***interculturale*** și ***internaționale*** au devenit din ce în ce mai importante în perioada de după anul 2000, pe măsură ce economia globală s-a dezvoltat [33, pag. 41]. Cercetările s-au concentrat pe gestionarea conflictelor, crearea și menținerea relațiilor pe termen lung și utilizarea tehnologiilor pentru a îmbunătăți procesele de negociere.

Astăzi, cercetările în managementul negocierilor în afaceri continuă să evolueze odată cu schimbările din mediul de afaceri și cu dezvoltarea de noi tehnologii și abordări, fiind influențat de aspecte precum ***inteligența artificială***, ***analiza datelor*** și ***tehnologiile de comunicare,*** care au adus noi dimensiuni în domeniul negocierilor, iar cercetările explorează cum să le integreze în mod eficient în procesele de negociere [14, pag. 52].

De-a lungul timplului au apărut ***abordări clasice ale managementului negocierilor*** ce au fost descrise de mai mulți autori de-a lungul timpului [164, pag. 106] (figura 1.15).

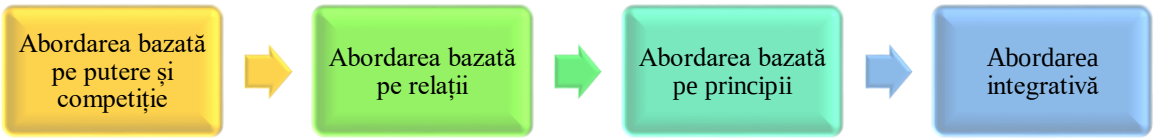


Figura 1.15 – Abordări clasice ale managementului negocierilor în afaceri
Sursa: elaborat de autor

Abordarea bazată pe putere și competiție s-a dezvoltat treptat în jurul anilor '50 și '60 și se concentrează pe obținerea ***avantajului propriu*** și ***obținerea de concesii*** din partea celeilalte părți. Negociatorii care adoptă această abordare, consideră negocierea ca *„fiind un joc de suma zero, în care câștigul unei părți este echivalent cu pierderea celeilalte părți"* [168, pag. 57]. Tactici precum ***ascunderea informațiilor***, ***manipularea*** și ***amenințările,*** sunt utilizate pentru a câștiga controlul și a obține beneficii maxime, această abordare a fost cercetată de autori precum: Richard Walton, Dean G. Pruitt, Peter J. Carnevale, fiind influențată de teoria jocurilor și cercetările în economie.

Abordarea bazată pe relații a primit o atenție semnificativă în anii '70 și '80, odată cu publicarea cărții „Getting to Yes" de Fisher, Ury și Patton în anul 1981. Această abordare se concentrează pe construirea și menținerea relațiilor pe termen lung. Negociatorii care urmează această abordare încearcă *„să găsească soluții care să satisfacă ambele părți și să contribuie la dezvoltarea unei relații de colaborare"* [166, pag. 63]. În această abordare, comunicarea deschisă, încrederea reciprocă și abordarea câștig-câștig sunt esențiale, fiind pusă în practică de cercetători precum: Robert Axelrod, William Ury, Roger Fisher, Howard Raiffa.

Abordarea bazată pe principii a fost puternic promovată în lucrarea „Getting to Yes" (1981), care a pus accent pe dezvoltarea soluțiilor bazate pe principii și identificarea intereselor de bază ale părților. Aceasta se bazează pe *„identificarea intereselor și nevoilor de bază ale părților, în loc de concentrarea pe pozițiile rigide"* [132, pag. 69]. Negociatorii încearcă să găsească soluții care să se bazeze pe principii obiective și criterii echitabile. Abordarea bazată pe principii,

presupune că părțile pot colabora pentru a ajunge la soluții creatoare de valoare, în loc să se concentreze doar pe câștigul individual.

Abordarea integrativă se referă la căutarea de soluții care să *„satisfacă interesele ambelor părți prin identificarea zonelor de convergență și cooperare”* [129, pag. 77]. În această abordare, negociatorii își propun să găsească soluții inovatoare care pot crea valoare adăugată pentru ambele părți, depășind obiectivele inițiale, fiind pusă în practică de cercetători precum Howard Raiffa și Max Bazerman. Ideile și conceptele din aceste abordări au evoluat odată cu timpul, fiind influențate de schimbările din mediul de afaceri și la noile cunoștințe în domeniul psihologiei, economiei comportamentale, relațiilor interpersonale și tehnologiei.

Evoluția cercetării în managementul negocierilor a dus la o înțelegere mai profundă a complexității procesului de negociere, și au fost dezvoltate și alte abordări noi în ultimele decenii, cum ar fi abordarea cognitivă sau abordarea interculturală [10, pag. 71] (figura 1.16).



Figura 1.16 – Abordări noi ale managementului negocierilor în afaceri
Sursa: elaborat de autor

Abordarea cognitivă vizează gândirea și procesele cognitive ale negociatorilor, influențează luarea deciziilor și rezultatele negocierii. Bazerman și Neale au scris despre deciziile în negocieri în „Negotiating Rationally” (1992). Daniel Kahneman, câștigător al Premiului Nobel pentru Economie, și Amos Tversky au dezvoltat ***teoria prospectului*** și au investigat erorile cognitive în luarea deciziilor, care au impact în procesele de negociere. Aceștia s-au preocupat de modul în care oamenii percep și evaluează informațiile, cum iau decizii în condiții de incertitudine și cum se pot produce erori cognitive care pot afecta procesul de negociere [6, pag. 55].

Abordarea comportamentală examinează modul în care comportamentele și emoțiile negociatorilor pot influența negocierile, au fost analizate aspecte precum iraționalitatea în luarea deciziilor, efectele cognitive și emoționale asupra alegerilor făcute în timpul negocierilor și modalități de gestionare a acestor aspecte pentru a obține rezultate mai bune [122, pag. 77]. Kahneman și Tversky au influențat dezvoltarea acestei abordări cu lucrări precum „Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk” (1979).

Abordarea tehnologică se concentrează pe modul în care tehnologia poate fi utilizată pentru a îmbunătăți comunicarea, pentru a spori eficiența și pentru a crea noi modalități de interacțiune

în procesul de negociere. Această abordare include utilizarea platformelor de comunicare virtuală, instrumente de analiză a datelor și tehnologii precum inteligența artificială [69, pag. 88].

Abordarea interculturală include înțelegerea valorilor, normelor și comportamentelor culturale ale celorlalte părți, precum și dezvoltarea competențelor necesare pentru a gestiona eficient situațiile interculturale [113, pag. 54]. Această abordare se concentrează pe modul cum trebuie să se navigheze cu success, în negocierile care implică diferențe culturale semnificative, fiind pusă în practică de cercetători precum: Erin Meyer care a scris „The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business" (2014), care a adus în prim-plan factorii culturali și interculturali în negociere, în contextul unei economii globale.

Abordarea bazată pe date și analiză, cu dezvoltarea tehnologiilor de analiză a datelor, această abordare se concentrează pe utilizarea datelor și a informațiilor pentru a lua decizii mai bine fundamentate în procesul de negociere [93, pag. 103].

Aceste abordări noi, reflectă complexitatea și diversitatea proceselor de negociere într-un mediu de afaceri în continuă schimbare, iar prin integrarea acestor abordări, negociatorii pot aborda mai eficient provocările și oportunitățile din cadrul negocierilor, și pot obține rezultate mai bune pentru toate părțile implicate.

Cercetările științifice asupra personalității negociatorului cuprind o serie de aspecte, inclusiv trăsături de caracter, semne zodiacale, psihic, forță, temperament și multe altele. Mai jos, oferim exemple de interpretare a caracterului managerial de către savanții medievali. În 340 î.Hr., Platon a introdus patru atribute: artistic, sensibil, intuitiv și rațional, aliniate la temperamentele individuale. Deși aceste trăsături se aliniază cu calitățile de negociator la o analiză logică, o corelație directă între temperament și trăsăturile de negociator nu este strictă. Concomitent, Aristotel, în anul 325 î.Hr. a afirmat opiniile lui Platon, caracterizând temperamentul unui manager ca fiind artistic, orientat spre practică, sensibil din punct de vedere intuitiv și investigativ din punct de vedere rațional.

O altă dimensiune a caracterului este oferită de Heysmans și Wiesma, care au discernut opt tipuri de personalitate psihologică în rândul managerilor: nervos, coleric, sentimental, pasional, sangvin, flegmatic, apatic și amorf. Această abordare orientează atenția către dinamica echipei, mai degrabă decât către personalitatea individuală a managerului-negociator. În același timp, cercetătorii au descoperit că atributele legate de temperament, împreună cu trăsăturile de caracter, pun bazele pentru modelarea personalității managerului-negociator. Această perspectivă influențează descrierea pe care autorul o face managerului negociator în condiții unice.

Noțiunea de ***„putere de negociere"*** a lui HM Porter apare ca fiind esențială în cercetarea actuală. Dezbaterile privind sursele puterii de negociere se întrepătrund cu dominanța psihologică

privind autoritatea managerului negociator [69, pag. 217]. Deși puterea de negociere poate fi uneori considerată coercitivă, legalitatea și alianțele pun mai multă greutate pe caracterul managerului. Cu toate acestea, probele profesionale recunoscute, ascendența morală sau influența psihologică exercită o influență mai semnificativă. Această dilemă este o căutare continuă, cu argumente care reapar ori de câte ori se abordează acest subiect. Interesul continuu al cercetătorilor față de persoana managerului-negociator, subliniază importanța primordială a acestuia în contextele emergente. Atributele unui negociator au evoluat de-a lungul timpului, adaptându-se la medii în schimbare. Figura următoare prezintă evoluția trăsăturilor managerului negociator, derivată din documentația științifică și analiza bibliografică.

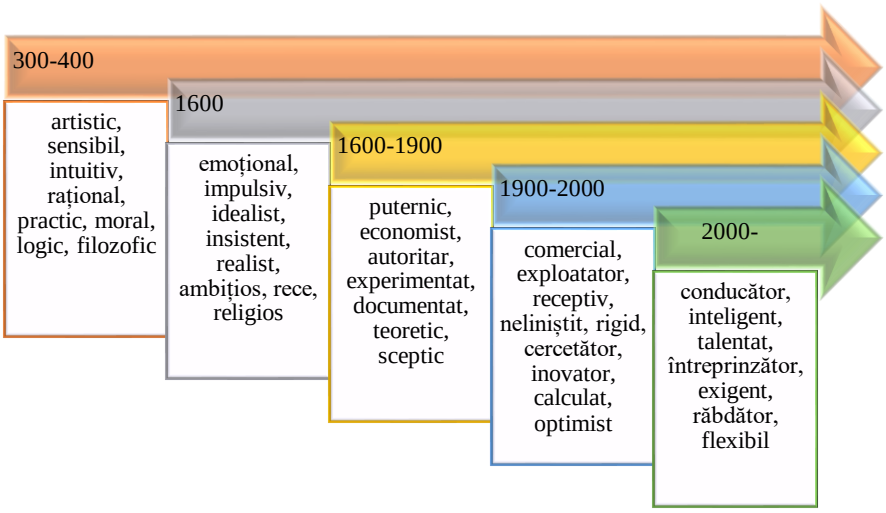


Figura 1.17 – Evoluția caracteristicilor atribuite personalității managerului negociator identificate de cercetători
Sursa: realizat de autor

Evoluția recentă a ***proceselor economice***, care se împletesc în diferite grade cu domeniul negocierilor, se confruntă cu schimbări determinate de factori aparent discreți, dar care exercită o influență substanțială. În contextul contemporan al unei economii ***globale afectate de pandemii***, circumstanțele obligă la explorarea unor atribute noi în rândul negociatorilor, însărcinați să valorifice tehnologiile informaționale pentru a eficientiza procesele. Cu toate acestea, ***abilitățile inerente*** rămân o condiție prealabilă nenegociabilă pentru un negociator competent, o realitate care se concretizează în primul rând în cadrul unui ***rol managerial***, unde calitățile înnăscute eclipsează expertiza acumulată într-o proporție de 80/20 [71, pag. 47].

Negocierile sunt ***procese dinamice***, iar circumstanțele unice se pot prezenta în orice moment, dar adaptabilitatea, deschiderea la minte și comunicarea eficientă sunt esențiale atunci când se confruntă cu situații atipice [55]. Managementul negocierilor în afaceri este o ***abilitate critică,*** care

devine și mai provocatoare în situațiile atipice contemporane, aceste situații pot include crize globale, perturbări tehnologice, incertitudini geopolitice și alte evenimente neașteptate [2, pag. 11].

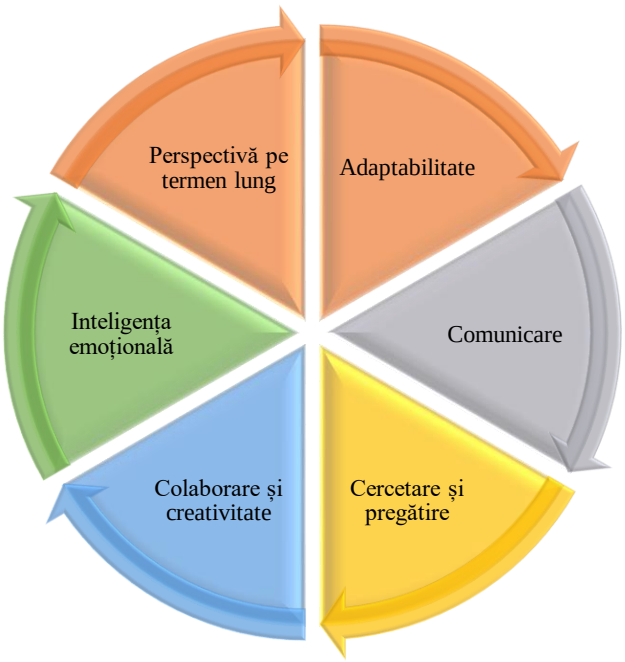


Figura 1.18 – Atribute de succes ale unui manager privind negocierea afacerilor în situații atipice
Sursa: elaborat de autor

Negocierea în situații atipice poate pune la încercare ***abilitățile*** unui manager și necesită o abordare adaptativă și creativă. ***Adaptabilitatea*** managerului în negocierea afacerilor în situații atipice, relevă ***flexibilitatea*** acestuia. Acesta trebuie să fie deschis la schimbare și să se adapteze rapid la situații neașteptate, ***creativitatea*** ce reprezintă capacitatea acestuia de a găsi soluții inovatoare în situații neobișnuite, ***capacitatea de analiză rapidă***, acesta fiind capabil să analizeze rapid informațiile disponibile, să evalueze opțiunile și să ia decizii informate într-un timp scurt [102, pag. 13].

Comunicarea în situații atipice de negociere a afacerilor, face ca managerul să înțeleagă punctele de vedere ale celorlalți, și să se fie sensibil la nevoile și preocupările lor, să ***empatizeze*** și să ***înțeleagă*** nevoile și cerințele celorlați, să fie adaptat cu privire la ***gestionarea stresului*** pentru a putea lua decizii mai bune și poate comunica mai eficient în timpul negocierilor [125, pag. 22].

Atributul managerului în negocierea afacerilor în situații atipice privind ***cercetarea și pregătirea*** acestuia, relevă ***încrederea în sine,*** ce poate influența pozitiv procesul de negociere și poate inspira încredere și celorlalte părți. ***Gândirea strategică,*** reprezintă capacitatea managerului de a anticipa consecințele deciziilor și de a dezvolta planuri de rezervă, și poate fi crucială. ***Cunoașterea industriei și a pieței*** poate influența luarea deciziilor și strategiile de negociere [97, pag. 52].

Evenimente externe neașteptate, pot avea ***un impact*** semnificativ în procesul negocierilor în afaceri în condiții atipice. Aceste evenimente pot fi de ***natură economică***, ***politică, socială*** sau ***naturală*** și pot modifica circumstanțele și contextul în care negocierile se desfășoară.

O criză economică sau financiară, cum ar fi recesiunea economică globală sau instabilitatea piețelor financiare, poate afecta negocierile. Aceste evenimente pot duce la schimbări în perspectivele și prioritățile părților, precum și la modificări în disponibilitatea și accesibilitatea resurselor financiare [69, pag. 67]. Schimbările politice majore, cum ar fi schimbarea de guvern sau modificările legislative semnificative, pot avea un impact direct asupra negocierilor. Aceste schimbări pot determina schimbări în politica publică, reglementări sau priorități guvernamentale, ceea ce poate afecta interesele și perspectivele părților implicate în negocieri. Evenimente precum cutremure, inundații, uragane sau incendii pot perturba negocierile prin distrugerea infrastructurii, întreruperea lanțurilor de aprovizionare sau afectarea resurselor necesare, generând o nevoie urgentă de recalibrare și reevaluare a negocierilor, pentru a aborda consecințele imediate și pe termen lung.

Evenimente geopolitice, cum ar fi conflicte internaționale sau tensiuni politice între țări, pot afecta negocierile prin crearea unui climat de incertitudine și instabilitate [143, pag. 49]. Schimbările în politica externă, relațiile comerciale sau sancțiunile, pot influența perspectivele și strategiile părților implicate în negocieri, iar comunicarea transparentă, evaluarea constantă a situației și găsirea soluțiilor creative și pragmatic, pot ajuta la gestionarea și adaptarea la astfel de evenimente în cadrul negocierilor.

Tabelul 1.6 Influența tehnologiilor revoluționare asupra managementului negocierilor în afaceri

Tehnologii revoluționare	Influența negocierilor
Proprietate intelectuală și brevete	O companie care deține brevete pentru tehnologii sau produse inovatoare, poate avea un avantaj competitive, și poate negocia acorduri mai favorabile. Proprietatea intelectuală, poate servi drept monedă de schimb în negocieri, și poate influența termenii și condițiile acordurilor încheiate.
Eficiența operațională și costurile reduse	Descoperirile tehnologice care conduc la îmbunătățiri semnificative în eficiența operațională și costurile reduse, pot influența negocierile într-un mod pozitiv. Astfel o companie care a implementat tehnologii care reduc costurile de producție sau optimizează lanțul de aprovizionare, poate obține un avantaj competitiv și poate negocia prețuri mai bune sau condiții mai favorabile, cu furnizorii sau partenerii de afaceri.
Acces la noi piețe și clienți	De exemplu, dezvoltarea unei platforme tehnologice inovatoare sau a unei aplicații mobile, poate deschide noi canale de vânzare și interacțiune cu clienții. Aceasta poate influența negocierile prin creșterea atractivității și valorii ofertei unei companii în ochii partenerilor sau clienților potențiali.

Sursa: elaborat de autor

Progresele tehnologice pot perturba negocierile prin introducerea de noi oportunități sau provocări, de exemplu, apariția unor tehnologii disruptive precum blockchain-ul, inteligența artificială, pot duce la necesitatea reevaluării acordurilor existente, încorporarea de noi termeni sau abordarea preocupărilor legate de proprietatea intelectuală [144, pag. 50]. Descoperirile tehnologice, pot juca un rol important și aduce un element atipic în procesul negocierilor în afaceri, acestea pot avea un impact semnificativ asupra dinamicii negocierii și pot schimba echilibrul puterii între părți.

Uneori, negocierile pot fi complicate de ***probleme juridice*** neașteptate, cum a fi: modificări de reglementare, dispute de proprietate intelectuală sau revendicări legale neașteptate. Părțile ar putea avea nevoie să se angajeze în discuții juridice ample sau să se consulte cu experți juridici, pentru a naviga prin aceste complexități.

În procesul ***negocierilor atipice*** în afaceri, pot apărea complicații juridice, care pot afecta desfășurarea negocierilor și pot avea consecințe legale semnificative. Aceste complicații pot fi generate de diverse aspecte juridice (tabelul 1.7).

Tabelul 1.7 Influența aspectelor juridice asupra managementului negocierilor în afaceri

Complicații juridice	Influența negocierilor
Ambiguitatea sau lipsa unui acord contractual	În negocierile atipice, în care termenii și condițiile pot fi mai complexe sau mai puțin standardizate, există riscul apariției ambiguității sau a lipsei unui acord contractual clar. Aceasta poate crea incertitudine și poate duce la divergențe de interpretare sau la neînțelegeri între părți. Este important să se clarifice și să se documenteze toate aspectele importante ale negocierii într-un acord contractual solid.
Conformitatea cu reglementările legale	Negocierile atipice pot implica aspecte legale complexe și specifice, care necesită o atenție deosebită în ceea ce privește conformitatea cu reglementările aplicabile. Acestea pot include reglementări privind protecția datelor, dreptul concurenței, dreptul muncii sau alte domenii legale relevante. Nepăstrarea conformității cu reglementările legale poate duce la sancțiuni sau la alte consecințe juridice negative.
Protecția proprietății intelectuale	În negocierile atipice, în care inovația și proprietatea intelectuală pot juca un rol important, protecția acestor drepturi poate deveni o problemă juridică majoră. Asigurarea că se respectă drepturile de proprietate intelectuală și se iau măsuri adecvate pentru a le proteja, poate fi esențială pentru succesul și valoarea negocierilor.
Litigiile și conflictele	Negocierile atipice pot crește riscul de apariție a litigiilor și a conflictelor legale. Diferențele de interpretare, neînțelegerile sau nerespectarea termenilor contractuali pot duce la dispute, care necesită soluționare prin mijloace legale. Este important să se prevină potențialele conflicte, prin clarificarea termenilor și a așteptărilor, și prin stabilirea unor mecanisme de rezolvare a disputelor eficiente.
Schimbările legislative sau reglementare	Schimbările în legislație sau reglementări pot apărea în orice moment, și pot afecta negocierile în curs. Aceste schimbări pot impune cerințe suplimentare sau pot modifica cadrul legal în care se desfășoară negocierile. Este important să se fie la curent cu evoluțiile legislative și reglementare și să se adapteze strategiile de negociere în consecință

Sursa: elaborat de autor

Evenimente externe neașteptate: evenimentele externe, cum ar fi dezastrele naturale, tulburările politice sau crizele economice, pot perturba negocierile în curs. Aceste evenimente pot obliga părțile să își reevalueze prioritățile, termenele sau așteptările financiare. Este posibil ca negocierile să fie suspendate temporar sau ajustate, pentru a se adapta la impactul unor astfel de evenimente.

Schimbări tehnologice sau inovații disruptive, pot schimba pe neașteptate condițiile pieței și pot afecta negocierile. Emergența unei tehnologii disruptive sau a unui nou concurent puternic, poate determina părțile să-și reevalueze strategiile, și să încerce să obțină acorduri, care să țină cont de noile realități tehnologice.

În situații atipice, ***diplomatia*** și ***abilitățile de gestionare a relațiilor*** sunt esențiale, managerul trebuie să poată naviga prin terenuri sensibile și să mențină relațiile în ciuda provocărilor. Astfel un manager de succes în negocierea afacerilor în situații atipice, este cel care poate rămâne calitativ și adaptat, gândind strategic și fiind deschis la noi abordări și soluții [54, pag. 10].

În practicile de management contemporane, negocierile de afaceri în situații atipice, necesită o abordare flexibilă și adaptativă. Situațiile atipice pot cuprinde o gamă largă de scenarii, cum ar fi negocierea în timpul unei crize, abordarea dilemelor etice, gestionarea diferențelor culturale sau navigarea în parteneriate complexe [44, pag. 98]. În general, practicile contemporane de management în negocieri în situații atipice, subliniază ***adaptabilitatea***, ***creativitatea***, ***luarea deciziilor etice***, ***comunicarea eficientă*** și ***construirea relațiilor***. Prin folosirea acestor practici, negociatorii pot naviga în circumstanțe dificile și pot obține rezultate de succes, chiar și în scenarii neconvenționale sau complexe [65, pag. 77].

1.4. Concluzie la capitolul 1

În concluzie afirmăm că, studiind și analizînd critic noțiunea de negociere, prezentată de-a lungul timpului de către savanții autohtoni și internaționali sub aspect interdisciplinar, am stabilit conotația economico-psihologică a acesteia, cu o ușoară tratare redirecționată spre aspectele sociale, politice, psihologice, juridice, diplomatice și economice.

Un rol deosebit în tratarea negocierilor de către autori, îl constituie procesul de comunicare, cărui argument i se atribue reușita și desfășurarea cu success a procesului de negociere. Alături de această afirmație au fost studiate și prezentate și argumente asociate teoriilor de negociere, precum tipologia și caracteristicile negocierilor de afaceri, tipurile de interese urmărite în procesul de

negociere de afaceri, strategii, tactici, tehnici de negociere, utilitatea și valoarea negocierilor de afaceri, etc.

În paragraful 1.1. sunt identificate și descrise teoriile aferente negocierilor bazate pe putere și influiențe, pe interese și obiective, care contribuie la fundamentarea negocierilor de afaceri. Din teoriile existente autorul selectează și argumentează strategiile și tacticile utilizate în negocierile de afaceri. Sunt analizate și selectate teoriile și principiile susținute de Chester L. Karrass, Roy J. Lewicki, David M. Saunders și John W. Minton, Gavin Kennedy, Daniel Shapiro, Richard Shell, cu referire la conturarea și fundamentarea strategiilor și tacticilor implicate în negocierile de afaceri. Argumente teoretico-practice privind dezvoltarea și fundamentarea negocierilor de afaceri, ale autorilor din România și Republica Moldova, fortifică contribuții semnificative în dezvoltarea conceptului de negociere în afaceri, dar și accentuiază importanța domeniului cercetat.

Paragraful 1.2. prezintă argumente privind abordarea procesuală și sistemică a negocierilor de afaceri. Pornind de la aceste două premise, și urmărind tipologia negocierilor în afaceri, am prezentat cele mai contemporane abordări ale soluțiiilor de negocieri eficiente în afaceri. În acest context au fost argumentate elaborate și prezentate scheme ale principiului de echilibru Nash, principiului BATNA, principiului ZOPA, principiului negocierii distributive, principiului negocierii integrative. Toate acestea formând ulterior fundamentele elaborării metodei de negociere din capitolul 3.

În scopul înțelegerii și valorificării negocierilor în teoriile economice, au fost prezentate argumente ale oamenilor de știință, cu referire la interesele negocierii și pozițiile în negociere. Atingerea obiectivelor economice, este direct proporțională cu teoriile manageriale. În acest context au fost prezentate studii și argumente aferente proceselor de negociere, sub aspect de colaborare, de competiție, de compromis, etc. Pe cînd abordarea procesuală a fost argumentată ca proces decizional.

În paragraful 1.3. managementul negocierilor în afaceri în condițiile atipice contemporane, a fost prezentat prin prisma abordării teoriilor clasice și contemporane ale acestuia și prin prisma personalității negociatorului. Astfel au fost identificate următoarele teorii clasice, precum: Abordarea bazată pe putere și competiție fundamentate de autorii Richard Walton, Dean G. Pruitt, Peter J. Carnevale; Abordarea bazată pe relații argumentată de Robert Axelrod, William Ury, Roger Fisher, Howard Raiffa; Abordarea bazată pe principii și Abordarea bazată pe principii argumentate de Howard Raiffa și Max Bazerman. Din abordările noi ale managementului negocierilor în afaceri au fost studiate și aliniate studiului: Abordarea cognitivă la care și-au adus contribuțiile Bazerman și Neale, Daniel Kahneman; Abordarea comportamentală fundamentate de Kahneman și Tversky; Abordarea interculturală de Erin Meyer.

Sub aspectul clasic al gestiunii actului managerial, managementului negocierilor este dependent de personalitatea individuală a managerului-negociator. În acest capitol ne referim și la o evoluție a caracteristicilor atribuite personalității managerului negociator în timp, pentru a înțelege mai bine care sunt aspectele forte ale actului managerial. Totodată aceste teorii constituind un al doilea pilon la dezvoltarea managementului negocierilor, și accentuarea capacității de conducere.

În contextul accentuării condițiilor atipice în care se desfășoară negocierile în afaceri, au fost prezentate argumente privind natura factorilor de creare a circumstanțelor atipice contemporane (natură economică, politică, socială sau naturală).

.

2. STABILIREA PRINCIPIILOR ESENȚIALE DE NEGOCIERE ÎN AFACERI ÎN CONDIȚIILE SITUAȚIILOR ATIPICE

2.1. Particularitățile situațiilor atipice prezente în managementul negocierilor în afaceri

O ***situație atipică*** se referă la *„circumstanțe, evenimente sau condiții care se abat de la cursul normal sau așteptat al tranzacțiilor comerciale, aceste situații pot introduce complexități, incertitudini sau provocări unice în procesul de negociere a contractelor”* [60, pag. 104]. Situațiile atipice necesită o analiză atentă și, eventual, ajustări ale clauzelor contractuale pentru a aborda în mod adecvat problemele specifice pe care le prezintă, astfel aceste situații atipice prezente în managementul negocierilor în afaceri, se pot grupa astfel:

1. Evenimentele de forță majoră se referă la *„evenimente care sunt imprevizibile, scapă de sub controlul părților contractante și sunt de natură să împiedice o parte să-și îndeplinească obligațiile contractuale”* [102, pag. 118]. Acestea sunt evenimente neprevăzute și incontrolabile, cum ar fi ***dezastrele naturale, tulburările politice*** sau ***pandemiile***, (figura 2.1), care pot perturba îndeplinirea obligațiilor contractuale. Prevederile privind forța majoră din contracte, adesea enumeră diverse evenimente care se încadrează în această categorie, cum ar fi războaie, terorism, cutremure, uragane, acțiuni guvernamentale, incendii, greve și alte situații similare sau evenimente care sunt dincolo de controlul părților. [5, pag. 59].

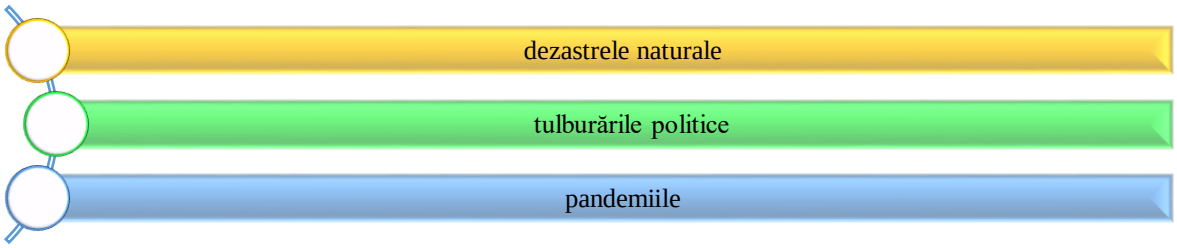


Figura 2.1 – Evenimentele de forță majoră în cadrul situațiilor atipice
Sursa: elaborat de autor

Evenimentele de forță majoră au un ***rol crucial*** în negocierea afacerilor în situații atipice. Aceste evenimente reprezintă ***circumstanțe excepționale*** și ***inevitabile,*** care pot afecta semnificativ capacitatea părților de a-și îndeplini obligațiile contractuale. În contextul situațiilor atipice, evenimentele de forță majoră pot deveni și mai complexe, necesitând o abordare atentă și adaptări ale clauzelor contractuale, pentru a face față noilor provocări. În timpul negocierilor contractuale în situații atipice, este important ca părțile să clarifice în mod detaliat ce evenimente sunt considerate ***„de forță majoră”***. Aceasta poate include și evenimente neobișnuite sau inprevizibile, care ar putea să apară în contextul respectiv, cum ar fi ***schimbări politice radicale*** sau ***avansuri tehnologice remarcabile*** [11, pag. 50].

Negociatorii trebuie să stabilească modul în care evenimentele de forță majoră vor influența obligațiile contractuale. În situații atipice, consecințele pot fi mai complexe, deoarece părțile pot avea dificultăți în a respecta termenele sau standardele convenite. În funcție de ***gravitatea*** și ***durata evenimentelor*** de forță majoră, poate fi necesară revizuirea termenilor contractuali, acest lucru poate include prelungirea termenelor, ajustarea cantităților sau recalcularea prețurilor în funcție de noile circumstanțe [71, pag. 90].

Negociatorii trebuie să stabilească procedurile adecvate pentru notificarea și comunicarea evenimentelor de forță majoră, aceasta poate implica furnizarea de dovezi suficiente pentru a demonstra că evenimentul a avut loc și a avut un impact semnificativ asupra performanței contractuale.

Evenimentele de forță majoră în negocierea afacerilor în situații atipice necesită *„o abordare **agilă**, **cooperativă** și **bazată pe comunicare deschisă** între părți”* [4, pag. 111]. Flexibilitatea și abilitatea de a adapta contractul la situații neașteptate, pot ajuta părțile să depășească provocările și să își păstreze relația comercială într-un mod rezonabil și echitabil.

2. Modificări ale reglementărilor

Schimbările în legislație, regulamente sau cerințele de conformitate după semnarea unui contract, pot conduce la situații neobișnuite. Negociatorii ar putea fi puși în situația de a aborda modul în care aceste modificări vor fi integrate în contractul existent [74, pag. 57]. Schimbările în reglementările legate de negocierile de afaceri în circumstanțe atipice, pot reprezenta provocări semnificative și necesită o abordare bine planificată pentru a proteja interesele tuturor părților implicate în contract (figura 2.2).



Figura 2.2 – Modificările de reglementare în cadrul situațiilor atipice
Sursa: elaborat de autor

În situații atipice, cum ar fi ***schimbări politice neprevăzute*** sau ***evenimente globale***, părțile trebuie să monitorizeze cu atenție orice modificări sau noi reglementări, care ar putea afecta industria lor sau contractul în discuție. Acest lucru necesită o bună comunicare și resurse pentru a urmări schimbările în timp util [71, pag. 111]. În cazul în care se anticipază modificări reglementare, este important să se includă clauze în contract, care prevăd posibilitatea de a aduce

ajustări în termeni sau condiții, pentru a reflecta noile reglementări, precum: prevederi referitoare la prețuri, standarde de calitate sau orice alt aspect influențat de reglementările.

Pentru a face față schimbărilor semnificative ale reglementărilor, părțile pot include clauze de renegociere care permit revizuirea anumitor aspecte ale contractului. În cazul în care reglementările se schimbă în mod substanțial, aceasta poate ajuta la menținerea echilibrului dintre părți și la adaptarea contractului la noile circumstanțe.

În situații extreme, în care noile reglementări afectează în mod negativ capacitatea părților de a îndeplini obligațiile contractuale sau își schimbă fundamental natura afacerii, poate fi necesară includerea clauzelor care permit respingerea sau rezilierea contractului, fără penalități semnificative. În situații atipice cu schimbări reglementare, părțile ar trebui să ia în considerare consultarea unor experți juridici specializați în domeniul specific al reglementărilor respective, aceștia pot oferi sfaturi cu privire la abordarea noilor reglementări în cadrul contractului.

Modificările reglementare pot aduce incertitudine în afaceri, prin urmare, părțile ar trebui să planifice pentru diferite scenarii, inclusiv cele mai pesimiste, și să stabilească mecanisme pentru a face față acestor situații cu consecințe minime.

În ansamblu, abordarea corectă în fața modificărilor reglementare în negocierea afacerilor în situații atipice, implică o bună pregătire, o comunicare eficientă și adaptabilitate. Părțile trebuie să fie dispuse să colaboreze și să găsească soluții pragmatice, pentru a menține viabilitatea contractului și a relației lor comerciale, în ciuda schimbărilor neașteptate în reglementări.

3. Volatilitatea pieței

În cazurile în care valoarea bunurilor sau serviciilor, care fac obiectul schimbului, este supusă unor fluctuații semnificative din cauza condițiilor de piață, este posibil ca *„negociatorii să fie nevoiți să conceapă* ***mecanisme de ajustare a prețurilor*** *sau* ***a cantităților*** *pentru a reflecta aceste schimbări”*, (figura 2.4), [55, pag. 44].



Figura 2.3 – Volatilitatea pieței în cadrul situațiilor atipice
Sursa: elaborat de autor

Volatilitatea pieței reprezintă *„**fluctuațiile semnificative** și **neprevăzute** în **prețuri**, **valori** sau **condiții economice** care pot afecta afacerile și contractele în curs”* [122, pag. 230]. În situații

atipice, cum ar fi perioadele de incertitudine sau schimbări rapide în mediul economic și financiar, volatilitatea pieței poate avea un impact semnificativ asupra procesului de negociere al afacerilor, prin:

- ***schimbări bruște în prețurile mărfurilor sau serviciilor*** - în timpul negocierilor, părțile ar trebui să ia în considerare posibilitatea de a introduce mecanisme de ajustare a prețurilor pentru a reflecta schimbările din piață;
- ***rigiditatea*** în termeni și condiții poate fi contraproductivă, părțile ar putea opta pentru termeni mai flexibili sau pentru clauze care permit revizuirea contractului, în cazul schimbărilor semnificative în piețe;
- ***riscuri sporite*** pentru ambele părți - prin urmare, discuțiile ar trebui să includă moduri de a gestiona aceste riscuri, cum ar fi stabilirea de limite pentru fluctuații sau prevederi de asigurare pentru a reduce impactul negativ.

În contextul volatilității, părțile ar putea să planifice pentru ***diferite scenarii***, de exemplu, ar putea dezvolta planuri de rezervă pentru a face față unei creșteri semnificative a prețurilor sau pentru a se adapta schimbărilor bruște din mediul economic [15, pag. 17]. În anumite situații atipice, cum ar fi ***schimbări tehnologice rapide***, volatilitatea pieței poate fi cauzată de intrarea unor noi jucători sau tehnologii disruptive, părțile trebuie să fie deschise la discuții despre cum să abordeze aceste schimbări în contract [22, pag. 87].

În ***medii volatile***, este esențial să se monitorizeze în mod constant schimbările din piață și să se reacționeze prompt la acestea. Volatilitatea pieței poate aduce provocări și oportunități în negocierea afacerilor în situații atipice, iar părțile trebuie să fie pregătite să adapteze strategiile și termenii contractuali în funcție de evoluțiile pieței și să colaboreze pentru a găsi soluții, care să echilibreze interesele lor în acest mediu imprevizibil [25, pag. 91].

4. Progrese tehnologice

În cazul în care un contract implică componente dependente de tehnologie, ar putea apărea o situație atipică dacă apare o nouă descoperire tehnologică, care modifică semnificativ „***peisajul pieței”*** [69, pag. 106]. Este posibil ca negociatorii să fie nevoiți să ia în considerare modul în care acest lucru influențează dispozițiile contractului referitoare la proprietatea intelectuală, inovare sau gestionarea datelor, (figura 2.4).

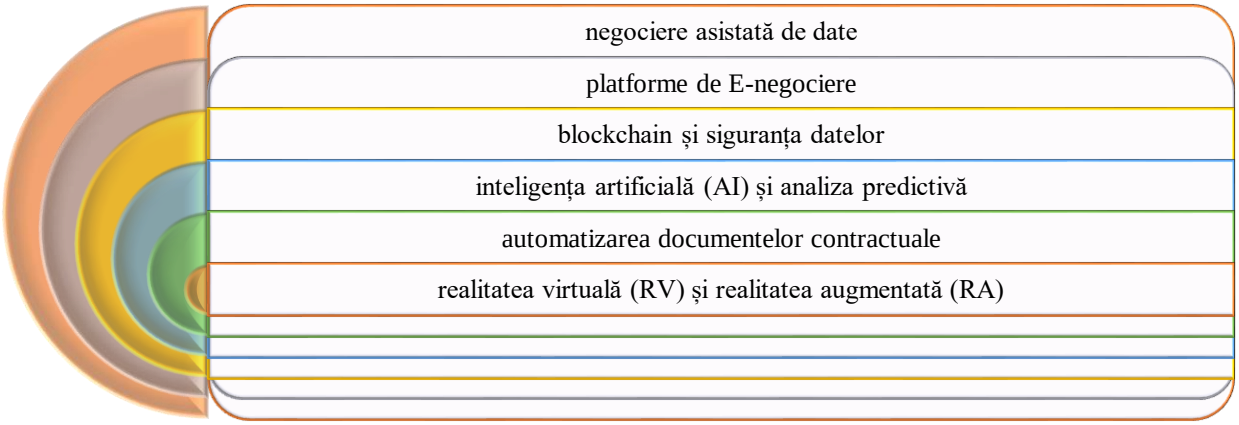


Figura 2.4 – Progresele tehnologice în cadrul situațiilor atipice
Sursa: elaborat de autor

Progresele tehnologice au avut un impact semnificativ în transformarea modului în care afacerile sunt negociate, mai ales în situații atipice, cum ar fi ***schimbări rapide în mediu*** sau ***evenimente neașteptate*** [114, pag. 117]. Aceste progrese au adus cu ele noi oportunități și instrumente care pot îmbunătăți eficiența, transparența și flexibilitatea în procesul de negociere, astfel:

a) ***tehnologia a făcut posibilă comunicarea*** și colaborarea în timp real între părțile aflate la distanță geografică, în situații atipice, cum ar fi pandemii sau restricții de călătorie, soluțiile de conferință video și platformele de colaborare online, facilitează continuarea negocierilor fără a fi nevoie de prezență fizică [119, pag. 220].

b) ***negociere asistată de date*** *(data-driven negotiations)*: tehnologia permite accesul rapid la date și analize relevante, pentru luarea deciziilor în timpul negocierilor. Datele privind piața, tendințele de prețuri și concurența, pot oferi informații utile pentru a fundamenta propunerile și contrapropunerile [83, pag. 174].

c) ***platforme de E-negociere*** *(E-negotiation platforms)*: aceste platforme digitale facilitează negocierea prin intermediul internetului, oferind spații securizate pentru părți să discute, să propună și să revizuiască termenii contractuali. Acest lucru poate reduce timpul și efortul necesar pentru a ajunge la un acord [110, pag. 81].

d) ***blockchain și siguranța datelor***: tehnologia blockchain poate asigura siguranța și integritatea datelor în timpul negocierilor, aceasta este important în contextul situațiilor atipice în care există riscuri sporite de securitate cibernetică sau în contextul în care încrederea între părți este esențială [87, pag. 85].

e) ***inteligența artificială*** **(AI) și** ***analiza predictivă***: utilizarea AI și a analizei predictive poate ajuta la preconizarea direcțiilor posibile ale negocierii și la identificarea potențialelor puncte

de conflict, aceasta poate permite pregătirea pentru diferite scenarii și dezvoltarea de strategii adecvate [117, pag. 66].

f) ***automatizarea documentelor contractuale***: tehnologia poate automatiza procesul de generare și actualizare a documentelor contractuale, aceasta poate fi utilă în situații în care termenii contractuali trebuie ajustați rapid sau în cazul unor negocieri repetate cu același partener [106].

g) ***realitatea virtuală (RV) și realitatea augmentată (RA)****:* pot fi utilizate pentru a crea simulări virtuale ale produselor sau serviciilor discutate în cadrul negocierilor, acest lucru poate ajuta părțile să înțeleagă mai bine ceea ce se negociază, chiar și în situații în care interacțiunile fizice sunt limitate [25, pag. 58].

5. Întreruperi ale lanțului de aprovizionare

Întreruperile neașteptate în lanțurile de aprovizionare, fie că sunt cauzate de factori geopolitici, de probleme de transport sau de închideri neașteptate, pot duce la situații atipice în care părțile trebuie să își adapteze aranjamentele contractuale pentru a asigura o performanță continuă.

6. Riscuri emergente

Riscurile care nu au fost inițial avute în vedere în timpul negocierilor contractuale, pot apărea în timp. Acestea ar putea include amenințări la adresa securității cibernetice, preocupări legate de mediu sau riscuri legate de sănătate și siguranță, care necesită ajustări ale clauzelor contractuale pentru atenuarea riscurilor [65, pag. 19].

Abordarea situațiilor atipice în cadrul negocierilor contractelor de afaceri necesită ***flexibilitate***, ***o comunicare clară*** și ***dorința de a găsi soluții*** reciproc avantajoase. Este important ca negociatorii să anticipeze potențialele scenarii atipice și să includă în contract prevederi care să permită adaptarea sau rezolvarea în cazul în care apar aceste situații. În unele cazuri, părțile ar putea lua în considerare, de asemenea, includerea unor mecanisme de soluționare a litigiilor, cum ar fi arbitrajul sau medierea, pentru a ajuta la gestionarea neînțelegerilor care pot apărea din cauza complexității acestor situații unice.

Pandemia de COVID-19 a creat o serie de situații atipice și provocări în negocierea afacerilor, pe măsură ce mediul economic și modul de lucru s-au schimbat într-un mod fără precedent. Restricțiile de călătorie și distanțarea socială au determinat o tranziție rapidă către ***negocieri online***, iar ***platformele de videoconferință*** și ***colaborare virtuală*** au devenit instrumente esențiale pentru continuarea negocierilor, în condiții de pandemie [60, pag. 110].

Schimbările economice rapide cauzate de pandemie, au necesitat adaptarea rapidă a strategiilor de negociere, părțile au trebuit să reevalueze prețurile, termenii și condițiile pentru a ține cont de noile realități economice. Incertitudinea legată de durata și impactul pandemiei a dus

la întreruperi sau amânări ale unor negocieri, iar părțile au fost obligate să reevalueze prioritățile și să ia în considerare soluții temporare sau în așteptare. Multe afaceri au fost afectate în mod negativ de pandemie. În ***negocierile*** din acest context, au fost necesare un grad mai mare de empatie și înțelegere, părțile au fost dispuse să fie mai flexibile în abordarea termenilor contractuali, pentru a ține cont de dificultățile reciproce.

Pandemia a adus la suprafață probleme precum ***nesiguranța în furnizarea*** sau ***achiziționarea de bunuri și servicii***, părțile au trebuit să-și reevalueze clauzele legate de termene, livrări, penalizări și situații de forță majoră, pentru a răspunde noilor circumstanțe [76, pag. 7].

În afaceri care necesită interacțiuni fizice, cum ar fi inspecțiile sau negocierea detaliată, părțile au trebuit să ia în considerare măsuri de sănătate și siguranță, acest lucru a inclus ajustări în modul în care negocierile sunt organizate și desfășurate. Într-un ***mediu imprevizibil***, părțile au trebuit să monitorizeze constant schimbările legate de pandemie și să reacționeze rapid la noile dezvoltări. Aceasta a necesitat o comunicare și colaborare strânse [117, pag. 217].

