

## METODE ȘI INSTRUMENTE DE CREȘTERE A EFICIENȚEI STRATEGIEI DE NEGOCIERE COMERCIALĂ

*Aurelian CHIRIAC, drd. ec., Universitatea din Petroșani  
Cristina Ileana DUMITRACHE, ec., Deputat în Parlamentul României  
Inga CIOARA, ec., Universitatea din Petroșani*

*The paper presents the 12 negotiation techniques that will allow the manager to achieve the expected results. Negotiation techniques are methods that lead to a good result, for both sides. Never the less, one technique only, by itself, can not ensure the expected result. So, the paper presents how to cumulate two or more techniques in order to achieve the better result. It is being proposed a decisional instrument that will grow the efficiency of commercial negotiation strategy.*

Tehnicile de negociere sunt procedee care conduc spre un rezultat bun, mulțumitor de ambele părți. Cu toate acestea, o simplă tehnică de discuție, oricât de evoluată ar fi ea, nu poate garanta singură succesul discuției. Cele mai importante tehnici de purtare a discuției sunt în număr de 12.

### 1. Rămânerea la subiect

Înseamnă a nu se preocupa de propriile probleme, ci de subiectul discuției.

Exemple:

- formularea unei teme ca problemă comună a ambilor parteneri de discuție;
- analiza problemelor;
- solicitarea de informații;
- menționarea părerilor ca evaluări personale;
- comparații între ceea ce este și ceea ce trebuie să fie;
- consecvența pe mai multe planuri (financiar, personal, tehnologic, organizatoric etc.).

### 2. Vorbire inteligibilă

Comunicările sunt mai ușor de înțeles dacă vorbitorul își organizează gândurile și le ordonează în expunere. Cele patru "reguli de aur" ale vorbirii clare sunt:

- folosirea propozițiilor simple, scurte, prin cuvinte uzuale; excluderea sau explicarea pe cât posibil a neologismelor sau a termenilor de specialitate;
- fragmentarea conținutului expunerii în părți ordonate logic, cu un "fir conducător" al discuției;
- comunicare scurtă și legată, referirea la ceea ce este esențial;
- folosirea de explicații suplimentare: desene, comparații, vizualizare în imagini etc.

### 3. Ascultare analitică

Un conținut obiectiv poate fi adus în mod clar la cunoștință partenerului dacă acesta ascultă în mod analitic și face asocieri:

- nu se lasă deviat de la subiect prin cuvinte mai interesante;
- se limitează la exprimările vorbitorului și nu se extinde la aspecte secundare de manifestare în timpul vorbirii;
- verifică soliditatea argumentelor, nu se lasă purtat în discuție de impresii;
- caută premise și fundamentări solide pentru argumentație.

#### 4. Ascultarea activă

Ascultarea este activă când presupune implicare:

- a nu încerca să rezumi ceea ce dorești să exprimi și să spui cu adevărat (deci a nu te fixa doar pe unele cuvinte cheie sau pe probleme închise);
- a te pune în situația celuilalt;
- a încerca să simți situația emoțională și dispoziția celuilalt;
- a suprima la timp propriile evaluări, sfaturi și reacții spontane;
- a încerca să semnalizezi celuilalt prin gestică și mimică faptul că este ascultat (contact vizual, "da", aprobare din cap).

Ascultarea activă se recunoaște la ascultător după:

- reformularea pe scurt a celor spuse de celălalt;
- întrebări deschise sau de dezvoltare a subiectului prin rămânerea în miezul problemei;
- suportarea pauzelor din conversație fără probleme;
- trimiterea la semnale nonverbale.

#### 5. Exprimarea directă a expresiilor

Senzațiile se transmit prin semnale nonverbale. Reacțiile fizice au trei direcții fundamentale:

- acord (bucurie, încredere, simpatie, mulțumire, speranță);
- dezaprobare (agresiune, antipatie, apărare, nemulțumire);
- teamă (frică, îndoială, dezamăgire, milă, rușine).

#### 6. Feedback: recepție și emisie

După anumite episoade sau paragrafe parcurse în discuție, partenerii testează modul în care s-au făcut înțeleși. Când aceste "verificări de parcurs" lipsesc, se ajunge la neînțelegere.

Prin feedback, unul din partenerii îi comunică celuilalt cum a înțeles manifestările interlocutorului, ce dorințe are el personal și cum se implică el în discuție.

La fel de importantă este în acest moment și capacitatea celuilalt partener de a prelua aceste considerații fără supărare și de a reacționa prompt.

Asemenea reacții de răspuns reușesc mai bine în condițiile unor:

- descrieri de subiect, analog la evaluarea lor;
- formulări directe ale impresiilor și nu indirecte;
- formulări la persoana I și nu la plural;
- aduceri în discuție a propriilor dorințe (ce ar trebui să facă celălalt în mod concret).

#### 7. Trimiterea de mesaje individualizate

Un partener de discuție este mai convingător dacă își exprimă temerile în mod direct; mai ales în situațiile conflictuale, este importantă menținerea conștiinței propriilor sentimente-resentimente și exprimarea lor, pe cât posibil în mod deschis.