Pandemia a creat atât ***riscuri***, cât și ***oportunități***, negociatorii au trebuit să evalueze modul în care pandemia ar putea influența sectorul și partenerii de afaceri, adaptându-și strategiile în funcție de acest lucru, ***flexibilitatea***, ***adaptabilitatea*** și ***comunicarea deschisă*** au fost esențiale pentru a depăși provocările și a ajunge la acorduri, care să țină cont de noile realități economice și sociale [109, pag. 88].

Negocierea afacerilor în timpul unei ***crize financiare*** poate implica situații atipice și provocări semnificative, pe măsură ce companiile se confruntă cu instabilitate economică și incertitudine prin:

1. ***Presiunea financiară***: companiile pot fi supuse presiunii financiare intense în timpul crizei financiare, ceea ce poate influența abordarea și deciziile lor în cadrul negocierilor, iar părțile trebuie să ia în considerare această realitate și să identifice soluții pentru a face față presiunilor financiare.
2. ***Reevaluarea riscurilor și oportunităților***: criza financiară poate duce la apariția unor riscuri și oportunități noi sau neașteptate, părțile trebuie să reevalueze modul în care criza ar putea influența afacerea lor și să negocieze, în consecință luând în considerare elementele legate de risc și beneficiu.
3. ***Negocieri mai riguroase și detaliate***: în contextul incertitudinii financiare, negocierile pot deveni mai riguroase și detaliate. Părțile pot dori să clarifice în detaliu termenii și condițiile, pentru a minimiza riscurile și a evita eventuale dispute ulterioare.
4. ***Renegociere și modificări ale contractelor existente***: într-o criză financiară, părțile pot să fie nevoite să renegocieze sau să modifice contractele existente pentru a se adapta noilor

circumstanțe. Aceasta poate implica ajustarea prețurilor, termenelor de plată sau altor clauze contractuale.

5. ***Căutarea soluțiilor creative***: criza financiară poate cere părților să găsească soluții creative și inovatoare pentru a-și menține afacerile și relațiile comerciale. Aceasta poate include parteneriate sau acorduri de colaborare neconvenționale.
6. ***Comunicare deschisă și transparentă***: într-un mediu incert, comunicarea deschisă și transparentă este crucială. Părțile trebuie să împărtășească informații relevante pentru a putea înțelege mai bine impactul crizei financiare și pentru a lua decizii informate.
7. ***Gestionarea credibilității și încrederii***: crizele financiare pot afecta încrederea și credibilitatea între părți. Părțile trebuie să fie atente la modul în care își mențin angajamentele și să lucreze pentru a-și reconstrui sau menține încrederea reciprocă.
8. ***Planificare pentru recuperare***: părțile pot să își îndrepte atenția către planificarea pentru perioada post-criză. Aceasta poate include discuții despre modul în care vor colabora pentru a-și reveni și pentru a-și reconstrui afacerile.

Negocierea afacerilor în cazul ***embargourilor*** reprezintă o situație atipică și complexă, deoarece impune restricții comerciale și limitări serioase asupra schimburilor comerciale între țări sau organizații. Embargourile pot avea multiple motive, de la motive politice și de Securitate, până la preocupări legate de drepturile omului sau sancțiuni internaționale [150, pag. 96].

Într-un context de embargouri, părțile trebuie să identifice ***parteneri comerciali*** și ***piețe*** care nu sunt afectate de restricții, aceasta poate necesita o cercetare și o evaluare atentă a reglementărilor și a potențialelor riscuri [132, pag. 170]. Negocierile trebuie să includă clarificări cu privire la respectarea embargourilor și a reglementărilor asociate. Clauzele contractuale trebuie să fie precise și să abordeze în mod explicit responsabilitățile și consecințele în cazul încălcării embargourilor.

Încălcarea embargourilor poate avea ***consecințe grave***, inclusiv amenzi financiare substanțiale sau întreruperea afacerilor. Părțile trebuie să evalueze în mod atent riscurile financiare și juridice, și să lucreze cu asistență juridică specializată pentru a evita astfel de situații.

În cazul în care o parte din negociere se află sub un embargou, trebuie să existe proceduri clare pentru gestionarea exporturilor și importurilor, astfel încât să se respecte reglementările în vigoare. Pentru a face față embargourilor, părțile ar putea trebui să ajusteze strategiile de marketing și vânzări, concentrându-se pe piețele și produsele care nu sunt afectate de restricții.

În cazul embargourilor, flexibilitatea este esențială. Părțile trebuie să fie pregătite să adapteze rapid strategiile și planurile, în funcție de schimbările în reglementări sau de evoluția situației geopolitice. Reglementările și embargourile pot suferi schimbări în timp. Părțile trebuie

să monitorizeze constant aceste schimbări, și să fie la curent cu noile dezvoltări, care ar putea influența afacerea. Înainte de a începe negocierile, părțile trebuie să efectueze cercetări și due diligence aprofundate, pentru a înțelege complet impactul embargourilor asupra tranzacțiilor planificate.

Acordul de asociere cu Uniunea Europeană este un tratat bilateral care stabilește relațiile politice, economice și comerciale între un stat non-UE și Uniunea Europeană [130, pag. 317]. Aceasta poate include aspecte precum comerțul, cooperarea în domeniul securității, cooperarea în cercetare și inovare, dezvoltarea economică și multe altele. În procesul de negociere și implementare a unui ***acord de asociere cu UE***, pot apărea situații atipice și provocări, cum ar fi:

a) ***convergența legislației și standardele***: acordurile de asociere pot cere statelor non-UE să aducă legislația și standardele lor în concordanță cu cele ale UE, astfel implică ajustări semnificative ale politicilor interne și poate avea impact asupra negocierii și implementării acestor schimbări.

b) ***negocieri complexe și tehnice***: detaliile acordurilor de asociere pot fi extrem de complexe și tehnice, acoperind o gamă largă de subiecte, practic acest lucru poate face negocierile dificile și necesită experți cu cunoștințe profunde în diferite domenii.

c) ***impactul economic și comercial***: acest lucru poate aduce provocări în ceea ce privește ajustarea sectorului comercial și dezvoltarea noilor oportunități.

d) ***implementarea și monitorizarea***: după semnarea acordului, implementarea și monitorizarea sa, pot necesita resurse substanțiale și coordonare strânsă între toate părțile implicate.

e) ***consultarea și participarea publicului***: asigurarea consultării și participării publicului poate fi o provocare, mai ales într-un context în care impactul acordului poate fi vast.

f) ***schimbări politice și sociale***: situațiile politice sau sociale neprevăzute pot influența negocierile și implementarea în mod imprevizibil.

g) ***asigurarea conformității***: acordurile de asociere pot impune obligații stricte pentru statele non-UE în ceea ce privește adoptarea și respectarea legislației și standardelor UE. Asigurarea conformității poate fi o provocare, mai ales în contextul schimbărilor legislative sau politice interne.

h) ***relația cu terțe părți***: acordurile de asociere pot avea un impact asupra relațiilor cu terțe părți care nu sunt incluse în acord, astfel se pot crea situații complexe în relațiile internaționale și poate necesita abordări diplomatice și negocieri suplimentare.

Negocierea și implementarea unui acord de asociere cu UE sunt procese complexe și atipice, care necesită eforturi coordonate și abilități de gestionare a diferitelor provocări. Consultarea cu

experți legali, economiști și experți în relații internaționale poate ajuta țările non-UE să gestioneze aceste situații într-un mod eficient și să profite de beneficiile asociate cu un astfel de acord.

2.2. Experiențe și practici internaționale de gestiune a negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice

Managementul negocierilor în afaceri în prezența ***situațiilor atipice*** este o abilitate esențială pentru liderii și profesioniștii din domeniul afacerilor, iar de-a lungul timpului s-au dezvoltat o serie de experiențe și practici internaționale pentru a aborda aceste situații neobișnuite, într-un mod eficient. În timpul ***crizelor financiare***, unele companii au reușit să își renegocieze termenii contractelor existente pentru a se adapta la schimbările de piață, și pentru a-și proteja interesele pe termen lung. ***Procesul de Brexit*** a creat incertitudini în ceea ce privește comerțul și aprovizionarea, iar multe companii au fost nevoite să reevalueze și să reconfigureze lanțurile lor de aprovizionare, ceea ce a necesitat negocieri cu furnizorii, partenerii și clienții.

Pandemia COVID-19 a determinat multe afaceri să se mute în mediul online, iar negocierile virtuale au devenit norma, iar abilitățile de a gestiona eficient aceste interacțiuni sunt esențiale pentru a menține o comunicare clară și pentru a obține rezultate favorabile. În contextul accelerării schimbărilor tehnologice, negocierile privind acordurile de licențiere sau colaborarea în cercetare și dezvoltare, pot fi influențate de aspecte precum protecția proprietății intelectuale și împărțirea beneficiilor prin diferențele culturale și legale pot adăuga complexitate în negocierile internaționale.

În contextul globalizării, negocierea și semnarea acordurilor comerciale internaționale pot avea un impact semnificativ asupra economiei și politicilor naționale, aici, abordările diplomatice, economice și juridice trebuie să fie integrate pentru a asigura interesele țărilor implicate.

Un exemplu de afacere din domeniul petrolier negociată într-o situație atipică este ***achiziționarea a 50%*** din acțiunile companiei TNK-BP de către Rosneft, compania petrolieră de stat a Rusiei, în anul 2013 [173]. TNK-BP era o companie mixtă formată dintr-o asociere între grupul BP din Marea Britanie și consorțiul AAR (Alfa, Access Industries și Renova) din Rusia.

Achiziționarea a venit în contextul unor dispute legale și tensiuni între BP și partenerii săi ruși din AAR. Acesta a fost un exemplu de afacere atipică deoarece a implicat o restructurare complexă și negocierea în condiții dificile între diferitele părți implicate, incluzând guvernul rus. Rosneft a plătit aproximativ 28 miliarde de dolari pentru a prelua jumătate din acțiunile TNK-BP, ceea ce a dus la o consolidare semnificativă a controlului asupra industriei petroliere din Rusia și la o reconfigurare a relațiilor de putere în sectorul energetic rus. Această afacere a avut, de

asemenea, impact asupra industriei petroliere la nivel global, deoarece a creat un jucător major în producția de petrol și gaze.

Achiziționarea TNK-BP de către Rosneft a avut și aspecte politice și strategice, datorită implicării guvernului rus în industria petrolieră și importanței sale pentru economia țării. Această situație atipică a reflectat dinamica complexă din industria petrolieră și impactul pe care politicile naționale și interesele comerciale îl pot avea asupra negocierilor și tranzacțiilor.

Istoria companiei TNK-BP este marcată de o serie de etape, inclusiv formarea sa, dezvoltarea ulterioară, tensiunile dintre partenerii săi și, în cele din urmă, achiziționarea sa de către Rosneft, astfel:

- în anul 2003, grupul petrolier britanic BP și consorțiul rus AAR (Alfa Group, Access Industries și Renova) au încheiat o asociere strategică pentru a forma TNK-BP, această asociere a fost considerată o etapă importantă în ceea ce privește deschiderea sectorului petrolier rus pentru investiții străine.
- TNK-BP a devenit una dintre cele mai mari companii petroliere private din Rusia și una dintre cele mai mari companii străine active în sectorul energetic al țării. Compania a fost implicată în diverse operațiuni, de la explorarea și producția de petrol și gaze la rafinare, distribuție și comerț cu produse petroliere.
- în timp, au apărut tensiuni și neînțelegeri între BP și AAR cu privire la strategia de dezvoltare, distribuția profiturilor și modul de gestionare a companiei, aceste tensiuni au condus la procese legale și la o situație în care partenerii nu mai puteau colabora în mod eficient.

Această istorie reflectă dinamica complexă și uneori conflictuală din industria energetică și modul în care factori precum relațiile între parteneri, interesele politice și schimbările de piață pot influența evoluția și direcția unei companii.

Afacerea TNK-BP a fost o asociere strategică în industria petrolieră dintre grupul britanic BP și consorțiul rus AAR (Alfa Group, Access Industries și Renova). Această asociere a fost înființată în anul 2003 și a avut drept obiectiv exploatarea și dezvoltarea resurselor de petrol și gaze din Rusia și alte regiuni. Prin intermediul acestei afaceri, BP a deținut inițial 50% din acțiunile TNK-BP, iar celelalte 50% au fost deținute de consorțiul AAR. TNK-BP a fost o companie petrolieră majoră, care avea operațiuni în diverse domenii ale industriei, inclusiv explorarea și producția de petrol și gaze, rafinarea, distribuția și comerțul cu produse petroliere. Cu toate acestea, în timp, au apărut tensiuni între BP și AAR, legate de gestionarea companiei, investiții, strategii de dezvoltare și distribuția profiturilor. Aceste tensiuni au dus la conflicte în afacere și la procese legale între părțile implicate.

Situația a culminat cu achiziționarea a 50% din acțiunile TNK-BP de către Rosneft, compania petrolieră de stat a Rusiei, în anul 2013. Aceasta a marcat sfârșitul asocierea dintre BP și AAR în cadrul TNK-BP. BP a primit acțiuni Rosneft în schimbul părții sale din TNK-BP și cash. În cele din urmă, Rosneft a preluat controlul asupra întregii operațiuni TNK-BP, creând una dintre cele mai mari companii petroliere din lume în ceea ce privește producția de petrol și gaze.

Această afacere a fost semnificativă în lumea energetică, reprezentând o reconfigurare a echilibrului de putere în industria petrolieră rusă și globală. De asemenea, a evidențiat complexitatea negocierilor în industria petrolieră și influența politicilor naționale în astfel de tranzacții.

În ***situația atipică a negocierilor*** legate de achiziționarea TNK-BP de către Rosneft, s-au confruntat cu o serie de condiții și factori speciali care au influențat modul în care tranzacția a fost negociată și finalizată, aceste condiții includ:

1. ***Relații complicate între părți*:** în contextul tensiunilor existente între BP și AAR, negociatorii au trebuit să abordeze relații complicate și conflictuale între părți, aceste tensiuni au necesitat un efort susținut pentru a ajunge la un acord în ceea ce privește viitorul TNK-BP și detaliile tranzacției.
2. ***Influența politică*:** industria petrolieră din Rusia are adesea un nivel semnificativ de influență politică. Guvernul rus avea un interes deosebit în tranzacție, dat fiind caracterul strategic al industriei petroliere pentru economia țării, acest lucru a adăugat o dimensiune politică și negocierilor.
3. ***Gestionarea riscurilor legale și financiare*:** tranzacția a presupus o reconfigurare complexă a structurii de proprietate și a implicat riscuri legate de litigii și de stabilirea valorii adecvate a activelor. Negociatorii au trebuit să identifice și să gestioneze aceste riscuri în cadrul acordului.
4. ***Confidențialitate și securitate*:** datele și informațiile sensibile legate de activitățile și activele TNK-BP au fost subiectul negocierilor. Asigurarea confidențialității și protecția datelor au fost esențiale pentru a preveni scurgeri de informații și impactul asupra piețelor financiare.
5. ***Aprobări reglementare*:** tranzacțiile majore în industria energetică pot necesita aprobări reglementare de la autorități guvernamentale sau organisme de reglementare, iar procesul de obținere a acestor aprobări poate adăuga complexitate și întârzieri negocierilor.
6. ***Impactul asupra angajaților și operațiunilor*:** o altă condiție importantă a fost gestionarea tranziției pentru angajați și a asigurării continuității operațiunilor, negociatorii au trebuit să abordeze aceste aspecte pentru a minimiza perturbările și a asigura că tranzacția va fi executată eficient.

7. ***Stabilitatea mediului economic*:** situația economică și geopolitică din Rusia și din întreaga lume au putut influența negocierile. Evaluarea impactului acestor factori a fost importantă pentru a lua decizii informate în cadrul negocierilor.
8. ***Opțiuni de compensare și structuri de plată*:** pentru a ajunge la un acord, părțile ar putea să fi negociat diverse opțiuni de compensare și structuri de plată, inclusiv cash, acțiuni sau alte active, pentru a ajunge la un acord echitabil.

Aceste condiții și factori au contribuit la specificitatea situației atipice a negocierilor legate de TNK-BP și au cerut ***abordări flexibile***, ***soluții creative*** și ***expertiză profundă*** în domeniile financiar, legal și politic.

Un alt exemplu privind negocierea afacerilor în situații atipice vine din ***industria auto***, unde compania germană Volkswagen a negociat parteneriate și acorduri de colaborare cu alte companii din industria auto pentru ***dezvoltarea*** și ***producția de vehicule electrice*** sau tehnologii avansate de automobile. De exemplu, colaborarea dintre Volkswagen și Ford pentru dezvoltarea de vehicule comerciale și tehnologii de autonomie reprezintă o astfel de negociere.

În anul 2019, compania germană Volkswagen și compania americană Ford au anunțat o colaborare extinsă pentru a dezvolta vehicule comerciale și tehnologii de conducere autonomă. Aceasta este o strategie din industria auto care reflectă dorința de a împărtăși costurile de dezvoltare, de a accelera inovația și de a face față provocărilor din industrie [175].

Etapele negocierilor au constat din:

1. ***Identificarea beneficiilor reciproce*:** atât Volkswagen, cât și Ford au recunoscut că există oportunități de colaborare în dezvoltarea de vehicule comerciale, unde pot împărtăși platforme, tehnologii și resurse, pentru a economisi costuri și pentru a ajunge mai rapid pe piață. De asemenea, ambii producători erau interesați să se implice în tehnologiile de conducere autonomă.
2. ***Determinarea obiectivelor și contribuțiilor*:** negociatorii ambelor companii au stabilit obiectivele specifice ale colaborării și au discutat despre cum vor contribui la proiect. Fiecare companie și-a adus experiența și resursele în cadrul colaborării, astfel încât să se asigure că beneficiile sunt echilibrate.
3. ***Detalierea termenilor colaborării*:** au fost luate în considerare aspecte precum distribuția costurilor, modul în care vor fi împărțite veniturile și cum vor fi gestionate drepturile de proprietate intelectuală asupra tehnologiilor dezvoltate în colaborare.
4. ***Întocmirea unui acord*:** pe baza negocierilor și a acordurilor ajunse, cele două companii au întocmit un acord detaliat care a reglementat toate aspectele colaborării. Acest document a stabilit clar angajamentele fiecărei părți și modul în care vor lucra împreună.

Beneficiile colaborării negocierii afacerii pentru această situație atipică au fost:

- ***economii de costuri:*** prin împărtășirea platformelor, tehnologiilor și resurselor, ambele companii au putut reduce costurile de dezvoltare și producție pentru vehiculele comerciale și tehnologiile de autonomie.
- ***accelerarea inovației:*** colaborarea a permis ambele companii să beneficieze de know-how-ul celuilalt și să dezvolte tehnologii mai avansate într-un timp mai scurt.
- ***reducerea riscurilor:*** partajarea riscurilor și responsabilităților a permis companiilor să își reducă expunerea la posibile probleme sau dificultăți.
- ***acces la noi piețe:*** colaborarea a putut permite accesul la piețe sau segmente de piață în care una dintre companii avea expertiză sau prezență mai puternică.

Rezultatul acestei colaborări dintre Volkswagen și Ford a fost dezvoltarea de vehicule comerciale comune, precum și tehnologii de conducere autonomă, acestea au fost benefice pentru ambele companii, aducând inovație pe piață și consolidând poziția lor în fața competiției din industria auto globală.

Acest exemplu ilustrează modul în care companiile din industria auto din UE pot negocia pentru a realiza obiective comune, cum ar fi dezvoltarea de tehnologii avansate, împărțirea costurilor și îmbunătățirea competitivității pe piață.

O altă situație atipică de negociere a afacerii este exemplul ***fuziuni și achiziții în tehnologie,*** Microsoft, companie cu sediul în Statele Unite, a negociat cu companii europene pentru a achiziționa tehnologii și servicii relevante. De exemplu, achiziția platformei GitHub, cu sediul în UE, a implicat negocieri complexe privind evaluarea și termenii tranzacției [148].

În anul 2018, Microsoft, o companie cu sediul în Statele Unite, a achiziționat GitHub, o platformă importantă pentru dezvoltarea colaborativă de software, cu sediul în Uniunea Europeană (UE). Această achiziție a fost un exemplu clar de negociere complexă în ceea ce privește evaluarea, termenii tranzacției și implicarea unor părți multiple.

Etapele negocierilor au constat din:

1. ***Interesul pentru achiziție:*** Microsoft a identificat potențialul strategic al platformei GitHub pentru dezvoltarea ulterioară a ecosistemului său de dezvoltare software, au început discuțiile cu reprezentanții GitHub pentru a explora posibilitatea unei achiziții.
2. ***Evaluarea valorii:*** evaluarea platformei GitHub a fost una dintre cele mai critice aspecte ale negocierilor, Microsoft a efectuat o analiză detaliată a valorii tehnologiei, activelor, utilizatorilor și a potențialului de creștere al GitHub. Această etapă a necesitat expertiză în analiză financiară și tehnologică.

3. ***Negocieri privind termenii tranzacției:*** Microsoft și GitHub au intrat în discuții pentru a stabili termenii achiziției, aceasta a implicat discuții despre prețul tranzacției, modalitățile de plată, obligațiile contractuale și termenii de transfer al proprietății intelectuale.
4. ***Aprobări reglementare:*** datorită faptului că GitHub avea sediul în UE, achiziția a fost supusă reglementărilor europene și a necesitat aprobarea autorităților de reglementare, acest lucru a implicat negocieri și comunicare cu autoritățile competente din UE.
5. ***Consultanță legală și due diligence:*** atât Microsoft, cât și GitHub au implicat consultanți legali și financiari pentru a asigura că tranzacția respectă legislația și reglementările, iar toate aspectele sunt analizate în detaliu.

Beneficiile colaborării negocierii afacerii pentru această situație atipică au fost:

- ***extinderea portofoliului:*** pentru Microsoft, achiziția GitHub a reprezentat o extindere semnificativă a portofoliului său de servicii și platforme de dezvoltare software.
- **creșterea comunității:** GitHub avea o comunitate activă de dezvoltatori din întreaga lume. Achiziția a adus această comunitate sub umbrela Microsoft, extinzând astfel baza de utilizatori și dezvoltatori.
- **acces la tehnologii și expertiză:** Microsoft a obținut acces la tehnologia și expertiza GitHub, precum și la modul în care dezvoltatorii colaborau și își împărtășeau codul.

Achiziția GitHub de către Microsoft a fost finalizată în octombrie 2018, iar GitHub a continuat să funcționeze ca o platformă independentă, în timp ce beneficia de resursele și suportul oferite de Microsoft. Această achiziție a contribuit la consolidarea prezenței Microsoft în industria tehnologică și la dezvoltarea ecosistemului său de dezvoltare software.

Acest exemplu evidențiază modul în care companiile din afara UE, precum Microsoft, pot negocia cu companii europene pentru a achiziționa tehnologii, servicii sau întreprinderi, implicând evaluări complexe și respectarea reglementărilor și legilor relevante.

Un alt exemplu de situație atipică a negocierii afacerii vine din ***energia regenerabilă,*** unde companii europene active în domeniul energiei regenerabile, cum ar fi Enel din Italia sau Ørsted din Danemarca, au negociat cu guvernele locale și alte părți interesate pentru a obține licențe, permise și sprijin pentru dezvoltarea de parcuri eoliene și parcuri solare [149].

Etapele negocierilor au constat din:

1. ***Identificarea oportunităților:*** companiile europene active în energia regenerabilă, precum Enel și Ørsted, au identificat oportunități pentru dezvoltarea de parcuri eoliene și solare în diverse regiuni. Ei au identificat locații cu potențial pentru producția de energie regenerabilă eficientă, din punct de vedere tehnic și economic.

2. ***Contactarea autorităților locale:*** companiile au inițiat discuții cu autoritățile locale, guvernele regionale și naționale, pentru a obține informații despre legislația și reglementările din domeniul energiei regenerabile. Aceasta a implicat contactarea agențiilor de reglementare și autorităților de mediu, pentru a înțelege cerințele și procesele de obținere a licențelor și permiselor.
3. ***Prezentarea propunerilor:*** companiile au elaborat propuneri detaliate pentru dezvoltarea de parcuri eoliene și solare, inclusiv informații despre capacitatea proiectelor, tehnologiile utilizate, implicațiile economice și avantajele pentru comunitățile locale și mediul înconjurător.
4. ***Negocierea termenilor:*** în timpul negocierilor cu autoritățile locale și alte părți interesate, companiile au discutat termenii legați de obținerea licențelor și permiselor de construcție, termenii financiari și de producție a energiei, impactul asupra mediului și angajamentele de responsabilitate socială.
5. ***Asigurarea sprijinului local:*** companiile au lucrat pentru a câștiga sprijinul comunităților locale și al populației în general, prezentând beneficiile proiectelor pentru economie, ocuparea forței de muncă și pentru mediu. Aceasta a implicat adesea discuții publice, prezentări în fața comunităților și dialog cu reprezentanții locali.

Beneficiile și rezultatele negocierilor au fost:

- ***crearea de locuri de muncă:*** proiectele de energie regenerabilă aduc beneficii economice locale prin crearea de locuri de muncă în construcție, operare și întreținere.
- ***reducerea emisiilor:*** dezvoltarea de parcuri eoliene și solare contribuie la reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră și la atingerea obiectivelor de mediu.
- ***diversificarea mixului energetic:*** producția de energie regenerabilă contribuie la diversificarea mixului energetic al unei țări, reducând dependența de sursele tradiționale de energie.
- ***sprijin pentru comunități:*** companiile au adesea programe de responsabilitate socială și investesc în dezvoltarea comunităților locale prin proiecte de educație, infrastructură și dezvoltare durabilă.
- ***parteneriate cu guvernele:*** prin negocieri reușite, companiile pot stabili parteneriate pe termen lung cu guvernele locale și naționale, pentru a dezvolta infrastructură energetică regenerabilă.

Exemplul companiilor Enel și Ørsted în domeniul energiei regenerabile ilustrează importanța negocierilor în obținerea de licențe, permise și sprijin pentru dezvoltarea de proiecte de energie regenerabilă [168]. Negocierile eficiente le permit companiilor să dezvolte proiecte în beneficiul mediului, economiei și comunităților locale.

O altă situație atipică vine din domeniul ***telecomunicațiilor și a licitațiilor de spectru,*** unde companiile de telecomunicații precum Vodafone, Orange sau Deutsche Telekom, au participat la

licitații organizate de guvernele UE pentru achiziționarea de spectru radio, necesar pentru serviciile lor de comunicații mobile [165, 119]. Aceste negocieri implică adesea competiție și strategii de licitare complexe.

Etapele licitațiilor de spectru pentru companiile de telecomunicații au fost:

1. ***Pregătirea pentru licitații:*** companiile de telecomunicații precum Vodafone, Orange și Deutsche Telekom, se pregătesc pentru licitații prin analizarea nevoilor lor de spectru pentru serviciile actuale și viitoare. Ele identifică benzi de frecvențe, care ar fi benefice pentru extinderea acoperirii, sau pentru implementarea tehnologii mai avansate.
2. ***Participarea la licitații:*** guvernele UE organizează licitații pentru a vinde licențe de utilizare a spectrului de frecvențe. Companiile de telecomunicații participă la aceste licitații și fac oferte pentru achiziționarea de licențe în benzi de frecvențe specifice.
3. ***Strategii de licitare:*** companiile de telecomunicații dezvoltă strategii de licitare pentru a obține licențele dorite la prețuri competitive. Aceste strategii pot include alegerea momentului potrivit pentru a face oferte, stabilirea valorii maxime pe care sunt dispuse să o plătească și evaluarea competiției.
4. ***Competiția în licitații:*** licitațiile de spectru adesea implică competiție acerbă între companiile de telecomunicații. Aceasta poate duce la creșterea prețurilor licențelor și la strategii complexe de licitare, cum ar fi ofertele în grup, pentru a obține un set coerent de benzi de frecvențe.
5. ***Achiziționarea licențelor:*** companiile de telecomunicații care câștigă licitațiile, obțin licențele de utilizare a spectrului și plătesc sumele corespunzătoare. Aceste licențe le permit să utilizeze frecvențele respective, pentru a-și oferi serviciile de comunicații mobile.

Beneficiile și importanța licitațiilor de spectru au fost:

- **extinderea serviciilor:** achiziționarea de noi benzi de frecvențe permite companiilor de telecomunicații să-și extindă acoperirea, să îmbunătățească calitatea serviciilor și să ofere tehnologii mai avansate, cum ar fi rețelele 5G.
- **inovare tehnologică:** accesul la spectru adăugător oferă oportunități pentru implementarea de tehnologii inovatoare în comunicațiile mobile, cum ar fi internetul lucrurilor (IOT) și soluții industriale.
- **generarea de venituri pentru guverne:** licitațiile de spectru generează venituri semnificative pentru guvernele UE, care pot fi folosite pentru investiții în infrastructură și dezvoltare.
- **competiție și inovație:** competiția în cadrul licitațiilor de spectru stimulează companiile să inoveze și să dezvolte strategii eficiente pentru a obține resursele necesare.

Licitațiile de spectru reprezintă un proces complex și esențial pentru industria de telecomunicații, ele permit companiilor să obțină drepturi de utilizare a frecvențelor pentru a

dezvolta și furniza servicii de comunicații mobile avansate. Acest exemplu arată cum companiile de telecomunicații negociază într-un mediu competitiv pentru a obține acces la resursele necesare, pentru a-și dezvolta afacerile și a oferi servicii inovatoare clienților lor.

Exemplu de negociere a afacerii în situații atipice din domeniul ***farmaceutic și acces la piețe,*** unde companiile farmaceutice negociază cu autoritățile de reglementare și agențiile de sănătate din UE, pentru a obține aprobări pentru noi medicamente și tratamente. Ele pot, de asemenea, să negocieze acorduri de distribuție și parteneriate cu alte companii farmaceutice sau de distribuție.

Etapele negocierilor pentru aprobarea medicamentelor și tratamentelor au fost:

1. **Cercetarea și dezvoltarea:** companiile farmaceutice desfășoară cercetări și dezvoltă medicamente și tratamente noi, după ce au obținut rezultate promițătoare în studii clinice, încep procesul de obținere a aprobărilor pentru a introduce produsele pe piață.
2. **Prezentarea datelor și cererii de aprobare:** companiile adună datele din studiile clinice și le prezintă autorităților de reglementare din UE, cum ar fi Agenția Europeană a Medicamentului (EMA). Aceste date demonstrează eficacitatea, siguranța și calitatea medicamentului sau tratamentului și formează baza pentru cererea de aprobare.
3. **Evaluarea autorităților de reglementare:** autoritățile de reglementare efectuează o evaluare amănunțită a datelor prezentate, aceasta implică analiza efectelor asupra sănătății, siguranței, eficacității și calității produsului. Companiile pot colabora cu autoritățile furnizând răspunsuri la întrebări sau solicitând clarificări.
4. **Aprobările și autorizațiile:** după evaluare, autoritățile de reglementare decid dacă să acorde aprobările necesare pentru introducerea pe piață a medicamentului sau tratamentului, aceste aprobări pot include autorizații de comercializare sau aprobări pentru utilizarea în anumite condiții medicale.

Negocieri pentru acorduri de distribuție și parteneriate:

1. **Distribuția pe piață:** companiile farmaceutice pot negocia cu distribuitori și furnizori pentru a stabili acorduri de distribuție, aceste acorduri reglementează modul în care medicamentele sau tratamentele vor fi distribuite către farmacii, spitale sau alte instituții medicale.
2. **Parteneriate cu alte companii:** uneori, companiile farmaceutice pot încheia parteneriate cu alte companii din industrie, aceste parteneriate pot viza dezvoltarea comună a produselor, co-promovarea sau distribuția pe piețe specifice.

Beneficiile și importanța negocierilor pentru acces la piețe:

- ***aprobări pentru introducerea pe piață:*** obținerea aprobărilor de la autoritățile de reglementare este esențială pentru a putea comercializa medicamentele și tratamentele pe piață.

- ***accesul pacienților la terapii inovatoare:*** negocierile și aprobările permit pacienților accesul la tratamente și medicamente noi, îmbunătățind opțiunile de tratament.
- ***colaborarea în industrie:*** negocierile pentru parteneriate sau acorduri de distribuție facilitează colaborarea între companii farmaceutice, ceea ce poate contribui la dezvoltarea și promovarea produselor.
- ***evaluarea calității și siguranței:*** evaluarea riguroasă a datelor în cadrul negocierilor și aprobărilor, asigură că medicamentele și tratamentele îndeplinesc standardele de siguranță și calitate.

Negocierile din industria farmaceutică pentru accesul la piețe și pentru aprobările medicamentelor și tratamentelor, sunt critice pentru asigurarea că pacienții au acces la terapii sigure și eficiente. Aceste negocieri implică adesea colaborarea între companii farmaceutice, autorități de reglementare și alte părți interesate pentru a asigura introducerea cu succes a inovațiilor terapeutice pe piață.

Un exemplu de companie care a desfășurat activități de ***advocacy*** în Uniunea Europeană este IKEA, cunoscuta companie suedeză specializată în mobilier și produse pentru casă. IKEA are angajamentul de a fi o companie sustenabilă și de a contribui la protecția mediului înconjurător [154]. Compania dorește să influențeze politicile și reglementările din UE în ceea ce privește sustenabilitatea, economia circulară și alte aspecte legate de mediu.

Eforturile de advocacy ale IKEA:

1. ***Promovarea economiei circulare:*** IKEA a susținut și a promovat politici și inițiative care promovează economia circulară, cum ar fi reducerea deșeurilor și promovarea reciclării. Ei au lansat programul "Ikea Buy Back", care încurajează clienții să returneze mobilierul vechi în schimbul unui voucher de cumpărături.
2. ***Angajament pentru reducerea emisiilor:*** IKEA și-a propus să devină neutră din punct de vedere al emisiilor de carbon până în 2030. Compania s-a angajat să investească în energie regenerabilă și să sprijine politici și inițiative în ceea ce privește reducerea emisiilor.
3. ***Promovarea materialelor durabile:*** compania a lucrat pentru a promova utilizarea materialelor sustenabile în producția de mobilier și produse pentru casă. Ei își îndeamnă furnizorii să adopte practici durabile și să folosească materiale mai prietenoase cu mediul.
4. ***Participarea la dialogurile politice:*** IKEA a fost implicată în dialogurile cu oficialii și reprezentanții Uniunii Europene, pentru a împărtăși perspectivele lor privind sustenabilitatea și pentru a contribui la formarea politicilor.

Beneficiile și importanța eforturilor de advocacy ale IKEA:

- ***influențarea politicilor:*** implicarea activă a IKEA în advocacy, le-a permis să influențeze politicile și reglementările din UE, pentru a promova sustenabilitatea și economia circulară.
- ***consolidarea imaginii de brand:*** eforturile de advocacy au consolidat imaginea IKEA, ca un lider în domeniul sustenabilității și responsabilității sociale corporative.
- ***inspirarea altor companii:*** exemplul IKEA a inspirat și influențat alte companii să adopte practici mai sustenabile, și să se implice în advocacy pentru mediu.
- ***credibilitate:*** implicarea activă în advocacy a consolidat credibilitatea IKEA ca un jucător serios și angajat în soluționarea problemelor de mediu.

Exemplul IKEA, demonstrează modul în care o companie, poate utiliza advocacy-ul pentru a promova valorile sale și a contribui la schimbarea socială și legislativă. Implicarea activă în promovarea sustenabilității, poate crea un impact pozitiv semnificativ asupra mediului și societății în ansamblu, iar UE oferă o platformă potrivită pentru astfel de eforturi.

2.3. Determinarea principiilor esențiale de gestionare a negocierilor în afaceri, în contextul situațiilor atipice de organizații din Republica Moldova

Principiile clasice pentru negocieri în afaceri, sunt ghiduri fundamentale, care au fost dezvoltate și rafinate de-a lungul timpului, pentru a asigura procese de negociere eficiente și rezultate cât mai favorabile pentru toate părțile implicate [105]. Aceste principii clasice pentru negocieri în afaceri, pot fi adaptate la diferite contexte și situații specifice, dar ele formează baza pentru o abordare eficientă și constructivă a procesului de negociere.

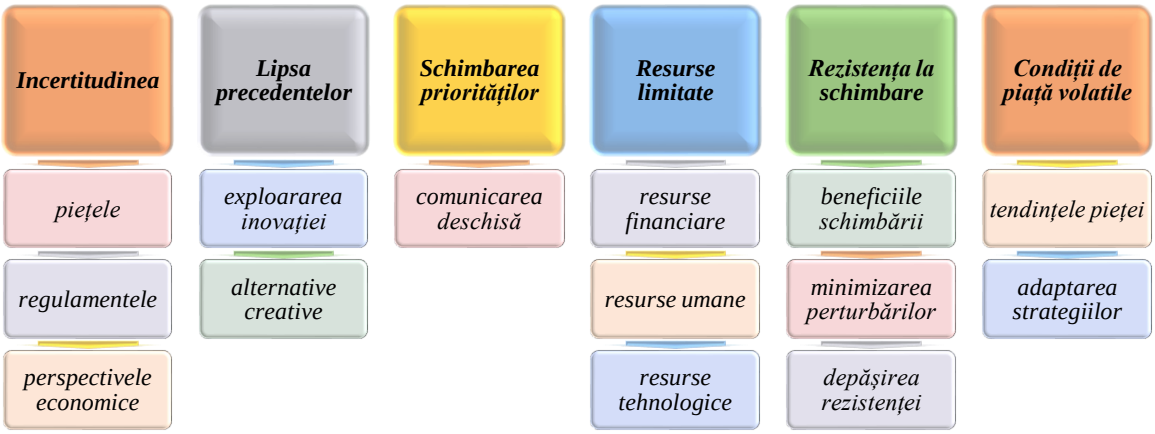


Figura 2.5 – Impedimente comune în cadrul negocierii afacerii în situații atipice
Sursa: elaborat de autor

În contextul situațiilor atipice din negocierile de afaceri, pot apărea anumite ***impedimente specifice***, aceste impedimente pot fi rezultatul unor factori neașteptați sau unor schimbări în mediu care pot afecta procesul de negociere (figura 2.5).

În lumea afacerilor, ***incertitudinea*** reprezintă *„o constantă inevitabilă, aceasta poate fi influențată de o varietate de factori, inclusiv pieţele volatile, regulamentele în schimbare şi perspectivele economice fluctuante”* [19, pag. 51]. În special, când vine vorba de negocierea afacerilor în situații atipice, precum perioade de criză sau contexte geopolitice instabile, această incertitudine devine mai accentuată și mai relevantă. Unul dintre principalii factori care contribuie la incertitudinea din mediul de afaceri este volatilitatea piețelor. Prețurile acțiunilor, cursurile valutare și ratele dobânzilor, pot oscila brusc în funcție de factori politici, economici sau sociali. Acest lucru poate afecta în mod semnificativ deciziile de investiții, planurile de extindere și chiar viabilitatea proiectelor de afaceri, iar în ***situații atipice această volatilitate poate deveni și mai intensă, ceea ce face ca evaluarea riscurilor să fie esențială pentru orice decizie.***

Pe lângă volatilitatea piețelor, schimbările frecvente ale regulamentelor pot adăuga o altă dimensiune de incertitudine. Legile și reglementările din mediul de afaceri pot evolua rapid, afectând astfel modul în care operațiunile sunt conduse și deciziile sunt luate. O legislație nouă sau modificată poate impune restricții suplimentare sau, dimpotrivă, poate oferi noi oportunități. În astfel de situații, afacerile trebuie să fie pregătite să se adapteze și să reevalueze strategiile, pentru a rămâne conforme și competitive.

Perspectivele economice în evoluție sunt, de asemenea, un factor determinant în incertitudinea din mediul de afaceri. Previziunile economice pot varia semnificativ în funcție de diferiți factori macroeconomici, precum inflația, șomajul sau creșterea PIB-ului [31, pag. 77]. Deciziile privind expansiunea afacerii, recrutarea de personal sau investițiile, depind adesea de aceste perspective economice, iar în ***perioadele atipice, dificultatea în estimarea direcției economiei poate adăuga o mare incertitudine în planificarea afacerilor.***

Gestionarea incertitudinii în mediul de afaceri, în situații atipice, necesită abordări proactive și flexibilitate, ***planificarea strategică robustă, diversificarea portofoliului, evaluarea constantă a riscurilor*** și ***adaptabilitatea la schimbări,*** pot ajuta organizațiile să facă față provocărilor incertitudinii [56, pag. 96].

În anii recenți, Republica Moldova a fost caracterizată de provocări semnificative, în ceea ce privește furnizarea și distribuția energiei electrice. Infrastructura învechită și tehnologiile depășite au dus la întârzieri în furnizarea energiei, pierderi mari în rețea și dificultăți în menținerea calității serviciilor pentru consumatori. În același timp, contextul politic și economic incert a complicat și mai mult îmbunătățirile necesare în acest domeniu.

Modalități de gestionare a negocierile în contextul situațiilor atipice a organizațiilor din Republica Moldova:

1. Colaborare cu autoritățile: organizațiile din industria energetică au fost nevoite să colaboreze strâns cu autoritățile guvernamentale, pentru a obține sprijinul necesar pentru modernizarea infrastructurii energetice. Aceasta a implicat negocieri pentru acorduri de parteneriat public-privat, care să permită investiții semnificative în modernizare.

2. Planificare pe termen lung: date fiind schimbările frecvente din mediul politic, organizațiile au fost nevoite să dezvolte planuri de investiții pe termen lung care să fie adaptabile și flexibile. Aceste planuri au trebuit să ia în considerare diverse scenarii politice și economice, pentru a asigura că investițiile rămân sustenabile în orice context.

3. Gestionarea riscurilor: investițiile în infrastructura energetică într-un mediu incert implică riscuri semnificative. Organizațiile au fost nevoite să dezvolte strategii pentru gestionarea riscurilor legate de fluctuațiile valutare, schimbările legislative și incertitudinea politică.

4. Comunicare cu comunitatea și consumatorii: organizațiile au înțeles importanța comunicării deschise și transparente cu consumatorii și comunitățile locale. Pentru a obține sprijin și încredere pentru investiții, au organizat întâlniri publice, au furnizat informații detaliate despre beneficiile proiectelor și au ascultat preocupările oamenilor.

5. Angajament pentru dezvoltare durabilă: în ciuda incertitudinii, organizațiile au înțeles nevoia de a contribui la dezvoltarea durabilă a țării. Prin dezvoltarea infrastructurii energetice, au căutat să îmbunătățească calitatea vieții populației și să asigure stabilitatea furnizării de energie pe termen lung.

Negocierea afacerii în Republica Moldova a necesitat o *abordare strategică*, *flexibilă* și *colaborativă*. Gestionarea incertitudinii politice și economice a implicat asumarea riscurilor, adaptabilitatea la schimbări și construirea de parteneriate, pentru a face față provocărilor și a exploata oportunitățile.

În situațiile atipice, unde ***lipsesc precedentul*** și regulile tradiționale, ***abordarea inovației*** și ***găsirea unor alternative*** creative, devin esențiale pentru a naviga cu succes în mediul de afaceri. Pentru a negocia afaceri în astfel de circumstanțe, trebuie să adoptăm o perspectivă nouă și să abordăm procesul cu creativitate și agilitate [99, pag. 113].

Lipsa precedentelor poate fi privită ca o oportunitate de a crea propriile strategii și tactici, în loc să se urmeze rigid reguli existente, deși lipsa referințelor anterioare poate induce incertitudine, deschide, de asemenea, ușă pentru inovare [88, pag. 92]. În acest context, găsirea unor metode neconvenționale de abordare a negocierilor, poate aduce avantaje competitive semnificative.

Explorarea inovației în procesul de negociere, implică să ieșiți din zona de confort și să explorați noi tehnologii, modele de afaceri sau parteneriate neconvenționale [83, pag. 102]. Utilizarea tehnologiei, cum ar fi analiza datelor sau inteligența artificială, poate oferi informații valoroase pentru luarea deciziilor, de asemenea, dezvoltarea de soluții inovatoare pentru problemele emergente poate deschide noi piețe și segmente de clienți.

Pentru colectarea datelor utile studiului a fost utilizată metoda calitativă a interviului. Pentru analiza aspectelor privind ***determinarea principiilor esențiale a negocierilor*** în afaceri, în contextul situațiilor atipice pentru organizațiile din Republica Moldova, a vizat pe baza ***interviului telefonic***, concentrat pe calități și procese și nu pe cantități și statistici, căutând să înțelegem modul în care compania a răspuns la o situație fără precedent. Interviurile au implicat discuții cu manageri din cadrul companiilor, pentru a obține o înțelegere mai profundă a modului în care compania a abordat problemele într-un mediu nou și necunoscut. Pentru a înțelege modalitățile de abordare a situațiilor atipice de către mediul de afaceri din Republica Moldova, am considerat oportun să selectăm companii representative din diverse domenii cu impact economic substantial în domeniul de activitate. Astfel au fost selectate: Compania „DAS Solutions" – domeniul IT, compania „Wine of Moldova" – marketing și promovare, lanțurile commerciale „Linella" și „Fidesco" – comerț engros și cu amănuntul, Compania „Vitanta" – industria alimentară, Companiile „Orange Moldova" și „Moldtelecom" – industria telecomunicațiilor, BC „MAIB" – domeniul bancar, DHL Express Moldova - livrare rapidă și servicii logistice. Fiecare domeniu de activitate presupune un management de gestiune divers, inclusiv și în abordarea situațiilor atipice. Astfel în rezultatul studiului, am reușit să centralizăm datele cercetării privind abordarea problemelor, în soluții pe aceste domenii separate.