Mesajele personalizate se recunosc după trăsăturile:

- formulări la persoana I ("Eu mă supăr de fiecare dată când întârziți"); ("Eu nu am curajul să discut problema aceasta în consiliul de administrație, în aceste condiții");
- nefolosirea formularelor de politețe ("Dumneavoastră nu sunteți niciodată punctual")
- renunțarea la formulele impersonale ("în asemenea situații nu poate fi solicitat consiliul de conducere");

- în întreprindere este vorba despre decizii concrete și personale individuale și nu despre "înțelepte" proverbe general valabile;
- exprimarea directă a observațiilor și dorințelor (nu: "Mi-aș fi putut închipui că veți prelua sarcina", ci: "Aș dori să preluați această sarcină").

### 8. Exprimarea părerilor proprii

Fiecare conducător are propria *sa* părere dar unii cred că nu este cazul să o spună direct sau se ascund în spatele autorității. Este util, pentru a se face crezut, ca șeful:

- să nu se inhibe în fața comunicărilor neplăcute;
- să-și dezvolte un simț care să-i spună când este solicitată părerea lui și când nu;
- să nu-și spună părerea ca pe un lucru deja stabilit, ci să recunoască subiectivismul inevitabil oricărei păreri ("Eu sunt de părere...", "Potrivit experienței mele...").

### 9. Clarificarea scopurilor/țelurilor

Discuțiile pot fi mai scurte când superiorul își clarifică de la început scopurile sale. El trebuie:

- să-și expună părerile personale;
- să țină seama de multitudinea scopurilor și de laturile lor: scopurile pot avea laturi umane;
- teoretice, financiare, organizatorice;
- să pună în discuție conflictele dintre scopuri (între aspectele lui sau între interlocutori).

### 10. Argumente convingătoare

Forța de convingere a unei argumentații crește dacă ea încorporează părerile, sistemul de relații, motivația celui care ascultă. Sunt de dorit:

- stabilirea exactă a scopurilor;
- luarea în considerare a experienței și așteptărilor colaboratorului;
- analiza căilor de acțiune;
- indicarea efectelor pozitive/negative;
- stabilirea unor măsuri concrete.

Adesea se alege în mod eronat calea inversă; mai întâi se spune ce ar trebui făcut și abia după aceea se încearcă să se convingă ascultătorul să facă acestea.

### 11. Punerea de întrebări

Întrebările sunt "calea reală" a conducerii discuției. Cel care întreabă, așteaptă un răspuns; dar pentru a evita răspunsurile deviate este necesar să nu se pună mai multe întrebări în același timp.

Se pot deosebi întrebările deschise, directe, indirecte și închise:

- întrebările închise permit doar răspuns afirmativ sau negativ ("Ați încheiat proiectul?");
- întrebările deschise lasă posibilitatea unui răspuns din punctul de vedere al interlocutorului ("Cât de avansați sunteți cu proiectul?");
- întrebările directe indică foarte clar ce anume vrea să afle vorbitorul ("Ce părere aveți despre propunerea colegului X?");
- întrebările indirecte urmăresc un scop nedeclarat sau o strategie (întrebări-capcană, întrebări-sugestie sau cu dublu înțeles). Exemple: "Nu

credeți și dumneavoastră că propunerea colegului X este cam îndrăzneță?".

Pentru discuția cu colaboratorii, sunt utile întrebările deschise și cele directe.

## 12. Conducere corectă ("fair")

Vorbitorul trebuie să recunoască ceea ce urmărește discuția purtată și să ofere cel puțin o alternativă de alegere.

Se cere:

- formularea și definirea problemelor: Unde ne situăm? Despre ce este vorba?
- propunerea unor soluții pentru procedeuul metodic: schema de analiză a problemelor, conducerea unui protocol, folosirea timpului disponibil etc.
- solicitarea și propunerea unor soluții;
- concretizarea referirilor: întrebare, clarificare, referire la subiect;
- cerere și furnizare de informații;
- concluzionare pe parcurs, reperarea cerințelor pentru concluzia finală;
- stabilirea finală a unei hotărâri definitive.

Potrivit literaturii de specialitate prioritatea îmbunătățirii criteriilor de performanță ale procesului de negociere trebuie determinată luând în considerare atât performanța (față de competitori), cât și importanța (pentru clienți a) fiecărui factor competițional. Această logică a fost adoptată în domeniul managementului strategic al producției și al operațiunilor, primul instrument decizional de acest gen fiind introdus de Martilla și James în 1977 în cadrul unei cercetări de marketing [Martilla & James, 1977], fiind denumit Analiză Importanță-Performanță (AIP) și a fost frecvent utilizat în cercetările științifice de după anii '80, mai ales în domeniul managementului calității, al managementului proiectării și al negocierii [Bacon, 2003, Tontini & Picolo, 2010].