Compania „DAS Solutions", această companie activează în domeniul tehnologiei informației și oferă servicii de dezvoltare software, consultanță IT și soluții de transformare digitală pentru diverse industrii [196]. Într-un mediu de afaceri dinamic și într-o țară în care industria tehnologică nu avea o istorie solidă, „DAS Solutions" s-a confruntat cu provocarea de a dezvolta și a se adapta la modele de afaceri inovatoare, fără prea multe precedent. Aceasta este o provocare comună pentru organizațiile din industria tehnologică, în special în țări cu context economic și legislativ în continuă schimbare. Compania „DAS Solutions" a reușit să transforme lipsa precedentelor, într-o oportunitate de a inova și a-și crea propriul drum într-un mediu în continuă schimbare. Prin adoptarea unei mentalități deschise la schimbare și printr-o abordare orientată către soluții, compania a reușit să construiască o prezență solidă în industria tehnologică din Republica Moldova și dincolo de granițele țării.

Interviul cu reprezentanții managementului companiei, privind abordarea situației atipice prin lipsa precedentelor de către compania „DAS Solutions”, s-a efectuat telefonic, unde au răspuns la întrebările din Anexa 1.1, iar răspunsurile au fost sintetizate în cadrul tabelului 2.1.

Tabelul 2.1 Abordarea situației atipice prin lipsa precedentelor de către compania „DAS Solutions”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Inovare constantă**	compania și-a concentrat eforturile asupra inovației constante în dezvoltarea de soluții software și consultanță IT, astfel într-un mediu fără precedent, a fost necesar să exploreze noi tehnologii și să abordeze problemele complexe cu creativitate.
2	**Colaborare cu clienții**	în lipsa precedentelor sau modelelor existente, compania a fost nevoită să colaboreze îndeaproape cu clienții săi, aceasta a implicat înțelegerea profundă a nevoilor specifice ale fiecărui client și dezvoltarea de soluții personalizate pentru problemele lor.
3	**Experimentare și învățare**	lipsa precedentelor, nu a însemnat neapărat o lipsă de cunoștințe, ci oportunitatea de a experimenta și de a învăța din eșecuri și succese, astfel compania a fost deschisă să testeze noi abordări și să ajusteze strategiile pe baza rezultatelor obținute
4	**Flexibilitate în adaptare**	compania și-a dezvoltat o cultură de adaptabilitate și flexibilitate. Întrucât nu existau modele prestabilite de urmat, a fost necesar să se adapteze rapid la schimbările din piață și să-și ajusteze strategiile în consecință.
5	**Dezvoltarea competențelor interne**	în lipsa precedentelor, dezvoltarea competențelor interne a devenit crucială. Compania a investit în formarea angajaților săi, pentru a fi la curent cu cele mai recente tendințe tehnologice, și pentru a putea aborda provocările neașteptate

Sursa: elaborat de autor

Schimbarea priorităților în negocierea afacerii în situații atipice este esențială pentru a se adapta la noile realități, și pentru a asigura succesul în medii volatile și incerte. În astfel de situații, abilitatea de a identifica și prioriza aspectele cheie devine crucială pentru a lua decizii informate și pentru a naviga cu succes prin provocările neașteptate. În anul 2020, pandemia de COVID-19 a creat o schimbare bruscă și semnificativă în mediul de afaceri global. Industria vinurilor a fost puternic afectată, deoarece multe evenimente și târguri internaționale au fost anulate sau amânate, iar canalele de distribuție s-au schimbat drastic. Acest context a impus nevoia de a ajusta rapid prioritățile și strategiile pentru a face față noilor realități [189]. Din interviul cu reprezentanții managementului companiei „Wine of Moldova”, privind abordarea situației atipice prin schimbarea rapidă a priorităților, a vizat determiarea aspectelor cu privire la modalitatea de abordare a producției și vânzărilor în timpul pandemiei de Covid 19. Întrebările cu conducerea companiei sunt prezentate în Anexa 1.2, tabelul 2.2 prezentând sinteza rezultatelor din interviul telefonic cu reprezentanții companiei.

Prin urmare, adaptabilitatea și reorientarea rapidă au dat șansă priorităților, „Wine of Moldova” să navigheze reușit și cu succes în contextul atipic al pandemiei. Capacitatea de a identifica oportunitățile în criză și de a inova în moduri inovatoare, au permis companiei să-și

menținăinfluența în industrie și să asigure că vinurile moldovenești continuă să fie prezente pe piețele globale.

Tabelul 2.2 Abordarea situației atipice prin schimbarea rapidă a priorităților de către compania „Wine of Moldova”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Transpunerea activităților în mediul online**	compania a recunoscut rapid nevoia de a se adapta la noile restricții, și a dezvoltat o strategie pentru promovarea vinurilor moldovenești, prin evenimente și prezentări online. Acest lucru a permis continuarea promovării pe piețele internaționale, chiar dacă într-un mod virtual.
2	**Sprijinirea producătorilor locali**	întrucât exporturile au fost afectate de închiderile globale, "Wine of Moldova" s-a concentrat pe susținerea producătorilor locali și promovarea vinurilor pe piața internă. Acest lucru a ajutat la menținerea industriei într-un context dificil.
3	**Găsirea de noi canale de distribuție**	cu multe târguri și expoziții anulate, compania a fost nevoită să găsească noi modalități de a ajunge la clienți. A colaborat cu platforme de e-commerce și distribuitori online, pentru a menține accesul la piețele externe.
4	**Comunicarea eficientă cu membrii**	„Wine of Moldova” a menținut o comunicare constantă cu producătorii de vin, pentru a înțelege nevoile și provocările acestora. Acest lucru a permis ajustarea strategiilor și adaptarea la schimbările rapide.
5	**Inovare în promovare**	compania a dezvoltat campanii de promovare creative și interactive, cum ar fi degustări virtuale de vinuri, pentru a menține implicarea clienților și a atrage atenția asupra vinurilor moldovenești.

Sursa: elaborat de autor

Gestionarea resurselor limitate, fie că este vorba de resurse financiare, umane sau tehnologice, devine o provocare semnificativă în situații atipice, în astfel de momente, prioritizarea și alocarea eficientă a acestor resurse, devin critice pentru supraviețuirea și succesul afacerii. Situațiile atipice, cum ar fi recesiunile economice sau crizele financiare, pot conduce la restricții bugetare semnificative, în astfel de contexte, prioritizarea cheltuielilor și gestionarea prudentă a finanțelor devin esențiale.

În procesul de negociere, acest lucru poate implica:

- *evaluarea atentă a investițiilor și a costurilor associate, pentru a identifica cele mai bune oportunități.*
- *căutarea de modalități de optimizare a cheltuielilor, prin negocieri avantajoase cu furnizorii, sau prin renegocierea contractelor existente.*
- *explorarea alternativelor de finanțare, cum ar fi parteneriate sau surse alternative de capital, pentru a susține operațiunile și proiectele critice.*

Situațiile atipice pot duce la schimbări în nevoile de personal și în dinamica forței de muncă, iar prioritizarea și mobilizarea resurselor umane pot influența în mod semnificativ capacitatea afacerii de a se adapta și de a răspunde noilor provocări.

Negocierea afacerii în astfel de situații, presupune:

- *identificarea priorităților cheie pentru proiecte și operațiuni și alocarea resurselor umane în funcție de aceste priorități.*
- *dezvoltarea de programe de formare și dezvoltare pentru a asigura că angajații pot aborda noile cerințe și provocări.*
- *utilizarea flexibilității în contractele de muncă, inclusiv munca la distanță sau modelele temporare, pentru a se adapta la fluctuațiile nevoilor organizației.*

În situații atipice, tehnologia poate juca un rol semnificativ în adaptarea și menținerea operațiunilor, astfel gestionarea resurselor tehnologice poate influența capacitatea de a oferi produse și servicii într-un mod inovator și eficient.

În cadrul negocierilor se pot implementa următoarele:

- *identificarea tehnologiilor emergente, care pot sprijini operațiunile și creșterea afacerii în mediul actual.*
- *evaluarea soluțiilor software sau hardware, care pot spori eficiența operațională și îmbunătăți experiența clienților.*
- *colaborarea cu parteneri tehnologici sau furnizori, pentru a dezvolta soluții personalizate sau pentru a accesa resurse tehnologice suplimentare.*

„Linella", un lanț de supermarketuri și magazine alimentare din Republica Moldova, în perioada de criză generată de pandemia de COVID-19, aceasta s-a confruntat cu provocări semnificative în ceea ce privește ***aprovizionarea***, ***resursele umane*** și ***adaptarea la schimbările rapide*** din comportamentul consumatorilor [190]. Interviul efectuat pentru rezultatele sintetizate din tabelul 2.3, este cu accent pe gestionarea resurselor limitate într-un context atipic generat de pandemie. Interviul se concentrează pe gestionarea și coordonarea resurselor și activităților organizației, pentru atingerea obiectivelor stabilite, analizându-se procesele, structurile și performanța organizației, pentru identificarea punctelor forte și slabe și pentru elaborarea strategiilor de îmbunătățire a eficienței și eficacității operaționale.

Prin urmare, aceasta vizează înțelegerea modului în care compania „Linella" a abordat problemele legate de disponibilitatea produselor, gestionarea lanțului de aprovizionare, adaptarea serviciilor, gestionarea personalului și optimizarea operațiunilor în timpul pandemiei, iar întrebările cu conducerea companiei sunt prezentate în Anexa 1.3.

Prin gestionarea resurselor limitate și adaptarea rapidă la schimbările din mediu, „Linella" a reușit continuu să ofere produse și servicii esențiale comunității, într-un moment dificil. Exemplul acesta, demonstrează cum o abordare strategică, precum prioritizarea nevoilor clienților și

angajamentul față de siguranța angajaților, pot contribui la rezistența și succesul unei companii într-un context atipic.

Tabelul 2.3 Abordarea resurselor limitate într-un context atipic de către compania „Linella”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Prioritizarea stocurilor**	compania a fost nevoită să prioritizeze stocurile și alocarea resurselor pentru a asigura disponibilitatea produselor esențiale, precum alimentele de bază și articolele de igienă personală.
2	**Colaborare cu furnizorii**	întrucât sursele de aprovizionare au fost perturbate, „Linella” a colaborat îndeaproape cu furnizorii, pentru a asigura livrările constante de produse și materii prime, chiar și în condiții dificile.
3	**Adaptarea serviciilor**	compania a dezvoltat servicii de livrare la domiciliu și comenzi online, pentru a răspunde nevoilor clienților, care preferau să evite magazinele fizice.
4	**Gestionarea personalului**	într-un context de restricții și îngrijorări privind sănătatea, „Linella” a trebuit să gestioneze personalul într-un mod responsabil, și să asigure că angajații au avut echipamente de protecție adecvate.
5	**Optimizarea operațiunilor**	cu resurse limitate, compania a trebuit să găsească modalități de a optimiza operațiunile și de a reduce risipa, pentru a face față costurilor crescute.
6	**Comunicarea cu clienții**	compania a fost transparentă cu clienții în legătură cu măsurile luate și disponibilitatea produselor. Aceasta a ajutat la menținerea încrederii și a fidelității clienților.

Sursa: elaborat de autor

Rezistența la schimbare este adesea întâlnită în mediul de afaceri, mai ales în situațiile atipice, când schimbările sunt necesare pentru a face față noilor provocări sau oportunități. Cu toate acestea, în mod paradoxal, tocmai aceste situații neobișnuite pot oferi oportunități de a ilustra beneficiile schimbării, de a minimiza perturbările și de a depăși rezistența în negocierile de afaceri.

Gestionarea rezistenței la schimbare în negocierea afacerii în situații atipice necesită empatie, comunicare eficientă și abordări strategice. Capacitatea de a evidenția beneficiile schimbării și de a minimiza perturbările, poate contribui la obținerea sprijinului necesar pentru a aduce transformări pozitive în afacere. Acest proces nu doar facilitează navigarea cu succes în situații incerte, ci și pregătește terenul pentru o reziliență mai mare și o adaptabilitate crescută în viitor.

Aspecte ce pot influența procesul de negociere:

1. **Beneficiile schimbării:** în situațiile atipice, aducerea schimbărilor în strategii, operațiuni sau produse, poate fi esențială pentru supraviețuirea și creșterea afacerii. În negocieri, este important să se evidențieze beneficiile schimbării pentru toate părțile implicate, prin:
    - ***îmbunătățirea competitivității:*** *schimbarea poate permite afacerii să fie mai competitivă într-un mediu în schimbare rapidă.*

- ***explorarea de noi oportunități:*** *schimbarea poate aduce noi piețe, segmente de clienți sau produse.*
- ***creșterea eficienței:*** *schimbarea poate duce la eficientizarea operațiunilor și optimizarea resurselor.*

2. **Minimizarea perturbărilor:** în negocierile în situații atipice, partenerii de afaceri pot fi reticenți din cauza temerii de perturbări, iar pentru a depăși această rezistență se pot realiza următoarele:
   - ***comunicare transparentă:*** *evidențierea planurilor și a motivațiilor schimbării pentru a dezamorsa preocupările și a încuraja încrederea.*
   - ***ofertă de sprijin:*** *demonstrarea angajării susținerii partenerilor în timpul tranziției și deschiderea către colaborare, pentru a minimiza impactul negativ.*
3. **Depășirea rezistenței:** o parte importantă a negocierii în situații atipice este depășirea rezistenței la schimbare, acest lucru poate implica:
   - ***argumentație bazată pe fapte:*** *prezentarea de date și informații concrete care susțin necesitatea schimbării și beneficiile acesteia.*
   - ***implicare activă:*** *implicarea tuturor părților în procesul de schimbare, astfel încât să se simtă parte a soluției.*
   - ***creearea unui mediu de învățare:*** *încurajarea viziunii pozitive asupra schimbării, ca o oportunitate de învățare și dezvoltare.*

În perioada 2015-2021, Republica Moldova a fost supusă unor schimbări profunde în ceea ce privește reglementările privind producția și comercializarea produselor alimentare. Aceste schimbări au fost motivate de eforturile de aliniere la standardele europene și de îmbunătățirea calității și siguranței alimentelor [191]. Acești factori au creat incertitudine și schimbări rapide în mediul de afaceri, inclusiv în ceea ce privește aprovizionarea și distribuția [193]. Tabelul 2.6 prezintă abordarea situației atipice prin ruperea liniilor de aprovizionare sau distribuție de către compania „Fidesco", în situații atipice. Interviul cu reprezentanții managementului s-au concentrat pe gestionarea și coordonarea lanțului de aprovizionare al organizației, în contextul situațiilor neașteptate sau instabile, investigându-se modul în care lanțul de aprovizionare este afectat de schimbările în mediul extern, și se dezvoltă strategii pentru a asigura continuitatea și eficiența operațională în cadrul lanțului de aprovizionare. Întrebările cu conducerea companiei sunt prezentate în Anexa 1.6. Exemplul acesta evidențiază importanța adaptabilității, a comunicării eficiente și a pregătirii pentru a face față riscurilor, într-un mediu de afaceri volatil.

Tabelul 2.4 Abordarea situației atipice prin ruperea liniilor de aprovizionare sau distribuție de către compania „Fidesco”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Diversificarea surselor de aprovizionare**	Compania a căutat să își diversifice sursele de aprovizionare, pentru a reduce riscul de dependență de furnizorii dintr-o anumită regiune sau țară.
2	**Investiții în stocuri de siguranță**	Fidesco a menținut stocuri de siguranță pentru a face față întreruperilor temporare în aprovizionare, și pentru a asigura continuitatea operațiunilor în cazuri de criză.
3	**Optimizarea lanțului de aprovizionare**	Compania a analizat și a optimizat lanțul de aprovizionare, pentru a identifica punctele critice și pentru a putea face față mai bine eventualelor întreruperi.
4	**Colaborare cu furnizorii**	Fidesco a dezvoltat relații solide cu furnizorii săi, și a colaborat îndeaproape cu aceștia, pentru a rezolva prompt eventualele probleme sau întreruperi.
5	**Comunicare cu clienții**	În cazul în care existau întreruperi în distribuție sau aprovizionare, compania a menținut o comunicare deschisă cu clienții, pentru a le furniza informații actualizate și soluții alternative.
6	**Flexibilitate în planificare**	Compania a dezvoltat strategii și planuri de continuitate, care să fie adaptabile la schimbările rapide din mediu.

Sursa: elaborat de autor

Prin gestionarea cu înțelepciune a riscurilor și prin luarea de măsuri preventive, Fidesco a reușit să facă față provocărilor din contextul atipic din perioada 2015-2021, dar acest fapt nu a reușit să salveze continuitatea afacerii. Astfel în perioada anului 2021 au demarat negocierile de vînzare a rețelei comerciale „Fidesco” și achiziționării acesteia de către lanțul „Linella”. Gestiunea corectă a lanțurilor de aprovizionare în condiții atipice, s-a dovedit a fi insuficent de rezistent la schimbările provocate de situațiile atipice, fapt ce demonstrează implicarea tuturor forțelor pentru managementul organizational, și nu implicarea managementului negocierilor separate.

Aplicarea interviului privind abordarea rezistenței la schimbare în contextul atipic de către compania „Vitanta”, a vizat concentrarea pe un alt model de aprovizionare, de această data privind asigurarea producerii. Întrebările se concentrează pe analiza și gestionarea procesului de schimbare în cadrul organizației, investigându-se motivele și efectele schimbărilor propuse sau implementate, precum și modul în care acestea sunt gestionate și comunicate în cadrul organizației, pentru a asigura succesul și adaptarea la noile condiții sau cerințe privind managementul resurselor umane, iar întrebările cu reprezentanții managementului companiei sunt prezentate în Anexa 1.4. În Tabelul 2.5 sunt sintezate rezultatele obținute în urma interviului realizat cu reprezentantii conducerii companiei.

Prin gestionarea atentă a procesului de schimbare, „Vitanta” a reușit să depășească rezistența angajaților, și să se adapteze la noile cerințe și standarde în industria alimentară. Exemplul acesta subliniază importanța implicării conducerii, comunicării eficiente și formării, pentru a depăși rezistența la schimbare, într-un mediu de afaceri în schimbare.

Tabelul 2.5 Abordarea rezistenței la schimbare în contextul atipic de către compania „Vitanta”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Conducere angajată**	conducerea Vitanta a fost direct implicată în procesul de schimbare, și a demonstrat angajamentul față de noile cerințe și standarde.
2	**Comunicare și implicare**	Compania a investit într-o comunicare deschisă și transparentă cu angajații, explicând necesitatea schimbării și implicându-i în procesul de adaptare.
3	**Formare și instruire**	Vitanta a investit în formarea angajaților, pentru a-i pregăti pentru noile cerințe și standarde, asigurându-se că toți au înțeles schimbările necesare.
4	**Pilotare și evaluare**	compania a implementat schimbările în etape pilot, pentru a identifica eventualele probleme și a face ajustări înainte de implementarea pe scară largă.
5	**Recompensarea**	Vitanta a recunoscut și a premiat eforturile angajaților în procesul de schimbare, creând un climat pozitiv în ceea ce privește adaptarea.
6	**Management al rezistenței**	compania a abordat în mod proactiv rezistența la schimbare prin identificarea barierelor și a îngrijorărilor angajaților, și prin dezvoltarea unor strategii pentru a depăși aceste obstacole.
7	**Modelarea schimbării**	conducerea companiei a dat exemplu prin adoptarea și promovarea noilor practici și standarde.

Sursa: elaborat de autor

Condițiile de piață volatile reprezintă unul dintre cei mai des întâlniți factori atipici cu care se confruntă afacerile. În astfel de situații, prețurile, cererea, ofertele și alte variabile de piață pot varia brusc și imprevizibil, ceea ce poate avea un impact semnificativ asupra procesului de negociere. Pentru a aborda această provocare, strategii specifice și adaptări sunt necesare pentru a asigura succesul în negocierea afacerii, în condiții de volatilitate extremă a pieței. În țările în curs de dezvoltare, cum este și cazul Republicii Moldova, fluctuațiile economice și instabilitatea politică, pot afecta semnificativ piața de telecomunicații. În plus, în contextul pandemiei COVID-19, nevoia de conectivitate și servicii de telecomunicații a crescut semnificativ, dar și schimbările rapide în comportamentul consumatorilor și cererea pentru servicii digitale, au creat o piață imprevizibilă [191].

Tipul de interviu efectuat pentru rezultatele din tabelul 2.6, este ***o modalitate de adaptare*** la condiții de piață volatile în situații atipice, concentrându-se pe elaborarea și implementarea strategiilor, pentru a face față condițiilor de piață instabile și neprevăzute, analizând mediul extern, comportamentul concurenței, și cerințele clienților pentru a dezvolta tactici și inițiative care să permită organizației să se adapteze și să prospere în mediul economic volatil. Studiul se concentrează pe modul în care compania „Moldtelecom” a abordat și s-a adaptat la schimbările neprevăzute și volatile din piață, pentru a-și menține competitivitatea și relevanța, iar întrebările cu reprezentanții managementului companiei, sunt prezentate în Anexa 1.5.

Tabelul 2.6 Abordarea condițiilor de piață volatile în situații atipice de către compania „Moldtelecom”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Diversificarea serviciilor**	În condiții de piață volatile, "Moldtelecom" și-a diversificat portofoliul de servicii, pentru a răspunde nevoilor în schimbare ale consumatorilor. Aceasta include dezvoltarea de servicii de internet de înaltă viteză, soluții pentru afaceri și servicii de televiziune digitală.
2	**Inovare și adaptabilitate**	Compania a fost în măsură să răspundă rapid la cerințele pieței, prin dezvoltarea de servicii inovatoare, cum ar fi soluțiile de lucru de acasă sau educație la distanță. Aceasta a necesitat adaptarea rapidă la noile nevoi ale clienților.
3	**Investiții în infrastructură**	În ciuda incertitudinii, Moldtelecom a continuat să investească în modernizarea infrastructurii, pentru a asigura calitatea serviciilor și pentru a putea face față creșterii cererii.
4	**Monitorizarea constantă a pieței**	Compania a urmărit în permanență evoluțiile pieței și comportamentul consumatorilor, pentru a putea anticipa schimbările și a lua decizii strategice informate.
5	**Flexibilitate în strategie**	Moldtelecom a dezvoltat strategii flexibile, pentru a se adapta rapid la schimbările în cerere și în mediul de afaceri.
6	**Comunicare cu clienții**	Într-un mediu volatil, comunicarea cu clienții a fost esențială. Compania a fost transparentă cu privire la schimbările în servicii și politici, menținând încrederea clienților.

Sursa: elaborat de autor

Prin abordarea strategică și adaptarea la schimbările rapide din piață, "Moldtelecom" a reușit să rămână un furnizor de servicii de telecomunicații relevant și efficient, într-un mediu de afaceri dinamic și imprevizibil. Exemplul acesta arată cum o companie poate naviga cu succes într-un context volatil prin inovare, investiții în infrastructură, și atenție constantă la nevoile clienților. Rezumînd din faptul că în perioada 2019-2021, Republica Moldova a trecut prin schimbări politice semnificative și evoluții legislative, care au afectat mediul de afaceri și industria telecomunicațiilor în special, am considerat oportun să identificăm și o asemenea abordare a subiectului, din cadrul aceluiași domeniu. Compania „Orange Moldova”, reprezintă un exemplu de adaptare la noile reglementări și la schimbările politice pentru a menține operațiunile, și pentru a răspunde nevoilor clienților [194]. Astfel rezumatul din tabelul 2.7 prezintă abordarea situației atipice prin schimbările legislative de către compania „Orange Moldova”, iar tipul de interviu efectuat reprezintă o conformitate și o adaptare la schimbările legislative. Interviul se concentrează pe identificarea, înțelegerea și gestionarea schimbărilor legislative, și reglementare care afectează activitățile și operațiunile organizației, analizându-se modul în care organizația se conformează noilor cerințe și se adaptează pentru a asigura respectarea legilor și reglementărilor în vigoare. Întrebările cu conducerea companiei sunt prezentate în Anexa 1.7.

Tabelul 2.7 Abordarea situației atipice prin schimbările legislative de către compania „Orange Moldova”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Monitorizarea activă a mediului de reglementare**	Compania a fost în permanență atentă la schimbările legislative sau reglementare, care ar putea afecta industria telecomunicațiilor. Acest lucru a permis identificarea timpurie a noilor cerințe și reglementări.
2	**Ajustarea ofertei de servicii**	Atunci când noile reglementări au impus modificări în ceea ce privește oferirea serviciilor, Orange Moldova a fost capabilă să ajusteze rapid portofoliul său de produse și servicii, pentru a răspunde noilor cerințe legale.
3	**Comunicare cu autoritățile**	Compania a menținut o comunicare constantă cu autoritățile și organismele de reglementare, pentru a înțelege noile directive, și pentru a se asigura că își îndeplinește obligațiile legale.
4	**Adaptarea operațiunilor**	Orange Moldova a fost pregătită să își adapteze operațiunile și procesele interne, pentru a se conforma noilor reglementări, cum ar fi protejarea datelor personale ale clienților, sau furnizarea de acces la servicii de comunicații.
5	**Educație și informare a clienților**	Compania a furnizat informații clare și educație clienților săi, cu privire la schimbările legislative sau reglementare, și la impactul acestora asupra serviciilor lor.
6	**Reacție rapidă la schimbări neașteptate**	Întrucât mediul de afaceri și legislația pot evolua rapid, "Orange Moldova" a dezvoltat o cultură a reacției rapide la schimbările neașteptate, permițându-le să se adapteze rapid la noile situații.

Sursa: elaborat de autor

Prin abordarea proactivă și adaptabilă la schimbările legislative și reglementare, Orange Moldova a reușit să navigheze cu succes într-un mediu de afaceri volatil și să asigure că serviciile de telecomunicații sunt conforme cu noile cerințe legale. Exemplul acesta evidențiază importanța flexibilității, comunicării și conștientizării constante a mediului de afaceri, în gestionarea schimbărilor legislative.

În anul 2014, Republica Moldova a semnat un Acord de Asociere cu Uniunea Europeană, ulterior în 2016 a intrat în vigoare, ceea ce a avut un impact semnificativ asupra mediului de afaceri. În plus, evenimentele politice și economice din zonă, precum și schimbările în contextul global, au creat incertitudine în ceea ce privește regulamentele, politica monetară și piața financiară [195]. Abordarea incertitudinii în termeni de contract în contextul atipic de către BC „MAIB” a vizat un interviu bazat pe adaptarea contractelor în contextul incertitudinii. În contextul incertitudinii, băncile comerciale se concentrează pe evaluarea și adaptarea contractelor organizației, pentru a face față incertitudinii și schimbărilor în mediu bancar, analizându-se termenii și condițiile contractuale în lumina schimbărilor legislative, economice sau sociale, și se ajustează în mod corespunzător pentru a minimiza riscurile și pentru a asigura conformitatea și eficacitatea contractelor. Întrebările adesate reprezentanților managementului din bancă sunt

evidențiate în Anexa 1.8., iar Tabelul 2.8 prezintă rezultatele obținute în cadrul interviului telefonic.

Tabelul 2.8 Abordarea incertitudinii în termeni de contract în contextul atipic de către BC „MAIB”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Revizuirea și adaptarea contractelor**	Banca a revizuit și a actualizat contractele existente, pentru a reflecta noile cerințe și reglementări din cadrul Acordului de Asociere, și pentru a se adapta la schimbările economice și politice.
2	**Consultanță juridică specializată**	Moldova Agroindbank a angajat experți juridici, pentru a analiza și a oferi consultanță în privința adaptării contractelor la noile cerințe legislative, și pentru a minimiza riscurile.
3	**Comunicare cu clienții**	Banca a fost transparentă în comunicarea cu clienții săi, cu privire la schimbările aduse contractelor, și a oferit explicații clare cu privire la noile clauze și reguli.
4	**Oferte personalizate**	Pentru a gestiona incertitudinea, banca a dezvoltat oferte personalizate pentru clienții săi, luând în considerare nevoile și preocupările individuale.
5	**Flexibilitate în termenii contractelor**	Banca a fost dispusă să negocieze și să adapteze termenii contractelor, în funcție de schimbările în piață și în mediul de afaceri.
6	**Monitorizarea continuă**	Întrucât incertitudinea este continuă, banca a continuat să monitorizeze schimbările în regulamente și a ajustat termenii contractelor în consecință

Sursa: elaborat de autor

Prin abordarea proactivă și adaptabilă a negocierilor la schimbările în mediul de afaceri și legislativ, BC „MAIB” a reușit să ofere servicii bancare eficiente și să-și mențină relațiile cu clienții într-un mediu incert. Exemplul acesta demonstrează importanța comunicării, consultanței juridice și flexibilității în gestionarea incertitudinii, în termeni de contract în contexte atipice.

DHL Express Moldova este o companie internațională de livrare rapidă și servicii logistice, iar filiala din Moldova s-a confruntat cu nevoia de a adapta procesele de negocieri la mediul virtual, în special în contextul pandemiei COVID-19 [196]. Odată cu pandemia COVID-19, restricțiile de călătorie și distanțarea socială au limitat posibilitatea de a avea întâlniri fizice și negocieri față în față. Acest context a impus companiilor necesitatea de a se adapta rapid la negocieri online, pentru a menține operațiunile și relațiile cu clienții.

Abordarea situației atipice la negocieri în mediul virtual de către compania „DHL Express Moldova” a vizat ***un interviu bazat pe adaptare la mediul virtual în cadrul negocierilor***. Acesta se concentrează pe identificarea și implementarea strategiilor și tacticiilor, pentru a gestiona și a negocia eficient în mediul virtual, analizându-se modalitățile de comunicare și interacțiune în mediul virtual. La fel, dezvoltarea abordării și tehnicilor adaptate, pentru a asigura succesul negocierilor și relațiilor de afaceri în acest mediu. Interviul cu reprezentanții managementului de

conducere a companiei sunt prezentate în Anexa 1.9, iar rezultatele sintetizate sunt în cadrul tabelului 2.9.

Tabelul 2.9 Abordarea situației atipice la negocieri în mediul virtual de către compania „DHL Express Moldova”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Utilizarea platformelor de videoconferințe**	Compania a început să utilizeze platforme de videoconferințe precum Zoom, Microsoft Teams sau Skype, pentru a organiza întâlniri virtuale cu clienții și partenerii de afaceri.
2	**Personalizarea comunicării**	Pentru a compensa absența interacțiunii fizice, reprezentanții DHL Express Moldova, au adaptat comunicarea pentru a se asigura că mesajele și propunerile, sunt prezentate într-un mod clar și captivant.
3	**Folosirea prezentărilor online**	Compania a dezvoltat prezentări virtuale pentru a ilustra serviciile sale, avantajele și modalitățile de colaborare, înlocuind astfel materialele tipărite sau prezentările fizice.
4	**Negociere online eficientă**	DHL Express Moldova a investit în dezvoltarea competențelor echipei pentru a asigura o negociere eficientă în mediul virtual, inclusiv gestionarea conversațiilor online, abordarea obiecțiilor și încurajarea angajaților să fie implicați și comunicativi în mediul digital.
5	**Flexibilitate în orare**	Compania a fost flexibilă în ceea ce privește orarele de întâlniri virtuale, pentru a se potrivi cu disponibilitatea clienților și partenerilor din diverse zone geografice.
6	**Securitatea datelor**	Compania a luat măsuri pentru a se asigura că întâlnirile virtuale și schimburile de informații, sunt securizate și protejate.

Sursa: elaborat de autor

Prin adaptarea rapidă la negocieri în mediul virtual, DHL Express Moldova a reușit să-și mențină relațiile cu clienții și să își continue activitățile de afaceri, în ciuda restricțiilor impuse de pandemie. Exemplul acesta evidențiază importanța adaptabilității și a folosirii tehnologiei, pentru a menține operațiunile în situații atipice.

2.4. Concluzie la capitolul 2

Concretizând particularitățile situațiilor atipice prezente în managementul negocierilor în afaceri, am ajuns la concluzia că acestea pot fi de forță majoră, parvenite din modificările și reglementările juridice, din elemente și fenomene ale proceselor macroeconomice, din dezvoltarea progresului tehnologic, din întreruperi ale lanțurilor de aprovizionare și din riscuri emergente. Analizând aceste tipuri de situații atipice, constatăm că fiecare din ele generează o subramificare de circumstanțe absolut particulare fiecărui proces în parte, fapt ce constituie o abordare personalizată a acestui fenomen. Abordarea principiilor esențiale de negociere în afaceri în situații atipice implică adaptabilitate, comunicare eficientă, colaborare reciproc avantajoasă, creativitate, gestionarea riscurilor, consultarea experților, o perspectivă pe termen lung și o angajare continuă

în procesul de învățare și îmbunătățire. Adoptarea acestor principii poate spori șansele părților implicate de a obține rezultate de succes, chiar și în circumstanțe dificile și unice.

Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condiții atipice, poate fi și prin intermediul experienței și unor bune practici aplicate de reprezentanții mediului de afaceri la nivel internațional. În afirmarea acestei ipoteze, în paragraful 2.2. am realizat o sinteză a unor experiențe de gestiune a negocierilor de afaceri în condiții atipice, relevante situațiilor atipice prezentate în paragraful 2.1. Aceste experiențe fiind axate și pe caracterul situațiilor atipice prezente în Republica Moldova precum: pandemia COVID-19, crizele de pe piețele resurselor energetice, ruperea lanțurilor de aprovizionare din cauza conflictelor militare, modificarea politicilor în contextul dezvoltării durabile, etc. În acest paragraf au fost prezentate 6 experiențe ale proceselor de negociere în condiții atipice ale mediului de afaceri, cu prezentarea succintă a eforturilor în dezvoltarea negocierilor, și beneficiilor după implicarea eforturilor. Rezultatele analizei prezentate în paragraful 2.2, au contribuit la formularea concluziilor privind efectele situațiilor atipice și la sublinierea actului managerial eficient în gestionarea negocierilor în condiții atipice.

Experiențele și practicile internaționale în gestionarea negocierilor în afaceri în contextul situațiilor atipice, aduc în prim-plan complexitatea și diversitatea acestui domeniu, astfel de experiențe demonstrează importanța adaptării strategiilor și abordărilor la circumstanțe neașteptate, indiferent de locația geografică sau contextul cultural. De la provocări economice și politice la schimbări tehnologice sau culturale, mediul global de afaceri se confruntă constant cu situații neconvenționale. Practicile eficiente impun o comunicare clară și deschisă între părți, precum și o înțelegere a specificităților culturale și sociale. În plus, abilitățile de gândire critică și rezolvarea creativă a problemelor, joacă un rol crucial în identificarea soluțiilor inovatoare pentru a depăși obstacolele neașteptate. Experiențele internaționale subliniază importanța flexibilității în negocieri, adaptabilitatea la schimbările de pe piață, și înțelegerea faptului că abordarea unui mediu atipic poate aduce avantaje competitive. Învățarea din experiențele internaționale și schimbul de bune practice, pot contribui la dezvoltarea unor strategii mai eficiente și la gestionarea cu succes a provocărilor din mediul de afaceri în continuă schimbare.

În paragraful 2.3., în baza literaturii de specialitate, au fost determinate și clasificate principalele impedimente comune în cadrul negocierilor în afaceri în situații atipice. În baza particularităților situațiilor atipice descrise în paragraful 2.1. și a caracterului identificat pentru situațiile atipice prezente în Republica Moldova, au fost deduse Modalități de gestionare a negocierilor în contextul situațiilor atipice a organizațiilor din Republica Moldova. Determinarea principiilor esențiale a negocierilor în afaceri în contextul situațiilor atipice pentru organizațiile din Republica Moldova a fost realizat prin intermediul unui studiu, pe bază de interviu la care au

participat reprezentanți ai managementului a 9 companii din 7 domenii ale economiei naționale. Rezultatele centralizate sub forma unor tabele cu corespundere dintre soluții și abordare a problemei, au fost generate pentru fiecare companie, privind negocierile în situații atipice corespunzător unei abordări personalizate. Acest studiu a permis identificarea principiilor și formularea unor bune practici de gestiune a proceselor de negociere în afaceri în condiții atipice a organizațiilor din Republica Moldova. Determinarea principiilor esențiale ale negocierilor în afaceri în contextul situațiilor atipice pentru organizațiile din Republica Moldova, necesită o abordare atentă și adaptabilă. În fața schimbărilor neașteptate, organizațiile moldovenești ar trebui să adopte o abordare flexibilă, putând să își adapteze strategiile și tacticiile, în funcție de cerințele contextuale. Dat fiind caracterul divers al societății moldovenești, cunoașterea și respectarea diferențelor culturale, sunt esențiale în negocieri. Aceasta poate contribui la construirea încrederii și evitarea neînțelegerilor, iar organizațiile ar trebui să stabilească canale de comunicare clare și să promoveze un dialog deschis cu părțile implicate, pentru a asigura transparența și a evita conflictele.

Abordarea situațiilor atipice necesită găsirea de soluții neconvenționale și inovatoare care să răspundă cerințelor unice ale fiecărui context. Organizațiile trebuie să evalueze în mod atent riscurile și să elaboreze planuri de gestionare a crizelor, pentru a minimiza impactul surprizelor neașteptate, prin obținerea sfaturilor de la experți în domeniul afacerilor din Republica Moldova, cât și din afara țării, care pot oferi o perspectivă valoroasă și sprijin în procesul de luare a deciziilor.

Experiența dobândită în contextul situațiilor atipice din Republica Moldova, poate aduce învățăminte importante pentru negocierile viitoare și poate contribui la dezvoltarea abilităților de adaptare și inovare.

3. MODALITĂȚI NOI DE NEGOCIERI ÎN AFACERI PENTRU ORGANIZAȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA ÎN CONDIȚIILE SITUAȚIILOR ATIPICE

3.1. Analiza procesului de negociere în afaceri în condiții situațiilor atipice în Republica Moldova

Procesul de negociere în mediul de afaceri din Republica Moldova, poate deveni mai complex și mai delicat în *situații atipice*. Aceste situații pot include schimbări politice bruște, crize economice, evenimente geopolitice sau alte evenimente neașteptate, care pot influența mediul de afaceri și procesele de negociere. Situațiile atipice aduc, de obicei, incertitudine în mediul de afaceri, iar negocierile pot fi influențate de această incertitudine, făcând planificarea și luarea deciziilor mai dificilă. Relațiile de afaceri internaționale și negocierile au avut întotdeauna un rol central în cadrul Republicii Moldova, mai ales într-o eră a globalizării economice, influenței mass-media internaționale, impactului instituțiilor financiare și comerciale mondiale, și al altor organizații multilaterale și grupări regionale puternice.

Modelele de negociere din Republica Moldova, sunt construite în jurul cazului standard al interacțiunii dintre cele două părți. Cu toate acestea, în ceea ce privește negocierea afacerilor în situații atipice, dat fiind nivelul lor complex, ele adesea implică mai multe părți în combinații diverse: un terț participant ca intermediar, organizațiile interesate, negocieri multilaterale variate în cadrul sau în afara organizațiilor internaționale sau regionale, etc. Pe măsură ce numărul participanților crește, ritmul și complexitatea procesului de negociere se modifică, iar modelele clasice de compromisuri reciproce între cele două părți, nu mai sunt atât de eficiente.

Procesul de negociere a afacerilor pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, prezintă două aspecte strâns legate: negocierea cu cealaltă parte și negocierea internă, care începe cu pregătirea și armonizarea opiniilor cu privire la orice acord, compromis sau concesiune. Negocierile interne nu sunt, de obicei deloc simple, și pot încetini sau complica semnificativ procesul de negociere, dacă nu sunt bine pregătite sau sunt subestimate. Prin urmare, coeziunea echipei de negociere este esențială, în contextul negocierilor de afaceri internaționale.

Pentru realizarea analizei procesului de negocieri pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, au fost utilizate mai multe date colectate pe parcursul realizării cercetării în sine. Astfel în calcul au fost luate:

- studiul realizat în 2020, privind analiza negocierilor comerciale în contextul situațiilor atipice create de pandemia COVID 19, prin chestionar închis, cu un număr de 50 de respondenți. Rezultatele studiului fiind prezentate public. [155]

- studiul realizat în perioada ianuarie-aprilie 2023, privind negocierile în condiții atipice, la care au participat 85 respondenți, (Anexa 2) dintre care 56% membri ai echipelor de negociere, 14% șefi ai echipelor de negociere, 14% negociatori-experți și 16% negociatori confirmați. Studiul a fost prezentat și publicat în reviste cu impact. [73]
- studiul desfășurat din aprilie până în mai 2023, privind analiza SWOT a procesului de negocieri pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, utilizând chestionar închise, care au fost distribuite și completate de către participanții din mediul de afaceri (Anexa 3). În urma unei explicații introductive a obiectivelor cercetării, au fost distribuite chestionare, iar respondenții au fost îndrumați să răspundă la întrebări. Eșantionul a cuprins 50 de participanți de diferite genuri, vârste, medii educaționale (studii superioare), experiență de muncă (3 până la 20 de ani) și poziții profesionale în cadrul companiilor. O abordare eficientă de analiză a datelor folosită aici, este „analiza de conținut", utilizată pentru a încorpora informații din surse secundare.

Chestionarul este structurat în 4 părți, reliefând întrebări care să conducă în final la evidențierea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor legate de mediul de afaceri al Republicii Moldova, privind procesul de negociere și anume:

1. În prima fază a cercetării, s-au analizat **punctele tari** prin:
   a) ***evaluarea nivelului de pregătire:*** *participanții au fost întrebați să evalueze nivelul lor de pregătire înaintea negocierilor, utilizând o scală de la 1 la 5, unde 1 înseamnă slab și 5 înseamnă excelent, oferitnd o imagine de ansamblu asupra gradului de pregătire și încredere a participanților înaintea negocierilor.*
   b) ***sursele de informații utilizate:*** *participanții au fost întrebați cu privire la sursele principale de informații pe care le folosesc pentru a se pregăti pentru negocieri în contextul Republicii Moldova, ajutând astfel la identificarea resurselor și strategiilor preferate utilizate în procesul de pregătire pentru negocieri.*
   c) ***gestionarea comunicării și interacțiunilor:*** *participanții au fost întrebați despre modul în care gestionează comunicarea și interacțiunile cu ceilalți participanți la negocieri, evidențiind strategiile și preferințele lor în acest sens.*
   d) ***construirea și menținerea relațiilor:*** *întrebarea a vizat strategiile și tactica participanților, în ceea ce privește construirea și menținerea relațiilor cu partenerii de negociere în Republica Moldova.*
2. Partea a doua a a vizat identificarea **punctelor slabe** prin modalitatea de:
   a) ***gestionare a conflictelor:*** *participanții au fost întrebați cum gestionează conflictele care pot apărea în timpul negocierilor, evidențiind strategiile și abordările lor în acest sens.*

b) ***identificarea și implementarea diverselor soluțiilor:*** *întrebarea a vizat modul în care participanții identifică și implementează soluții pentru problemele care pot să apară pe parcursul negocierilor în Republica Moldova.*

c) ***lecțiile învățate:*** *participanții au fost întrebați despre principalele lecții învățate în legătură cu procesul de negocieri în mediul specific al Republicii Moldova.*

3. Faza a treia a cercetării a vizate identificarea **oportunităților** în procesul de negociere, prin:

a) ***modalitatea de adaptarea la schimbări și situații neprevăzute:*** *participanții au fost întrebați cum se adaptează la schimbările sau situațiile neprevăzute, care pot apărea în timpul negocierilor în Republica Moldova.*

b) ***gestionarea ajustărilor obiectivelor:*** *întrebarea a vizat modul în care participanții gestionează situațiile în care trebuie să ajusteze sau să schimbe obiectivele datorită schimbărilor din timpul negocierilor.*

c) ***abordarea diferențelor culturale:*** *participanții au fost întrebați cum abordează diferențele culturale în timpul negocierilor cu partenerii din Republica Moldova.*

4. Partea a patra a analizei a presupus identificarea **amenințărilor** în procesul de negociere, bazat pe aspecte precum:

a) ***respectarea etichetei și regulilor culturale:*** *participanții au fost întrebați despre importanța acordată respectării etichetei și regulilor culturale în timpul negocierilor.*

b) ***evaluarea rezultatelor obținute:*** *participanții au fost întrebați cum evaluează rezultatele obținute în urma negocierilor în contextul Republicii Moldova.*

c) ***utilizarea experiențelor anterioare:*** *întrebarea a vizat modul în care participanții folosesc experiențele din negocierile anterioare pentru a îmbunătăți abordările viitoare.*

d) ***observațiile și recomandările finale:*** *participanții au avut posibilitatea să ofere observații sau recomandări legate de îmbunătățirea procesului de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova.*

În contextul studiilor instituționale contemporane, analiza a numeroase chestionare necesită o strategie predeterminată, pentru extragerea și analiza informațiilor înainte de colectarea datelor. Chestionarele au fost elaborate meticulos pentru a se alinia cu obiectivele analizei, reflectând ipoteze și sub-ipoteze. Un subset de întrebări a fost adaptat pentru a se alinia cu sub-ipoteze. Post-colectarea datelor, codificarea și etichetarea datelor, au fost efectuate pentru analiză computerizată.

Prin intermediul chestionarului realizat, am constatat că 75,40% dintre respondenții sunt cu poziții înalte în organizațiile lor, sunt implicați în echipe de negociere, unii dintre ei conducând chiar aceste echipe. Comunicarea s-a evidențiat ca un criteriu principal în selecția noilor manageri

pentru echipele de negociere. O proporție semnificativă (68,70%) dintre manageri, au considerat că folosesc un limbaj clar în timpul negocierilor.

Studiul a subliniat importanța înțelegerii reciproce între părțile implicate în negociere, ce poate fi realizată prin intermediul unei comunicări eficiente și a unor opinii limpezi. Realizarea unei astfel de înțelegeri se bazează pe interpretarea semnalelor non-verbale. Un impresionant procent de 72,30% dintre manageri, au recunoscut rolul semnificației comunicării non-verbale în corecta transmitere a punctelor de vedere, și în interpretarea semnalelor atât ale partenerilor de negociere, cât și ale echipei proprii. Un negociator competent reușește să descifreze abil semnalele non-verbale provenite din partea opusă, în timp ce își gestionează propriile semnale.

Pe măsură ce negociatorii se angajează în procesul de negociere, obiectivul lor primordial este să obțină succesul. Pentru a atinge acest obiectiv, este necesară o pregătire meticuloasă, care presupune decodificarea „codului" celeilalte părți la masa de negocieri. O impresionantă proporție de 78,50% dintre managerii chestionați, au subliniat importanța de a înțelege și aprecia normele culturale, stilurile de viață și obiceiurile partenerilor de negociere. Managerii intervievați au menționat că familiarizarea cu diferențele culturale, nu numai că îmbunătățește tactica negocierilor, dar generează și rezultate favorabile.

O explorare ulterioară a conducerii echipei a dezvăluit perspective interesante. Un procent semnificativ de 85,70% dintre manageri, au comunicat că liderii de echipă sunt numiți pe baza performanțelor anterioare, iar educația a fost al doilea cel mai important criteriu în selecția liderilor de echipă, conform a 69,80% dintre respondenți. O analiză mai detaliată a dezvăluit că aproape 91,70% dintre manageri, interacționează în principal cu liderul echipei adverse în timpul negocierilor, acordând mai puțină atenție altor membri ai echipei.

Conversațiile ulterioare cu managerii au adus în lumină descoperiri interesante, aproximativ 62,75% au considerat negocierea ca parte integrală a muncii lor, o majoritate copleșitoare de 88,20% au subliniat necesitatea pregătirii pentru negocieri, iar 67,10% au recunoscut că se angajează constant în procesul de pregătire. Cu toate acestea, o mică parte (7,80%) au recunoscut că nu se pregătesc niciodată pentru negocieri, în ciuda conștientizării importanței acestui aspect. Aproximativ 29,60% dintre respondenți au recunoscut că au întâmpinat situații nepregătite în timpul negocierilor, ceea ce a condus la decizii impulsiv determinate de emoții.

Figura 3.1 prezintă punctele tari identificate în analiza SWOT privind procesul de negociere în mediul de afaceri din Republica Moldova.

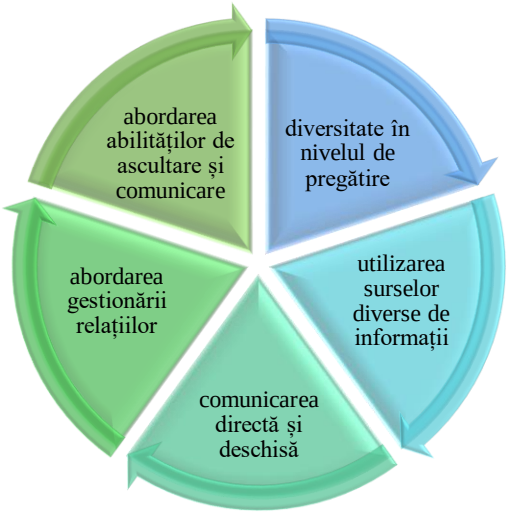


Figura 3.1 – Punctele tari identificate în analiza SWOT privind procesul negocierii în mediul de afaceri din Republica Moldova

Un aspect favorabil constă în faptul că majoritatea participanților (54.70%) manifestă un nivel mediu de pregătire înaintea negocierilor, sugerând astfel o ***abordare echilibrată*** și ***realistă*** a abilităților lor, ce poate contribui la o gestionare mai eficientă a situațiilor din timpul negocierilor.

În Republica Moldova, respondenții se bazează pe o diversitate de surse pentru a se pregăti în vederea negocierilor, acestea includ rapoarte de piață, cunoașterea legislației locale, experiențele anterioare și feedback-ul primit. Această abordare fundamentată pe informații detaliate, poate consolida cunoștințele și înțelegerea contextului de afaceri local. În plus, faptul că 45.10% dintre participanți aleg să adopte o ***abordare directă*** și ***transparentă*** în comunicarea cu ceilalți negociatori, evidențiază dorința de a evita ambiguitatea și de a asigura claritatea mesajelor. Prin urmare, această orientare poate contribui semnificativ la crearea unui mediu transparent și la promovarea înțelegerii reciproce.

În ceea ce privește gestionarea relațiilor cu partenerii de negociere, sunt remarcate câteva aspecte semnificative:

- accentul este pus pe ***dezvoltarea de relații pe termen lung*** (27.60%), evidențiază dorința de a construi alianțe durabile, fundamentate pe încredere solidă.
- eforturile de a identifica ***puncte de convergență*** și ***interese comune*** (29.70%), demonstrează capacitatea de a găsi teren comun pentru consolidarea relațiilor.
- atenția acordată ***diferențelor culturale*** (24.20%), reflectă înțelegerea importanței adaptării la specificitățile locale.

Participanții în negocieri își îmbunătățesc eficacitatea prin practicarea unei ***ascultări active*** și ***atente*** (24.80%), acest aspect poate conduce la o înțelegere mai profundă a nevoilor și intereselor celorlalți și la stabilirea unor conexiuni mai solide.

Figura 3.2 prezintă punctele slabe identificate în analiza SWOT, privind procesul de negociere în mediul de afaceri din Republica Moldova.

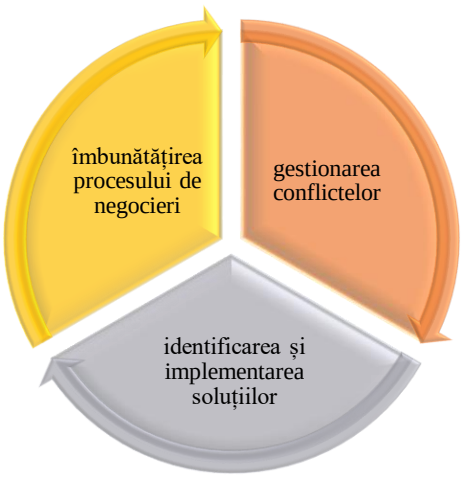


Figura 3.2 – Punctele slabe identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova

O abordare ***frontală*** și ***deschisă*** a problemelor (30.90%), poate conduce la creșterea situațiilor conflictuale sau a tensiunilor, mai ales într-un context în care abordarea diplomatică are o importanță semnificativă. Recurgerea la un ***intermediar neutru*** (24.60%), poate indica dificultatea de a gestiona conflictele direct, și de a ajunge la soluții, fapt pentru care se recurge la o terță parte pentru mediere.

Utilizarea tehnicii ***„win-win”*** (44.50%), denotă eforturi de a obține un rezultat avantajos pentru ambele părți, însă acest lucru ar putea sugera o lipsă de încredere în gestionarea situațiilor atipice prin metode directe. Analiza profundă a cauzelor problemei și identificarea posibilelor opțiuni de soluționare (31.80%), sugerează nevoia de a se aprofunda ***procesul de analiză*** și ***generare*** a soluțiilor, astfel acest aspect ar putea indica dificultatea de a găsi soluții imediate și eficiente.

Recursul la consultarea colegilor sau a experților (19.70%), evidențiază influența diverselor opinii și sfaturi asupra deciziei, semnalând o posibilă nesiguranță în luarea de decizii în mod independent. Adoptarea soluțiilor care să înglobeze interesele ambelor părți (48.50%), reprezintă în esență un aspect pozitiv, dar poate sugera că negocierii se pot confrunta cu dificultatea de a echilibra satisfacerea propriilor interese, cu menținerea unei relații bune cu partenerii de negociere.

Propunerea de training-uri sau seminarii pentru dezvoltarea abilităților specifice în Republica Moldova (30.80%), subliniază necesitatea adaptării abilităților de negociere la particularitățile locale.

Recomandările pentru ***intensificarea sensibilității culturale*** și ***etice*** (28.60%), denotă conștientizarea importanței adaptării la contextul cultural, dar pot indica și o posibilă lipsă a acestor abilități. Propunerile pentru elaborarea unor strategii mai eficiente de gestionare a conflictelor (40.60%), indică recunoașterea necesității de a ***îmbunătăți*** modul în care sunt abordate conflictele, și tensiunile în cadrul proceselor de negociere.

Demonstrarea unei abordări ***flexibile*** față de noile informații (44.20%), subliniază ***capacitățile*** de a se adapta rapid la schimbări și de a utiliza informațiile proaspete, pentru a lua decizii mai bune în timpul negocierilor. Întâmpinarea provocărilor neprevăzute prin ***metoda brainstorming-ului*** (10.90%), denotă ***disponibilitatea*** de a explora soluții creative și alternative în fața situațiilor imprevizibile.

Consultarea cu colegii sau experții (19.40%), poate ***aduce perspective*** suplimentare și soluții inovatoare, în fața schimbărilor sau provocărilor neanticipate. Menținerea unui cadru pozitiv (25.50%), subliniază capacitatea de a transforma obstacolele în oportunități în situații atipice. Astfel în cadrul figura 3.3, sunt prezentate oportunitățile identificate în analiza SWOT, privind procesul de negociere în mediul de afaceri din Republica Moldova.



Figura 3.3 – Oportunitățile identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova

Analizarea atentă a situației și a impactului pe termen lung (39.40%), indică o ***abordare strategică*** și o ***gândire pe termen lung,*** pentru ajustarea obiectivelor în timpul negocierilor.

Comunicarea deschisă și transparentă cu ceilalți participanți la negocieri (25.40%), este esențială pentru ***menținerea încrederii*** și ***evitarea neînțelegerilor,*** în contextul schimbării de obiective.

Explorarea de soluții inovatoare (15.90%), subliniază posibilitatea de a profita de momentele, pentru a descoperi ***noi căi*** de atingere a obiectivelor, chiar și atunci când ***direcțiile inițiale*** trebuie ajustate. Abordarea flexibilă în găsirea de compromisuri (19.30%), poate facilita identificarea unui teren comun și a soluțiilor satisfăcătoare pentru toate părțile implicate.

Abordarea diferențelor culturale în cadrul procesului de negociere a situațiilor atipice presupune:

- efectuarea cercetărilor preliminare (44.50%), subliniază intenția de a se adapta la ***specificul cultural local*** și de a obține o mai bună înțelegere a modului de abordare a partenerilor din Republica Moldova.
- adaptarea comunicării verbale și nonverbale (27.60%), relevă ***abilitatea*** de a transmite mesaje, într-un mod care să fie receptiv și respectuos față de cultura locală.
- respectarea obiceiurilor și tradițiilor locale (27.90%), prezintă ***o oportunitate*** de a construi relații mai strânse, și de a arăta respect pentru valorile și practicile locale.

Figura 3.4 prezintă amenințările identificate în analiza SWOT, privind procesul de negociere în mediul de afaceri din Republica Moldova.



Figura 3.4 – Amenințările identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova

Acordarea importanței etichetei și regulilor culturale ca factori esențiali (57.10%), evidențiază ***pericolul*** de a negocia într-un mod care nu ia în considerare valorile și normele culturale locale, ceea ce ar putea duce la ***nesiguranță*** sau ***neînțelegeri***. Evitarea comportamentelor

sau gesturilor nepoliticoase sau ofensatoare (30.40%), subliniază riscul de a ***comite erori,*** care ar putea afecta relațiile și rezultatele negocierilor.

Recunoașterea importanței simbolurilor și semnificațiilor culturale (12.50%), subliniază necesitatea de a înțelege în profunzime ***sensurile acțiunilor*** și cuvintelor, pentru a ***evita interpretări*** greșite. Compararea rezultatelor obținute cu obiectivele inițiale (40.70%), indică riscul de a nu atinge scopurile inițiale sau de a nu obține beneficiile așteptate din cadrul negocierilor.

Evaluarea ***consecințelor economice***, ***operaționale*** și ***relaționale*** ale rezultatelor (35.90%), pune în evidență riscul de a neglija impactul pe termen lung al deciziilor luate în timpul negocierilor. Colectarea feedback-ului extern (23.40%), indică ***pericolul*** de a ***nu obține*** o viziune de ansamblu asupra rezultatelor, și de a nu înțelege în profunzime impactul deciziilor.

Folosirea experiențelor anterioare în cadrul procesului de negociere a situațiilor atipice presupune:

- identificarea elementelor de succes și a celor nereușite (41.50%), arată pericolul de a ***nu învăța*** din erori și de a continua să repetăm abordări ineficiente.
- elaborarea unui plan de acțiune pentru îmbunătățiri (38.40%), subliniază riscul de a ***nu lua măsuri*** concrete pentru a corecta problemele identificate în experiențele anterioare.
- păstrarea unui jurnal de reflecții (20.10%) indică amenințarea de a ***nu învăța*** din propriile experiențe și de a nu aplica activ învățămintele dobândite.

Înțelegerea importanței adaptării la cultură și etichetă pentru a construi relații de încredere (37.10%), evidențiază necesitatea ***evitării ignorării*** sau subestimării aspectelor culturale. Capacitatea de a aborda situații neprevăzute cu flexibilitate și creativitate (30.90%), subliniază ***riscul*** de a rămâne ancorat în ***abordări inflexibile*** în fața schimbărilor sau provocărilor. Învățarea valorii comunicării deschise și a ascultării active în procesul de negociere (32.00%), evidențiază pericolul de a ***nu comunica eficient*** și de a ***nu înțelege*** cu adevărat nevoile și interesele celorlalți participanți la negocieri.

Conceptul de negociere pozițională a procesului de negociere pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, care implică definirea obiectivelor neschimbabile, ar trebui reconfigurat într-un concept adaptat circumstanțelor specifice unui moment dat.

Procesul de negociere pentru mediul de afaceri din Republica Moldova în situații atipice se desfășoară cu planuri, procese, strategii și tactici relativ similare cu cele utilizate în negocierile interne pe aceeași piață. În plus, pe măsură ce nivelul de globalizare a piețelor și al companiilor crește, aceste două tipuri de negocieri devin din ce în ce mai similare. Cu toate acestea, în negocierile în situațiile atipice, trebuie să ținem cont de următoarele caracteristici distincte:

- părțile operează în cadruri legale și politice diferite.
- diferențele în legi, politici și sisteme financiare dintre țări pot întârzia, complica sau chiar bloca procesul de negociere.
- sensibilitatea la schimbările neașteptate și semnificative ale situației politice din țară.
- apariția de noi piețe cu un „risc de țară” crescut, cum ar fi crize politice, revoluții sau conflicte armate.
- diferențele culturale, inclusiv în percepția valorilor, abilităților și filozofiei de afaceri.

Riscurile legate de fluctuațiile valutare sunt sub două forme: fluctuații valutare între momentul acordului și momentul plății, și riscul de transfer atunci când moneda locală trebuie convertită într-o monedă puternică (precum dolarul sau euro), pentru repartizarea profiturilor realizate într-o țară străină.

Percepția stereotipurilor legate de comportamentul celorlalți negociatori pe baza naționalității, etniei sau culturii acestora, poate influența inițial stilul și strategia negocierilor.

Factorii care țin de gândirea despre diverse țări sau reprezentanții acestora, pot influența stilul de negociere. Organizațiile care doresc să vândă sau să investească într-o altă țară, pot întâmpina rezistență datorată faptului că nu sunt din acea țară (un sentiment mai pronunțat în țările sărace).

În contextul procesului de negociere pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, este esențial să se ia în considerare multiplele elemente ale culturii țării și să se adopte o abordare adaptată, evitând comportamente bazate pe convingeri sau prejudecăți eronate. Un factor principal care poate duce la înțelegerea greșită a altor culture, este cunoscut sub numele de „etnocentrism”, adică convingerea unui grup social că propriul lor mod de comportament este cel mai adecvat și corect. Într-un context în care țările trec de la economiile închise, protecționiste sau centralizate la economii de piață, se observă că modelele de coliziune nu sunt generate de probleme ideologice, ci mai degrabă de aspecte culturale.

Există numeroase beneficii în a înțelege și cunoaște culturile altor țări în contextul procesului de negociere, pentru mediul de afaceri din Republica Moldova:

- facilitează relaționarea și comunicarea cu clienții străini.
- simplifică înțelegerea opiniilor clienților cu care se negociază.
- ajută la construirea cooperării cu indivizi din diverse culturi.
- previne erorile care ar putea afecta negocierile.
- crează o identitate distinctă, atât la nivel personal, cât și în cadrul unei companii, pentru angajații motivați să lucreze în filiale din țări străine.

Indiscutabil, abilitățile și competențele negociatorilor trebuie să fie variate, și adaptarea la diverse culturi este strâns legată de relațiile umane, mai ales la nivelul procesului de negociere pentru mediul de afaceri din Republica Moldova Este esențial ca un negociator să ajusteze comportamentul său la specificitățile culturale ale partenerilor de afaceri.

Adaptarea la alte culturi presupune, în primul rând, familiarizarea negociatorului cu aspectele relevante. Atunci când negociatorul știe că va interacționa cu persoane din alte culturi, este necesar să se documenteze și să dobândească cunoștințe despre istoria, obiceiurile și tradițiile acestor culturi. De exemplu, modul de salut, de negociere și de comunicare, precum și atitudinea generală față de afaceri și comportamentul în diverse situații trebuie luate în considerare. De asemenea, trebuie să se acorde atenție rolului și drepturilor femeilor în mediul de afaceri, deoarece acestea pot varia semnificativ în funcție de cultură. Această abordare ajută la evitarea potențialelor ofense sau interpretări greșite, economisind astfel timp prețios.

În situații reale, este evident cum indivizii se comportă diferit și răspund în fața diverselor culturi, nu se poate aplica aceeași abordare într-o țară străină precum în țara de origine. Este recunoscut faptul că percepțiile și atitudinile legate de muncă, diferă semnificativ de la o țară la alta, iar diferențele culturale trebuie depășite într-o oarecare măsură, pentru a îmbunătăți calitatea colaborării și a rezultatelor muncii.

Există variate metode de a acumula informații cu privire la culturile străine, precum literatură diversă sau conversații, iar în epoca de azi, Internetul joacă un rol esențial în colectarea acestui gen de date. În multe companii, se oferă diferite forme de instruire, aceasta presupune înțelegerea contextului istoric și religios, climatul social și politic, practicile comerciale, economia, turismul, și așa mai departe. Religia are o semnificație majoră în viața cotidiană, mai ales în rândul populației din Orientul Mijlociu și în general printre cei ce urmează religia islamică. În interacțiunile cu indivizi din culturi diverse, este considerat nepoliticos să privești direct în ochii unei femei, iar în anumite regiuni ale lumii, strângerea mâinii nu este o formă acceptată de salut.

Când negociatorii se confruntă cu o cultură străină, eforturile lor nu se opresc aici, deoarece ei trebuie să fie pregătiți să accepte aceste diferențe și să acționeze în consecință atunci când se deplasează într-o țară străină. Este crucial să respecte normele și să se adapteze la particularități, fără a-și compromite propria identitate. În ceea ce privește domeniul afacerilor, deși negociatorii pot să nu se supună complet influenței altor culturi, ei totuși trebuie să continue să-și reprezinte obiectivele și interesele organizației, în numele căreia negociază.

Negocierea cu o cultură străină, presupune crearea unui mediu propice pentru colaborare și negociere, o atmosferă relaxată care poate conduce la rezultate mai bune în afaceri, și realizarea obiectivelor. Este indiscutabil că va lăsa o impresie pozitivă dacă partenerul de negociere observă

efortul considerabil depus pentru a înțelege cultura țării sale. Aceasta reprezintă o modalitate de a dezvolta un stil de negociere în afaceri, deoarece adaptarea la culturi diferite este una dintre calitățile esențiale. Pe de altă parte, negocierile internaționale necesită ca negociatorii să fie motivați să se pregătească, pentru întâlniri cu membri ai altor culturi.

Împărțirea lumii nu se realizează în blocuri culturale clar definite, care să corespundă granițelor țărilor, cei mai mulți negociatori internaționali se concentrează asupra regiunilor geografice, mai degrabă decât pe state individuale, mai ales dacă acestea sunt mici. Compararea modelului cultural cu stilurile de negociere se bazează pe următoarele cinci aspecte:

1. Gestionarea timpului (punctualitate la întâlniri, orientarea spre trecut, prezent sau viitor, ritmul negocierilor)
2. Relația personală/profesională
3. Regulile de comunicare (modalități de transmitere a mesajelor, fie ele verbale sau nonverbale)
4. Concesii și contracte (momentul crucial pentru a face concesii importante și modalitatea de încheiere a acordurilor)
5. Procesul de luare a deciziilor.

Pe baza acestor observații, putem concluziona că diferențele culturale a procesului de negociere pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, sunt evidente și merită să le abordăm cu respect în negocierile comerciale. Globalizarea culturală înseamnă întrepătrunderea diferitelor culturi și obiceiuri mondiale, fluxul de bunuri, capital și persoane, dincolo de granițele naționale, aduce cu el și diversitatea de obiceiuri, tradiții și culturi. Acest proces, care implică persoane cu origini diferite, poate genera reacții mixte. Unii percep influența noii culturi ca pe un element pozitiv ce îmbogățește cultura existentă, în timp ce alții o văd ca pe o amenințare la adresa valorilor și regulilor lor personale sau naționale.

Fără îndoială, fundamentul negocierilor de succes este pregătirea detaliată, adesea intense. Acest proces implică identificarea problemelor, structurarea negocierii și înțelegerea perspectivei părții opuse. În ciuda faptului că negociatorii mai puțin experimentați ar putea presupune că succesul derivă din capacitățile de persuasiune, inteligență și retorică, realitatea constă în faptul că succesul se bazează pe o pregătire riguroasă anterioră procesului de negociere interactivă. O proporție semnificativă de manageri acordă prioritate acțiunii în detrimentul analizei și planificării, în parte din cauza constrângerilor de timp și a obligațiilor cotidiene. Cu toate acestea, eficacitatea negocierii depinde de obținerea informațiilor valoroase cu privire la perspectiva partenerului, delimitarea subiectelor de discuție, dezvoltarea abordărilor de negociere și construirea de argumente convingătoare. Această fază pregătitoare devine și mai esențială în cazul negocierilor

internaționale, unde incertitudinile și suspiciunile cu privire la intențiile partenerului, pot fi adesea amplificate în comparație cu negocierile interne.

3.2. Metodă de negociere în condițiile situațiilor atipice ca instrument de îmbunătățire a procesului de negociere și dezvoltare a managementului negocierilor

Ideea îmbunătățirii procesului de negociere rezumă din rezultatul elaborării analizei SWOT, în paragraful 3.1. al prezentului capitol, prin care a fost identificat element slab îmbunătățirea procesului de negociere. În acest context, atenția noastră s-a concentrat pe elaborarea unei metode de negociere în situații atipice, care ar contribui la îmbunătățirea procesului de negociere și ulterior la dezvoltarea managementului negocierilor.

Așa dar, în ciuda faptului că este o activitate umană străveche, adânc înrădăcinată în viața noastră de zi cu zi, fie în interacțiuni personale sau profesionale, explorarea academică a negocierii a început relativ târziu. Începutul lucrărilor academice în acest domeniu a apărut la sfârșitul anilor 1960, de atunci, până în prezent, negocierea a atras o atenție substanțială din partea cercetătorilor din diverse discipline și orientări, ducând la investigarea cuprinzătoare a dimensiunilor sale cu multiple fațete: ***socială, comportamentală, comunicativă, etică, juridică, culturală, economică***.

În prezent existăm într-o eră a globalizării, în care există o tendință predominantă de a standardiza aproape totul, chiar și procesul de negociere. În vremurile contemporane, negocierea este privită ca un fenomen universal, adaptabil la diverse condiții de viață. Cu toate acestea, reticența sau nedorința de a negocia, este predominantă în rândul indivizilor și, uneori, chiar în cadrul organizațiilor de stat și de afaceri.

În primul rând, după cum au subliniat numeroși teoreticieni și practicieni, ***faza de pregătire*** și ***planificare*** se remarcă ca etapa cea mai critică în cadrul oricărui proces de negociere. Această fază este adesea atribuită că reprezintă 70% până la 90% din succesul în negociere.

Obiectivul principal al etapei pregătitoare și de planificare a negocierilor este de a identifica și analiza sursele disponibile de informații, folosindu-le pentru a discerne propriile nevoi, dorințe și capacități. Astfel devine esențial să luăm în considerare nu numai cerințele organizaționale, ci și **trăsăturile și necesitățile individuale ale negociatorilor participanți**. Elemente precum factorii motivaționali care influențează negociatorii, urmărirea unei soluții „câștig-câștig” și evaluarea a ceea ce poate fi oferit în schimbul așteptărilor, modelează în mod colectiv procesul de pregătire pentru negocieri. O atenție deosebită trebuie acordată componenței echipelor de negociere, numărului de membri ai echipei, locului de negociere, mediului înconjurător și programului negociatorilor.

Totodată, **metodele de negociere** sunt concepute în mod convențional pentru interacțiunea standard între două părți. Cu toate acestea, când vine vorba de negocierea afacerilor în situații atipice, natura complexă a acestor discuții implică adesea mai multe părți în diferite permutări. Acestea pot include intermediari terți, companii învestite, negocieri multilaterale în cadrul sau în afara organizațiilor internaționale sau regionale și multe altele. Pe măsură ce numărul participanților crește, ritmul și complexitatea procesului de negociere evoluează, făcând modelele tradiționale și simplificate de compromis bilateral, mai puțin eficiente.

Astfel, negocierea afacerilor în *situații clasice* cuprinde două dimensiuni strâns legate între ele: negocierea cu *omologii externi* și *negocierile interne*, care încep cu pregătirea și alinierea perspectivelor privind înțelegerile, compromisurile sau concesiile. Negocierile interne sunt rareori simple și, dacă sunt subestimate sau nu sunt bine pregătite pentru aceasta, pot împiedica sau complica considerabil procesul de negociere. Acest lucru subliniază necesitatea coerenței în cadrul echipei de negociere. În cadrul negocierilor afacerilor în situații clasice apar două modele proeminente de echipe de negociere: monolitice și eterogene. În modelul monolitic, echipa de negociere funcționează ca o entitate unificată, reprezentând un singur interes și transmițând o poziție unanimă. În schimb, ***modelul eterogen*** găzduiește diversitatea de puncte de vedere, ceea ce duce adesea la discordie internă care necesită rezolvare. Succesul în negocieri, depinde de progresia treptată, luând în considerare dorințele și interesele părții adverse. Secvența tipică de etape cuprinde ***introducerea, pregătirea, dezvoltarea, întâlnirea, schimbul de propuneri*** și ***concluzia***.

Din argumentele anterioare formulăm ***conceptul de negociere pozițională***, prin care obiectivele fixe rămân neschimbate, ar trebui adaptat pentru a se potrivi circumstanțelor specifice la un moment dat. Negocierile în situații clasice împărtășesc planuri, procese, strategii și tactici similare cu negocierile de pe piața internă. Odată cu globalizarea tot mai mare a piețelor și a întreprinderilor, aceste două tipuri de negocieri converg.

În afirmarea acestui concept, ne bazăm pe *Modelul clasic Harvard de negociere a afacerilor*, cunoscut și sub numele de *„Principled Negotiation”* sau *„Negocierea bazată pe principii”*, a fost dezvoltat de către cercetătorii de la Harvard Negotiation Project în anii 1980. Modelul propune *„o abordare colaborativă și bazată pe principii pentru negocierea eficientă a afacerilor și a altor tipuri de acorduri”*. ***Scopul modelului clasic Harvard*** este de *„a ajunge la acorduri durabile și benefice pentru toate părțile implicate într-un mod colaborativ și eficient”*. Modelul își propune să depășească abordările tradiționale de negociere, care pot fi concentrate pe confruntare, manipulare sau cerințe rigide, și să ofere o alternativă mai constructivă și orientată către soluții *„câștig-câștig”*. Scopurile specifice ale modelului Harvard de negociere includ: ***crearea de***

valoare adăugată, găsirea soluțiilor bazate pe principii, echilibrarea intereselor, îmbunătățirea relațiilor, evitarea escaladării conflictelor, flexibilitate în găsirea soluțiilor.

În cadrul acestui model, crearea de valoare adăugată se referă la procesul de identificare și dezvoltare a unor opțiuni și soluții care să genereze beneficii suplimentare și neașteptate, depășind așteptările inițiale ale părților implicate, astfel modelul Harvard încurajează negocierile să nu se limiteze la a rezolva doar problema imediată, ci să exploreze posibilități mai ample de colaborare. În căutarea valorii adăugate, modelul Harvard încurajează părțile să se concentreze pe interesele și nevoile lor reale, care pot depăși pozițiile inițiale. Găsirea soluțiilor bazate pe principii în cadrul modelului Harvard de negociere, subliniază importanța unei abordări etice, echitabile și transparente în procesul de negociere prin: promovarea utilizării criteriilor obiective și echitabile, pentru a evalua propunerile și opțiunile. În timpul negocierilor bazate pe principii, părțile sunt încurajate să se bazeze pe standarde și reguli recunoscute pentru a fundamenta argumentele lor, în loc să se fixeze în poziții sau cerințe rigide, negocierile bazate pe principii implică deschiderea pentru a explora variate opțiuni de soluționare a problemelor. Modelul Harvard caută să evite acordurile care ar putea să fie considerate neechitabile sau dezavantajoase pentru o parte, căutând soluții bazate pe principii care au tendința de a fi mai durabile, deoarece sunt fundamentate pe principii și standarde obiective care trec testul timpului.

Echilibrarea intereselor în cadrul modelului Harvard se referă la procesul de identificare și gestionare a nevoilor, dorințelor și priorităților diferite ale părților implicate în negociere, astfel încât să se ajungă la un acord care să răspundă în mod corespunzător cerințelor tuturor. Negocierile bazate pe echilibrarea intereselor, încep prin înțelegerea profundă a motivațiilor, nevoilor și dorințelor fiecărei părți, astfel odată identificate interesele, negociatorii trebuie să le prioritizeze și să le clasifice în funcție de importanța lor relativă, iar uneori, poate fi necesar să se găsească compromisuri creative pentru a satisface interesele diferite ale părților. Abordarea modelului Harvard se concentrează pe dezvoltarea unor soluții care să consolideze încrederea, respectul și cooperarea dintre părți, în loc să creeze tensiuni sau animozități, aceasta nu se referă doar la discutarea problemelor în cauză, ci și la împărtășirea de informații și perspective, care pot contribui la înțelegerea mai profundă a celuilalt. Prin rezolvarea problemelor într-un mod colaborativ, părțile pot experimenta un sentiment de control și înțelegere. În loc să lase conflictele să se agraveze și să escaladeze, acest model caută să găsească modalități de a menține comunicarea deschisă, înțelegerea reciprocă și rezolvarea colaborativă a problemelor, prin evitarea tonului acuzator sau defensiv, se creează o atmosferă în care părțile se pot asculta reciproc și pot înțelege mai bine perspectiva celuilalt. Atunci când există riscul ca un conflict să escaladeze, modelul Harvard

încurajează părțile să își concentreze eforturile în primul rând pe reconstruirea relației și pe găsirea unei soluții, care să aibă un impact pozitiv pe termen lung asupra colaborării lor.

Pentru fundamentarea metodei de negociere în situații atipice vom aplica modelul de negociere bazat pe poziții fixe sau de soluții preconcepute. Acest model încurajează părțile să rămână deschise la explorarea unor ***variante noi*** și la ***adaptarea opțiunilor*** pe măsură ce negocierile avansează, contextul și circumstanțele pot evolua în timpul negocierilor sau pe măsură ce acordul este pus în aplicare. În ansamblu, flexibilitatea în găsirea soluțiilor în cadrul modelului Harvard de negociere, subliniază importanța adaptabilității și deschiderii în procesul de negociere în situații atipice contemporan pentru mediul de afaceri.

Bazîndu-ne pe cele patru principii fundamentale ale Modelul clasic Harvard de negociere a afacerilor, evidențiate grafic în cadrul figurii 3.5., putem argumenta fiecare dintre acestea cu elemente ale situațiilor atipice identificate în capitolul 2 paragraful 2.1.

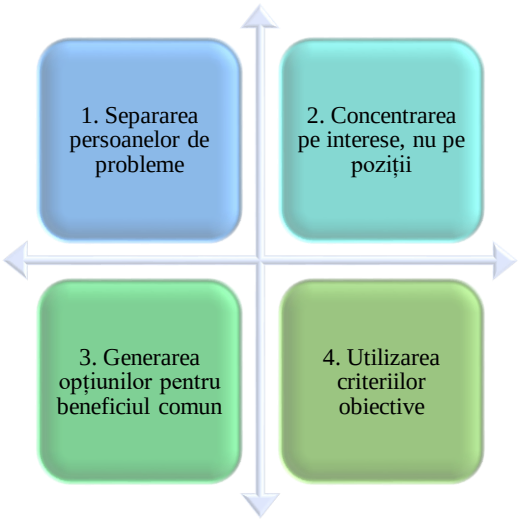


Figura 3.5 – Principiile fundamentale ale modelului Hardvard de negociere a afacerilor
Sursa: elaborat de autor, după modelul Hardvard

La principiul fundamental al modelului Harvard de negociere: **„separarea persoanelor de probleme”**, care reprezintă un concept essential, punem accentul pe abordarea constructivă și orientată către soluții a procesului de negociere, acest principiu subliniază importanța distingerii între aspectele emoționale sau personale, și aspectele obiective sau tangibile ale unei situații atipice de negociere precum: *focalizarea pe fapte și aspecte obiective, prevenirea escaladării emoționale, comunicarea deschisă și respectuoasă, empatia și înțelegerea reciprocă, concentrarea pe obiective comune, prevenirea polarizării*.

Principiul **„Concentrarea pe interese, nu pe poziții”** reprezintă în cazul situațiilor atipice o abordare inovatoare care pune accentul pe identificarea și satisfacerea nevoilor și dorințelor de bază ale părților implicate în negociere, promovând ideea că sub pozițiile declarate există interese reale și motivații, iar atunci când acestea sunt înțelese și abordate, se pot dezvolta soluții mai eficiente și mai benefice, prin: *căutarea motivelor subiacente, evitarea blocajelor, crearea de opțiuni inovatoare, focalizarea pe câștig-câștig, reducerea riscului de pierdere, dezvoltarea încrederii, îmbunătățirea relațiilor.*

Un alt principiu **„Generarea opțiunilor pentru beneficiul comun”** se concentrează în situațiile atipice pe dezvoltarea unui proces creativ și colaborativ, pentru identificarea unor soluții variate și inovatoare care să răspundă nevoilor și dorințelor părților implicate în negociere, bazându-se pe ideea că prin explorarea unui spectru larg de opțiuni, se poate găsi cea mai bună cale de acțiune care să aducă beneficii pentru toți participanții, prin: *inovația în soluții, explorarea diverselor variante, rezolvarea multiplelor interese, evitarea impasurilor, evitarea compromisurilor nefavorabile, dezvoltarea încrederii, consolidarea relațiilor, evaluarea obiectivă.*

În final, cel de al patrulea principiu **„Utilizarea criteriilor obiective”**, subliniază importanța folosirii standardelor și criteriilor imparțiale și obiective, pentru a evalua opțiunile și pentru a ajunge la acorduri justificate și echitabile, în anumite condiții atipice. Acest principiu promovează ideea că deciziile și soluțiile ar trebui să se bazeze pe principii clar definite, în loc să fie dictate de subiectivitate sau poziții arbitrar ale părților, prin: *neutralitatea în evaluare, eliminarea subiectivității, crearea unui cadru echitabil, claritate și transparență, bazarea pe experiență și practici acceptate, evitarea luptelor de putere, căutarea unei soluții echitabile, prevenirea deciziilor irațională.*

Aceste patru principii care formează temelia modelului Harvard de negociere a afacerilor și încurajează un proces de negociere colaborativ, susțin teoria de model nou de negociere în condiții atipice. În Tabelul 3.1 prezentăm elementele planului clasic de negociere după modelul Hardvard, pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova.

Tabelul 3.1 Plan clasic de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova

Nr.crt	Etapele planului	Descrierea etapelor
1.	**Analiza situației curente**	➢ Evaluează mediul de afaceri din Republica Moldova, identificând punctele forte și punctele slabe ale pieței, analizând concurența actuală și identifică oportunitățile de dezvoltare.
2.	**Stabilirea obiectivelor**	➢ Stabilește obiective clare și măsurabile pentru a spori competitivitatea afacerii, prin definirea indicatorilor cheie de performanță (KPI-uri), pentru a monitoriza progresul.
3.	**Cercetare de piață**	➢ Realizează o cercetare de piață detaliată pentru a înțelege nevoile și preferințele clienților, identificând tendințele de piață și segmentele de clienți cu potențial ridicat.
4.	**Definirea propunerii de valoare**	➢ Dezvoltă o propunere de valoare clară și atractivă pentru clienți, evidențiind avantajele distincte ale afacerii tale, asigurând astfel că propunerea de valoare abordează nevoile identificate ale clienților
5.	**Dezvoltarea strategiei de marketing**	➢ Elaborează o strategie de marketing cuprinzătoare care să includă canalele de promovare, mesajele cheie și planurile de promovare a produselor și serviciilor, explorând opțiuni de marketing online și offline pentru a atinge o audiență largă.
6.	**Planificarea produselor/ serviciilor**	➢ Dezvoltă sau ajustează produsele și serviciile pentru a se potrivi cu nevoile și așteptările clienților, asigurând o ofertă de calitate și valoare superioară în comparație cu concurența.
7.	**Planificarea prețurilor**	➢ Stabilește strategia de prețuri, ținând cont de costurile de producție, concurența și valoarea oferită clienților, luând în considerare oferte promoționale sau pachete speciale pentru a atrage clienți noi
8.	**Dezvoltarea relațiilor cu clienții**	➢ Crearea și menținerea unor relații bune cu clienții prin intermediul serviciului clienți de calitate și comunicare eficientă, adaptând moduri de a construi loialitatea clienților prin oferte exclusive sau programe de fidelizare.
9.	**Planificarea financiară**	➢ Elaborează un buget detaliat care să acopere costurile operaționale, cheltuielile de marketing și alte investiții, proiectând veniturile și cheltuielile pe termen scurt și lung pentru a evalua viabilitatea planului.
10.	**Implementarea și monitorizarea**	➢ Implementează planul de afaceri și inițiază strategiile dezvoltate, monitorizând performanța în timp real și ajustând planurile, în funcție de feedbackul clienților și evoluțiile pieței
11.	**Evaluarea și îmbunătățirea continuă**	➢ Efectuează evaluări regulate pentru a evalua succesul planului și pentru a identifica zonele pentru îmbunătățiri, ajustând strategiile și adăugând noi elemente pentru a răspunde schimbărilor pieței.

Sursa: elaborat de autor

Constatăm că în mijlocul acestor complexități, ***negocierea afacerilor în situații atipice*** de succes necesită adaptabilitate, conștientizare culturală și agilitate strategică, pentru a naviga în interacțiunea complicată a factorilor care modelează aceste dialoguri. În negocierea afacerilor în situații atipice, este esențial să se ia în considerare diverse elemente culturale unice pentru fiecare țară și cum să se potrivească aceste nuanțe, evitând comportamentele determinate de convingeri false sau părtiniri. Un factor principal al neînțelegerii, denumit adesea ***„etnocentrism”***, provine din convingerea unui grup social că propriile sale comportamente sunt superioare. Trecerea către ***economii de piață*** în țările care trec de la economii închise, protecționiste sau centralizate,

subliniază și mai mult faptul că ciocnirile apar nu numai din discrepanțe ideologice, ci și din diferențele culturale. Beneficiile care decurg din înțelegerea altor culturi includ:

- facilitarea relațiilor și comunicării cu clienții străini.
- înțelegerea îmbunătățită a punctelor de vedere ale clienților în timpul negocierilor.
- promovarea colaborării cu persoane din diverse culturi.
- atenuarea greșelilor care ar putea pune în pericol negocierile.
- cultivarea unei identități distinctive, indiferent dacă este personală sau orientată către întreprindere.
- încurajarea angajaților să fie motivați atunci când lucrează în sucursale din străinătate.

Fără îndoială, negociatorii trebuie să posede o multitudine de abilități, iar adaptarea la alte culturi este legată intrinsec de interacțiunile umane, în special pe scena internațională. Este imperativ ca negociatorii să-și adapteze comportamentul, pentru a se alinia cu culturile persoanelor cu care fac afaceri. Adaptarea la alte culturi începe cu familiarizarea negociatorilor cu fapte pertinente. Dacă un negociator este conștient de colaborarea cu indivizi din diferite culturi, este esențial să cerceteze și să dobândească cunoștințe despre istoria, obiceiurile și tradițiile acelor culturi. Aceasta include aspecte precum practicile de salutare, abordările de negociere, atitudinile generale față de afaceri și modurile de exprimare. Mai mult, înțelegerea faptului că rolurile și drepturile de gen pot diferi în lumea afacerilor de la o cultură la alta, este crucială atunci când cooperăm cu membrii diferitelor societăți. Această conștientizare previne ofențele neintenționate sau neînțelegerile care ar putea consuma timp prețios.

În scenariile reale, este remarcabil modul în care oamenii se comportă diferit și reacționează atunci când au de-a face cu indivizi din diverse culturi. Este evident că munca într-o altă țară necesită o abordare diferită în comparație cu munca în țara de origine. Percepțiile și atitudinile variate în muncă variază foarte mult de la țară la țară, necesitând un anumit grad de adaptare culturală, pentru a îmbunătăți calitatea muncii.

Există mai multe căi pentru a obține informații despre alte culturi, de la literatură și conversații, până la rolul proeminent al internetului în colectarea datelor. Multe companii oferă diverse forme de formare angajaților lor. Înțelegerea contextului istoric, religios, social și politic, practicile de afaceri, economia și turismul contribuie la o înțelegere aprofundată a dinamicii culturale. Religia, de exemplu, are o semnificație în viața de zi cu zi, în special în regiuni precum Orientul Mijlociu și printre adepții islamului. Este esențial să respectați normele culturale, să vă adaptați la diferențe, toate păstrând propria identitate. Deși negociatorii nu ar trebui să se înglobeze

în totalitate în alte culturi, din punct de vedere al afacerilor, ei trebuie să continue să reprezinte scopurile și obiectivele superiorilor lor, în numele cărora negociază.

Negocierea într-o cultură străină implică cultivarea unui mediu propice pentru muncă și negocieri, promovarea unei atmosfere relaxate care să conducă la rezultate mai bune în afaceri și la atingerea obiectivelor. Efortul concertat de a înțelege o altă cultură lasă o impresie pozitivă și contribuie la dezvoltarea stilului de afaceri al negociatorilor. Adaptabilitatea la alte culturi, devine una dintre trăsăturile cheie, pe care ar trebui să le posede negociatorii. În același timp, negociatorii ar trebui să mențină motivația, atunci când se pregătesc pentru interacțiunile cu indivizi din medii culturale diferite.

O analiză comparativă a modelelor de negociere culturală evidențiază cinci aspecte cheie:

- utilizarea timpului (punctualitate, orientare temporală, ritm de negociere)
- relații personale/profesionale
- norme de comunicare (moduri verbale și nonverbale)
- concesiuni și contracte (timpul și abordarea)
- procesele de luare a deciziilor.

Din aceste observații, este evident că există diferențe în cultura de afaceri și ar trebui să fie recunoscute și respectate în timpul negocierilor. Globalizarea culturală rezultă din convergența diverselor culturi și tradiții mondiale. Mișcarea de bunuri, capital și oameni peste granițele naționale poartă cu ea schimbul de practici, tradiții și culturi. Acest proces provoacă adesea reacții variate în rândul oamenilor. Unii consideră influența unei noi culturi ca pe o îmbogățire pozitivă a culturii lor existente, în timp ce alții o percep ca o provocare la adresa valorilor și normelor lor personale sau naționale.

Astfel, în timp ce negocierea este o activitate străveche, profund împletită cu interacțiunile umane și relațiile de afaceri, ea a primit din istorie o atenție limitată în cercetare și literatura profesională. În această perioadă relativ scurtă, teoreticienii au evidențiat diverse fațete ale comunicării interpersonale și de afaceri implicate în negociere. Cu toate acestea, indiferent de schimbările istorice și adaptările contextuale din peisajul afacerilor, toți oamenii de știință și practicienii cu experiență sunt de acord că negocierea urmează un proces structurat cu etape distincte. Fiecare fază dezvăluie elemente specifice de cunoștințe și practică esențiale pentru obținerea unor rezultate favorabile. În mediul complex de astăzi, abilitățile de negociere nu mai sunt considerate doar un dar înnăscut, așa cum au fost cândva. În schimb, acum necesită întemeiere pe teorii validate și strategii de negociere dovedite.

Din aceste considerente venim cu o abordare proprie asupra unei metode de negociere, care să răspundă cerințelor contemporane și confruntărilor situațiilor atipice. Definim ***Metoda de negociere reflexivă de inovare*** pentru situații atipice, drept o abordare eficientă de negociere în condiții atipice, axată pe ***transformarea provocărilor neconvenționale*** în ***oportunități de dezvoltare inovatoare***. Prin îmbrățișarea schimbării și adoptarea unei perspective creative, metoda de negociere reflexivă de inovare, încurajează echipa de negociere să găsească soluții noi și să le transforme în avantaje competitive (figura 3.6).

Metoda de negociere reflexivă de inovare în afaceri în situații atipice este o abordare adaptativă și creativă în gestionarea negocierilor și a deciziilor în contexte neobișnuite sau complexe, inspirată din modelul Harvard de negociere principială, cunoscut și sub denumirea de „negocierea bazată pe principii" sau „negocierea bazată pe interese". Reprezintă o abordare de gestionare a negocierilor dezvoltată de cercetătorii clasici, și este conceput pentru a ajuta părțile implicate într-o negociere să ajungă la acorduri avantajoase prin concentrarea pe interesele și nevoile fundamentale ale fiecărei părți, în loc să se axeze exclusiv pe pozițiile lor inițiale.