În cercetările din domeniul negocierilor comerciale AIP a fost introdusă de Slack în anul 1994 pentru a determina prioritatea îmbunătățirii diferitelor criterii de performanță a procesului de negociere [Slack, 2007]. Adoptând logica AIP, el a dezvoltat matricea importanță-performanță care permite poziționarea criteriilor de performanță a operațiunilor luând în considerare simultan importanța și performanța acestora. Figura de mai jos ilustrează matricea importanță-performanță, care poate fi împărțită în patru zone de priorități diferite.

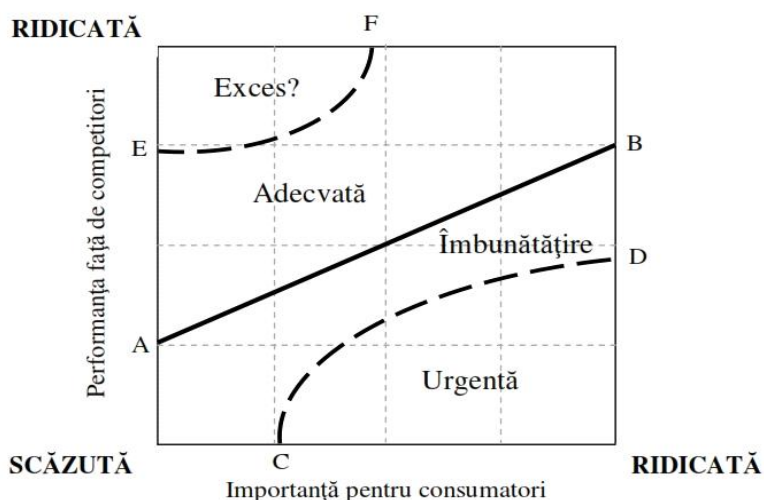


Fig. 1. Matricea importanță-performanță și zonele de prioritate

Pornind de la delimitarea zonelor, matricea importanță-performanță reprezintă un instrument decizional pentru prioritizarea proiectelor operaționale a unei întreprinderi. Considerăm că, odată cu determinarea priorităților, matricea importanță-performanță contribuie la îmbunătățirea procesului decizional strategic privind sistemul de afaceri și de negociere al unei firme prin identificarea acelor proiecte de dezvoltare care pot contribui în cea mai mare măsură la creșterea performanțelor firmei.

Perfecționarea procesului de afaceri este impusă de constrângerile și dinamica pieței, care include lupta concurențială dintre firme, reînnoirea continuă a produselor și proceselor, cerințele din ce în ce mai complexe ale clienților, dezvoltarea economico-socială, progresul tehnic etc. În concepția noastră, perfecționarea procesului de afaceri reprezintă de fapt implementarea unor programe de dezvoltare și îmbunătățire a produselor/serviciilor și proceselor care urmăresc creșterea performanțelor întreprinderii industriale față de competitorii săi principali într-una sau mai în mai multe categorii de performanță prezentate mai sus.

În concepția autorilor, programele de perfecționare pot fi grupate în două categorii distincte:

- Perfecționare radicală (eng. *Breakthrough improvement*);
- Perfecționare continuă (eng. *Continuous improvement*).

Perfecționarea radicală (*Breakthrough improvement*), denumită și perfecționare bazată pe inovare, reprezintă o viziune asupra perfecționării performanțelor sistemului de producție și de operațiuni, care implică schimbări majore și dramatice în funcționarea proceselor din cadrul unei întreprinderi. O perfecționare radicală trebuie să rezulte, în caz favorabil, într-o îmbunătățire substanțială a performanțelor sistemului de producție și de operațiuni, ca urmare a modalităților și instrumentelor specifice aplicate în procesul de perfecționare radicală a strategiei operaționale.

Pe cealaltă parte, perfecționarea continuă (*Continuous improvement*) implică o perspectivă total diferită față de perfecționarea radicală. Perfecționarea continuă implică un număr mare de îmbunătățiri incrementale, în pași mici, iar rezultatul unui pas constă într-o îmbunătățire minoră a sistemului de producție și de operațiuni. Esența perfecționării continue nu constă, însă, în promovarea îmbunătățirilor minore în sine, ci accentuează mai mult faptul că după o îmbunătățire minoră realizată cu succes întreprinderea poate iniția o altă îmbunătățire minoră a proceselor fără a fi nevoită să investească resurse însemnate în scopul realizării acesteia.

Perfecționarea afacerii industriale necesită un consum de resurse materiale, financiare și umane care conduc la anumite rezultate (efecte) economice. Astfel, este necesar ca orice program sau proiect implementat ce urmărește îmbunătățirea performanțelor afacerii să fie analizat din punctul de vedere al eficienței economice.

### Referințe bibliografice

1. Chiriacescu, A. *Comunicare interumana: comunicare in afaceri: negociere*. București: editura ASE, 2003, 230 p., cota 658.45 CHI, Sala Mihail Manoilescu;
2. Gherman, L. *Negocierea in afacerile economice internationale*. Brăila: Independența Economică, 1999, 231 p., cota 658.405 2 GHE, Sala Mihail Manoilescu;
3. Mattock, J.; Ehrenborg, J. *Cum sa devii un bun negociator*. București: All Beck, 2001, 143 p., cota 302.2 MAT, Sala Victor Slăvescu.