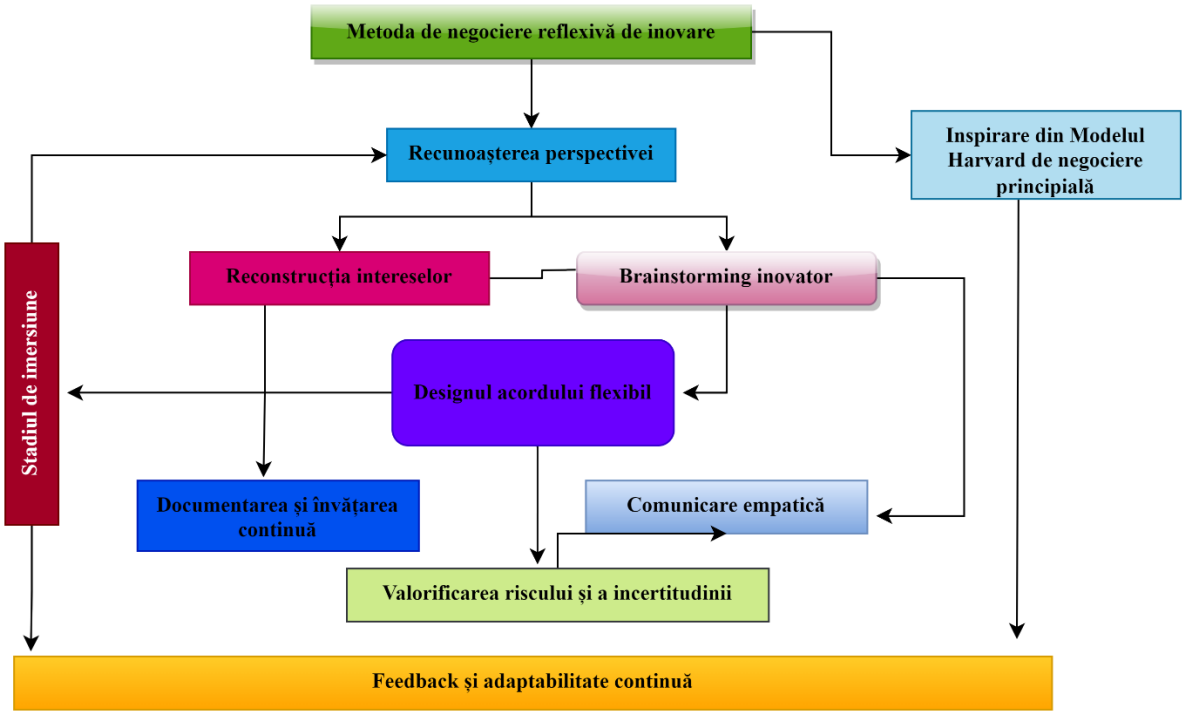


Figura 3.6 – Schema metodei de negociere reflexive de inovare
Sursa: elaborat de autor

Metoda de negociere reflexivă de inovare în afaceri în situații atipice pune un accent special pe recunoașterea perspectivei, ceea ce devine esențial în situațiile în care soluțiile

convenționale pot să nu fie eficiente, sau în care interesele și nevoile părților implicate sunt variate și dificil de abordat.

Recunoașterea perspectivei implică: empatie și înțelegere profundă, punerea de întrebări care să ajute la dezvăluirea mai profundă a gândurilor și sentimentelor, răbdare și atenție, evitarea judecății rapide sau a interpretărilor prea rapide ale celorlalți, identificând punctele comune și valorile partajate.

Stadiul de imersiune în cadrul metodei de negociere reflexivă de inovare în afaceri în situații atipice, reprezintă prima etapă a procesului și joacă un rol esențial în dezvoltarea unei înțelegeri profunde și autentice a contextului și a nevoilor implicate. În acest stadiu, participanții se angajează într-un proces de explorare și înțelegere, cu scopul de a recunoaște și de a se conecta la perspectivele tuturor părților implicate prin: ***cercetare amplă, ascultare activă, interviuri și discuții, studiu de caz și analize comparative, comunicare interdepartamentală, construirea de relații.***

Stadiul de imersiune este, de asemenea, momentul potrivit pentru a construi relații solide cu părțile implicate. O comunicare deschisă și un sentiment de încredere, pot facilita explorarea mai profundă a perspectivelor, și pot crea un climat propice pentru inovație. Înțelegerea profundă a contextului și a perspectivelor implicate, poate oferi participanților un avantaj semnificativ în dezvoltarea de soluții inovatoare, și în abordarea cu succes a provocărilor în cadrul situațiilor atipice.

Reconstrucția intereselor în cadrul metodei de negociere, permite participanților să obțină o perspectivă mai cuprinzătoare asupra situației, și să dezvolte soluții mai bune adaptate nevoilor și cerințelor contextului respectiv. Această etapă joacă un rol esențial în crearea de acorduri inovatoare și avantajoase pentru toți implicații prin: ***dezmembrarea pozițiilor, identificarea intereselor comune, explorarea nevoilor latente, folosirea tehnicilor creative, evaluarea priorităților, comunicarea și validarea, explorarea unor perspective inovatoare.***

Brainstormingul inovator reprezintă o tehnică creativă ce încurajează participanții să genereze idei neconvenționale, soluții inovatoare și perspective originale în abordarea provocărilor și oportunităților, cu care se confruntă în astfel de situații atipice. Punctele cheie ale brainstormingului inovator includ: ***mediul deschis și acceptant:, amplificarea ideilor, combinații neașteptate, întreruperea tiparelor, tehnici specifice de generare de idei.***

În cadrul brainstormingului inovator, se pot folosi diverse tehnici specifice de generare de idei, cum ar fi „mind mapping” (crearea unei hărți conceptuale), „scamper” (o metodă de explorare a posibilităților de îmbunătățire a unui concept), sau „analiza SWOT” (evaluarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor).

Brainstormingul inovator în cadrul metodei de negociere reflexivă de inovare a afacerilor în situații atipice, este un instrument puternic pentru a găsi soluții inovatoare la provocările neobișnuite. Această tehnică poate stimula creativitatea, poate încuraja gândirea liberă și poate contribui la dezvoltarea unor abordări unice și eficiente în gestionarea situațiilor atipice din mediul de afaceri.

Designul acordului flexibil în cadrul metodei permite părților implicate să dezvolte soluții adaptabile și inovatoare, care să răspundă cerințelor și provocărilor unice ale contextului respectiv. Acest design inteligent și flexibil poate ajuta la obținerea de rezultate durabile și satisfăcătoare, pentru toate părțile implicate într-o situație complexă și neașteptată prin: ***personalizarea soluțiilor, opțiuni variate, flexibilitate în implementare, criterii obiective, mecanisme de rezolvare a conflictelor, comunicare deschisă.***

Feedbackul și adaptabilitatea continuă sunt două elemente-cheie în cadrul metodei de negociere reflexivă de inovare a afacerilor în situații atipice, ce permit părților implicate să se adapteze la schimbările neașteptate, să își îmbunătățească soluțiile și să rămână agili într-un mediu de afaceri dinamic. Punctele esențiale ale feedbackului și adaptabilității continue includ: ***evaluarea rezultatelor, sesiuni de feedback, ajustări și îmbunătățiri, învățare din experiență, monitorizarea schimbărilor, flexibilitate în gândire.***

Comunicarea empatică este un aspect fundamental al metodei de negociere reflexivă de inovare a afacerilor în situații atipice, jucând un rol esențial în construirea de relații solide și în dezvoltarea soluțiilor inovatoare. Prin înțelegerea profundă a nevoilor și a perspectivei celorlalți, participanții pot dezvolta acorduri care să țină cont de toate interesele implicate și pot ajunge la rezultate mai satisfăcătoare și mai durabile. Punctele cheie ale comunicării empatice includ: ***ascultare activă, empatie sinceră, întrebări exploratoare, validarea și recunoaștere, evitarea judecății, raport bazat pe încredere și clarificare.***

Valorificarea riscului și incertitudinii reprezintă o abordare distinctă în cadrul metodei de negociere reflexivă de inovare a afacerilor în situații atipice. Aceasta poate transforma incertitudinea într-un catalizator pentru inovație și dezvoltare, în fața contextelor neobișnuite și a incertitudinilor ridicate. Această abordare încurajează părțile implicate să privească riscul și incertitudinea, ca pe oportunități de inovare și de dezvoltare a soluțiilor unice, prin: ***schimbarea perspectivei asupra riscului, flexibilitatea în adaptare, explorarea scenariilor multiple, încurajarea gândirii în afara cutiei, folosirea informațiilor disponibile, învățare din eșecuri, comunicarea transparentă.***

Documentarea și învățarea continuă permit participanților să acumuleze cunoștințe, să își îmbunătățească abilitățile și să dezvolte strategii mai eficiente în gestionarea provocărilor

complexe. Această abordare orientată către învățare, contribuie la dezvoltarea unei organizații agile și pregătite să facă față schimbărilor neașteptate, prin: ***înregistrarea informațiilor, analiza post-negociere, învățarea din eșecuri și succese, împărtășirea cunoștințelor, crearea unui sistem de învățare, adaptarea la schimbări, cultură de învățare, dezvoltarea de bune practici.***

Prin aplicarea ***metodei de negociere reflexive de inovare***, afacerea dobândește capacitatea de a privi condițiile atipice, ca oportunități și nu ca probleme. Această abordare încurajează dezvoltarea inovatoare și își propune să transforme incertitudinea într-un catalizator pentru creștere și dezvoltare sustenabilă a afacerii. Figura 3.7 prezintă grafic pașii principali ai metodei de negociere reflexive de inovare, elaborată de autor.

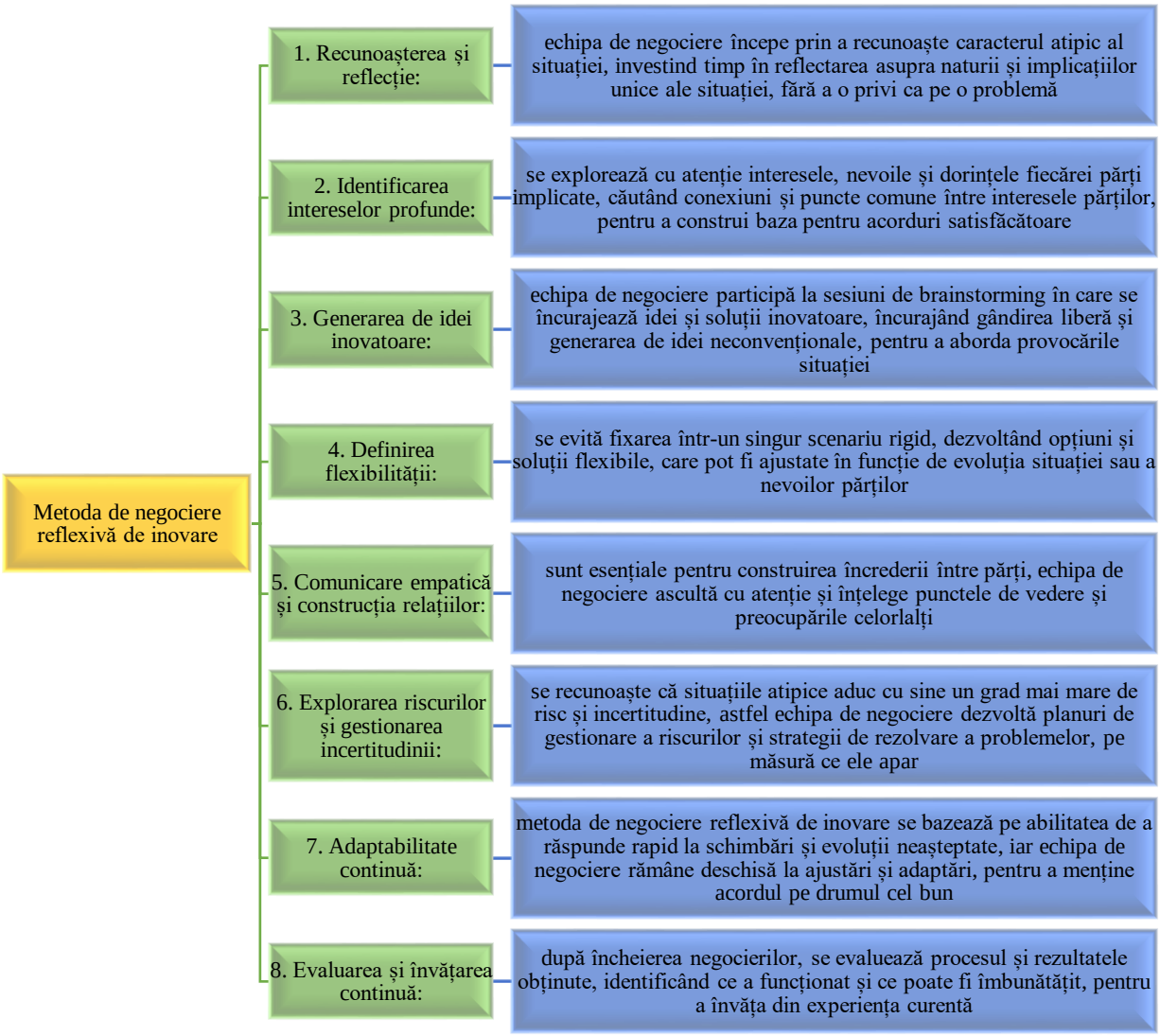


Figura 3.7 – Pașii principali ai metodei de negociere reflexive de inovare
Sursa: elaborat de autor

Metoda de negociere reflexivă de inovare, este o abordare de negociere adaptivă și inovatoare concepută pentru a aborda condiții atipice, într-un mod creativ și strategic. Metoda de

negociere reflexivă de inovare își propune să transforme provocările neconvenționale în oportunități de dezvoltare, și să încurajeze găsirea unor soluții inovatoare pentru a ajunge la acorduri satisfăcătoare, pentru toate părțile implicate. Această metodă combină elemente din diferite modele de negociere cu o perspectivă creativă și adaptabilă.

Metoda de negociere reflexivă de inovare pune accentul pe ***abordarea creativă***, ***gândirea adaptabilă*** și ***orientarea către inovație,*** pentru a transforma situațiile atipice în oportunități de dezvoltare (figura 3.8). Ea se bazează pe comunicare empatică, flexibilitate și capacitatea de a găsi soluții inovatoare care pot duce la acorduri avantajoase pentru toate părțile implicate.

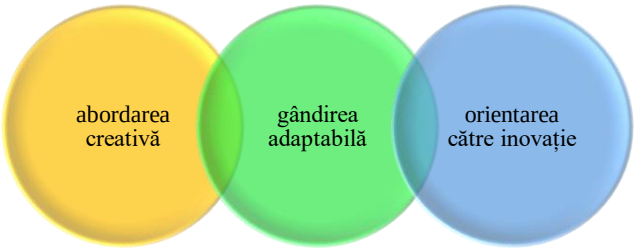


Figura 3.8 – Cele trei abordări ale metodei de negociere reflexive de inovare
Sursa: elaborat de autor

Metoda de negociere reflexivă de inovare este o abordare strategică a procesului de negociere, care se concentrează pe ***explorarea*** și ***aplicarea gândirii creative,*** în vederea obținerii de rezultate avantajoase pentru toate părțile implicate. Acest tip de abordare, încurajează echipa de negociere să se angajeze într-un proces de reflecție profundă asupra situației, să găsească soluții inovatoare și să identifice oportunități de dezvoltare și creștere.

Prin ***„abordarea creativă”***, se înțelege că metoda se bazează pe generarea de idei noi neconvenționale și inovatoare, în timpul procesului de negociere. În loc să se urmeze un model tradițional, această abordare încurajează explorarea unor ***căi alternative*** și ***găsirea de soluții*** care pot aduce avantaje competitive. Gândirea „outside the box” este încurajată, iar echipa de negociere este provocată să vină cu idei care să depășească limitele obișnuite.

De asemenea, ***„negocierea reflexivă”*** sugerează că echipa de negociere nu urmează doar un set rigid de pași, ci are abilitatea de a reflecta asupra propriilor acțiuni și de a se adapta la situațiile în schimbare. În procesul de negociere, această abordare poate implica analiza profundă a nevoilor și dorințelor fiecărei părți, identificarea punctelor de convergență și construirea soluțiilor pe baza acestor puncte comune.

Metoda de negociere reflexivă de inovare este o abordare strategică care amplifică importanța ***gândirii adaptabile*** în procesul de negociere. Într-o lume caracterizată de schimbări

constante și situații imprevizibile, gândirea adaptabilă devine esențială pentru a obține rezultate de succes în cadrul negocierilor. Această abordare pune în prim-plan ***capacitatea*** de a se ajusta rapid și eficient la schimbările de mediu, la cerințele neașteptate ale părților implicate și la evoluția dinamicii negocierilor în sine.

Prin ***„gândire adaptabilă”***, se înțelege abilitatea de a înțelege și de a reacționa prompt la situații noi sau neașteptate, fără a fi constrâns de modelele sau planurile preconcepute. Această abordare, încurajează echipa de negociere să fie deschisă la schimbări, să rămână flexibilă în strategii și să se adapteze la cerințele și dinamica fiecărei negocieri în parte. Nu există o soluție universală aplicabilă tuturor situațiilor; în schimb, gândirea adaptabilă recunoaște faptul că fiecare negociere este unică și necesită o abordare personalizată.

Unul dintre pilonii importanți ai ***gândirii adaptabile în negociere*** este capacitatea de a învăța din feedback și de a ajusta strategiile pe parcurs. În cazul în care se întâlnesc obstacole sau se schimbă condițiile inițiale, echipa de negociere poate reflecta asupra situației, poate evalua opțiunile și poate adapta tactici și planuri pentru a se alinia cu noile circumstanțe.

Metoda de negociere reflexivă de inovare aduce laolaltă gândirea adaptabilă și creativitatea, pentru a transforma situațiile atipice sau provocatoare în oportunități de dezvoltare și avantaj competitive. Aceasta se concentrează în mod deosebit pe orientarea către inovație, aducând în prim-plan capacitatea de a dezvolta soluții noi și inovatoare în procesul de negociere. Această abordare recunoaște că pentru a obține avantaje competitive și pentru a răspunde provocărilor într-un mediu de afaceri în schimbare, este necesar să se abordeze negocierile cu o minte deschisă și creativă.

Prin ***„orientarea către inovație”***, se subliniază importanța de a căuta mereu modalități noi și neconvenționale de a aborda problemele și de a obține rezultate. În contextul negocierilor, acest lucru implică găsirea de soluții inovatoare, care să se distingă de abordările tradiționale și să ofere un avantaj competitiv. Inovația poate să vină sub formă de strategii neașteptate, modele de colaborare neconvenționale sau concepte de produse/servicii inovatoare, care să atragă atenția părților implicate. Tabelul 3.2 cuprinde un plan de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova, folosind metoda de negociere reflexivă de inovare.

Tabelul 3.2 Plan de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova folosind metoda de negociere reflexivă de inovare

Nr. crt.	Etapele planului	Descrierea etapelor
1	**Analiza situației curente**	✓ Evaluează mediul de afaceri din Republica Moldova, identificând punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările, identificând sectorul specific în care se va dezvolta afacerea, și analizează concurența actuală
2	**Recunoașterea și reflecția**	✓ Adună echipa pentru a discuta provocările și nevoile specifice afacerii, prin oportunități de inovare și dezvoltare, pentru a câștiga un avantaj competitiv.
3	**Identificarea nevoilor și intereselor clienzilor**	✓ Efectuează cercetări de piață pentru a înțelege nevoile și preferințele clienților în contextul mediului de afaceri din Republica Moldova, identificând modalități în care afacerea poate satisface aceste nevoi.
4	**Brainstorming și generarea de idei inovatoare**	✓ Organizează ședințe de brainstorming cu echipa pentru a dezvolta idei inovatoare privind produsele, serviciile și strategiile afacerii, căutând soluții neconvenționale care pot diferenția afacerea ta pe piață.
5	**Designul produselor/serviciilor flexibile**	✓ Dezvoltă produse sau servicii care să răspundă la nevoile identificate ale clienților, asigurând că acestea pot fi personalizate sau adaptate, în funcție de feedbackul clienților și evoluțiile pieței.
6	**Comunicare empatică cu clienzii:**	✓ Comunică cu clienții pentru a înțelege mai bine nevoile lor și pentru a obține feedback cu privire la noile produse/servicii, construind relații solide cu clienții, bazate pe încredere și empatie
7	**Gestionarea riscurilor și incertitudinii**	✓ Identifică riscurile potențiale asociate cu lansarea noilor produse/servicii sau cu strategiile inovatoare, elaborând strategii de reducere a riscurilor și planuri de contingență, pentru a face față situațiilor neașteptate.
8	**Implementarea și monitorizarea**	✓ Lansează noile produse/servicii sau aplică strategiile inovatoare în piață, monitorizând îndeaproape performanțele, colectând date și feedback pentru a evalua succesul inițiativei.
9	**Evaluarea și învățarea continuă**	✓ Analizează rezultatele lansării noilor produse/servicii sau a strategiilor inovatoare.
10	**Documentare și promovarea succesului**	✓ Documentează întregul proces, inclusiv deciziile luate și rezultatele obținute, promovând succesul afacerii prin canale de marketing și comunicare, pentru a atrage atenția în mediul de afaceri din Republica Moldova.
11	**Extinderea și colaborarea**	✓ Explorează colaborările cu alte companii locale, pentru a crea sinergii și a spori competitivitatea în ansamblu.

Sursa: elaborat de autor

Prin aplicarea ***metodei de negociere reflexivă de inovare***, acest plan de negociere are scopul de a contribui la sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova, prin dezvoltarea de soluții inovatoare, personalizate și adaptabile la nevoile clienților și la provocările pieței.

Un aspect esențial al orientării către inovație în negociere, este ***abilitatea*** de a vedea oportunități în aparentele provocări. Metoda de negociere reflexivă de inovare, încurajează echipa de negociere să-și îndrepte atenția către avantajele pe care le pot aduce situațiile atipice sau complexe. În loc să vadă aceste situații ca pe obstacole, aceștia le abordează ca pe provocări care

pot stimula creativitatea și pot duce la dezvoltarea unor soluții unice. De asemenea, orientarea către inovație în cadrul acestei metode, implică o mentalitate deschisă către experimentare și adaptare. Echipa de negociere este încurajată să testeze idei noi, să primească feedback și să ajusteze abordările pe măsură ce evoluează negocierile. Aceasta poate implica și să fie deschisă la colaborarea cu părți externe, pentru a aduce perspective și experiențe diferite.

Metoda de negociere reflexivă de inovare pune în centrul său dezvoltarea de soluții inovatoare și creativitatea, pentru a aborda provocările și oportunitățile cu care se confruntă mediul de afaceri. Această abordare promovează gândirea în afara tiparelor și încurajează echipa de negociere să se angajeze în procesul de negociere cu o atitudine inovatoare și deschisă către posibilități noi și neconvenționale.

Aplicarea metodei de negociere reflexive inovatoare poate contribui la dezvoltarea căilor de implementare a managementului negocierilor în cadrul organizațiilor. Aceste căi conceptuale: ***„abilitare", „îndrumare proces", „controlul procesului"*** și ***„gestionare prin excepție"*** prezentate în Figura 3.9 evidențiază integrarea managementului negocierilor în organizații în situațiile atipice.

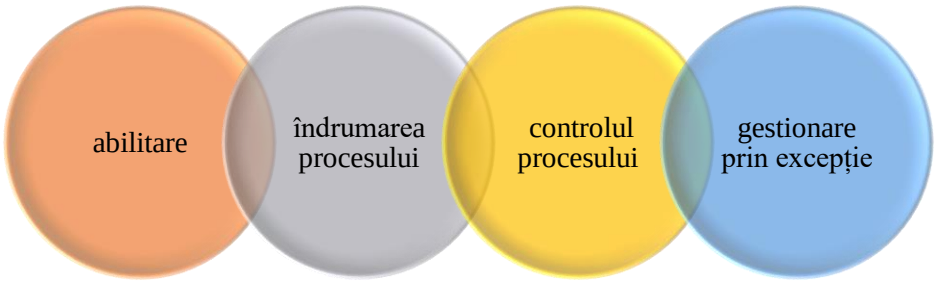


Figura 3.9 – Căi conceptuale pentru integrarea managementului negocierilor în organizații în situațiile atipice
Sursa: elaborat de autor după Voeth și Mayer

În contextul situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, aplicarea căilor conceptuale propuse de Voeth și Mayer pentru dezvoltarea managementului negocierilor poate juca un rol esențial în adaptarea și succesul organizațiilor, astfel:

1. Abilitarea *(empowerment)*: se axează pe dezvoltarea capacităților și competențelor echipei de management și a angajaților, în ceea ce privește negocierile. Într-o perioadă de schimbări rapide și incertitudine, abordarea de abilitare poate fi foarte benefică pentru organizațiile din Republica Moldova. Dezvoltarea capacităților de negociere la toate nivelurile organizaționale, poate spori flexibilitatea și capacitatea de a face față situațiilor imprevizibile. Prin oferirea de traininguri și resurse pentru dezvoltarea abilităților de negociere, organizațiile pot pregăti angajații pentru a lua decizii informate și pentru a negocia eficient în condiții de schimbare și incertitudine..

2. Îndrumarea procesului *(process guidance)*: se concentrează pe ghidarea procesului de negociere de către management, oferind directivă și structură, dar permițând în același timp un grad de flexibilitate. Într-un mediu de afaceri complex și fluctuant, îndrumarea procesului de negociere poate ajuta la asigurarea unor rezultate mai consistente și aliniate la obiectivele organizaționale. În Republica Moldova, unde factorii externi pot avea un impact semnificativ asupra afacerilor, managerii pot juca un rol important în a oferi direcție și sfaturi în timpul negocierilor, pentru a asigura o adaptare rapidă la schimbări neprevăzute.

3. Controlul procesului *(process control)*: se referă la managementul direct și supervizarea strânsă a procesului de negociere. Dat fiind nivelul de incertitudine și schimbările frecvente din mediul de afaceri din Republica Moldova, controlul procesului de negociere poate fi necesar pentru a gestiona riscurile și a menține direcția strategică. Managerii pot asigura că negocierile sunt conforme cu obiectivele organizaționale și pot interveni atunci când situațiile neprevăzute pot avea impact asupra afacerilor.

4. Gestionare prin excepție *(handling by exception)*: implică intervenția managerială doar atunci când apar situații excepționale sau probleme semnificative în procesul de negociere. Într-o perioadă de situații atipice și schimbări rapide, gestionarea prin excepție poate fi o cale utilă de a menține eficiența operațională. În Republica Moldova, unde factorii politici, economici și sociali pot influența afacerile, angajații pot avea mai multă libertate de a negocia în cadrul stabilit, iar managementul poate interveni doar în cazurile semnificative, sau când se abat de la direcția strategică.

Până acum, literatura privind ***managementul negocierilor în situații atipice*** nu a abordat în mod adecvat problema - dacă implementarea managementului negocierilor structurate, îmbunătățește în mod constant rezultatele negocierilor în situații atipice.

Cercetătorii au indicat cazuri, în care introducerea managementului negocierilor, a avut efecte pozitive. Cu toate acestea, aceste cazuri nu sunt suficiente pentru a face o afirmație universală cu privire la faptul dacă managementul structurat al negocierilor, amplifică în mod fiabil succesul negocierilor, care este metrica finală pentru măsurarea semnificației gestionării negocierilor.

A doua întrebare care apare este: ***Cum ar trebui organizațiile să folosească în mod eficient managementul negocierilor în situații atipice pentru a crește cu adevărat succesul negocierilor?*** Dacă oricare dintre cele patru strategii menționate mai devreme sau combinațiile lor se dovedesc a genera un succes sporit de negociere în situațiile atipice, această perspectivă le-ar putea oferi managerilor ***un model*** pentru stabilirea managementului negocierilor în situații atipice. În Tabelul

3.3 sunt prezentate căile de dezvoltare a managementului negocierilor în afaceri, în condițiile situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova.

Tabelul 3.3 Construcția utilizată privind căile de dezvoltare a managementului negocierilor în afaceri, în condițiile situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova

Variabile	Rezultate scontate
Rezultat **Succesul negocierii** **Eficacitatea negocierii**	Se ating rezultatele optime în ceea ce privește indicatorii cheie de performanță financiară (profit). Propunerile susțin în totalitate strategia și bugetele companiei. Numărul și valoarea concesiunilor în cadrul negocierilor sunt reduse la minimum. În caz de necesitate, concesiunile efectuate urmează un model planificat. Negociatorii obțin cele mai bune acorduri posibile în contextul dat. Rezultatele au un impact pozitiv asupra viitoarelor negocieri. Se câștigă și se implementează cu succes ofertele dorite, la o rată foarte înaltă (cu o rată implicită foarte scăzută)
Eficiența negocierilor	Vânzările acordă prioritate ofertelor potrivite, adoptă toate măsurile necesare și se focalizează pe elementele cheie, pentru a atinge un consens. Toate acțiunile întreprinse pentru gestionarea negocierilor, sunt esențiale pentru a susține eforturile de vânzare, în timpul procesului de negociere. Datorită pregătirii extinse, prezentării profesionale și abordării structurate, echipa de negociere este percepută ca fiind profesionistă de către clienți. Se caută să se încheie acordurile cât mai rapid posibil. Se urmărește minimizarea costurilor asociate cu obținerea unui acord (resurse utilizate și, în caz afirmativ, cum să pregătiți și să gestionați eficient negocierile).
Satisfacția prin negociere	Echipele de negociere sunt satisfăcute de propriile performanțe. Rezultatele obținute de echipele de negociere sunt pe placul lor. Rezultatele negocierilor sunt în conformitate cu așteptările managementului. (Managementul este mulțumit că rezultatele dorite ale negocierilor au fost îndeplinite.) Performanța negociatorilor a fost pe placul conducerii. Negocierile au fost aproape de a atinge acordul companiei. O negociere care se încadrează în cadrul ideal.
Abordări pentru implementarea managementului negocierilor	Managerii au primit instruire pentru a gestiona situațiile complexe independent.
Gestionarea prin abordarea excepțională	Se furnizează orientări limitate în ceea ce privește procesul de negociere.
Abordarea ghidării proceselor	Managerii care negociază beneficiază de sprijin pe durata procesului de negociere
Abordarea controlului procesului	Pe parcursul procesului de negociere, se realizează o supervizare și îndrumare intensă prin intermediul instrucțiunilor clare, gestionării procesului, utilizării instrumentelor și monitorizării atente, pentru a asigura un control maxim.

Sursa: elaborat de autor

Managementul situațiilor atipice se conturează ca o direcție nouă în domeniul științei managementului, concentrându-se pe circumstanțe neprevăzute. Fiecare activitate are în mod inerent un scop, principii, funcții, metode și metodologii, precum și un domeniu de aplicare.

Delimitarea funcțiilor pentru gestionarea situațiilor atipice este o acțiune proactivă condusă de raționament, având în același timp rădăcini în sensul managementului, al rolurilor societale și al mecanismelor economice.

Asigurarea operațiunilor manageriale eficiente în condițiile contemporane devine din ce în ce mai evidentă. Teoretic, această fundație este construită pe cele cinci principii fundamentale ale științei managementului. Această activitate managerială cuprinde o gamă largă de domenii, variind de la acțiuni de conducere în gospodărie, până la eforturi guvernamentale. Indiferent dacă este involuntară sau intenționată, fiecare procedură de management începe cu stabilirea unui program, a unui plan de acțiune care urmează să fie executat.

Managementul situațiilor atipice diverge de la obiectivul bazat pe performanță, deoarece accentul se mută către gestionarea situației în sine, mai degrabă decât organizația. Alte exemple de management care se ocupă de subiecte, includ managementul crizelor, managementul calității și managementul strategic, toate intră în domeniul managementului clasic, împărtășind în același timp o caracteristică comună. În acest context, funcțiile de gestionare a situațiilor atipice pot fi identificate astfel: planificare, rezolvarea problemelor, coordonare, control (figura 3.10).

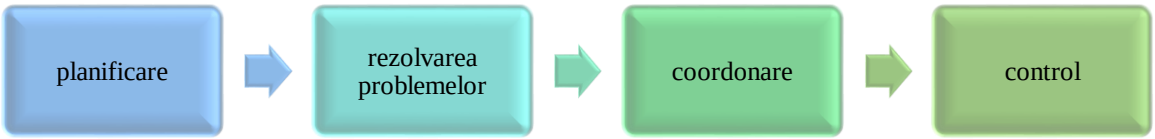


Figura 3.10 – Funcțiile de gestionare a situațiilor atipice
Sursa: elaborat de autor

Problema ***planificării eficiente*** a managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, pot fi generate de factori variabili, precum ***instabilitatea politică***, ***schimbările economice***, ***incertitudinea socială*** și ***evenimentele globale***.

Republica Moldova, ca țară mică și în curs de dezvoltare, este susceptibilă la schimbări rapide și imprevizibile în mediu, de exemplu, fluctuațiile economice pot influența accesul la resurse și finanțări, iar instabilitatea politică poate crea un climat incert pentru afaceri. Acest context ridică provocări semnificative pentru planificarea eficientă a managementului negocierilor. În astfel de situații, este important ca organizațiile să adopte o abordare holistică și flexibilă în planificarea negocierilor. Acest lucru implică ***adaptarea continuă*** a strategiilor și tacticii de negociere, pe măsură ce situația evoluează. ***Dezvoltarea abilităților de gândire critică***, ***utilizarea tehnologiei,*** poate spori capacitatea organizațiilor de a naviga în situații neașteptate.

3.3. Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice prin asigurarea capacității manageriale

Rezumând abordările și analizele prezentate în capitolul 2 paragraful 2.1. și 2.3. și paragraful 3.1. din capitolul 3, constatăm că în toate afirmațiile, competența și abilitatea managerială este prezentă atunci cînd vorbim despre negocierile în condiții atipice. Actul managerial este realizat de manager și constituie baza tuturor proceselor inclusiv procesul negocierilor. În contextul actual, ne confruntăm din ce în ce mai des cu impactul semnificativ al capacității manageriale. Aprecierea performanțelor unui manager în raport cu munca sa și cu rezultatele organizației pe piață, este o tendință tot mai evidentă, astfel indiferent de ***dimensiunea*** sau ***domeniul*** de activitate al organizației, procesul managerial și eforturile manageriale sunt aceleași.

Activitatea managerială poate fi percepută ca un proces profesional de gestionare a organizației în medii caracterizate de risc și incertitudine, acest proces implică luarea deciziilor strategice și tactice cu o anumită libertate de acțiune.

Calitățile unui negociator au evoluat în timp și în concordanță cu transformările din mediul lor, propun următorul ***model al evoluției trăsăturilor*** unui manager de negociere, identificate ca urmare a analizei științifice și a studiului surselor bibliografice.

În ultimii ani, evoluția proceselor economice, strâns legate de domeniul negocierilor, a fost modelată de schimbări induse de factori care pot părea nesemnificativi, dar care au un impact major. În actualul climat de dezvoltare a economiei globale afectate de pandemie, circumstanțele impun explorarea unor noi caracteristici ale managerilor implicați în negocieri legate de utilizarea tehnologiilor informaționale pentru eficientizarea proceselor. Cu toate acestea, aptitudinile rămân esențiale pentru un negociator eficient, manifestându-se în primul rând ca manager. Într-adevăr, un manager posedă 80/20 aptitudini înnăscute, în comparație cu cele dobândite. De-a lungul ***procesului de evoluție***, managerul nu numai că și-a dezvoltat și extins trăsăturile personale, ci și-a acumulat experiență prin diverse roluri. Unul dintre aceste roluri este cel de ***manager de negociere***, care are responsabilitatea de a lua decizii în cadrul interacțiunii cu mediul intern și extern al companiei.

Studiul a implicat utilizarea unui set complex de metode caracteristice domeniului științific: în partea de fundamentare a gradului de cercetare al problemei, documentarea s-a bazat pe analiza literaturii de specialitate, sinteză, deducție și stabilirea unei serii cronologice a caracteristicilor managerului din perspectiva cercetătorilor, iar partea practică a cercetării s-a axat pe aplicarea Metodei Analizei Pareto, pe baza chestionarului din Anexa 5. Chestionarul propus explorează diferite aspecte ale trăsăturilor și abilităților implicate în procesul de negociere, iar fiecare parte a

chestionarului este structurată pentru a evalua o anumită categorie de trăsături, într-un mod care permite participantului să își exprime gradul de identificare cu fiecare trăsătură, pe o scală de la 1 la 5 (1 - Calculat, 2 – Reflexiv, 3 – Echilibrat, 4 – Intuitiv, 5 - Experimentat):

Partea I: Trăsături bazate pe experiență, această secțiune a chestionarului se concentrează pe experiența anterioară în domeniul negocierilor, și pe modul în care această experiență influențează abordarea actuală a procesului de negociere, iar întrebările vizează modul în care individul își percepe și își utilizează experiența în negocieri.

Partea II: Trăsături legate de cunoștință, în această secțiune, accentul se pune pe cunoștințele comerciale și economice, precum și pe capacitatea de a aplica raționamentul și teoria în dezvoltarea strategiilor de negociere, iar întrebările urmăresc să evalueze nivelul de cunoștințe și abilități teoretice ale participantului în domeniul negocierilor.

Partea III: Trăsături asociate cu abilitățile, explorează modul în care individul își manifestă abilitățile de negociator și lider în timpul procesului de negociere, iar întrebările se concentrează pe creativitate, inițiativă, intuiție și strategie în contextul negocierilor.

Partea IV: Trăsături bazate pe comportament, întrebările din această secțiune vizează comportamentul și atitudinea participantului în timpul negocierilor, inclusiv hotărârea, moralitatea, receptivitatea, flexibilitatea, rigiditatea și scepticismul în procesul de negociere.

Partea V: Trăsături bazate pe aptitudini, aici se explorează aptitudinile specifice care pot influența rezultatele în timpul negocierilor, cum ar fi talentul, inovația, creativitatea, inițiativa, intuiția și originalitatea.

Partea VI: Trăsături legate de potențial, această parte examinează potențialul de influență și autoritate al participantului în procesul de negociere, precum și modul în care acesta își manifestă influența și impactul în relațiile de negociere.

Partea VII: Alte trăsături relevante, se explorează alte trăsături relevante care pot avea un impact în procesul de negociere, cum ar fi orientarea spre viitor și preocuparea pentru lucrul în echipă.

Scala propusă pentru analiza datelor oferite de chestionar sunt:

1 - Calculat: persoana se caracterizează prin abordarea strategică a situațiilor de negociere, luând în considerare în principal aspectele practice și pragmatice, fiind orientată către evaluarea atentă a fiecărui pas și a riscurilor asociate, preferând să analizeze în detaliu fiecare aspect înainte de a lua decizii sau de a acționa.

2 - Reflexiv: persoana are o abordare analitică și reflexivă în procesul de negociere, își folosește capacitatea de a evalua cu atenție opțiunile disponibile și de a analiza consecințele

posibile ale fiecărei decizii, fiind deschisă la idei noi și la diferite perspective, fiind dispusă să ia în considerare o gamă largă de informații și opinii.

3 - Echilibrat: persoana caută un echilibru între abordarea strategică și flexibilitatea în procesul de negociere, fiind capabilă să ia decizii raționale și să evalueze cu atenție opțiunile disponibile, dar în același timp este deschisă la adaptarea strategiilor în funcție de schimbările circumstanțelor sau de feedback-ul primit.

4 - Intuitiv: persoana are o abordare intuitivă și adaptabilă în procesul de negociere, fiind capabilă să reacționeze rapid la schimbările din mediu și să ia decizii pe baza instinctului și a experienței anterioare, fără a analiza în detaliu toate opțiunile disponibile, fiind deschisă la asumarea riscurilor și la explorarea unor strategii noi și inovatoare.

5 - Experimentat: persoana se caracterizează prin abordarea flexibilă și experimentată în procesul de negociere, având o înțelegere profundă a mediului și a dinamicii negocierilor și este capabilă să își adapteze strategiile în funcție de situație, fiind deschisă la asumarea riscurilor și la explorarea unor abordări inovatoare, bazându-se pe experiența anterioară și pe intuiție.

Teoria Pareto îi aparține economistului italian cunoscut, Vilfredo Pareto, care a dezvoltat această metodă pornind de la observația sa personală asupra recoltei de mazăre. Observațiile sale au arătat că 20% din păstăile de mazăre din grădină au generat 80% din totalul recoltei. Această constatare a fost denumită științific „regula de bază 80/20”. În realitate, analiza Pareto reprezintă o analiză statistică a clasificării sarcinilor și a interpretării lor, ca având un efect semnificativ asupra unui număr mic de elemente, cu un impact major asupra unui număr mare de elemente.

Scopul principal al acestei metode este identificarea factorilor minoritari care sunt responsabili pentru crearea sau rezolvarea problemelor majore, contribuind astfel la formarea Legii Puterii sau a Teoriei Pareto. Deși principiul Metodei Pareto a fost dezvoltat inițial în contextul economic, aplicabilitatea sa s-a extins în diverse domenii interdisciplinare sau chiar nespecifice. Prin urmare, practicile științifice furnizează exemple de aplicare a Metodei Pareto în domeniul sănătății și securității în muncă, în educație și sport, în științele exacte precum matematica și tehnologia informației, în managementul calității și în alte arii ale economiei și interesului social.

Efectul aplicării extinse a Metodei Pareto se reflectă în posibilitatea de a proiecta procese, identifica probleme, reduce riscuri, analiza eficient informațiile primare, preveni situații de risc, găsi soluții, stabili priorități, controla calitatea, măsura frecvența oportunităților, îmbunătăți procesele și identifica factorii de decizie, printre altele.

O caracteristică notabilă a Metodei Pareto, în afară de universalitatea sa în domenii variate de implementare, constă în flexibilitatea sa în prezentarea rezultatelor, folosind diagrame, grafice, tabele etc. Aceasta permite multor cercetători să o utilizeze în studiile lor de aplicare.

În cadrul cercetării s-a concentrat pe utilizarea Metodei Pareto pentru a concretiza cele mai esențiale ***calități ale managerului de negociere*** în procesele de negociere contemporane, astfel întrucât caracteristicile și competențele managerului de negociere au fost influențate de factori specifici fiecărei perioade de evoluție, contextul contemporan se caracterizează prin concurență intensă și competitivitate. Identificarea celor mai importante trăsături ale negociatorului este vitală pentru conturarea unei perspective clare asupra procesului de negociere

Alegerea Metodei Pareto a fost susținută de mai multe motive, inclusiv faptul că aceasta oferă o reprezentare vizuală cuprinzătoare a rezultatului, făcând mai ușoară explicarea și înțelegerea pentru cei interesați, astfel utilizarea unei teorii existente și validate poate evidenția mai bine cercetările curente și, de asemenea, prezintă avantaje în ceea ce privește costurile reduse de implementare. În Figura 3.11 sunt prezentate grafic etapele de utilizare a metodei Pareto în evaluarea caracteristicilor managerului de negociere în situații atipice din Republica Moldova.

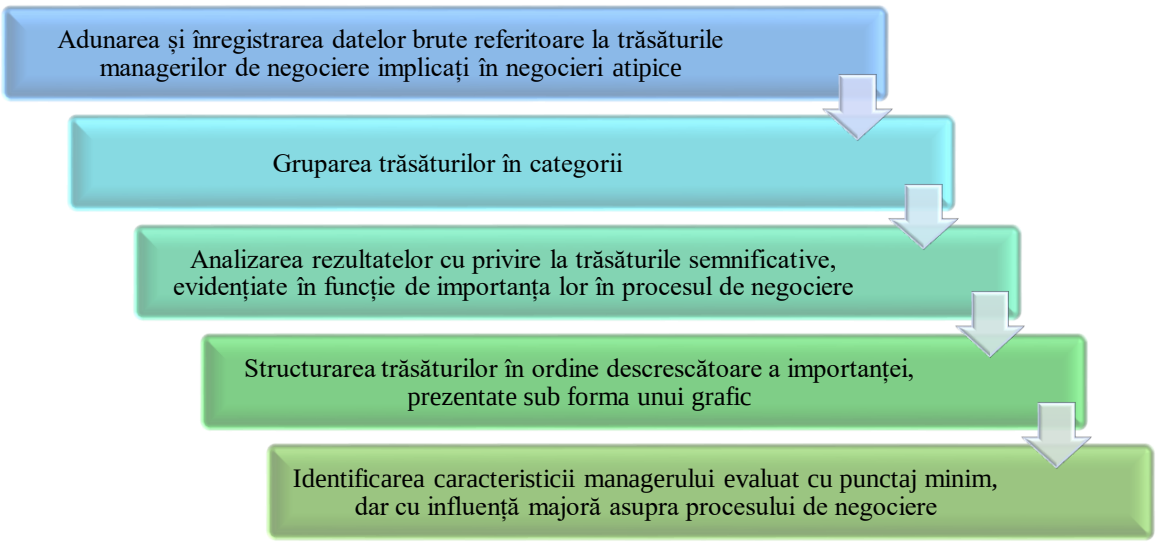


Figura 3.11 – Stabilirea etapelor de utilizare a metodei Pareto în evaluarea caracteristicilor managerului de negociere
Sursa: elaborat de autor

Aplicînd aceiași Metodă Pareto, putem să identificăm ***trăsăturile distinctive*** ale managerului-negociator contemporan, care ar putea avea o influență mai semnificativă asupra organizării proceselor de negociere utilizînd puterea de negociere. Analizând evoluția referitoare la dezvoltarea caracteristicilor managerului de negociere, identificate de oamenii de știință, încă de la primele forme de activități de negociere în societate, putem observa o diversitate de trăsături legate de diferite particularități și interconexiuni.

Folosind experiența personală din activitatea practică ce a permis interacțiunea cu mediul de afaceri (prin intermediul unei companii internaționale cu prezență în peste 15 țări din lume), generalizăm următoarele categorii de trăsături ale managerilor de negociere, stabilite pentru a fi compatibile cu procesele de negociere în condiții atipice, ilustrate în cadrul figurii 3.12.

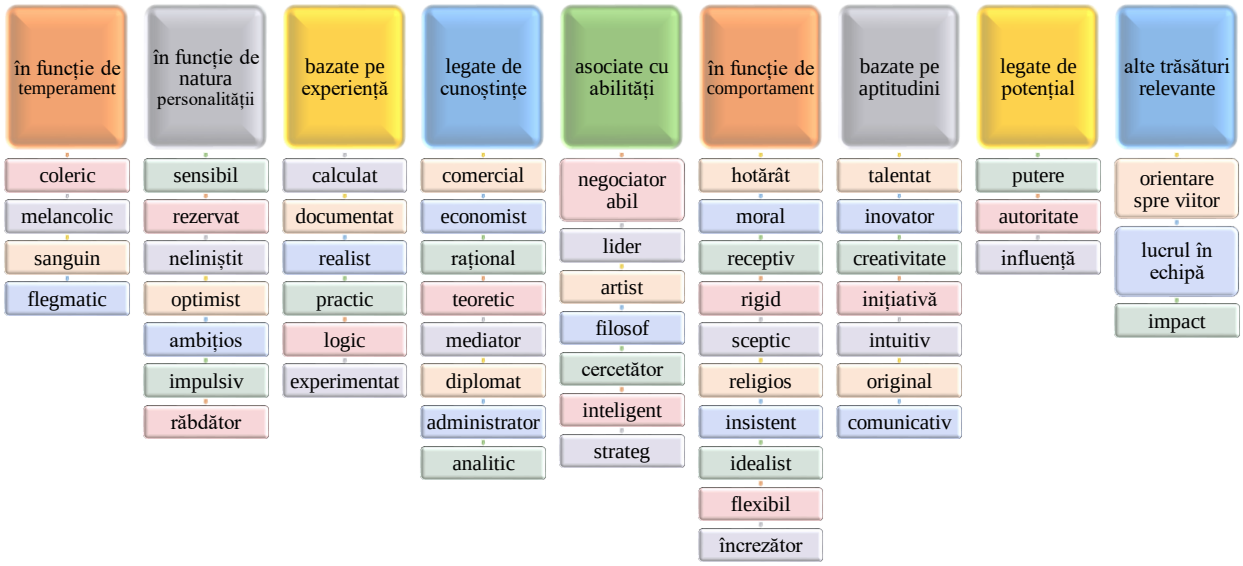


Figura 3.12 – Categorii de trăsături ale managerilor de negociere în situații atipice
Sursa: elaborat de autor

Acest studiu a reușit datorită colectării răspunsurilor a 100 de participanți din diverse categorii de vârstă, statut și domenii de activitate. Relevanța eșantionului a fost confirmată de întrebarea de control „Ați fost implicat în negocieri?”, la care toți respondenții au răspuns afirmativ. Participanții la sondaj au dobândit experiență în negocieri prin propriile lor practici și prin înțelegerea teoretică a domeniului. Figura 3.13 prezintă grafic estimarea scorului absolut și absolut cumulat pentru cele 9 categorii de caracteristici evaluate.

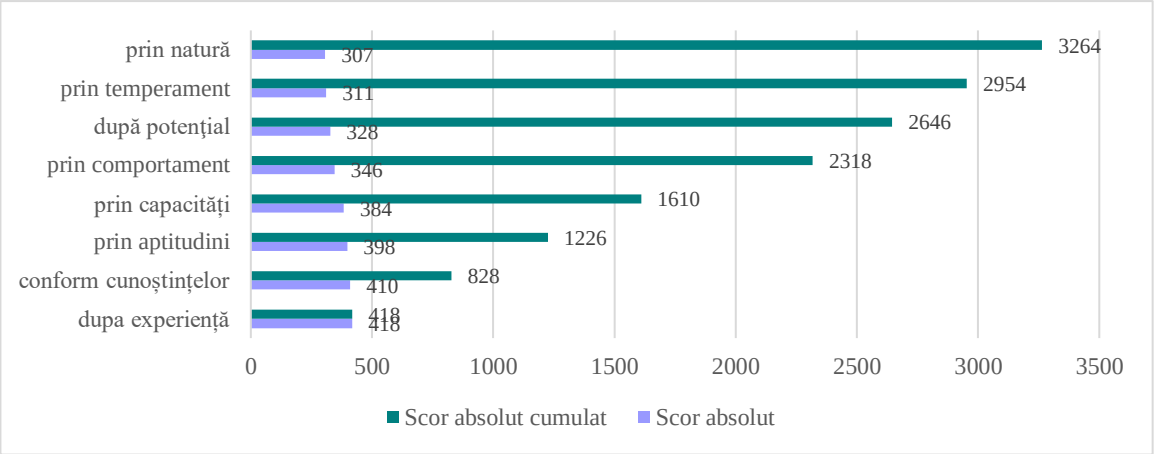


Figura 3.13 – Estimarea scorului absolut și absolut cumulat pentru cele 9 categorii de caracteristici evaluate
Sursa: elaborat de autor

Analiza ***caracteristicilor negociatorului*** a arătat că intervievații au menționat negocieri în contexte comerciale, sociale și politice, indicând astfel o apreciere a trăsăturilor negociatorului care se aplică pe mai multe arii. Cele mai mari punctaje acumulate pentru categoriile de caracteristici ale managerului de negociere au fost pentru cele legate de experiență, cunoștințe, aptitudini și abilități. Aceste trăsături sunt esențiale pentru orice manager de negociere și prezența lor în vârful listei confirmă importanța lor pentru respondenții implicați în studiu.

Estimarea scorului relativ și relativ cumulat pentru cele 9 categorii de caracteristici evaluate, sunt prezentate grafic în cadrul figurii 3.14.

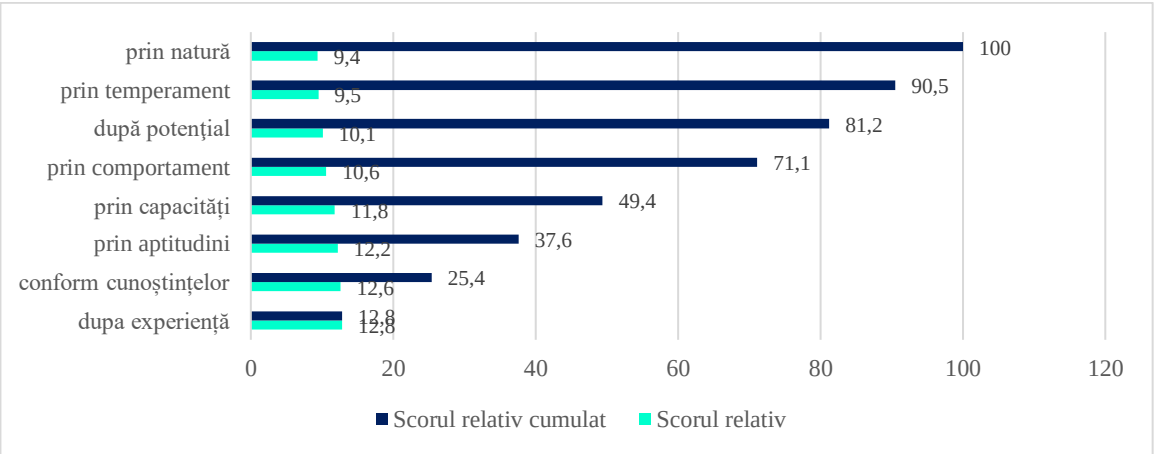


Figura 3.14 – Estimarea scorului relativ și relativ cumulat pentru cele 9 categorii de caracteristici evaluate
Sursa: elaborat de autor

Aceste calități conferă managerului încredere în ***reușita negocierilor*** datorită înțelegerii profunde a domeniului, experienței bogate în negocieri, creativității, abordării inovatoare, intuiției

și abilităților personale. În plus, trebuie remarcat că respondenții au evaluat pozitiv și alte abilități, cum ar fi gândirea strategică, lucrul în echipă și preocuparea pentru dezvoltare durabilă, aspecte esențiale în realizarea obiectivelor pe termen lung în procesul de negociere. Aceste caracteristici reconfirmă contextul contemporan al negocierilor, desfășurate într-un mediu competitiv și concurențial.

Analizând ***curba cumulativă de evaluare*** a caracteristicilor managerului negociator, se observă că caracteristicile legate de comportamentul, potențialul de temperament și natura negociatorului au primit scoruri mai mici. În concordanță cu principiul Pareto 80/20, aceste caracteristici legate de temperament și natură, au o importanță semnificativă și reprezintă „fructele" relevante.

Aceste categorii de caracteristici au fost în mare măsură studiate și dezvoltate de cercetători în cadrul evaluarilor potențialului de conducere și leadership, dar și al celui de negociator. Aceasta nu înseamnă că celelalte trăsături sunt neimportante, ci sugerează că temperamentul și natura negociatorului sunt cheia procesului de negociere.

Utilizarea Metodei Pareto pentru a susține ipoteza privind ***potențialul unui manager*** de negociere în condițiile contemporane, cu influența factorilor atipici, a dovedit a fi eficientă. Indiferent de perioada în care au loc negocierile, acestea sunt puternic influențate de temperamentul negociatorului: coleric, melancolic, sanguin, flegmatic. Observăm că temperamentul constituie elementul principal care direcționează comportamentul negociatorului în procesul de negociere.

Abordarea partenerului de negociere în contextul trăsăturilor legate de ***natura personalității,*** reprezintă al doilea factor cheie evidențiat în urma analizei realizate cu Metoda Pareto. Este posibil ca în cazul negocierilor comerciale, sociale, politice etc., factorul decisiv să fie influențat de ***sensibilitatea partenerului***, optimismul său în rezolvarea problemelor sau de hotărârea pe care o manifestă. Aceste aspecte trebuie luate în considerare și folosite ca elemente esențiale în construirea echipei de negociere.

În cadrul condițiilor actuale, ***integrarea profesională*** a managerilor care conduc și dezvoltă organizațiile joacă un rol central, iar ***puterea de negociere*** devine un aspect esențial în această ecuație, prin care se dezvoltă strategii pentru atingerea obiectivelor organizației. Negocierea poate fi simplu definită ca un proces de comunicare, prin care două sau mai multe părți încearcă să rezolve conflicte de interese existente între ele. Cu toate acestea, în prezent, negocierea capătă și o conotație de dominație în procesele legate de ***administrare***, ***gestionare*** și ***influențarea mediului*** intern și extern al organizației.

Capacitățile manageriale sunt din ce în ce mai apreciate într-o lume în continuă schimbare, iar abilitatea de a negocia și de a conduce eficient, joacă un rol crucial în atingerea succesului organizațional într-un mediu complex și competitiv. Domeniul managementului negocierilor a câștigat o atenție sporită în ultimii ani. Exemplele practice includ înființarea de unități de negociere dedicate în cadrul organizațiilor, în timp ce oamenii de știință au formulat cadre pentru a structura întregul curs al negocierilor de afaceri, cuprinzând pregătirea, execuția și urmărirea.

În contextul actual, importanța ***capacității manageriale*** este tot mai evidentă, iar performanțele unui manager sunt strâns legate de succesul și competitivitatea unei companii pe piață, indiferent de dimensiunea sau sectorul de activitate al acesteia, ***procesul managerial*** implică aceleași elemente esențiale: riscuri, intensitate, echipă managerială și responsabilitate.

Activitatea managerială poate fi privită ca o profesie ce implică gestionarea organizației într-un mediu caracterizat de incertitudine și risc. Libertatea în luarea deciziilor strategice și tactice joacă un rol crucial în acest proces, iar managerul are rolul de a atinge obiectivele organizaționale, prin direcționarea activității angajaților și valorificarea abilităților individuale ale acestora.

Diversitatea abordărilor în tratarea acestui fenomen de-a lungul evoluției sale în diferite domenii științifice, consolidează argumentul autorului cu privire la influența genului de putere asupra procesului de negociere. Plecând de la aceste premise, se conturează o nouă definiție a procesului de negociere: stabilirea unor obiective și pretenții pe care se încearcă să le concretizeze.

Afirmația autorului realizată în anul 2021 într-un studiu privind capacitățile managerului [70], demonstrează argumentele autorilor clasici în ceia ce privește importanța abilităților personale ale managerului negociator. În acest studiu puterea de negociere este printre primele 3 caracteristici ale managerului negociator în condiții atipice. Un alt argument în sprijinul puterii de negociere a managerului, derivă din literatura bogată care abordează diferite semnificații ale conținutului negocierii. În Oxford English Dictionary, negocierea, în special ca activitate diplomatică, este asociată cu ***„managementul relațiilor internaționale prin intermediul negocierii”***. Astfel, se poate concluziona că negocierea nu se rezumă doar la un proces reciproc avantajos care duce la un acord, tratat sau tranzacție, ci reprezintă și o metodă de influență, facilitată de puterea de dominanță. Această perspectivă ne conduce către o dilemă interesantă: într-o abordare managerială, puterea dominantă poate deveni un factor psihologic de influență care amplifică eficiența activităților de afaceri. În Figura 3.15 sunt prezentate elementele definitorii ale managerului în asigurarea puterii de negociere în situații atipice.



Figura 3.15 – Elementele definitorii ale managerului în asigurarea puterii de negociere în situații atipice

Sursa: elaborat de autor

În figura de mai sus se poate observa că fiecare individ are într-o măsură semnificativă capacitatea de a fi creativ, iar această abilitate se evidențiază prin modul în care gândesc și acționează. Managerul se distinge prin calitățile înnăscute de creativitate, ceea ce îl diferențiază într-un mod special față de restul. O caracteristică fundamentală a managerului este capacitatea de a fi creativ, o calitate influențată de o varietate de factori, inclusiv competențele dobândite. Faptul că generarea de idei noi nu se regăsește în fiecare individ, demonstrează că un manager care deține aceste calități face parte dintr-o elită sau categorie de lideri, aceasta oferindu-i posibilitatea de a dezvolta o putere de negociere.

Puterea de negociere a managerului este reflectată în abilitatea lor de a privi cu ochi cercetători situații și informații, indiferent de cât de evidente sau presupuse sunt acestea. Capacitatea de a opera cu concepte și informații în diverse metode de rezolvare, denotă o persoană puternică. Persoanele deschise la noi experiențe reflectă experiența bogată și intuiția dezvoltată, iar puterea de convingere a managerului se bazează pe motivația pentru succes și capacitatea de a convinge în ciuda presiunilor și conflictelor.

Într-o organizație, ***creativitatea managerială*** devine esențială pentru inovare, fiind un susținător fundamental pentru fondator. Inovația este văzută ca o funcție a managerului, care presupune o analiză critică a mediului competitiv al companiei și selectarea măsurilor necesare într-un timp scurt. Managerul modern se caracterizează prin natura sa creativă și independența în abordarea profesională. Figura 3.16 prezintă grafic sursele puterii de negociere a managerului de performanță în negocierea afacerilor în situații atipice.

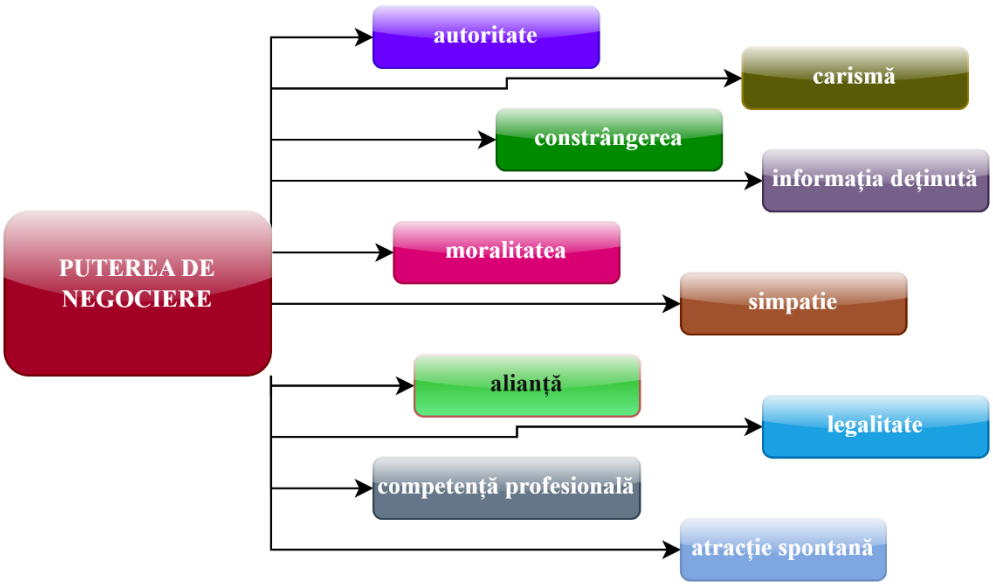


Figura 3.16 – Sursele puterii de negociere a managerului de performanță în situații atipice
Sursa: elaborat de autor

Se poate observa că ***perspectiva*** asupra puterii de negociere este variată și complexă. Unii oameni de știință consideră că unii indivizi sunt norocoși să se nască cu această abilitate, în timp ce alții pot să o dobândească prin inteligență și învățare, în timp ce unii niciodată nu vor ajunge să o stăpânească. În esență, puterea de negociere reprezintă o *„combinație a abilităților unui manager experimentat de a acționa în situații incerte cu încredere, pentru a atinge aspirațiile și obiectivele, uneori chiar fără să fie conturate de ceilalți”*. Este o dimensiune limitată care încurajează încrederea în sine și susține excelența profesională.

Un astfel de ***tip de manager*** persistă în prezent, deși descrierea sa nu a fost încă pe larg cercetată și dezvoltată, chiar dacă unii invidiază performanțele managerilor de succes și îi consideră de neînchipuit de pregătiți, aceste aspecte sunt încă puțin studiate din cauza complexității lor și a comportamentului imprevizibil, fiind încă în mare parte nedescoperite.

De-a lungul istoriei, conducătorii au fost fascinați de putere și au cercetat astfel de aspecte, deși au dorit să le folosească în contexte diferite de obiectivele performanței manageriale pentru eficiență economică. Cunoașterea capacității de a exercita influență poate aduce beneficii semnificative - rezultate cu efort minim. Cu toate acestea, puterea de negociere poate fi și un dezavantaj sau, în unele cazuri, chiar o armă periculoasă dacă este folosită necorespunzător.

În cele din urmă, societatea evoluează în permanență, iar puterea de negociere reprezintă un prim pas esențial în direcția unui management de performanță. Aceasta poate să fie în egală măsură un instrument pentru succes și un subiect complex, cu multiple nuanțe și implicații.

În mod remarcabil, corpul vast de literatură despre negociere se concentrează adesea pe perspectivele participanților la negociere, trecând cu vederea punctul crucial conform căruia compania care dă putere managerului să negocieze, să își asumă în esență responsabilitatea economică pentru tranzacție.

Procesul de identificare și ***implementare a unei soluții*** eficiente pentru managementul negocierilor în afaceri, devine complex în condițiile situațiilor atipice din mediul de afaceri din Republica Moldova. Prin dezvoltarea de strategii adaptabile, îmbunătățirea abilităților și utilizarea eficientă a resurselor disponibile, organizațiile pot să-și consolideze capacitatea de a face față provocărilor și de a profita de oportunitățile emergente într-un mediu de afaceri în schimbare pentru domeniul de aplicare, circumstanțele de execuție și mediul beneficiarilor.

În contextul managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, ***coordonarea*** reprezintă o funcție esențială prin care se asigură sincronizarea și colaborarea eficientă a personalului implicat în gestionarea acestor situații neprevăzute. Întrucât vizează abordarea unor situații cu un interval de timp scurt și cu un obiectiv clar de rezoluție, coordonarea și organizarea se contopesc într-un efort comun.

Procedura de organizare în aceste cazuri, este delegată în mod natural conducerii de vârf, deoarece aceștia dețin competența necesară pentru a interveni și modifica strategiile în consecință. Coordonarea în sine se realizează prin intermediul funcției de personal, care are rolul de a asigura că resursele umane sunt direcționate corespunzător,, și că fiecare membru al echipei cunoaște responsabilitățile sale în vederea soluționării situației.

În esență, întrucât personalul implicat în gestionarea situațiilor atipice este deja familiarizat cu procedurile și posedă informații relevante despre scopul, obiectivele și resursele disponibile, coordonarea devine un instrument valoros. Avantajul său derivă din faptul că se poate realiza o mobilizare rapidă a personalului existent, ceea ce facilitează o acțiune promptă și eficientă.

Controlul nu reprezintă doar un instrument de monitorizare, ci și o cale de a identifica și corecta discrepanțele între acțiunile planificate și rezultatele obținute. Astfel, se asigură că obiectivele sunt atinse fără abateri semnificative în timpul procesului de rezolvare a situațiilor atipice.

Procesul de control în gestionarea situațiilor atipice constă în două etape distincte. Prima etapă implică monitorizarea, evaluarea și controlul continuu în timpul implementării acțiunilor. Acest proces oferă oportunitatea de a interveni în timp util pentru a corecta abaterile sau pentru a adapta strategiile în funcție de evoluția situației. În această etapă, monitorizarea constantă asigură că procesele și procedurile stabilite în faza de planificare, sunt urmate cu precizie. A doua etapă este controlul post-evaluare, care are scopul de a analiza rezultatele și efectele acțiunilor

întreprinse, pentru a rezolva situația atipică. Această etapă oferă o perspectivă retrospectivă asupra procesului și ajută la identificarea lecțiilor învățate, precum și la identificarea unor îmbunătățiri pentru viitoarele situații similare.

Monitorizarea continuă și controlul în timpul acțiunilor, au rolul de a preveni problemele, înainte ca acestea să devină critice și de a identifica potențialele pericole pe măsură ce procesul se desfășoară. Controlul poate fi implementat prin diverse metode, precum controlul periodic, planificat sau spontan, în funcție de natura și amploarea situației atipice. Indiferent de metoda folosită, stabilirea indicatorilor de performanță măsurabilă, a standardelor și a cerințelor de evaluare joacă un rol cheie în procesul de control. Aceste elemente permit o evaluare obiectivă și comparativă a performanței și a rezultatelor obținute.

În timpul pandemiei, managementul negocierilor trebuie să fie ***adaptabil***, ***inovator*** și ***empatic***. Dezvoltarea acestor abilități și abordări poate spori capacitatea companiei de a face față provocărilor și de a găsi oportunități într-un mediu în schimbare constantă.

Managementul reprezintă arta coordonării, iar individul care îl exercită este subiectul analizelor oamenilor de știință mult timp înainte de formularea teoriilor manageriale. Această observație a ușurat implementarea mecanismelor asociate procesului de negociere. Negociatorul îmbrățișează unul dintre rolurile pe care managerul îl adoptă în sfera sa de activitate, iar acest ***rol*** devine din ce în ce mai crucial în contextul actual.

Managerul-negociator este prezent în diverse tipuri de negocieri, de la cele comerciale și politice, până la cele sociale, internaționale sau de mediere. Astfel în lumina schimbării conceptelor, a conjuncturii negocierilor, a diversității domeniilor de negociere și a imprevizibilității mediului extern, s-a dezvoltat ***studiul*** asupra caracteristicilor managerului-negociator.

Abordarea privind ***personalitatea negociatorului*** reprezintă o ipoteză nouă în evoluția conceptelor legate de procesul de negociere în condiții contemporane atipice, marcate de factori de influență imprevizibili. Studiul recurge la Metoda Pareto pentru a identifica elementele-cheie legate de trăsăturile negociatorilor în contextul negocierilor viitoare și al succesului în negociere.

Prin analiza categoriilor de caracteristici ale managerilor-negociatori, cristalizate de-a lungul secolelor, în urma fundamentării teoretice și sub incidența unui studiu aplicat bazat pe chestionare și pe Metoda Pareto, studiul identifică două categorii majore în conformitate cu principiul 20/80.

Procesul de negociere este esențial și depinde în mod crucial de factorul uman. De-a lungul istoriei, cercetătorii s-au străduit să descopere cheia ***abilităților negociatorului,*** pentru a dezvolta un set de trăsături necesare pentru un proces eficient. Indiferent de tipul de negociere, circumstanțe, aptitudini, abilități personale, experiență sau subiectul negocierii, identificarea punctului

culminant a rămas la fel de evazivă ca studiul comportamentului consumatorului în domeniul marketingului.

Arta negocierii în afaceri reprezintă un potențial esențial pentru orice lider sau manager, care are nevoie de strategii și idei practice pentru a aplica în procesul de negociere, prin definirea trăsăturilor distincte, managerii specializați în negociere pot reducerea cantității de informații disponibile în cadrul unei negocieri.

Analizele oamenilor de știință cu privire la ***personalitatea negociatorului*** sunt variate și se referă la diferite elemente, precum caracterul, semnul zodiacal, psihicul, forța și temperamentul. În Evul Mediu, câțiva oameni de știință au propus interpretări ale caracterului unui manager, de exemplu, Platon, în anul 340 î.Hr., a prezentat patru caracteristici: *„artistic, sensibil, intuitiv și rațional, corelate cu temperamentul individual”*. Analizate în mod logic, aceste caracteristici se regăsesc printre calitățile esențiale ale unui negociator, astfel încât nu putem restrânge trăsăturile negociatorului doar la temperament. În aceeași perioadă, Aristotel a confirmat teoriile lui Platon, subliniind calități precum simțul practic, sensibilitatea intuitivă și rațiunea în contextul caracterului managerului. O altă abordare în ceea ce privește caracterul a fost dezvoltată de cercetătorii Heysmans și Wiesma, care au identificat ***opt tipuri*** de personalitate psihologică ale managerului: *„nervos, coleric, sentimental, pasional, sanguin, flegmatic, apatic și amorf”*. Această abordare sugerează că lucrul în echipă este mai relevant decât concentrarea strict pe personalitatea individuală a managerului-negociator. În același timp, cercetătorii au demonstrat că trăsăturile de temperament, combinate cu cele de caracter, pot contribui la dezvoltarea personalității managerului-negociator. Această observație va fi luată în considerare de autor în crearea imaginii managerului de negociere în contextul unor situații neobișnuite. Afirmația formulată de HM Porter despre ***„puterea de negociere”*** a reprezentat un element central în cadrul acestei cercetări.

Așa dar, argumentele legate de sursele puterii de negociere sunt strâns legate și de influența psihologică asupra autorității managerului în procesul de negociere. În ciuda faptului că puterea de negociere poate fi percepută ca un factor coercitiv în anumite situații, legalitatea și alianțele acordă o pondere mai mare personalității managerului. Cu toate acestea, abilitățile profesionale recunoscute, autoritatea morală și influența psihologică rămân dominante.

Această dilemă rămâne subiectul unei căutări continue, iar de fiecare dată când acest subiect este abordat, pot fi aduse argumente pro și contra. Faptul că cercetătorii continuă să manifeste interes față de personalitatea managerului-negociator, denotă apariția unor noi contexte în care manifestarea acesteia devine de o importanță crucială.

Indiferent de nivelul de experiență, cunoștințe, abilități și competențe demonstrate de managerii de negociere, factorii determinant în procesul de negociere pot fi influențați în funcție

de rezultatele obținute din analiza Pareto a comportamentului, puterii, temperamentului și naturii individului.

3.4. Concluzie la capitolul 3

În capitolul 3 au fost prezentate două modalități noi de negocieri în afaceri în condițiile situațiilor atipice: metoda de negociere reflexive de inovare și aplicarea capacității manageriale bazată pe puterea de influiență, care vor asigurarea dezvoltarea managementului negocierilor.

La determinarea celor 2 modalități au contribuit rezultatele analizei procesului de negociere în afaceri în condiții situațiilor atipice în Republica Moldova, prezentate în paragraful 3.1. La fundamentarea celor două modalități noi de negocieri în afaceri în condițiile situațiilor atipice, au contribuit studiile și cercetările fundamentale prezentate în capitolul 1, și analizele experiențelor internaționale și naționale de gestionare a negocierilor în afaceri în condiții atipice, abordate de organizațiile participante la studiu.

Astfel în paragraful 3.1 este prezentată analiza SWOT a procesului de negociere a afacerilor pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, în baza chestionatului realizat pe un eșantion din 50 de respondenți, la care s-au alăturat alte 2 studii realizate anterior în anul 2020 și anul 2023, cu eșantioane de 50 și 85 respondenți corespunzător. Punctele tari identificate în analiza SWOT privind procesul negocierii în mediul de afaceri din Republica Moldova sunt: abordarea abilităților de ascultare și comunicare, abordarea gestionării relațiilor, comunicarea directă deschisă, diversitate în nivelul de pregătire, utilizarea surselor diverse de informații. Punctele slabe identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova sunt: îmbunătățirea procesului de negocieri, gestionarea conflictelor, identificarea și implementarea soluțiilor. Oportunitățile identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova sunt: abordarea diferențelor culturale, adaptarea la schimbări și situații neprevăzute, gestionarea ajustărilor în obiective. Amenințările identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova sunt: lecții învățate în procesul de negociere, respectarea etichetei și regulilor culturale, utilizarea experiențelor anterioare, evaluarea rezultatelor negocierilor.

În paragraful 3.2. este prezentată Metoda de negociere reflexivă de inovare în afaceri în situații atipice, drept o abordare eficientă de negociere în condiții atipice, axată pe transformarea provocărilor neconvenționale în oportunități de dezvoltare inovatoare. Metoda este prezentată sub forma unei scheme funcționale și sub forma unui proces etapizat. Acestă metodă nouă se bazează pe 3 abordări: ***„abordarea creativă”***, ***„negocierea reflexivă”***, ***„gândire adaptabilă”***.

Implementarea metodei de negociere reflexivă de inovare, contribuie la dezvoltarea managementului negocierilor prin funcția de planificare. Astfel folosind metoda de negociere reflexivă de inovare, a fost elaborat un Plan de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova, orientat către inovație.

Centralizarea rezultatelor din paragraful 3.1. și 3.2., au permis stabilirea unor variabile privind ulterioare căi de dezvoltare a managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, și atingerea unor rezultate scontate prezentate în tabelul 3.3.

În paragraful 3.3 se prezintă a doua cale de dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice, prin asigurarea capacității manageriale. Analizând afirmațiile din capitolul fundamental, rezultatele studiilor din paragrafele 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, constatăm că rolul decisiv în asigurarea negocierilor în afaceri în condiții atipice îl joacă managerul sau negaciatorul. În acest context, au fost prezentate argumente bazate pe teoriile din paragraful 1.2 privitor la Categorii de trăsături ale managerilor de negociere în situații atipice figura 3.12. Astfel ajungem la concluzia, că capacitatea de negociere și modalitatea de soluționare a situațiilor atipice, depinde de puterea de negociere asigurată de cel de al 4-lea element – lider. Calitatea de lider dezvoltă anumite Surse ale puterii de negociere a managerului de performanță în situații atipice.

Modalităţile noi de negociere pentru mediul de afaceri din Republica Moldova în condițiile situațiilor atipice, subliniază necesitatea de a aborda provocările neașteptate, prin intermediul metodei de negociere reflexivă de inovare și implicarea capacității manageriale.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În lumina complexității crescute a proceselor economice, a factorilor de influiență circumstanțelor geopolitice și situațiilor atipice existente din zilele noastre, rezultatul studiului conturează noi perspective și abordări în ceea ce privește negocierile în afaceri. Pornind de la aceste constatări și stabilind obiective clare am reușit să ajungem la următoarele concluzii:

În rezultatul studiierii și sintezei conceptelor teoretice ale cercetătorilor, savanților și autorilor prezenți în sursele de referință considerăm că ***negocierile*** se bazează pe o interconectare strânsă a unui set de concepte, fiecare având un rol important în ***modelarea unui proces*** menit să atingă obiectivele strategice ale fiecărui participant. ***Abordarea procedurală a negocierii*** afacerilor prin prisma activităților economice și manageriale, reprezintă un pilon esențial al sistemului de management din cadrul organizațiilor, ea implică adoptarea unei metode bine structurate și sistematice pentru desfășurarea negocierilor, cu scopul de a obține rezultate avantajoase pentru toate părțile implicate. Identificând și analizând concepte și noțiuni fundamentale legate de negocieri, conform contribuțiilor aduse de autori din Republica Moldova, România și mediul international am reușit să dezvoltăm propriile viziuni asupra managementului negocierilor atipice.

În practicile contemporane de management, negocierea în situații atipice presupune adaptabilitate, creativitate, luare de decizii etice, comunicare eficientă și construirea relațiilor. Aceste practici permit negociatorilor să navigheze prin circumstanțe dificile și să obțină succes în scenarii neconvenționale sau complexe. Negocierea în situații atipice reprezintă o provocare semnificativă pentru manageri, și necesită o abordare adaptativă și creativă pentru a face față situațiilor neașteptate, impunând o deschidere la schimbare și o adaptare rapidă la contexte variabile. Prezentînd abordarea sistemică și procesuală a negocierilor, metodele de negociere, principiul BATHA, Principiul de echilibru Nash, principiul ZOPA, procesele decizionale, experiența managerului negociator, constatăm că sunt elemente manageriale și contribuie la fundamentarea managementului negocierilor ăn afaceri în condiții atipice.

Analizând mai profund evenimentele prin care a trecut mediul de afaceri din Republica Moldova în ultimii 10 ani s-a reușit identificarea particularităților situațiilor atipice care condiționează schibarea și adaptarea în managementul negocierilor. Realizând o sinteză a experiențelor și practicilor internaționale ale mediului de afaceri privind confruntarea proceselor de negociere cu situații atipice, a rezultat identificarea adaptabilității participanților la negociere și soluționarea în circumstanțe diferite de teoriile clasice anterioare caracteristice acestor tipuri de

negocieri. Potrivit acestor procese de negociere, obiectivul principal al negociatorilor a fost să obțină succesul, incluzând înțelegerea subtilităților comunicării și convingerii partenerilor de negociere pentru depășirea situațiilor atipice. Toate aceste practicile analizate prezintă interes pentru cercetare și au contribuit la conturarea mai multor elemente ale planificării în managementul negocierilor precum etapele negocierilor, beneficiile, importanța și eforturile depuse de echipe de negociatori. În rezultat s-a reușit formarea celor 6 categorii de situații atipice prezente în ultimii ani în procesele de negociere ale mediului de afaceri.

În același timp mediul de afaceri din Republica Moldova se confruntă cu aceleași situații atipice, care s-au dovedit a fi provocate de pandemia COVID-19. Determinarea impedimentelor commune privind negocierile de afaceri pentru reprezentanții mediului de afaceri din Republica Moldova, s-a stabilit prezența unor modalități de gestionare atipică pentru toate cele 5 domenii de activitate ale participanților la cercetare. Mediul de afaceri se confruntă cu situații atipice, iar modalitatea spre care trebue să se orienteze negociatorii în situațiile atipice sunt abordarea inovației și găsirea unor alternative creative devin esențiale pentru a naviga cu succes în mediul de afaceri. Analizând soluțiile adoptate de companiile participante la studiu ne permite să constatăm că sunt orientate pe inovație, adaptabilitate și creativitate.

Realizarea analizei SWOT a permis determinarea punctelor forte, punctelor slabe, amenințărilor și oportunităților procesului de negociere în condiții atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova. Analizînd punctele forte și oportunitățile proceselor de negociere în afaceri în condiții atipice, concretizăm importanța planificării proceselor de negociere. Utilizând fundamentele teoretice ale planificării manageriale, bazându-ne pe interpretarea rezultatelor studiilor anterioare la tema tezei și focusîndu-ne pe rezultatele analizei SWOT stabilim etapele Planului de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova folosind metoda de negociere reflexivă de inovare. ***Metoda de negociere reflexivă de inovare pentru situații atipice*** se dovedește a fi o abordare eficientă în situațiile atipice, concentrându-se pe transformarea provocărilor în oportunități inovatoare. Prin adoptarea unei atitudini deschise față de schimbare și printr-o perspectivă creativă, această metodă încurajează echipa de negociere să găsească soluții inovatoare și să le transforme în avantaje competitive. Un ***aspect central*** al acestei metode este recunoașterea perspectivei, care devine crucială în situațiile în care soluțiile tradiționale pot să nu funcționeze, sau când nevoile și interesele părților implicate sunt complexe. Recunoașterea perspectivei implică empatie, înțelegere profundă, punerea de întrebări pentru dezvăluirea gândurilor și sentimentelor, răbdare, atenție și identificarea punctelor comune.

Metoda de negociere reflexivă de inovare pentru situații atipice, aduce ***abordări eficiente*** pentru gestionarea provocărilor și oportunităților în contexte neobișnuite, prin focalizarea pe

inovație. Această metodă transformă provocările în oportunități de dezvoltare și avantaj competitiv. Abordarea acestei metode presupune capacitatea de a dezvolta soluții noi și inovatoare în procesul de negociere, recunoscând că abordările tradiționale pot fi limitate într-un mediu de afaceri în schimbare. Un aspect esențial al acestei metode, este capacitatea de a rămâne ***deschis la experimentare*** și ***adaptare***, punând în valoare gândirea creativă, adaptabilă și orientarea către inovație ca mijloace eficiente de a aborda situațiile atipice. Prin aceasta, negociatorii sunt în măsură să dezvolte soluții inovatoare, să găsească oportunități în provocări și să aducă valoare semnificativă într-un mediu de afaceri în schimbare.

În viziunea noastră rolul important în gestiunea situațiilor atipice în managementul negocierilor il joacă liderii și profesioniștii din domeniul afacerilor. ***Atributele esențiale*** ale unui manager în negocierea în situații atipice includ ***încrederea în sine***, care influențează procesul negociator și inspiră încredere, ***gândirea strategică*** pentru anticiparea consecințelor și ***dezvoltarea planurilor de rezervă***, precum și ***cunoașterea profundă*** a industriei și pieței. Rezultatele discuțiilor cu managerii reprezentanți ai întreprinderilor participante la studiu, evidențiază că majoritatea văd negocierea ca parte integrantă a muncii lor și recunosc importanța pregătirii în acest sens, cu toate acestea, o mică parte admit că nu se pregătesc niciodată pentru negocieri, ceea ce poate duce la decizii impulsiv determinate de emoții. Aproximativ o treime dintre respondenți au întâmpinat situații nepregătite în timpul negocierilor, subliniind astfel necesitatea unei pregătiri constante și adecvate. ***Comunicarea*** joacă un rol esențial în negocierea în situații atipice, impunând înțelegerea perspectivelor celorlalți, empatie față de nevoile lor și gestionarea eficientă a stresului pentru luarea deciziilor în timpul negocierilor.

Abordarea partenerului de negociere luând în considerare trăsăturile legate de ***natura personalității*** constituie un alt factor esențial în procesul de negociere, sensibilitatea, optimismul și hotărârea partenerului pot juca un rol determinant în direcționarea negocierilor în diverse contexte, de la afaceri la domenii sociale și politice. Aceste caracteristici ar trebui să fie integrate în construirea echipei de negociere și în elaborarea strategiilor corespunzătoare. ***Puterea de negociere*** reprezintă o combinație a abilităților manageriale, care implică acțiuni în situații atipice pentru a atinge obiectivele propuse, evidențiind ***încrederea în sine*** și susținând ***excelența profesională***.

În contextul situațiilor atipice din Republica Moldova, adoptarea conceptelor și aplicarea acestora poate spori agilitatea și capacitatea organizațiilor de a răspunde prompt la provocările și oportunitățile neașteptate, contribuind la succesul continuu într-un mediu de afaceri complex și în schimbare.

Toate aceste concluzii ne permitem să propunem recomandări pentru mai multe părți interesate în asigurarea soluționării situațiilor atipice în procesul negocierilor de afaceri. Indiferent de nivelul de experiență sau de competențele manifestate, factorii determinanți în procesul de negociere pot fi influențați în mod semnificativ de comportamentul, puterea, temperamentul și natura individuală. Ajungând la concluzia că lipsește precedentul și regulile tradiționale pentru negocierile de afaceri în situații atipice în Republica Moldova, dar studiul confirmă că mediul de afaceri se confruntă cu situații atipice, venim cu următoarele recomandări **pentru mediul de afaceri din Republica Moldova**:

1. **Cunoașterea mai multor practici de negociere în diverse situații atipice.** consultarea practicilor aplicate de companii internaționale și din Republica Moldova în gestionarea negocierilor în afaceri cu prezența situațiilor atipice, în funcție de contextul, tipul și domeniul companiei voastre, care pot să pregătească mai bine pentru situațiile atipice, reprezentanții mediului de afaceri din țară.
2. **Orientarea pe inovație, adaptabilitate și creativitate:** Deoarece cercetările au demonstrat că principiile esențiale ale negocierilor în afaceri în contextul situațiilor atipice pentru organizațiile din Republica Moldova sunt orientate pe inovație, adaptabilitate și creativitate, propunem ca aceste constatări să fie luate în calcul de organizațiile din RM, pentru o gestionare mai eficientă a negocierilor în condiții atipice din contextul precedentului.
3. **Aplicarea Metodei de negociere reflexivă de inovare:** să se concentreze pe metoda de negociere reflexivă de inovare, inclusiv prin introducerea mai multor tehnici creative pentru generarea de idei inovatoare, de exemplu: *exerciții de stimulare a gândirii laterale* (ce implică găsirea de soluții neconvenționale și perspective diferite pentru a aborda o problemă sau o situație), *jocuri de rol sau analize de caz neconvenționale*. *Metoda ar putea să includă atât tehnici de divergență* (extinderea și diversificarea ideilor), *cât și tehnici de convergență* (selectarea și dezvoltarea ideilor cele mai promițătoare). Aceasta este o abordare eficientă de negociere în condiții atipice, axată pe ***transformarea provocărilor neconvenționale*** în ***oportunități de dezvoltare inovatoare***.
4. **Utilizarea procedurii de planificare a negocierilor în situații atipice:** aplicarea etapelor de planificare pentru negociere în situații atipice pentru mediul de afaceri propusă în lucrare, va contribui la dezvoltarea mediului de afaceri din Republica Moldova, oferind instrumente pentru a gestiona provocările și a obține rezultate pozitive.
5. **Selectarea membrilor echipelor de negociere dupa principiul puterii de negociere:** în viziunea noastră rolul important în gestiunea situațiilor atipice în managementul

negocierilor, îl joacă liderii și profesioniștii din domeniul afacerilor. Astfel propunem o abordare mai profundă și structurată la selectarea membrilor echipei și a liderului de echipă, în ceia ce privește: abilitățile, competențele și aptitudinile, precum și calitatea de lider ce poate oferi potențialul inovativ, decizional, superioritate și exemplu.

6. **Utilizarea puterii de negociere:** În viziunea noastră, puterea de negociere a managerului, se va axa pe următoarele surse: autoritate, carismă, constrîngere, informație, moralitate, simpatie, alianță, legalitate, competență profesională, atracție spontață.

Analizând concepte și noțiuni fundamentale legate de negocieri, conform contribuțiilor aduse de autori din Republica Moldova, România și mediul international, considerăm oportun să recomandăm utilizarea acestora la fundamentarea teoriilor manageriale. În acest context venim cu recomandări **pentru domeniul educatiei**.

1. **Modificarea curriculei în instituțiile de învățămînt superioare**. Introducerea în curricumum a disciplinelor de management: managementul negocierilor, management strategic, etc., capitol și compartimente dedicate managementului negocierilor în condiții atipice. Argumentăm această necesitate datorită actualității și intensificării situațiilor atipice prezente în ultimii 10 ani în țara noastră și în lume. Aceasta ar contribui la actualizarea și îmbunătățirea continua a curriculei universitare.
2. **Propunerea subiectelor de cercetare legate de situațiile atipice**. Ar putea fi subiecte interesante de cercetare la teza de licență și de master, privind influența situațiilor atipice la diferite procese manageriale.
3. **Colaborarea multidisciplinară:** implicarea unor specialiști din domenii variate, cum ar fi psihologia, tehnologia și antreprenoriatul, poate aduce perspective diverse, și poate îmbogăți abordarea metodei.

Analiza practicilor de negociere a permis să conturăm mai multe elemente ale managementului negocierilor precum etapele negocierilor, beneficiile, importanța și eforturile depuse de echipe de negociatori, care pot prezenta interes și pentru instituțiile publice la organizarea negocierilor.

În contextul inițierii procesului de negociere al Republicii Moldova la Asocierea cu Uniunea Europeană, **pentru Ministerul Economiei și Digitalizării propunem** următoarele:

1. Includerea negociatorilor din mai multe companii de success în echipa Republicii Moldova, pentru negocierea procesului de asociere. Aceasta ar spori eficiența echipei de negociere și eficacitatea la reducerea timpului de consultare a soluțiilor.
2. Formarea unor platforme de discuții cu invitarea negociatorilor experimentați din diverse domenii, cu diferite experiențe de negociere, etc.

BIBLIOGRAFIE

1. AALDERING H., KOPELMAN S., *Dovish and hawkish influence in distributive and integrative negotiations: the role of (a)symmetry in constituencies*. în: Group Decis. Negot. 31(1):111–36, 2022
2. AALDERING H., TEN VELDEN F.S., VAN KLEEF G.A., DE DREU C.K., *Parochial cooperation in nested intergroup dilemmas is reduced when it harms out-groups*. în: J. Pers. Soc. Psychol. 114(6):909–23, 2018
3. AALDERING H., ZERRES A., STEINEL W., Consti*tuency norms facilitate unethical negotiation behavior through moral disengagement*. în: Group Decis. Negot. 29(5):969–91, 2020
4. ADAIR W.L., *Integrative sequences and negotiation outcome in same- and mixed-culture negotiations*. în: Int. J. Confl. Manag. 14(3):273–96, 2003
5. ADAM H., BRETT J.M., *Everything in moderation: The social effects of anger depend on its perceived intensity*. în: J. Exp. Soc. Psychol. 76:12–18, 2018
6. AMANTULLAH E.T., TINSLEY CH., *Ask and ye shall receive? How gender and status moderate negotiation success*. în: Negot Confl Manag Res 6(4):253–272, 2013
7. ASHCROFT S., *Commercial Negotiation Skills*, Industrial and Commercial Training, 2004
8. ASLANI S., RAMIREZ-MARIN J., BRETT J., YAO J., SEMNANI-AZAD Z, *Dignity, face, and honor cultures: a study of negotiation strategy and outcomes in three cultures*. în: J. Organ. Behav. 37(8):1178–201, 2016
9. BAHRAM K., OATES D.,*The International Manager, The Economist Book*, Ltd., London, 1991
10. BALYKO D., *Negotiations Doomed to Success*. NLP Techniques in Action. Moscow: Eksmo, 2008
11. BARRY B., FULMER I.S., GOATES N., *Bargaining with feeling: emotionality in and around negotiation*. în: Negotiation Theory and Research, Editura LL Thompson. Madison, CT: Psychosoc. Press, 2006
12. BARRY B., *Negotiator affect: the state of the art (and the science*). în: Group Decis. Negot. 17(1):97–105, 2008
13. BATEN R.A, HOQUE E., *Technology-driven alteration of nonverbal cues and its effects on negotiation. în:* Negot. J. 37(1):35–47, 2021

14. BEAR J.B., BABCOCK L., *Negotiation topic as a moderator of gender differences in negotiation*. în: Psychol. Sci. 23(7):743, 2012
15. BECKER W.J., CURHAN J.R., *The dark side of subjective value in sequential negotiations: The mediating role of pride and anger*. în: J. Appl. Psychol. 103(1):743–44, 2018
16. BELKIN L.Y., KURTZBERG T.R., NAQUIN C.E., *Signaling dominance in online negotiations: the role of affective tone*. în: Negot. Confl. Manag. Res. 6(4):285–304, 2013
17. BOCA G. D., *The axes of quality management in business*. Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2013
18. BOWLES H.R., THOMASON B., BEAR J.B., *Reconceptualizing what and how women negotiate for career advancement*. în: Acad. Manag. J. 62(6):1645–71, 2019
19. BOWLES H.R., THOMASON B., MACIAS-ALONSO I., *When gender matters in organizational negotiations*. în: Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 9:199–223, 2022
20. BOWMAN C., *The esence of Strategic management*, McMillan Press, New York, 2001
21. BRADY G.L., INESI M.E., MUSSWEILER T., *The power of lost alternatives in negotiations*. în: Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 162:59–80, 2021
22. BRAICU C., *International trade negotiations*. Hyperion University, București, 2010
23. BROWN A.D., CURHAN J.R., *The utility of relationships in negotiation. The Oxford Handbook of Economic Conflict Resolution*, Editura R Croson, GE Bolton, Oxford, UK: Oxford Univ. Press, 2012
24. BROWN A.D., CURHAN J.R., *The utility of relationships in negotiation*. în: Croson R, Bolton GE (eds) The Oxford handbook of economic conflict resolution. Oxford University Press, Oxford, 2012, pag. 137–154
25. CAMPAGNA R.L., MISLIN A.A., BOTTOM W.P., Mo*tivated by guilt and low felt trust: the impact of negotiators' anger expressions on the implementation of negotiated agreements*. în: J. Behav. Decis. Mak. 32(4):450–70, 2019
26. CAMPAGNA R.L., MISLIN A.A., KONG D.T., BOTTOM W.P., *Strategic consequences of emotional misrepresentation in negotiation: the blowback effect*. în: J. Appl. Psychol. 101(5):605–24, 2016
27. CARAIANI G., GEORGESCU T., *Negocierea interculturală în tranzacţiile comerciale internaţionale*, Universul Juridic, Bucureşti, 2006
28. CARAIANI G., GEORGESCU T., *Negocierea interculturală în tranzacţiile comerciale internaţionale*, Editura Universul Juridic, București, 2006

29. CARAIANI G., POTECEA V., *Negocierea în afacerile internaționale. Strategii, tactici, uzanțe diplomatice și de protocol*. Editura Wolterskluwer, București, 2010
30. CARAIANI G., POTECEA V., *Negocierea în afacerile internaționale. Strategii, tactici, uzanțe diplomatice și de protocol*. Bucureşti: Wolterskluwer, 2010. 328 p. ISBN: 978-973-1991-81-6
31. CHENG J., HUANG Y., SU Y., *Relationality in business negotiations: evidence from China*. în: Contemp. Manag. Res. 12(4):497–523, 2016
32. CHICIUDEAN I., DAVID G., *Managementul comunicării în situații de criză. Suport de curs*. București, 2011
33. CHIRIACESCU A. *Comunicare interumană: comunicare în afaceri: negociere,* Editura ASE, București, 2003
34. CHIRIACESCU A., *Comunicare interumană: comunicare în afaceri: negociere,* Editura ASE, Bucureşti, 2003, 230 p. ISBN 973-594-392-1
35. COJOCARU V., BURLACU N., *Management general*, Editura ASEM, Chişinău, 2004.
36. COMAN C., *Tehnici de negociere*. Bucureşti: Ediția 2, Editura:Beck, 2007, 444 p., ISBN 978-606-18-0938-7
37. CÔTÉ S., HIDEG I., VAN KLEEF G.A., *The consequences of faking anger in negotiations*. în: J. Exp. Soc. Psychol. 49(3):453–63, 2013
38. CRĂCIUN C., *Teoria şi practica negocierilor*, Editura Prut Internaţional, Chișinău, 2002,
39. CULIPEI L.C., **GÎDILICA C.,** *Entrepreneurial success in RM based on the development of business negotiations*, EuroEconomica, Universitatea Danubius, Galați, issue 1(12), 2022
40. CURHAN J.R., OVERBECK J.R., CHO Y., ZHANG T., YANG Y., *Silence is golden: extended silence, deliberative mindset, and value creation in negotiation*. în: J. Appl. Psychol. 107(1):78–94, 2020
41. DAISUNG J., WILLIAM P., BOTTOM., *Tactical anger in negotiation: The expresser's perspective*. în: Journal of Behavioral Decision Making, 2021, doi: 10.1002/BDM.2246
42. DANCIU V. *Negocierile internaţionale de afaceri sub impactul culturii: o analiză bazată pe comparaţii contextuale*. în: Economie teoretică şi aplicată, 2010, vol.XVII, nr.8(549), p.86-104. http://store.ectap.ro/articole/493_ro.pdf
43. DANCIU V., *The Impact of the Culture on the International Negociations: An Analysis Based on Contextual Comparaisons*, în: Theoretical and Applied Economics, Volume XVII (2010), No. 8(549), pag. 87-102, disponibil la: https://store.ectap.ro/articole/493.pdf

44. DANNALS J.E., ZLATEV J.J., HALEVY N., NEALE M.A., *The dynamics of gender and alternatives in negotiation*. în: J. Appl. Psychol. 106(11):1655–72, 2021
45. DE DREU C.K.W., *Motivation in negotiation: a social psychological analysis*. în: Gelfand MJ, Brett JM (eds) The handbook of negotiation and culture. Standford University Press, Standford, 2004
46. DE DREU, CARSTEN K.W., WEINGART L.R., KWON, S., *Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories*. în: Journal of Personality and Social Psychology, Vol 78(5), May 2000, pag. 889-905, disponibil la: https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.5.889
47. DEAC I., *Introducere in teoria negocierii*, Bucureşti : Paideia, 2002, 106 p., ISBN 973-596-118-0
48. DEAC I., *Introducere în teoria negocierii*, Editura Paideia, Bucureşti, 2002
49. DINNAR S.M., DEDE C., JOHNSON E., STRAUB C., KORJUS K., *Artificial intelligence and technology in teaching negotiation*. în: Negot. J. 37(1):65–82, 2021
50. DRAGOS C.V., *Comunicare și negociere de afaceri*, Bucuresti: ASE, 202 p., ISBN: 978-606-505-394-6
51. DRUCKMAN D., LEWICKI R.J., DOYLE S.P., *Repairing violations of trustworthiness in negotiation*. în: J. Appl. Soc. Psychol. 49(3):145–58, 2019
52. DUAN, Y., EDWARDS, J. S., & DWIVEDI, Y. K., *Artificial intelligence for decision making in the era of big data–evolution, challenges and research agenda*. în: International Journal of Information Management, 48, 63–71., 2019
53. ELFENBEIN H.A, CURHAN J.R, EISENKRAFT N., *Negotiator consistency, partner consistency, and reciprocity in behavior across partners: a round-robin study*. în: Pers. Soc. Psychol. Bull. In press. https://doi.org/10.1177/01461672221086197, 2022
54. ELFENBEIN H.A., EISENKRAFT N., CURHAN J.R., DILALLA L.F., *On the relative importance of individual-level characteristics and dyadic interaction effects in negotiations: variance partitioning evidence from a twins study*. în: J. Appl. Psychol. 103(1):88–96, 2018
55. ELFENBEIN H.A., *Individual differences in negotiation: a nearly abandoned pursuit revived*. în: Curr. Dir. Psychol. Sci. 24(2):131–36, 2015
56. ELFENBEIN H.A., *Individual differences in negotiation: a relational process model*. în: Organ. Psychol. Rev. 11(1):73–93, 2021

57. FERNANDES M., MELZER P., GETTINGER J., SCHOOP M., VAN DER WIJST P., *Agenda negotiations in an electronic negotiation support system*. în: Proceedings of group decision and negotiation 2013, pp 234–237, 2013
58. FISHER R., URI W., PATON B., *Harvard Negotiation*. Editura EKSMO, Moscova, 2005
59. FISHER R., URY W. PATTON B., *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving* în, 2nd ed., Houghton Mifflin, 1991.
60. FISHER R., URY W., PATTON B.M., G*etting to yes. Negotiating an agreement without giving in*. Random House Business Books, London, 2013
61. GALINSKY A.D., SCHAERER M., MAGEE J., *The four horsemen of power at the bargaining table*. în: J. Bus. Ind.Mark. 32(4):606–11, 2017
62. GASPAR J.P., METHASANI R., SCHWEITZER M., *Fifty shades of deception: characteristics and consequences of lying in negotiations*. în: Acad. Manag. Perspect. 33(1):62–81, 2019
63. GASPAR J.P., METHASANI R., SCHWEITZER M.E. *Emotional intelligence and deception: A theoretical model and propositions*. în: Journal of Business Ethics. Advance online publication, 2021, disponibil la: https://doi.org/10.1007/s10551-021-04738-y
64. GASPAR J.P., SCHWEITZER M.E., *Confident and cunning: Negotiator self-efficacy promotes deception in negotiations*. în: J. Bus. Ethics 171(1):139–55, 2021
65. GEIGER I., *A model of negotiation issue–based tactics in business-to-business sales negotiations*. Ind Mark Manag 64:91–106, 2017
66. GEIGER I., *From letter to Twitter: a systematic review of communication media in negotiation*. în: Group Decis. Negot 29(2):207–50, 2020
67. GEORGESCU T. *Managementul negocierii afacerilor : uzante, protocol* / T. Georgescu, Gh. Caraiani. - Bucuresti : Lumina Lex, 2003. - 456 p. ISBN 973-588-151-9
68. GEORGESCU T., CARAIANI G., *Managementul negocierii afacerilor*. *Uzanţe. Protocol*, Editura Lumina Lex, Bucureşti, 2003
69. **GÎDILICA C.,** *Abordarea procesului negocierilor prin prisma tipologiei și formelor acestora.* în: InterConf, 2021, disponibil la: http://dx.doi.org/10.51582/interconf.7-8.04.2021.007.
70. **GÎDILICA C.,** *Necessary characteristics for the negotiating manager in atypical conditions*, în: Acta Universitatis Danubius. Œconomica Vol. 17 No. 2 / Economic Development, Technological Change, and Growth, Galați România, 2021, pag. 247-255, 0,6 c.a. Online ISSN: 2067 – 340X, disponibil la: https://dj.univ-danubius.ro/index.php/AUDOE/article/view/973/1285

71. **GÎDILICA C.,** *Negocierile prin comunicare în teoriile economice și manageriale*, STUDIAUNIVERSITATISMOLDAVIAE, 2021, nr.2(142), Seria „Științe exacte și economice", ISSN 1857-2073, ISSN online 2345-1033, DOI: http://doi.org/10.5281/zenodo.5095059
72. **GÎDILICA C.,** *Puterea de negociere –succesul managerului contemporan*. în Conferința științifică internațională PROMOVAREA VALORILOR SOCIAL-ECONOMICE ÎN CONTEXTUL INTEGRĂRII EUROPENE, Chisinau – Cazan – Ternopil – Galati, 12-13 Decembrie, 2019, USEM, pag. 223-227 ISBN 978-9975-3287-6-0
73. **GÎDILICA C.,** *The peculiarities of business negotiations in the context of contemporary atypical situations of the Republic of Moldova*. în: Cogito, 2023, vol. 15, pag. 269-285. ISSN 2068-6706.
74. GÎRBOVEANU S.R., *Comunicare și negociere în afaceri*. Editura Universitaria, Craiova, 2006
75. GRAMAD R., *Negocierea în afaceri, dependența de limbajul gesturilor*, 2007, disponibil la: https://www.money.ro/negocierea-in-afaceri-dependenta-de- limbajul-gesturilor/
76. GUNIA B.C., *Deceptive negotiating: the role of the environmental cue*. în: Acad. Manag. Perspect. 33(1):43–61, 2019
77. HACHI M., *Negocierea - atribut indispensabil al afacerilor economice internaţionale*, în: Economica, nr. 3(63) / 2008 / ISSN 1810-9136, 2013
78. HALPERT J.A., STUHLMACHER A.F., CRENSHAW J.L., LITCHER C.D., BORTEL R., *Paths to negotiation success*. în: Negotiation and Conflict Management Research, 2010, 3(2), pag. 91-116.
79. HALPERT JA., STUHLMACHER AF., CRENSHAW JL., LITCHER CD., BORTEL R., *Paths to negotiation success.* în: Negot Confl Manag Res 3(2):91–116, 2012
80. HART E, SCHWEITZER M.E., *When we should care more about relationships than favorable deal terms in negotiation: the economic relevance of relational outcomes (ERRO)*. în: Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 168:104108, 2022
81. HART E., SCHWEITZER M.E., *Getting to less: when negotiating harms post-agreement performance*. în: Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 156:155–75, 2020
82. HEEPER A., SCHMIDT M. *Tehnici de negociere. Pregătirea, strategiile folosite și încheierea cu succes a unei negociere*. Editura ALL, București 2011
83. HERNANDEZ M., AVERY D.R., VOLPONE S.D., KAISER C.R., *Bargaining while Black: the role of race in salary negotiations*. în: J. Appl. Psychol. 104(4):581–92, 2019

84. HUNSAKER D.A., *Anger in negotiations: a review of causes, effects, and unanswered questions*. în: Negot. Confl. Manag. Res. 10(3):220–41, 2017
85. IGNAT G., ȘARGU L., BIVOL T., *Performance through management and financial communication*. Editura Lira, Chișinău, 2020
86. IRELAND M.E., HENDERSON M.D., *Language style matching, engagement, and impasse in negotiations*. în: Negot. Confl. Manag. Res. 7(1):1–16, 2014
87. JAGER A., LOSCHELDER D.D., FRIESE M., *Using self-regulation to overcome the detrimental effects of anger in negotiations*. în: J. Econ. Psychol. 58:31–43, 2017
88. JANG D., BOTTOM W.P., *Tactical anger in negotiation: the expresser's perspective*. în: J. Behav. Decis. Mak. 35(1):1–24, 2022
89. JANG D., ELFENBEIN H.A., BOTTOM W.P., M*ore than a phase: form and features of a general theory of negotiation*. în: Acad. Manag. Ann. 12(1):318–56, 2018
90. JEONG M., MINSON J.A., YEOMANS M., GINO F., *Communicating with warmth in distributive negotiations is surprisingly counterproductive*. în: Manag. Sci. 65(12):5813–37, 2019
91. JOHNSON E., GRATCH J., DEVAULT D., *Towards an autonomous agent that provides automated feedback on students' negotiation skills*. în: Proceedings of the 16th Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems, pp. 410–18. Richland, SC: Int. Found. Auton. Agents Multiagent Syst., 2017
92. JOHNSON E., LUCAS G., KIM P., GRATCH J., *Intelligent tutoring system for negotiation skills training*. în: International Conference on Artificial Intelligence in Education, pp. 122–27. 2019
93. KANG P., ANAND K.S., FELDMAN P., SCHWEITZER M.E., *Insincere negotiation: using the negotiation process to pursue non-agreement motives*. în: J. Exp. Soc. Psychol. 89:103981, 2020
94. KAPPES C., HÄUSSER J.A., MOJZISCH A., HÜFFMEIER J., *Age differences in negotiations: Older adults achieve poorer joint outcomes in integrative negotiations*. în: J. Exp. Psychol. Gen. 149(11):2102–18, 2020
95. KARRASS C.L., *The Negotiating Game*, Editura Thomas Y. Crowell, 1984
96. KAYA M.F., SCHOOP M., *Application of data mining methods for pattern recognition in negotiation support systems*. în: Morais D, Carreras A, de Almeida A, Vetschera R (eds) Group decision and negotiation: behavior, models, and support. Lecture notes in business information processing. Springer, Berlin, 2019
97. KENNEDY G., *Everything is negotiable*, Editura Arrow Books Ltd, 2008

98. KERN M.C., BRETT J.M., WEINGART L.R., ECK C.S., *The "fixed" pie perception and strategy in dyadic versus multiparty negotiations*. în: Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 157:143–58, 2020

99. KIM K., CUNDIFF N.L., CHOI S.B., *Emotional intelligence and negotiation outcomes: mediating effects of rapport, negotiation strategy, and judgment accuracy*. în: Group Decis. Negot. 24(3):477–93, 2015

100. KIM K., CUNDIFF N.L., CHOI S.B., *The influence of emotional intelligence on negotiation outcomes and the mediating effect of rapport: a structural equation modeling approach*. în: Negot. J. 30(1):49–68, 2014

101. KONG D.T., DIRKS K.T., FERRIN D.L., *Interpersonal trust within negotiations: meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research*. în: Acad. Manag. J. 57(5):1235–55, 2014

102. KTEILY N., SAGUY T., SIDANIUS J., TAYLOR D.M., *Negotiating power: agenda ordering and the willingness to negotiate in asymmetric intergroup conflicts*. în: J. Pers. Soc. Psychol. 105(6):978–95, 2013

103. KUGLER K.G, REIF JAM, KASCHNER T., BRODBECK F.C., *Gender differences in the initiation of negotiations: a meta-analysis*. în: Psychol. Bull. 144(2):198–222, 2018

104. LAZĂR L. *Comunicarea interculturală în Republica Moldova: aspecte contextuale*. în: Moraru V. Societatea şi comunicarea în tranziţie. Chişinău: ULIM, 2008

105. LEVINSON J., SMITH M. *Negocierea de gherilă: arme şi tactici neconvenţionale pentru a obţine ce îţi doreşti indiferent cine îţi sunt partenerii de negociere*. Editura Business Tech, București, 2004

106. LEWICKI R.J., POLIN B., *The role of trust in negotiation processes*. în: Handbook of Advances in Trust Research, ed. R Bachmann, A Zaheer. Northampton, MA: Edward Elgar, 2013

107. LEWICKI R.J., SAUNDERS D.M., BARRY B., (2014) *Negotiation, 7th edn. McGraw-Hill Education*, în: New York Lightspeed, 2017, B2B Panels. Lightspeed LLC. http://www.lightspeedresearch.com/sample-audiences/business-to-business-panels/

108. LEWICKI R.J., SAUNDERS D.M., BARRY B., *Negotiation, 7th edn*. McGraw-Hill Education, New York Lightspeed, 2017, B2B Panels. Lightspeed LLC. http://www.lightspeedresearch.com/sample-audiences/business-to-business-panels/

109. LEWICKI R.J., SAUNDERS D.M., JOHN W., *Essentials of negotiation*, Editura Irwin/McGraw-Hill, 2003

110. LU S.C., KONG D.T., FERRIN D.L., DIRKS K.T., *What are the determinants of interpersonal trust in dyadic negotiations? Meta-analytic evidence and implications for future research*. în: J. Trust Res. 7(1):22–50, 2017
111. MANDEL C., *Skills Management: Successful Communication in Business Negotiations*, 2019. disponibil la: 10.30845/JBEP.V6N3A4
112. MARC H., *Negotiation Execution—Value Add and the ZomA*., 2020, doi: 10.1007/978-3-030-33483-3_5
113. MASON M.F., WILEY E.A., AMES D.R., *From belief to deceit: how expectancies about others' ethics shape deception in negotiations*. în: J. Exp. Soc. Psychol. 76:239–48, 2018
114. MAZEI J., BEAR J.B., HÜFFMEIER J., *Avoiding backlash or proving one's manhood? Beliefs about gender differences in negotiation*. în: Group Decis. Negot. 31(1):81–110, 2022
115. MELZER P., SCHOOP M., *The Effects of Personalised Negotiation Training on Learning and Performance in Electronic Negotiations*. în: Group Decis Negot 25, pag. 1189–1210, 2016. disponibil la: https://doi.org/10.1007/s10726-016-9481-y
116. MELZER P., SCHOOP M., *The effects of personalized negotiation training on learning and performance in electronic negotiations*. în: Group Decis Negot 25:1189–1210, 2016
117. MEYERSON D.E. SCULLY, M.A., *Crossroads tempered radicalism and the politics of ambivalence and change*. în: Organization Science, 6, 1995
118. NIERENBERG J., ROSS I. S., *The secrets of Successful Negotiation, Positive Business*, Duncan Baird Publishers, London, 2003
119. PASQUIER P., HOLLANDS R., RAHWAN I., DIGNUM F., SONENBERG L., *An empirical study of interest-based negotiation*. în: Autonomous Agents and Multi-Agent Systems, 2011, 22(2), 249-288
120. PERCIUN R., *Comunicarea în afaceri*, Chişinău : INCE, 2021. – 120 p., ISBN 978-9975-3486-6-9.
121. PERROTI R., *Tactiques de negociation*. Les Editions d'Organisation, Paris, 1992
122. PINKLEY R.L., CONLON D.E., SAWYER J.E., SLEESMAN D.J., VANDEWALLE D., KUENZI M., *The power of phantom alternatives in negotiation: how what could be haunts what is*. în: Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 151:34– 48, 2019
123. PISTOL G., *Tehnica și strategia negocierilor*. *Uzanțe și protocol*, Editura Universitara, București, 2002
124. PLATON N., JURAVELI T., *Retrospectiva negocierilor ca fundament a relațiilor de colaborare între națiuni*, în: Culegere de articole ştiinţifice ale Conferinţei Ştiinţific

Internaţional ”Competitivitate şi Inovare în economia cunoaşterii”, Ediţia a XXII-a, 25-26 septembrie 2020, Chişinău 146-150 pp., e-ISBN 978-9975-75-985-4

125. POPESCU M.M., C*omunicarea şi negocierea în afaceri: esenţa succesului antreprenorial*. Bucureşti: Editura Pro Universitaria, 2013.
126. POPESCU M.N., Le*gea lui OM: ecologia relatiilor interumane și reguli ale negocierilor de succes*, București: Expert, 2005. - 151 p. ISBN 973-618-066-2
127. PRUTIANU S., *Antrenamentul abilităților de negociere* / S. Prutianu. - Iasi : POLIROM, 2007. - 405 p. ISBN 978-973-681-673-4
128. PRUTIANU ŞT., *Manual de comunicare şi negociere în afaceri* I. *Comunicarea*”, Editura Polirom, Iaşi, 2000
129. PRUTIANU ŞT., *Manual de comunicare şi negociere în afaceri II. Negocierea*, Editura Polirom, Iaşi, 2000
130. RAHWAN I., *Interest-based negotiation in multi-agent systems*, Doctoral dissertation, University of Melbourne, Department of Information Systems Melbourne, 2004
131. RAHWAN I., PASQUIER P., SONENBERG L., DIGNUM F., *A formal analysis of interest-based negotiation*. în: Annals of Mathematics and Artificial Intelligence, 2009, 55(3), 253-276.
132. RAHWAN I., SONENBERG L., DIGNUM F., *Towards interest-based negotiation*. în: Proceedings of the second international joint conference on Autonomous agents and multiagent systems, 2003
133. REIF J.A., KUNZ F.A., KUGLER K.G., BRODBECK F.C., *Negotiation contexts: how and why they shape women's and men's decision to negotiate*. în: Negot. Confl. Manag. Res. 12(4):322–42, 2019
134. ROTARU V. *Strategii de negociere în contextul reglementării conflictelor internaţionale: repere pentru Republica Moldova*. în: Studii internaționale. Dialogurile de pace în Moldova: integra- rea socială, politici și strategii de acomodare din perspective academice. Chișinău: CEP USM, 2015
135. ROTARU V., *Eficiența negocierilor diplomatice în soluționarea conflictelor internaționale*. în: Studii de pace şi soluţionarea conflictelor în curriculum-ul universitar. Ghid teoretico-metodologic. Coord. V.Teosa, B. Venturi. Chişinău: CEP USM, 2013,
136. ROTARU V., *Teoria negocierilor diplomatice*: Chişinău: CEP USM, 2018. – 217 p., ISBN 978-9975-142-22-9
137. SAGUY T., KTEILY N., *Power, negotiations, and the anticipation of intergroup encounters*. în: Eur. Rev. Soc. Psychol. 25(1):107–41, 2014

138. SAMUEL M.D, CHRIS D., JOHNSON E., STRAUB C., KORJUS K., *Artificial Intelligence and Technology in Teaching Negotiation*, în Negotiation journal Volume 37, Issue1, 2021, pag. 65-82, disponibil la: https://doi.org/10.1111/nejo.12351
139. ŞARGU L. *Business negotiation through the prism of quality management systems*. în: Scientific Annals of the Cooperative-Commercial University of Moldova. Chisinau: UCCM, vol. VIII, 2011
140. ŞARGU L. *Negocieri comerciale de nivel divers*. în: Dezvoltarea turismului la începutul sec. XXI. Turismul şi biodiversittea: Conferinţa ştiinţifico-practică internaţională din 27 septembrie 2010. Chişinău: ULIM, 2011
141. ŞARGU L. *Negocierile afacerilor ca element al managementului calităţii*. în: Analele ştiinţifice ale Universităţii Cooperatist-Comerciale din Moldova. Chişinău: UCCM, 2010, vol. 6
142. ŞARGU L. *Specificul negocierii afacerilor internaţionale – deficienţe şi oportunităţi*. în: Analele ştiinţifice ale Universităţii Cooperatist-Comerciale din Moldova. Chişinău:UCCM, 2012, vol. X
143. ŞARGU L., *Management of atypical situations through the quality management system.* în: the collective Monograph Management of innovative development the economic intension, Poland, 2018
144. ȘARGU L., VALEEVA J., GÎDILICA C., *Approaching trade negotiations under atypical conditions created at global pandemic level*, Proceedings of the International Conference Digital Age: Traditions, Modernity and Innovations, ICDATMI, 2020
145. ȘARGU L., COMAN C., BULARCA C.M., **GÎDILICA C.,** *Negocierile între metodă și proces în condiții atipice*, Editura Iscience, Varșovia, 2020, ISBN 978-83-66216-23-5
146. ŞARGU L., *Comunicarea – instrument de negociere*. în: Fin Consultant (Chişinău), nr. 4, 2012,
147. ȘARGU L., ILANA A., *Situation of the budgetary creditor in the insolvency procedure*. în: The Strategic Universe Journal, Bucharest, Nr.4 (24), 2015, http: //iss.ucdc. ro/revista-pdf/us24.pdf.
148. ŞARGU L., *Management functions in atypical situations*, în: Knowledge Horizons - Economics Volume 11, No. 3, 2019, P-ISSN: 2069-0932, E-ISSN: 2066-1061
149. ŞARGU L., *Management of atypical Situations through the quality management system* în: the collective Monograph Management of innovative development the economic intension, Poland, 2018
150. ŞARGU L., *Management of atypical situations*, în: Universe sciences Iasi, nr. 8, 2017

151. ȘARGU L., *Managementul negocierilor : monografie* / L. Sargu ; red. st. A. Stratan. - Chisinau: INCE, 2016. - 161 p. ISBN 978-9975-4422-9-9
152. ȘARGU L., *Negotiation Management*, Editura INCE, Chișinău, 2016
153. ȘARGU L., *The influence of atypical situations at macroeconomic level in Republic of Moldova: case study*, în: MULTIDISCIPLINARY RESEARCH JOURNAL Cogito Bucharest, 2020, Vol. XII, no. 1 / March, 2020,
154. ȘARGU L., VALEEVA Y., *Applying negotiations based on client individuality*, în: International Journal of New Technologies in Science and Engineering Vol. 3, Issue 3, India, 2015
155. ȘARGU L., VALEEVA Y., GÎDILICA C., *Approaching Trade Negotiations Under Atypical Conditions Created at Global Pandemic Level*, în: Proceedings of the International Conference Digital Age: Traditions, Modernity and Innovations (ICDATMI 2020), The proceedings series Advances in Economics, Business and Management Research, Volume 489, ISSN 2352-5398, disponibil la: DOI: https://doi.org/10.2991/assehr.k.201212.006, pag. 26-30,
156. ȘARGU L., VALEEVA Yu., *Applying negotiations based on client individuality*. în: International Journal of New Technologies in Science and Engineering, Vol. 3, Issue 3, 2016, http://www.ijntse.com/upload/1458823518123.doc.pdf.
157. SCHAERER M., TEO L., MADAN N., SWAAB R.I., *Power and negotiation: review of current evidence and future directions*. în: Curr. Opin. Psychol. 33:47–51, 2014
158. SCHAERER M., TEO L., MADAN N., SWAAB R.I., *Power and negotiation: Review of current evidence and future directions*. în: Current Opinion in Psychology, 33, pag. 47–51, 2020, disponibil la: https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.013
159. SCHMID A., SCHOOP M., *Gamification of Electronic Negotiation Training: Effects on Motivation, Behaviour and Learning*. în: Group Decis Negot 31, pag. 649–681, 2022, disponibil la: https://doi.org/10.1007/s10726-022-09777-y
160. SCHOOP M., KÖHNE F. OSTERTAG K., *Communication Quality in Business Negotiations.* în: Group Decis Negot 19, pag. 193–209, 2010. https://doi.org/10.1007/s10726-008-9128-8
161. SCHOOP M., KÖHNE F., OSTERTAG K., *Communication quality in business negotiations*. în: Group Decis Negot 19:193–209, 2010
162. SCHOOP M., *Negotiation communication revisited*. în: Cent Eur J Oper Res 29, pag. 163–176, 2021. https://doi.org/10.1007/s10100-020-00730-5

163. SCHOOP M., *Support of complex electronic negotiation*. în: Kilgour M, Eden C (eds) Handbook of group decision and negotiation. Springer, Berlin, 2010
164. SCOTT B., *Arta de a negocia*. Editura Tehnică, București, 1996
165. Scott,W.R., *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles, CA: Sage, 2008
166. SHAPIRO D., *Negotiating the nonnegotiable: how to resolve your most emotionally charged conflicts?*, Editura Viking, 2016
167. SHAPIRO D., *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts Paperback – Illustrated*, March 7, 2017, 352 pag, 234-236, ISBN 978-0143110170
168. SHARAFUTDINOVA N., ȘARGU L., VALEEVA Y., *Customer-oriented approach in retail networks management*, în: Innovation Management, Entrepreneurship And Corporate Sustainability (IMECS), 657-667 Prague, Czech Republic Proceedings Innovation International Entrepreneurship and Corporate Sustainability (IMECS)http://imecs.vse.cz/conference-proceedings/
169. SHELL G.R. Bar*gaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People Paperback* – May 2, 2006, 304 pag., pp. 120-126, ISBN 978-0143036975
170. SHELL R., *Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people*, Editura Penguin Books, 2006
171. SIMANTOV-NACHLIELI I., HAR-VARDI L., MORAN S., *When negotiators with honest reputations are less (and more) likely to be deceived*. în: Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 157:68–84, 2020
172. SIMANTOV-NACHLIELI I., HAR-VARDI L., MORAN S., *When negotiators with honest reputations are less (and more) likely to be deceived*. în: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 157, pag. 68–84, 2020, disponibil la: https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.11.006
173. SMITHEY F.I., BARRY B., ADAM LONG D., *Lying and Smiling: Informational and Emotional Deception in Negotiation*. în: Journal of Business Ethics 88, no. 4 (2009): pag. 691–709, disponibil la: http://www.jstor.org/stable/40295027.
174. TINSLEY CH., TAYLOR M.S., ADAIR W.L., *Culture and international negotiation failure. In Negotiation Failure*, Editura GO Faure, F Cede. Vienna, Austria: Intl. Inst. Appl. Syst. Anal. Press. In press, 2022

175. TWITCHELL D.P., JENSEN M.L., DERRICK D.C., BURGOON J.K., NUNAMAKER J.F., *Negotiation outcome classification using language features*. în: Group Decis. Negot. 22(1):135–51, 2013
176. VOICULESCU D., *Negocierea - formă de comunicare în relaţiile interumane*, Editura Ştiinţifică, București, 1991
177. WATKINS M., ROSEGRANT S., *Breakthrough International Negotiation*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2001
178. ZARTMAN RUBIN J.Z., *Power and negotiation*. University of Michigan Press, 2000
179. *** https://www.forbes.com/companies/tnk-bp-holding/?sh=5fc6f9d93024
180. *** https://www.vw.com/en.html
181. *** https://github.com/
182. *** https://www.enel.it/en
183. *** https://orsted.com/
184. *** https://www.vodafone.com/news/corporate-and-financial/deutsche-telekom-orange-telefonica-vodafone-form-ad-tech-joint-venture
185. *** https://newsroom.orange.com/deutsche-telekom-orange-telefonica-and-vodafone-to-form-ad-tech-joint-venture/
186. *** https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_721
187. *** https://www.ikea.com/ro/ro/this-is-ikea/community-engagement/impreuna-pentru-toti-refugiatii-pub99cfde50
188. *** https://www.raycap.com/product-types/wireless-small-cell-site-solutions/das-solutions/
189. *** https://wineofmoldova.com/en/
190. *** https://linella.md/ro
191. *** https://www.efesmoldova.md/
192. *** https://www.moldtelecom.md/
193. *** https://fidesco.md/ro/retea-de-magazine-fidesco/
194. *** https://www.orange.md/
195. *** https://www.maib.md/ro
196. *** https://dhl.md/

ANEXE

Anexa 1 Întrebările din cadrul interviurilor telefonice realizate

Anexa 1.1 Întrebările pentru interviul cu conducerea companiei „DAS Solutions”:

1. Care au fost principalele provocări întâmpinate de companie, în gestionarea unei situații fără precedent și cum ați reușit să vă adaptați la acestea?
2. Cum ați implicat clienții în procesul de dezvoltare a soluțiilor personalizate, având în vedere lipsa precedentelor sau modelelor existente?
3. Cum ați promovat inovarea constantă în cadrul companiei, pentru a răspunde la cerințele unui mediu fără precedent?
4. Care sunt strategiile și procesele pe care le-ați implementat pentru a asigura că angajații se dezvoltă constant și rămân la curent cu cele mai recente tendințe tehnologice?
5. Cum ați gestionat procesul de experimentare și învățare, din eșecuri și succese, într-un mediu în care nu existau modele prestabilite de urmat?

Anexa 1.2 Întrebările pentru interviul cu conducerea companiei „Wine of Moldova”:

1. Care au fost factorii de bază care au determinat compania să își reevalueze prioritățile și să adopte o abordare adaptativă în contextul pandemiei?
2. Cum ați gestionat tranziția activităților în mediul online și care au fost principalele obstacole întâmpinate în acest proces?
3. Ce strategii specifice ați folosit pentru a sprijini producătorii locali și pentru a promova vinurile pe piața internă, în timpul perioadei de criză generată de pandemie?
4. Cum ați identificat și implementat noi canale de distribuție, în contextul în care târgurile și expozițiile au fost anulate?
5. Ce tactici și instrumente de comunicare ați folosit, pentru a menține o relație eficientă cu membrii și producătorii de vin, și care au fost principalele beneficii observate din această abordare?

Anexa 1.3 Întrebările pentru interviul cu conducerea companiei ”Linella”:

1. Care au fost principalele provocări întâmpinate de companie în gestionarea lanțului de aprovizionare și cum ați reușit să prioritizați stocurile și alocarea resurselor în timpul pandemiei?
2. Cum ați colaborat cu furnizorii pentru a asigura livrările constante de produse și materii prime, chiar și în condiții dificile generate de pandemia de Covid 19?
3. Ce strategii specifice ați adoptat pentru a adapta serviciile companiei, inclusiv implementarea livrărilor la domiciliu și a comenzilor online, pentru a răspunde nevoilor clienților în contextul pandemiei de Covid 19?
4. Cum ați gestionat personalul într-un mod responsabil și cum ați asigurat că aceștia au avut echipamente de protecție adecvate în timpul pandemiei de Covid 19?
5. Care au fost principalele tactici utilizate pentru a optimiza operațiunile și a reduce risipa, în condițiile resurselor limitate disponibile în timpul pandemiei de Covid 19?

Anexa 1.4 Întrebări pentru interviul cu conducerea companiei „Vitanta”:

1. Care au fost principalele aspecte care au determinat compania să abordeze rezistența la schimbare într-un mod activ și implicat, inclusiv implicarea directă a conducerii în procesul de schimbare?
2. Cum ați gestionat comunicarea și implicarea angajaților în procesul de schimbare, pentru a asigura înțelegerea și acceptarea necesității acestuia?
3. Ce strategii specifice ați folosit pentru a forma și instrui angajații, pentru noile cerințe și standarde, și cum ați măsurat eficacitatea acestor eforturi?
4. Cum ați evaluat schimbările înainte de implementarea pe scară largă și care au fost principalele lecții învățate din aceste procese?
5. Care au fost principalele tactici utilizate pentru a recunoaște și recompensa eforturile angajaților în procesul de schimbare, și cum au contribuit acestea la crearea unui climat pozitiv în ceea ce privește adaptarea la noile cerințe și standarde?

Anexa 1.5 Întrebări pentru interviul cu conducerea companiei „Moldtelecom”:

1. Cum ați reușit să vă diversificați portofoliul de servicii, pentru a răspunde nevoilor în schimbare ale consumatorilor, într-un mediu de piață extrem de volatil?
2. Care au fost principalele inovații aduse de companie pentru a răspunde rapid la cerințele pieței și cum ați asigurat adaptabilitatea la noile nevoi ale clienților?
3. Cum au influențat condițiile de piață volatile, deciziile de investiții în infrastructură și modernizarea acesteia pentru a asigura calitatea serviciilor?
4. Care au fost principalele strategii utilizate pentru a monitoriza constant evoluțiile pieței și a comportamentului consumatorilor, pentru a anticipa schimbările și a lua decizii strategice informate?
5. Cum ați implementat strategii flexibile pentru a vă adapta rapid la schimbările în cerere și în mediul de afaceri, și care au fost principalele lecții învățate din aceste procese?

Anexa 1.6 Întrebări pentru interviul cu conducerea companiei „Fidesco”:

1. Care au fost principalele motive care au determinat compania să își diversifice sursele de aprovizionare și care au fost principalele beneficii observate din această strategie, în situații de criză?
2. Cum ați gestionat stocurile de siguranță și care au fost principalele criterii luate în considerare în stabilirea nivelului optim al acestora, pentru a face față întreruperilor temporare în aprovizionare?
3. Care au fost principalele modificări și optimizări aduse lanțului de aprovizionare, pentru a identifica și a gestiona mai eficient punctele critice, care ar putea duce la întreruperi?
4. Cum ați colaborat cu furnizorii pentru a rezolva prompt eventualele probleme sau întreruperi în aprovizionare și distribuție, și care au fost principalele lecții învățate din aceste colaborări?
5. Cum ați comunicat cu clienții în situațiile în care existau întreruperi în distribuție sau aprovizionare și care au fost principalele tactici utilizate pentru a le furniza informații actualizate și soluții alternative în timp util?

Anexa 1.7 Întrebări pentru interviul cu conducerea companiei „Orange Moldova”:

1. Cum ați gestionat monitorizarea activă a mediului de reglementare, pentru a identifica timpuriu noile cerințe și reglementări care ar putea afecta industria telecomunicațiilor?
2. Care au fost principalele modificări în ofertele de servicii ale companiei, ca urmare a noilor reglementări impuse, și cum ați reușit să ajustați rapid portofoliul de produse și servicii pentru a răspunde acestora?
3. Cum ați menținut o comunicare constantă cu autoritățile și organismele de reglementare, pentru a vă asigura că îndepliniți obligațiile legale și că înțelegeți corect noile directive?
4. Cum ați adaptat operațiunile și procesele interne ale companiei, pentru a se conforma noilor reglementări, cum ar fi protejarea datelor personale ale clienților sau furnizarea de acces la servicii de comunicații?
5. Care au fost principalele eforturi de educație și informare a clienților cu privire la schimbările legislative sau reglementare și la impactul acestora asupra serviciilor lor?

Anexa 1.8 Întrebări pentru interviul cu conducerea companiei „ MAIB”:

1. Cum ați revizuit și actualizat contractele existente pentru a reflecta noile cerințe și reglementări din cadrul Acordului de Asociere și pentru a se adapta la schimbările economice și politice?
2. Care au fost principalele domenii de consultanță juridică specializată căutate pentru a analiza și a oferi consultanță în privința adaptării contractelor la noile cerințe legislative și pentru a minimiza riscurile?
3. Cum ați comunicat transparent cu clienții cu privire la schimbările aduse contractelor, și cum ați oferit explicații clare cu privire la noile clauze și reguli?
4. Ce strategii ați adoptat pentru a dezvolta oferte personalizate pentru clienți, luând în considerare nevoile și preocupările individuale în contextul incertitudinii?
5. Cum ați gestionat flexibilitatea în termenii contractelor și cum ați fost dispus să negociați și să adaptați termenii acestora, în funcție de schimbările în piață și în mediul de afaceri?

Anexa 1.9 Întrebările pentru interviul cu conducerea companiei ”DHL Express Moldova”:

1. Cum ați ales și implementat platformele de videoconferințe precum Zoom, Microsoft Teams sau Skype, pentru a organiza întâlniri virtuale cu clienții și partenerii de afaceri și care au fost principalele avantaje observate în utilizarea acestora?
2. Cum ați adaptat comunicarea pentru a compensa absența interacțiunii fizice și pentru a vă asigura că mesajele și propunerile sunt prezentate într-un mod clar și captivant în mediul virtual?
3. Ce strategii ați adoptat pentru a dezvolta și a livra prezentări virtuale care să ilustreze serviciile companiei, avantajele și modalitățile de colaborare într-un mod eficient și atractiv?
4. Cum ați investit în dezvoltarea competențelor echipei pentru a asigura o negociere eficientă în mediul virtual, inclusiv gestionarea conversațiilor online și abordarea obiecțiilor?
5. Cum ați fost flexibili în ceea ce privește orarele de întâlniri virtuale pentru a se potrivi cu disponibilitatea clienților și partenerilor din diverse zone geografice, și care au fost principalele provocări întâmpinate în acest sens?
6. Ce măsuri ați luat pentru a asigura securitatea datelor în cadrul întâlnirilor virtuale și schimburilor de informații în mediul virtual?

Anexa 2 Chestionar privind negocierile în condiții atipice

Stimate respondent!
Vă rugam să ne ajutați să realizăm un studiu.
Vă mulțumim pentru încredere și colaborare.

1. Vă rugăm să vă identificați calitatea de negociator:

- Membru al echipei de negociere
- Șeful echipei de negociere
- Negociator - expert
- Negociator confirmat

2. Care este frecvența negocierilor desfășurate de dvs.:

- Mai multe ori în săptămână
- 1 dată pe săptîmână
- 1 dată în lună
- Data în 6 luni
- Data în an

3. Ce tip de negocieri în afaceri desfășurați:

- Negocieri financiare
- Negocieri comerciale
- Negocieri internaționale
- altele
- Altele:

4. Care este valoarea estimate în unități convenționale a negocierilor de afaceri desfășurate:

- Pînă la 500 mii lei
- 500-1000000 lei
- 1000000-5000000
- 5000000-10000000
- Mai mult de 10000000

5. Care dintre aceste categorii de caracteristici ale managerilor le considerați importante. Vă rugăm să apreciați cu punctaj de la 1 pâna la 5.

		1 punct	2 puncte	3 puncte	4 puncte	5 puncte
	după temperament (colerici, melancolici, sangvinici, flegmatici)					
	după natură (sensibil, rece, neliniștit, optimist, ambițios, impulsiv, răbdător, etc.)					
	după experiență (calculat, documentat, realist, practic, logic, experimentat, etc.)					
	după cunoștințe (comercial, economist, rațional, teoretic, mediator, diplomat, administrator, analitic, etc.)					
	după capacități (exploatant, lider, artistic, filosof, cercetător, inteligent, strateg, etc.)					
	după comportament (hotărât, moral, receptiv, rigid, sceptic, religios, insistent, idealist, flexibil, încrezut, etc.)					

		1 punct	2 puncte	3 puncte	4 puncte	5 puncte
	după abilități (talent, inovativ, creativitate, inițiativă, intuitiv, original, comunicare, etc.)					
	după potențial (puterea, autoritatea, capacitatea de influență, autoritar,etc.)					
	altele (orientare spre viitor, lucrul in echipa, impact, etc.)					
	după temperament (colerici, melancolici, sangvinici, flegmatici)					
	după natură (sensibil, rece, neliniștit, optimist, ambițios, impulsiv, răbdător, etc.)					
	după experiență (calculat, documentat, realist, practic, logic, experimentat, etc.)					
	după cunoștințe (comercial, economist, rațional, teoretic, mediator, diplomat, administrator, analitic, etc.)					
	după capacități (exploatant, lider, artistic, filosof, cercetător, inteligent, strateg, etc.)					
	după comportament (hotărât, moral, receptiv, rigid, sceptic, religios, insistent, idealist, flexibil, încrezut, etc.)					
	după abilități (talent, inovativ, creativitate, inițiativă, intuitiv, original, comunicare, etc.)					
	după potențial (puterea, autoritatea, capacitatea de influență, autoritar,etc.)					
	altele (orientare spre viitor, lucrul in echipa, impact, etc.)					

6. Apreciați influența apariției situațiilor atipice la procesul de pregătire a negocierilor:

		Foarte mult	Mult	Nu am observat schimbări	Puțin	Foarte puțin
	Stabilirea clară a obiectivelor propuse					
	Documentarea și culegeerea informației					
	Formarea echipei de negociere					
	Comunicarea cu partenerii înainte de negociere					
	Stabilirea locului de negociere					
	Asigurarea atmosferei pentru negocieri					
	Timpul pentru negocieri					

7. Apreciați influența situațiilor atipice apărute în procesul de desfășurare a negocierilor:

		Foarte mult	Mult	Nu am observat schimbări	Puțin	Foarte puțin
	Prezentarea ofertelor precum localizarea produselor					
	Convenirea la unele soluții de compromise					
	Semnarea contractelor					
	Argumentarea ofertelor propuse					

		Foarte mult	Mult	Nu am observat schimbări	Puțin	Foarte puțin
	Stabilirea anumitor foce-major					
	Asigurarea prezentării proceselor de comunicare					
	Capacitatea de convingere					
	Stimulii paraverbali utilizaţi în timpul negocierii					
	Ambianţa interioară a locului de negociere					
	Aspectul exterior al membrilor echipei de negociere					
	Contactul vizual şi fizic al partenerilor în procesul negocierii					
	Expresia feţei şi gestica în timpul negocierii					
	Componentele stilului de comunicare					

8. Au fost afectate calităţile negociatorului în procesele de negociere cu apariţia unor situaţii atipice:

		Foarte mult	Mult	Nu am observat schimbări	Puțin	Foarte puțin
	Este convins că reprezintă interesele unei echipe					
	Negociatorul îşi respectă interlocutorul când acesta vorbeşte					
	A rezolva problemele pe moment în limitele competenţelor stabilite					
	A organiza, coordona şi controla membrii componenţi ai echipei denegociere					
	A se consulta cu membrii echipei de negociere					
	A respecta elementele de corectirudine şi de procedură					

9. În ce măsură au fost afectate elementele legate de procesul negocierii la apariţia unor situaţii atipice:

		Foarte mult	Mult	Nu am observat schimbări	Puțin	Foarte puțin
	Comunicarea verbală					
	Comunicarea nonverbală					
	Obţinerea şi transmiterea de informaţii					
	Concentrarea pe comportamentul partenerului					
	Sursele de informare					
	Metodele de comunicare					
	Organizarea ședințelor					

10. Ce considerați că ar contribui la îmbunătățirea procesului de negociere după confruntarea cu anumite situații atipice:

		Total de acord	De acord	Nu am comentarii	Dezacord	Total dezacord
	Implementarea sistemelor de calitate					
	Implicarea clustereleor economice					
	Strategiile guvernamentale					
	Suportul autorităților					
	Platforme internaționale ale ofertanților					
	Implicarea inovațiilor					
	Implicarea misiunilor diplomatice					

11. La care tip de negocieri considerati că se poate îmbunătăți procesul:

Selectați doar o variantă. Dacă nu se regăselte atunci adăugați.

- Negocieri comerciale
- Negocieri sociale
- Negocieri politice
- Altele:

12. Ce deficiențe ați întâlnit la desfășurarea negocierilor în condiții atipice:

- Comunicare limitată sau dificultăți de comunicare
- Presiune de timp
- Ambiguitate sau incertitudine
- Factori emoționali puternici
- Condiții foarte instabile sau imprevizibile
- Multiplicitatea părților implicate
- Dificultăți logistice
- Presiune din partea terților
- etc

13. Pe ce v-ați bazat când ați raspuns la întrebarea precedentă:

- Pe experiența proprie
- Pe competențe teoretice
- Pe practici din cadrul companiei
- Pe intuiție
- Altele:

14. Care este vârsta/sexul dvs:

		21-21 ani	32-41 ani	42-51 ani	51 ani și mai mult
	masculin				
	feminin				

Anexa 3 Chestionar privind analiza SWOT a procesului de negocieri pentru mediul de afaceri din Republica Moldova

CHESTIONAR

Stimate respondent!

Realizăm o cercetare în cadrul școlii doctorale privind dezvoltarea negocierilor în condiții atipice. Pentru oferirea unor propuneri privind dezvoltarea negocierilor de afaceri avem nevoie să realizăm o analiză SWOT. Rezultatul analizei răspunsurilor dvs. vor contribui la înțelegerea mai profundă a abordărilor și practicilor de negociere în mediul de afaceri din Republica Moldova.

Vă rugăm să răspundeți la fiecare întrebare cu sinceritate, având în vedere experiența și cunoștințele dvs. despre negocierile din mediul de afaceri din Republica Moldova prin aprecierea cu o notă de la 1 la 5

Partea I: Puncte tari

1. Cum evaluați nivelul Dvs. de pregătire înaintea negocierilor? ()

Bifați o variantă	1 - Slab	3 - mediu	5 - Excelent

2. Care sunt principalele surse de informații pe care le folosiți pentru a vă pregăti pentru negocieri în contextul Republicii Moldova? **(selectați o variantă)**

Rapoarte de piață și analize economice despre Republica Moldova	
Legislația și regulamentele locale legate de afaceri și comerț	
Studii de caz ale altor negocieri sau afaceri similare din Republica Moldova	
Feedback și experiențe anterioare din negocieri în această țară	
Consultarea cu experți locali sau consultanți în afaceri	

3. Cum gestionați comunicarea și interacțiunile cu ceilalți participanți la negocieri **(selectați o variantă)**

Comunicarea directă și deschisă	
Ascultarea activă și atentă	
Abordarea diplomatică	
Utilizarea mijloacelor de comunicare specifice	

4. Cum abordați construirea și menținerea relațiilor cu partenerii de negociere în Republica Moldova? **(selectați o variantă)**

Dezvoltarea relațiilor pe termen lung	
Crearea de legături personale și interacțiuni informale	
Găsirea de puncte comune și interese comune	
Abordarea relațiilor cu atenție la diferențele culturale	

Partea II: Puncte slabe

5.Cum gestionați conflictele care pot apărea în timpul negocierilor? **(selectați o variantă)**

Abordarea directă și deschisă a problemelor	
Implicarea unui intermediar neutru	
Folosirea tehnicii de “win-win”	

6. Cum identificați și implementați soluții pentru problemele care pot să apară pe parcursul negocierilor în Republica Moldova?

Analiza atentă a cauzelor problemei și identificarea opțiunilor posibile de rezolvare	

Consultarea cu colegii sau cu experți	
Alegerea soluțiilor care să țină cont de interesele ambelor părți	

7. Care sunt principalele lecții pe care le-ați învățat în legătură cu procesul de negocieri în acest mediu specific? **(selectați o variantă)**

Sugerarea de training-uri sau seminarii pentru a dezvolta abilități de negociere specifice pentru Republica Moldova.	
Recomandări pentru creșterea sensibilității culturale și etice în timpul negocierilor.	
Propuneri pentru dezvoltarea unor strategii de gestionare a conflictelor mai eficiente	

Partea III: Oportunități

8. Cum vă adaptați la schimbările sau situațiile neprevăzute care pot apărea în timpul negocierilor în Republica Moldova? **(selectați o variantă)**

Reacționarea cu flexibilitate la noi informații	
Abordarea problemelor imprevizibile prin brainstorming	
Consultarea cu colegii sau cu experți	
Menținerea unui cadru pozitiv	

9. Cum gestionați situațiile în care trebuie să ajustați sau să schimbați obiectivele datorită schimbărilor din timpul negocierilor? **(selectați o variantă)**

Evaluarea cu atenție a situației și a impactului pe termen lung	
Comunicarea deschisă și transparentă cu ceilalți participanți la negocieri	
Găsirea de soluții creative	
Flexibilitatea în negocierea compromisurilor	

10. Cum abordați diferențele culturale în timpul negocierilor cu partenerii din Republica Moldova? **(selectați o variantă)**

Realizarea de cercetări prealabile	
Adaptarea comunicării verbale și nonverbale	
Respectarea obiceiurilor și tradițiilor locale	

Partea IV: Amenințări

11. Ce importanță acordați respectării etichetei și regulilor culturale în timpul negocierilor? **(selectați o variantă)**

Considerarea etichetei și regulilor culturale ca elemente cheie	
Evitarea comportamentelor sau gesturilor care ar putea fi considerate nepoliticoase sau ofensatoare	
Recunoașterea importanței simbolurilor și semnificațiilor culturale	

12. Cum evaluați rezultatele obținute în urma negocierilor în contextul Republicii Moldova? **(selectați o variantă)**

Compararea rezultatelor obținute cu obiectivele inițiale stabilite înainte de negociere.	
Evaluarea impactului economic, operațional sau relațional al rezultatelor asupra afacerii.	
Colectarea feedback-ului de la colegi sau parteneri pentru a obține o perspectivă externă	

13. Cum folosiți experiențele din negocierile anterioare pentru a îmbunătăți abordările viitoare? **(selectați o variantă)**

Identificarea aspectelor care au funcționat și a celor care nu au funcționat în negocierile anterioare.	
Dezvoltarea unui plan de acțiune pentru a îmbunătăți aspectele care au nevoie de ajustări.	
Păstrarea unui jurnal de reflecții pentru a învăța din succese și eșecuri și pentru a le aplica în viitoarele negocieri.	

14. Aveți observații sau recomandări legate de îmbunătățirea procesului de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova? **(selectați o variantă)**

Importanța adaptării la cultură și etichetă pentru construirea relațiilor de încredere.	
Capacitatea de a aborda situații neprevăzute cu flexibilitate și creativitate.	
Învățarea valorii comunicării deschise și a ascultării active în procesul de negociere	

Întrebări ce caracterizează eșantionul

15. Care este experiența dumneavoastră de participare în negocieri de afaceri (se vor lua în calcul toate pozițiile) **(selectați o variantă)**

1-5 ani	6-10 ani	11-15 ani	16 ani și mai mult

16. Care este domeniul de activitate al întreprinderii în care activați

Domeniul comercial	
Domeniul bancar	
Domeniul social	
Domeniul servicii noteliere și alimentație publică	
Domeniul construcții	
Domeniul industrial	
Domeniul IT	
Altul	

Vă mulțumim pentru participarea la acest chestionar.

Anexa 4 Răspunsurile la chestionar privind analiza SWOT a procesului de negocieri pentru mediul de afaceri din Republica Moldova

Partea I: Puncte tari

1. Cum evaluați nivelul dvs. de pregătire înaintea negocierilor? (1 - Slab, 5 - Excelent)

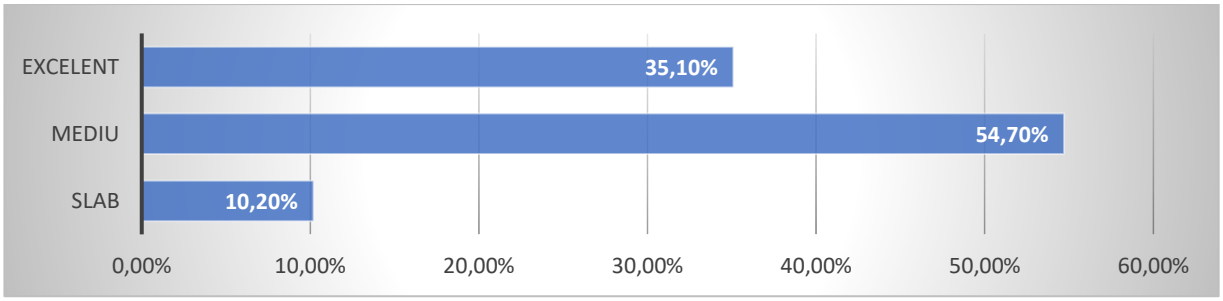


Figura 1– Nivelul de pregătire înaintea negocierilor

2. Care sunt principalele surse de informații pe care le folosiți pentru a vă pregăti pentru negocieri în contextul Republicii Moldova?

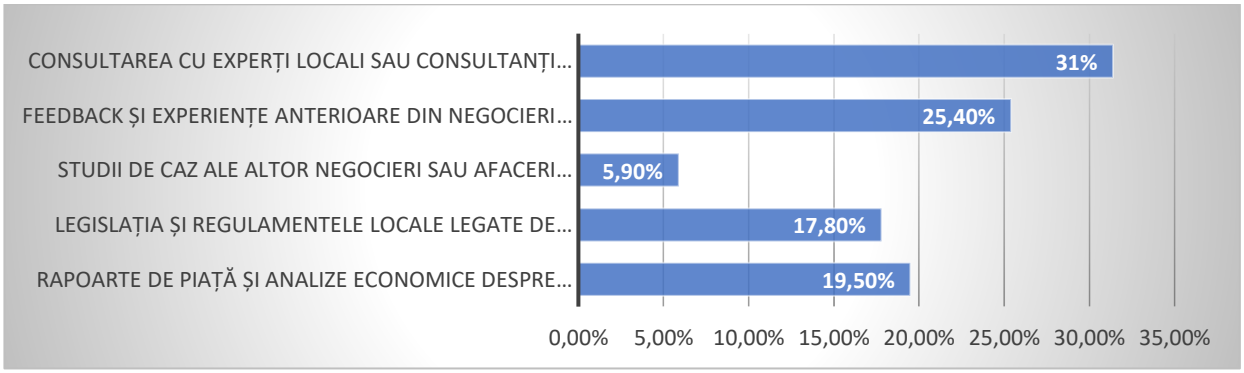


Figura 2– Principalele surse de informații utilizate pentru pregătirea negocieri în contextul Republicii Moldova

3. Cum gestionați comunicarea și interacțiunile cu ceilalți participanți la negocieri?

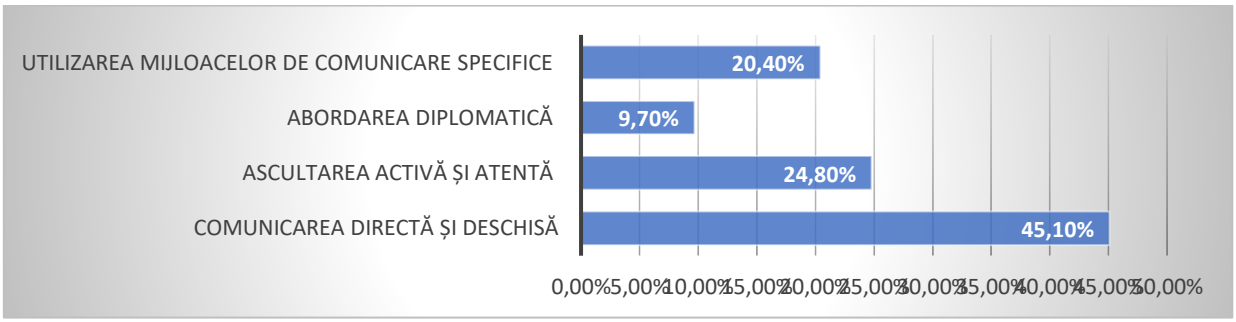


Figura 3 – Gestionarea comunicării și interacțiunile cu ceilalți participanți la negocieri

4. Cum abordați construirea și menținerea relațiilor cu partenerii de negociere în Republica Moldova?

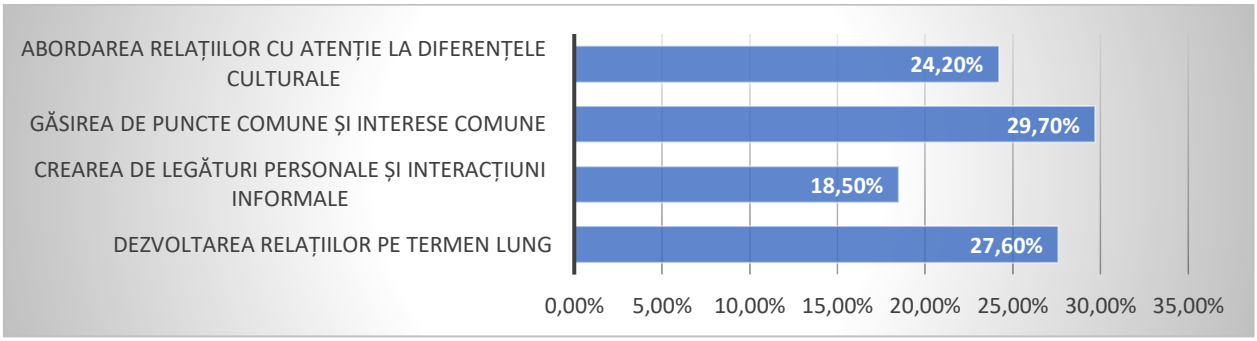


Figura 4 – Abordarea construirii și menținerii relațiilor cu partenerii de negociere

Partea II: Puncte slabe

5. Cum gestionați conflictele care pot apărea în timpul negocierilor?

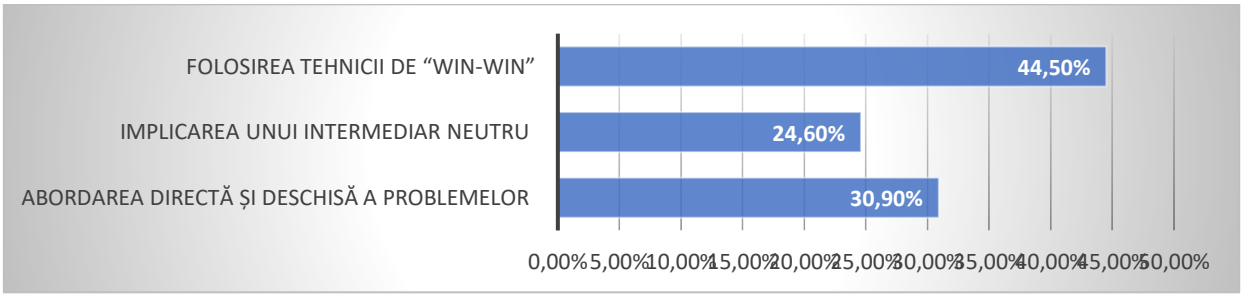


Figura 5 – Gestionarea conflictelor care pot apărea în timpul negocierilor

6. Cum identificați și implementați soluții pentru problemele care pot să apară pe parcursul negocierilor în Republica Moldova?

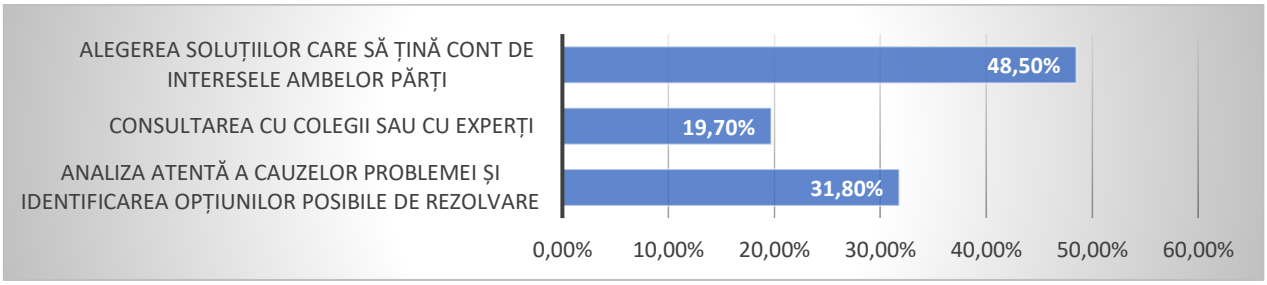


Figura 6 – Identificarea și implementarea soluțiilor pentru problemele care pot să apară pe parcursul negocierilor

7. Aveți observații sau recomandări legate de îmbunătățirea procesului de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova?

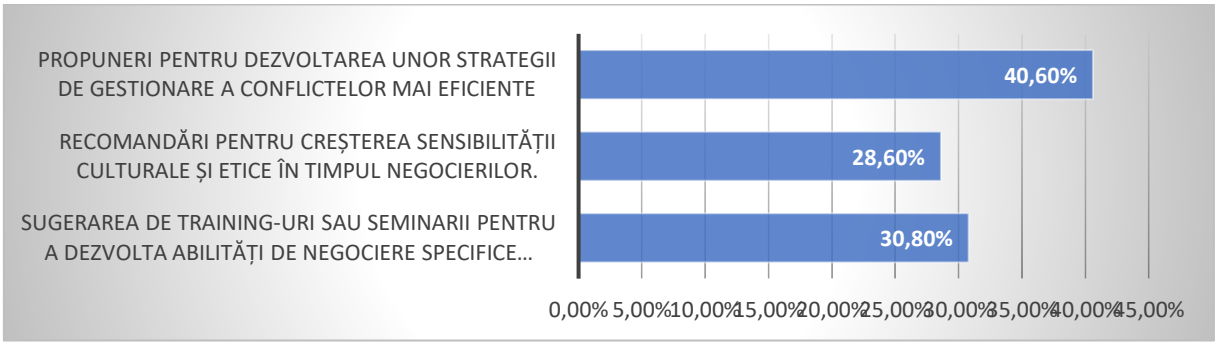


Figura 7 – Observații sau recomandări legate de îmbunătățirea procesului de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova

Partea III: Oportunități

8. Cum vă adaptați la schimbările sau situațiile neprevăzute care pot apărea în timpul negocierilor în Republica Moldova?

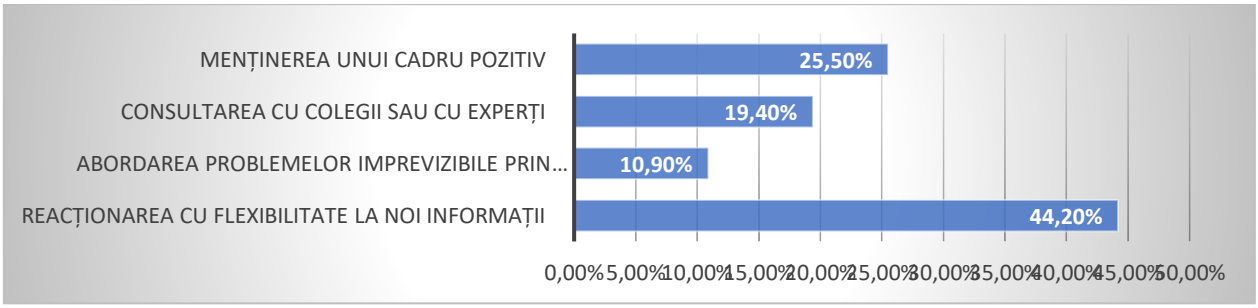


Figura 8 – Adaptarea la schimbările sau situațiile neprevăzute care pot apărea în timpul negocierilor

9. Cum gestionați situațiile în care trebuie să ajustați sau să schimbați obiectivele datorită schimbărilor din timpul negocierilor?

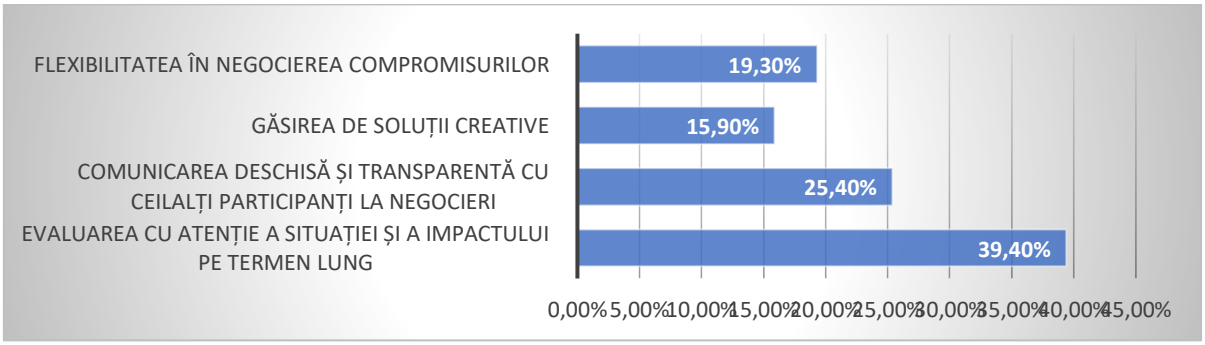


Figura 9 – Gestionarea situațiilor privind ajustarea sau schimbarea obiectivelor datorită schimbărilor din timpul negocierilor

10. Cum abordați diferențele culturale în timpul negocierilor cu partenerii din Republica Moldova?

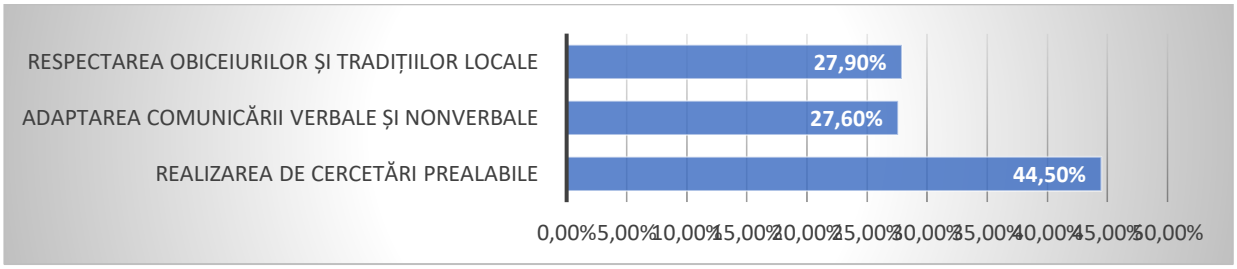


Figura 10 – Abordarea privind diferențele culturale în timpul negocierilor cu partenerii

Partea IV: Amenințări

11. Ce importanță acordați respectării etichetei și regulilor culturale în timpul negocierilor?

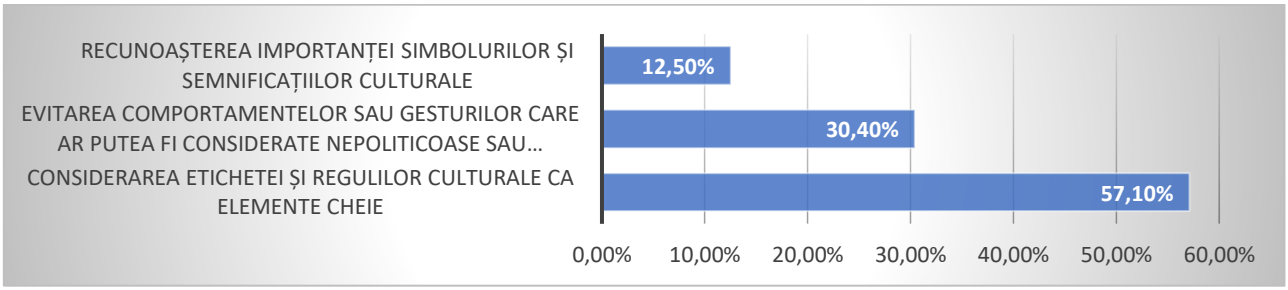


Figura 11 – Importanță respectării etichetei și regulilor culturale în timpul negocierilor

12. Cum evaluați rezultatele obținute în urma negocierilor în contextul Republicii Moldova?

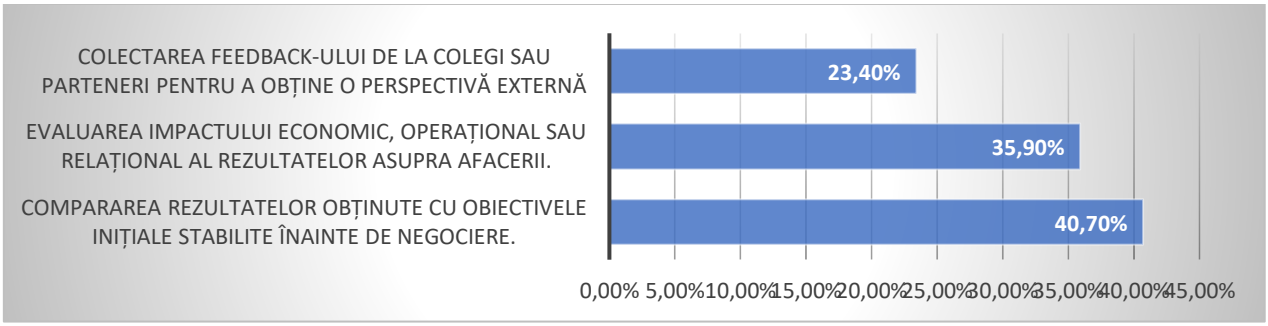


Figura 12 – Evaluarea rezultatele obținute în urma negocierilor

13. Cum folosiți experiențele din negocierile anterioare pentru a îmbunătăți abordările viitoare?

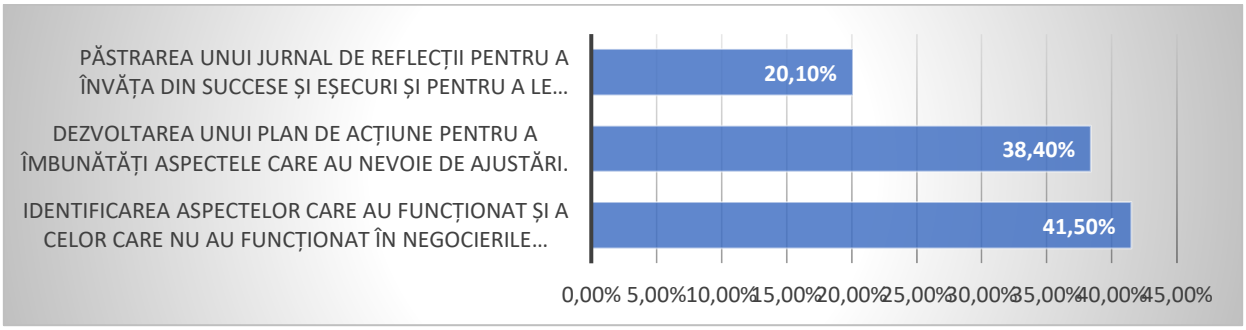


Figura 13 – Folosirea experiențelor din negocierile anterioare pentru a îmbunătăți abordările viitoare

14. Care sunt principalele lecții pe care le-ați învățat în legătură cu procesul de negocieri în acest mediu specific?

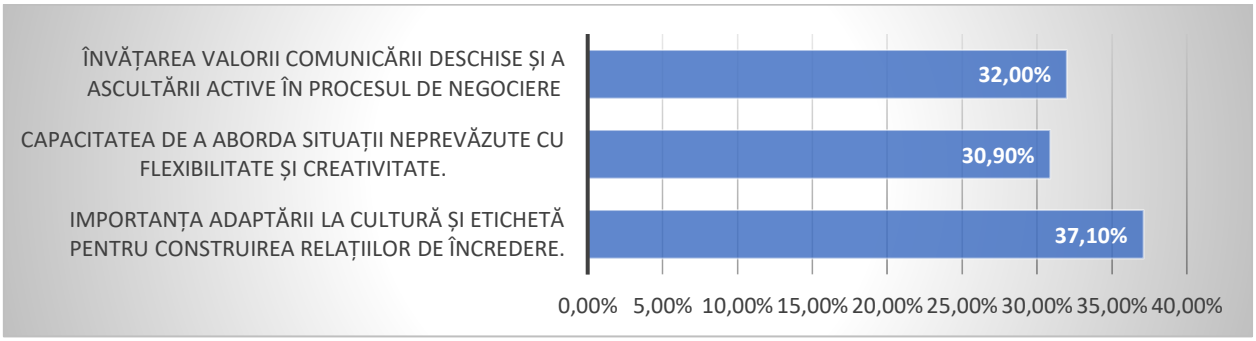
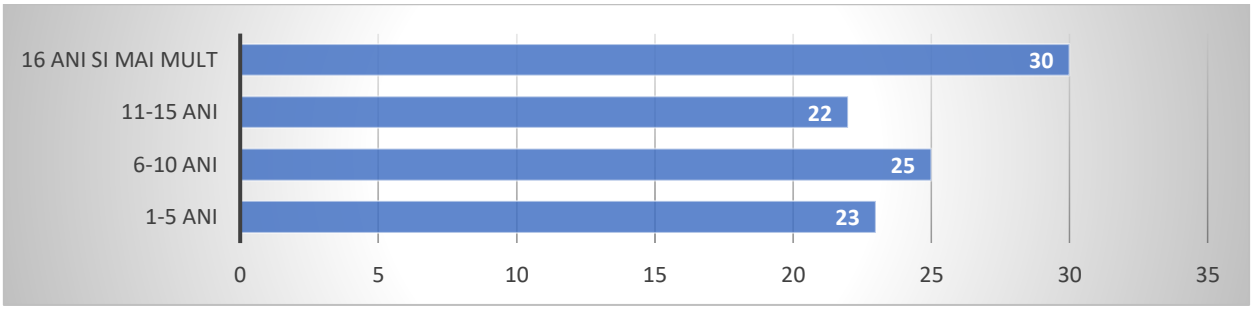


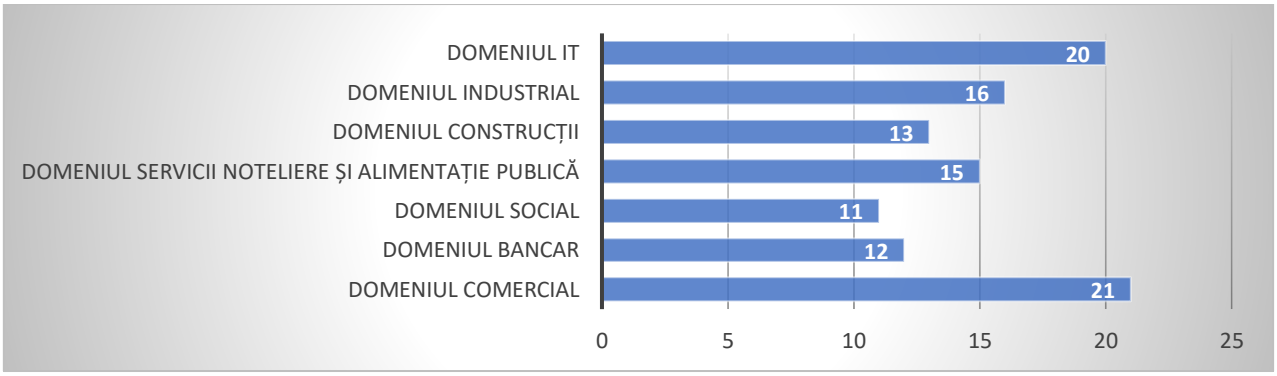
Figura 14 – Principalele lecții pe care le-ați învățat în legătură cu procesul de negocieri în acest mediu specific

Întrebări ce caracterizează eșantionul

15. Care este experiența dumneavoastră de participare în negocieri de afaceri (se vor lua în calcul toate pozițiile)



16. Care este domeniul de activitate al întreprinderii în care activați



Anexa 5 Chestionar privind trăsăturile managerilor de negociere

Partea I: Trăsături bazate pe experiență

Evaluați trăsăturile managerilor negociatori bazate pe experiență

		1 - Calculat	2 – Reflexiv	3 – Echilibrat	4 – Intuitiv	5 - Experimentat
	Cum vă caracterizați în ceea ce privește experiența în domeniul negocierilor?					
	Cum descrieți modul în care vă documentați și învățați din experiența anterioară, în domeniul negocierilor?					
	Cum aplicați realismul și practicitatea în procesul de negociere?					
	Cum utilizați logica în strategiile de negociere?					

Partea II: Trăsături legate de cunoștințe

Evaluați trăsăturile managerilor negociatori legate de cunoștințe

		1 - Calculat	2 – Reflexiv	3 – Echilibrat	4 – Intuitiv	5 - Experimentat
	Cum aplicați cunoștințele comerciale și economice în procesul de negociere?					
	Cum utilizați raționamentul și teoria în dezvoltarea strategiilor de negociere?					
	Cum vă folosiți abilitățile de mediere și diplomatie în relațiile de negociere?					
	Cum utilizați analiza și gândirea analitică pentru a evalua situațiile de negociere?					

Partea III: Trăsături asociate cu abilitățile

Evaluați trăsăturile managerilor negociatori associate cu abilitățile

		1 - Calculat	2 – Reflexiv	3 – Echilibrat	4 – Intuitiv	5 - Experimentat
	Cum vă manifestați ca un negociator abil și lider în procesul de negociere?					
	Cum vă exprimați creativitatea și inițiativa în găsirea soluțiilor în timpul negocierilor?					
	Cum vă folosiți intuiția și strategia pentru a anticipa și aborda situațiile de negociere?					

Partea IV: Trăsături bazate pe comportament

Evaluați trăsăturile managerilor negociatori bazate pe componente

		1 - Calculat	2 – Reflexiv	3 – Echilibrat	4 – Intuitiv	5 - Experimentat
	Cum vă reflectați hotărârea și moralitatea în procesul de negociere?					
	Cum vă manifestați receptivitatea și flexibilitatea în relațiile de negociere?					
	Cum gestionați rigiditatea și scepticismul în procesul de negociere?					

Partea V: Trăsături bazate pe aptitudini

Evaluați trăsăturile managerilor negociatori bazate pe aptitudini

		1 - Calculat	2 – Reflexiv	3 – Echilibrat	4 – Intuitiv	5 - Experimentat
	Cum utilizați talentul și inovația pentru a obține rezultate în timpul negocierilor?					
	Cum folosiți creativitatea și inițiativa pentru a genera soluții în timpul negocierilor?					
	Cum vă folosiți intuiția și originalitatea pentru a aborda situațiile de negociere?					

Partea VI: Trăsături legate de potențial

Evaluați trăsăturile managerilor negociatori legate de potențial

		1 - Calculat	2 – Reflexiv	3 – Echilibrat	4 – Intuitiv	5 - Experimentat
	Cum vă reflectați puterea și autoritatea în procesul de negociere?					
	Cum vă manifestați influența și impactul în relațiile de negociere?					

Partea VII: Alte trăsături relevante

Evaluați alte trăsături ale managerilor negociatori

		1 - Calculat	2 – Reflexiv	3 – Echilibrat	4 – Intuitiv	5 - Experimentat
	Cum vă manifestați orientarea spre viitor și preocuparea pentru lucrul în echipă în procesul de negociere?					

ACT DE IMPLEMENTARE

Stati & Company SRL, c/f 1004601000321, c/TVA 0606523,
str. G. Madan, 87/7, m.Chișinău, MD 2020, R.Moldova,
MD81FT222440600050757498 la FinComBank SA fil. nr. 6 Chisinau,
C/b FTMDMD2X873, tel: 022-83-96-09, e-mail: info@stati-co.md

Nr. 18/12
Din 18.12.2023

Teza de doctorat **Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice** oferă modalități prin care managerii pot răspunde la schimbările rapide și imprevizibile din mediul de afaceri, provocate de situațiile atipice.

Metodica elaborării unui plan de negociere în condiții atipice ca instrument de sporire a competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova propune o abordare proactivă în gestionarea situațiilor atipice prin elaborarea unui plan de negociere specific.

Planificarea negocierеilor prin abordarea situațiilor atipice ca oportunități de a dobîndi avantaje competitive, contribuie la asigurarea performanței proceselor interne ale organizației.Considerăm creșterea competitivității organizației noastre, rezultat al implementării metodicii planificării negocierеilor propuse de autorul cercetării **Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice.** Afirmăm că teza susține dezvoltarea de strategii personalizate care pot aduce organizațiilor un avantaj în fața competiției.

Director,
Stati Gabriel

ACT DE IMPLEMENTARE

"DIAGARAS" S.R.L.

str. Gh. Madan, 87/7, mun. Chișinău, MD 2020, Moldova, c/f 1002600018888, c/TVA 0603522, C/b FTMDMD2X873, IBAN MD42FT222460600050760498 la FinComBank SA sucursala nr. 6 Chisinau, tel: 83-96-09, e-mail: igor@stati-co.md

Nr.19/12
Din 19.12.2023

Prin prezent act, se certifică în baza rezultatelor cercetărilor științifice realizate de doctorandul Gîdilica Constantin în teza de doctorat cu tema: Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice privind componentele fundamentale ale mecanismului de management al gestionării situațiilor atipice în procesele de negociere întîlnite în cadrul entității noastre.

Apreciem originalitatea mecanismului de elaborare a unei metode de planificare a negocierilor în condiții atipice și dezvoltarea managementului negocierilor în situații atipice prin analiza SWOT a procesului de negociere. Oferirea abordării pragmatice și strategică pentru gestionarea eficientă a situațiilor atipice dezvoltă perspective și căi de dezvoltare pentru managementul negocierilor în afaceri al organizației.

Procesele de negociere sunt prezente în cadrul organizației aproape în toate activitățile desfășurate, iar modalitatea tratării și soluționării acestora în contextul situațiilor atipice constituie o perspectivă pentru performanța managementului. Salutăm idea autorului privind relizarea unui studiu de actualitate și de importanță privind susținerea soluționării problemelor mediului de afaceri.

Administrator SRL "Diagaras"
Moisei Lilian

ACT DE IMPLEMENTARE

ASCOM GRUP SOCIETATE PE ACȚIUNI

Nr.19/12
Din 19.12.2023

Prin prezentul se certifică în baza rezultatelor cercetărilor științifice realizate de doctorandul Gîdilica Constantin în teza de doctorat cu tema: **Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice** drept sursă de oferire a modalităților de acțiune la schimbările provocate de situațiile atipice în procesele de negocieri pentru mediul de afaceri.

Este salutabilă modalitatea de autor în lucrare, cu abordări privind identificarea și dezvoltarea de strategii, abordări și practici inovatoare, care permit organizațiilor să gestioneze cu succes negocierile în fața provocărilor neașteptate și să obțină rezultate pozitive în mediul de afaceri din Republica Moldova. Metodica elaborării unui plan de negociere în condiții atipice, ca instrument de sporire a competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova, reprezintă o așa zisă cale de salvare în gestionarea situațiilor atipice, care în ultimii ani au devenit tot mai prezente în țara noastră.

Apreciem valoarea rezultatului științific prezentat de autor în lucrarea **Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice** pentru domeniul managementului în general și pentru procesul de negociere în special. Considerăm o soluție viabilă pentru organizația noastră , metodica planificării negocierilor ca oportunități de a dobîndi avantaje competitive.

Prezintă interes și efortul autorului de a contura perspectiva în care situațiile atipice pot fi transformate în oportunități de dezvoltare, pentru mediul de afaceri și încurajarea creativității și adaptabilității. Toate aceste eforturi au contribuit la asigurarea performanței proceselor interne ale organizației noastre. Promovarea rezultatelor va contribui la asigurarea succesului mai multor întreprinderi în confruntarea lor cu diverse situații atipice.

Președinte "Ascom Grup" SA
Anatolie Stati

MD 2009, Republica Moldova, Chișinău, str. Mateevici 75
Tel.: +373 (22) 83 91 05, 83 92 05, Fax: +373 (22) 83 92 11, 83 92 03
E-mail: info@ascom-sa.com

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul Constantin Gîdilica, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctor „Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice” sunt rezultatul propriilor cercetări şi realizări ştiinţifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislaţia în vigoare.

Constantin Gîdilica

Semnătura

Data

CV-ul AUTORULUI

INFORMAŢII PERSONALE **GÎDILICA CONSTANTIN**



str. Poștei, nr. 1., Chișinău

--------- 078867673

cgidilica@yahoo.com

Sex M | Date of birth 09/07/1972 | Nationality RM

POZIȚIA ACTUALA **Doctorand, Școala Doctorală științe Juridice și Economice, USM**

EXPERIENŢĂ PROFESIONALĂ

2023-prezent	IWINEX Nederlanda
2017 - prezent	Director ProinvestMentImob Romania
2015-prezent	Director companie EasternEuropeanGrup Republica Moldova
2005-2015	Director al reprezentanței din Irac al companiei ASCOM
2005-2012	Director ASCERA Romania
1996-2005	Director al reprezentanței din Turcmenistan al companiei ASCOM

EDUCAŢIE ŞI FORMARE

1990 – 1996 **studii superioare, Profilul Economie, - Specialitatea Management** EQF -6-7 level if relevant

Academia de Studii Economice din Moldova

APTITUDINI ŞICOMPETENŢE

Limba maternăromână

Limbi străine cunoscute	intelegere		vorbire		scriere
	ascultare	citire	conversatie	discurs	Exprimare scrisă
Rusa	bine	bine	bine	bine	bine
Bulgară	bine	bine	bine	bine	bine
Engleză	bine	bine	bine	bine	bine
Franceza	Cu dicționar	Cu dicționar	Cu dicționar	Cu dicționar	Cu dicționar

Levels: A1/2: Basic user - B1/2: Independent user - C1/2 Proficient user
Common European Framework of Reference for Languages

Abiliati de comunicare	▪ calităţi în medierea şi negocierea eventualelor conflicte, obiectivitate şi echidistanţă în luarea deciziilor, amabilitate, diplomaţie, tact în relaţiile cu ceilalţi, sociabilitate, adecvarea comportamentului în raporturile cu interlocutorii
Manageriale	▪ Abilităţi manageriale manifestate prin: rezistenţă la stres, adaptare la situaţii noi şi neprevăzute, identificarea cu uşurinţă a particularităţilor individuale sau de grup ale interlocutorilor
Inovatie și cercetare	▪ creativitate şi aptitudini de conducere, alături de o capacitate ridicată de a desfăşura activităţi în echipă, dezvoltate pe parcursul experienţei profesionale dobândite
Utilizarea compiuterului	▪ Microsoft Office, Word, Internet Explorer, etc
Organizare	▪ Organizarea culturii organizaționale a companiei
Permis de conducere	▪ Categoria B

INFORMAȚII ADIȚIONALE

Publicatii	10 articole, 1 articol SCOPUS, 3- BDI, 2 reviste nationale, 4- in materiale
Prezentare	conferinte.
Formare	Prezentarea rezultatelor în 4 conferințe internaționale
	Participare la formări în Olanda, Belgia, Emiirate Unite: