

CZU: 658.852.013:338.48

PUTEREA CA METODĂ DE INFLUENȚARE A PROCESULUI DE NEGOCIERE COMERCIALĂ ÎN BUSINESSUL TURISTIC

Conf. univ. dr. hab. Nicolae PLATON, ASEM

e-mail: platonanat@yahoo.com

ORCID: 0000-0001-7365-1144

Drd. Tatiana JURAVELI, ASEM

e-mail: director@condor.md

ORCID:0000-0002-8715-7793

DOI:https://doi.org/10.53486/econ.2022.119.028

Orice proces de negociere presupune existența unor părți distincte, a unui obiect al negocierii și a unui anumit context. Partenerii în negociere se află într-un anumit raport de forțe, una sau alta dintre părți putând să aibă un ascendent asupra celeilalte.

Pentru ca negocierile să se soldeze cu efectul scontat și să soluționeze anumite dispute ce țin de businessul turistic, este necesar ca, dincolo de interesele personale ale negociatorilor, părțile să poată defini un proiect comun, care ar face ca obiectul tratativelor să fie realizat.

Prezentul articol analizează efectul puterii ca metodă de influențare a procesului de negociere comercială în domeniul businessului turistic.

***Cuvinte-cheie:** negociere, negociator, business turistic, puterea în negocieri, negociere comercială.*

JEL: M1, L1, M16.

Introducere

Negocierea afacerilor în domeniul turismului, ca și în alte tipuri de negocieri, reprezintă o formă de interacțiune umană, desfășurată într-un complex specific, caracterizat concomitent prin interacțiune și prin divergențe, și în care părțile aplică un mecanism de conlucrare bazat pe schimbul de valori. Din acest motiv, o interacțiune umană poate să evolueze pe oricare dintre aceste dimensiuni: soluționarea problemelor, atingerea compromisurilor, confruntarea pură sau negocierea afacerilor aferente businessului turistic.

Procesul de negociere poate fi demarat în cazul apariției unor dispute de ordin eco-

CZU: 658.852.013:338.48

POWER AS A METHOD OF INFLUENCING THE PROCESS OF COMMERCIAL NEGOTIATION IN THE TOURISM BUSINESS

Assoc. Prof. Hab. Dr. Nicolae PLATON, ASEM

e-mail: platonanat@yahoo.com

ORCID: 0000-0001-7365-1144

PhD candidate Tatiana JURAVELI, ASEM,

e-mail: director@condor.md

ORCID:0000-0002-8715-7793

DOI: https://doi.org/10.53486/econ.2022.119.028

Any negotiation process implies the existence of distinct parties, an object of negotiation and a certain context. The negotiating partners are in a certain relationship of forces, one or the other of the parties being able to have an ascendant over the other.

In order for the negotiations to have the expected effect and to resolve certain disputes related to the tourism business, it is necessary that, beyond the personal interests of the negotiators, the parties should be able to define a common project, which would make the object of the negotiations be accomplished.

This article characterizes the effect of power as a method of influencing the process of commercial negotiation in the field of tourism business.

***Keywords:** negotiation, negotiator, tourism business, negotiating power, commercial negotiation.*

JEL: M1, M16, L1.

Introduction

Negotiating business in the field of tourism as other types of negotiations, represents a form of human interaction, carried out a specific complex, characterized simultaneously by interaction and divergence, and in which the parties apply a mechanism of cooperation based on the exchange of values. For this reason, a human interaction can evolve on any of these dimensions: solving problems, reaching compromises, pure confrontation or negotiating business related to the tourism business.

The negotiation process can be started in case of appearance of economic, legal, material, etc. disputes, in order to resolve certain

nomic, juridic, material etc., cu scopul de a soluționa anumite divergențe survenite între actorii pieței turistice.

În tot acest proces, rolul primordial îi revine negociatorului, care abordează negocierea în ansamblul ei, sub aspectul orientării predominante, comportamentelor, mijloacelor mobilizate și aplicate, utilizând, în anumite cazuri, puterea ca metodă de influențare a procesului de negociere.

Scopul cercetării este dirijat spre identificarea premisei puterii de negociere, ca metodă de influențare a procesului de negociere comercială în cadrul businessului turistic național și internațional.

Actualitatea temei

În practica afacerilor turismului național și internațional, sunt stabilite anumite reguli de comportament și de limbaj, anumite uzanțe în tratative, pe care negociatorii trebuie să le cunoască și să le utilizeze. Respectarea normelor deontologice referitoare la procesul de negociere, îndeplinirea obligațiilor asumate, conduita profesională etc., toate acestea trebuie să persiste la actorii pieței turistice.

Negocierea comercială are ca obiect un proiect lucrativ, ce trebuie să aducă actorilor pieței turistice un câștig reciproc. O bună comunicare între partenerii businessului turistic este necesară nu numai pentru finalizarea negocierii, ci și pentru realizarea efectivă a afacerii convenite, iar pentru a realiza acest lucru este necesar să fie respectat raportul de forțe.

În prezentul articol, obiectul negocierii se referă la businessul turistic, care presupune demararea tratativelor dintre părți sau, mai exact, realizarea unui acord de voință – materializat în contract – cu privire la acea afacere convenită.

Tactica de negociere este ajustată la specificul negocierilor, scopul final constând în atingerea unui numitor comun, care trebuie să fie reciproc avantajos pentru părțile implicate în demararea afacerii.

Având în vedere că performanța businessului turistic depinde, în mare măsură, de procesul de negociere, putem afirma că actualitatea temei este destul de relevantă.

De asemenea, în vederea asigurării competitivității întreprinderii turistice, în raport cu mediul concurențial, este nevoie de o redimensionare a rolului negociatorilor în demararea negocierilor naționale și internaționale.

divergences between the actors of the tourism market.

Negotiator is assigned with the basic role in this whole process, while approaching the negotiation as a whole, under the predominant orientation aspect, behaviours, mobilized and applied means, using in certain cases the power as a method of influencing the negotiation process.

The aim of the research is channelled to identify the premise of the negotiation power, as a method of influencing the commercial negotiation process within the national and international tourism business.

Topicality of the subject

In the business practice of national and international tourism, certain rules of behaviour and language, as well as certain usages in negotiations that negotiators must know and use, are established. The observance of the deontological norms regarding the negotiation process, the fulfilment of the assumed obligations, professional conduct, etc., all these must be proper to the actors of the tourism market.

Commercial negotiation aims at a workable project, which must bring to the players of the tourism market a mutual profit. A good communication between partners in the tourism business is required not only for the completion of the negotiation, but also for the effective realization of the agreed business. And, in order to achieve this, it is necessary to respect the force ratio.

In this article, the object of the negotiation refers to the tourism business, which involves starting negotiations between the parties or, more precisely, reaching an agreement of will – materialized in the contract – regarding that agreed business.

The negotiation tactic is adjusted according to the specifics of the negotiations, the final aim being to reach a common denominator, which must be mutually advantageous to the parties involved in starting the business.

Given that the performance of the tourism business is largely dependent on the negotiation process, we can deduce that the actuality of the topic is quite relevant.

Also, in order to ensure the competitiveness of the tourism enterprise in relation to the competitive environment, it is necessary to resize the roles of the negotiators that they have in starting the national and international negotiations.

Metodologia de cercetare

Baza metodologică a cercetării o constituie analiza sistemică și structurală. Studiul temei respective comportă un demers constructivist, bazat pe legile, principiile și categoriile logicii dialectice. Metodologia se axează pe astfel de metode, precum analiza, sinteza, inducția și deducția, descrierea, compararea. La baza studiului, a stat cercetarea teoretică, cercetarea empirică calitativă și cantitativă.

De asemenea, în cadrul procesului de efectuare a cercetării, a fost realizată o unitate dialectică prin însumarea a două componente esențiale: teoria și metoda științifică. Teoria cercetării științifice a constat în utilizarea fondului de cunoștințe acumulate de către autori în domeniul businessului turistic, transpuse într-o formă raționalizată, de concepte, teorii și aplicații practice. Metoda a servit drept mod de folosire a cunoștințelor și de operare cu acestea, pentru a putea dezvolta, în continuare, subiectul cercetat, totodată, constituind și modalitatea unică de stabilire a adevărului științific, ca element care conferă științei mobilitate și perfectibilitate.

În cadrul primei etape de cercetare, s-au realizat identificarea, documentarea și analiza surselor bibliografice existente în domeniul afacerilor comerciale internaționale. În procesul elaborării, s-a recurs la surse în limbile: română, franceză și engleză.

Totodată, cercetarea temei respective a avut ca sarcină furnizarea de date pentru direcționarea activității practice în vederea creșterii activității metodice. Rezultatul cercetării poate fi utilizat la formularea unor concluzii privind identificarea premisei puterii de negociere, ca metodă de influențare a procesului de negociere comercială în cadrul businessului turistic național și internațional.

De asemenea, cercetarea respectivă a permis identificarea unor soluții, prin care se pot soluționa anumite probleme ce țin de subiectul investigat.

Relevanța articolului. Studiarea și dezvoltarea acestei teme vor permite autorilor să generalizeze anumite concluzii la acest subiect și, ca urmare, să propună actorilor pieței turistice recomandări practice, capabile să îmbunătățească procesul de organizare și desfășurare a negocierilor comerciale naționale și internaționale aferente businessului turistic.

Research methodology

The methodological basis of the research is represented by the systemic and structural analysis. The study of the respective theme carries a constructivist approach, based on the laws, principles and categories of dialectical logic. The methodology focuses on such methods as analysis, synthesis, induction and deduction, description, comparison. The basis of the study was made of theoretical research, qualitative and quantitative empirical research.

Also, within the process of conducting the research, a dialectical unit was achieved by summing two essential components: the theory and the scientific method. The theory of scientific research consisted in the use of the knowledge fund accumulated by the authors in the field of tourism business, transposed in a rationalized form, of concepts, theories and practical applications. The method has served as a way of using and operating with knowledge, so that we can further develop the subject under consideration, while also being the unique way of establishing scientific truth as an element which gives science mobility and refinability.

During the first research phase, identification, documentation and analysis of the existing bibliographic sources in the field of international commercial affairs were carried out. The used sources were in: Romanian, French and English languages.

At the same time, the research of the respective topic had the task of providing data for the directing of practical activity in order to increase the methodical activity. The result of the research aims to draw conclusions regarding the identification of the negotiation power premise, as a method of influencing the commercial negotiation process within the national and international tourism business.

Also, the respective research has allowed to find solutions that can solve certain problems related to the investigated subject.

Relevance of the article. Studying and developing this topic will allow the authors to generalize certain conclusions on this theme and, as a result, to propose to the tourism market actors practical recommendations, capable of improving the process of organizing and conducting national and international trade negotiations related to the tourism business.

Rezultate și discuții

Examinând opinia diverșilor autori, care au realizat studii ce țin de procesul de negociere a afacerilor, în literatura de specialitate, există o controversă privitoare la atitudinea în timpul negocierilor, pornind de la însăși abordarea întregului proces.

În timp ce o parte dintre autori au insistat că puterea în negociere este esențială, în vederea obținerii rezultatului urmărit, alți autori au explicat pericolele abordării în forță a negocierii, consecința constând fie în întreruperea tratativelor, fie în instituirea unui climat de natură să aducă insatisfacții, pe termen lung, în relația de parteneriat turistic ce urmează să se stabilească prin negociere.

În negociere, pot exista diverse surse de putere, care permit uneia dintre părți să impună soluții apropiate de poziția sa și de propriile sale interese.

Totodată, strategiile de negociere depind de conjunctura de piață, de personalitatea și moralitatea negociatorilor, precum și de relațiile dintre părți [3].

Negocierea poate fi examinată și din perspectiva structurii și dinamicii procesului, care parcurge mai multe faze și etape, fiecare implicând factori, abordări și strategii specifice [2].

Negocierea comercială se deosebește de alte tipuri de negociere prin obiectul său – realizarea unei afaceri (cum ar fi businessul turistic), a unei activități lucrative – ca și prin tipul de relații, care se stabilesc între părți – de tip vânzător-cumpărător sau asociativ [7].

Este evident că negocierea comercială presupune intrarea părților în contact printr-o acțiune de înțelegere anterioară, caracterizată prin două elemente interdependente [4]:

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

În literatura de specialitate, se evidențiază **o serie de cerințe** ce trebuie respectate în negocierile comerciale.

În primul rând, în relațiile dintre părți, atitudinea de cooperare trebuie să prevaleze asupra celei de confruntare. Părțile trebuie să mențină un dialog deschis, continuu, bazat pe

Results and discussions

Examining the opinion of various authors who have conducted studies related to the business negotiation process, a controversy was found in the specialized literature regarding the attitude during the negotiations, starting from the approach of the whole process.

While some authors insisted that negotiation power is essential in order to achieve the desired result, other authors explained the dangers of applying negotiation forcefully, the consequence being either the interruption of negotiations or the establishment of a climate that may bring long-term dissatisfaction in the tourism partners relationship that have to be established by negotiation.

Various sources of power may exist in negotiations, which allow one of the parties to impose solutions close to its position and its own interests.

At the same time, negotiation strategies depend on the market situation, personality and morality of negotiators, as well as the relationships between the parties [3].

Negotiation can be also examined from the perspective of the structure and dynamics of the process, which goes through several phases and stages, each involving specific factors, approaches and strategies [2].

Commercial negotiation differs from other types of negotiation by its object – carrying out a business (such as the tourism business), a workable activity – as well as by the type of relationships that are established between the parties – of the seller-buyer or associative types [7].

It is obvious that commercial negotiation involves the parties coming into contact through a previous action of understanding, being characterized by two interdependent elements [4]:

- there is a divergence of interests between the parties;
- the parties seek to reach an agreement, an agreement of will, the legal basis of doing the business.

The specialized literature highlights a **series of requirements** that must be observed in commercial negotiations.

înțelegere și încredere în reușita comună, să-și manifeste disponibilitatea pentru concesiile și compromisuri în vederea încheierii acordului.

În al doilea rând, derularea negocierilor trebuie să se bazeze pe regulile consacrate de conduită în afaceri, precum: politețea, respectarea partenerului, menajarea intereselor reale ale acestuia. La încheierea negocierii, fiecare dintre părți trebuie să aibă sentimentul unui lucru bine făcut, în care interesele materiale, ca și prestigiul personal, să fie respectate.

În al treilea rând, este necesară abordarea constructivă a negocierii, care să dea prioritate acordului cu partenerul, dar nu propriilor ambiții. O negociere reușită este aceea care se finalizează printr-un acord în care se regăsesc – într-o formă sau alta – obiectivele principale urmărite de fiecare partener.

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

În opinia doctorului în drept, Adriana Almășan, „**puterea de negociere** constă în *totalitatea atuurilor, pozițiilor, conjuncturilor și instrumentelor, pe care una dintre părțile poate utiliza pentru a obține concesiile, pentru a-și atrage avantajele și pentru a ajunge, în cele din urmă, la un acord unilateral favorabil și cât mai aproape de interesele sale*” [1, p.33].

Forța sau puterea se definește, în opinia cercetătorului francez Jean-Francois Maubert, „*ca un ansamblu de mijloace materiale sau imateriale, pe care o persoană le poate utiliza pentru a determina alte persoane să accepte o solicitare sau să adopte un comportament determinat*” [5, p.84].

Există mai multe surse ale puterii: coerciția, autoritatea, competența, legitimitatea și legea. În tabelul 1, sunt caracterizate sursele puterii.

Firstly, the attitude of cooperation must prevail over that of the confrontation in the relations between the parties. The parties must maintain an open, continuous dialogue, based on understanding and trust in the common success, to show their readiness for concessions and compromises in order to reach the agreement.

Secondly, the conduct of negotiations must be based on the established rules of conduct in business such as: politeness, respect for the partner, safeguarding his/her real interests. At the conclusion of the negotiation, each of the parties must have the feeling of a well done thing, in which the material interests, as well as the personal prestige, are respected.

Thirdly, a constructive approach to negotiation is needed, giving priority to the agreement with the partner, but not to own ambitions. A successful negotiation is that which is concluded by an agreement in which, in one form or another, the main objectives pursued by each partner are found.

In our opinion, commercial negotiation should not be conceived as a dictation that one party imposes on the other. However, at the current stage in the tourism business, the use of power as a method of influencing the negotiation process is frequently attested.

In the opinion of Adriana Almasan, “**the negotiation power** consists of all the strengths, positions, conjunctions and tools that one of the parties can use to obtain concessions, in order to gain advantages and to reach in the end to a favourable unilateral and as close to its interests as possible agreement” [1, p.33].

Strength or power is defined, in the opinion of the French researcher Jean-Francois Maubert, “*as a set of material or immaterial means that a person can use to cause other people to accept a request or to adopt a certain behaviour*” [5, p.84].

There are several sources of power: coercion, authority, competence, legitimacy and law. The sources of power are characterized in table 1.

Tabelul 1/Table 1

**Modul de manifestare a puterii în procesul de negociere/
Manifestation of power in the negotiation process**

Nr.crt./ No.	Sursele puterii/ Power sources	Caracteristica surselor/ Characteristics of sources
1.	Coerciția/ Coercion	Este exprimată prin exercitarea de presiuni asupra celeilalte părți, pentru ca aceasta să adopte atitudinea sau comportamentul preconizat. De regulă, coerciția nu apare în mod deschis și direct în negocierile comerciale internaționale aferente businessului turistic./ Is expressed by exerting pressure on the other party to adopt the expected attitude or behaviour. Usually, coercion does not appear openly and directly in international trade negotiations related to the tourism business.
2.	Autoritatea/ Authority	Reprezintă o sursă de putere în cadrul întreprinderilor turistice și se bazează pe ordinea ierarhică. În negocieri, trebuie respectată regula potrivit căreia cele două părți trebuie să desemneze pentru gestionarea negocierilor persoane care au poziții similare în întreprinderile turistice pe care le reprezintă./ Represents a source of power within tourism enterprises and is based on the hierarchical order. During negotiations, the rule according to which the two parties must designate for the management of the negotiations persons who have similar positions in the tourism companies they represent must be respected.
3.	Competența/ Competence	Reprezintă autoritatea profesională, care are un rol important în domeniul turistic, în sensul că, în negocierile comerciale internaționale atribuite businessului turistic, sunt, adeseori, implicați, în diferite faze experți cu notorietate./Represents the professional authority, which has an important role in the tourism field, in the sense that well-known experts are often involved in different phases in international trade negotiations attributed to the tourism business.
4.	Legitimitatea/ Legitimacy	Este fundamentul și justificarea calității sau poziției unei persoane. Cel care negociază în numele unei întreprinderi turistice sau al unei structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare sau alimentare, trebuie să dovedească legitimitatea sa și să se justifice ca un interlocutor valabil. O regulă de bază, în acest sens, denotă că: nu se poartă negocieri cu cineva care nu are legitimitate de a reprezenta interesele cuiva./ Is the foundation and justification of a person's quality or position. The one who negotiates on behalf of a tourism enterprise or a tourism reception structure with accommodation or food functions, must prove his legitimacy and justify himself as a valid interlocutor. A basic rule, in this sense, exclaims: negotiations with someone who has no legitimacy to represent one's interests are not carried out.
5.	Law/ Legea	Norme juridice și legislative, care reprezintă sursa puterii, întrucât pot impune anumite condiții și reguli de conduită legală pentru actorii pieței turistice./ Legal and legislative norms, which represent the resource of power, as they may impose certain conditions and rules of legal conduct for tourism market actors.

Sursa: elaborat de autori după Jean-Francois Maubert [5]/ Source: developed by authors based on Jean-François Maubert [5]

Puterea de negociere depinde, cu siguranță, de experiența, de calitățile, de poziția în care se află cei care participă la tratative. Negociatorii, care activează de mulți ani în industria turistică, afirmă că s-au confruntat și cu situații în care, în anumite cazuri, ei se plasau într-o poziție inferioară celor cu care purtau tratative, chiar dacă persoanele respective aveau o experiență mult mai mică în domeniul dat.

Totuși, în marea majoritate a cazurilor, persoanele care dispun de o vastă experiență în ramura respectivă și sunt înzestrate cu **putere legitimată** (o putere care derivă din identificarea persoanei, atunci când aceasta ține de o autoritate notorie în domeniul turismului), influențează desfășurarea tratativelor, iar balanța, de regulă, este înclinată în favoarea lor. Astfel de situații duc la diferențe poziționale semnificative și la o dezavantajare netă a rezultatelor tratativelor.

David Oliver, în cartea sa „How to Negotiate Effectively”, menționează că puterea în negocieri derivă și din autoritatea pe care o manifestă negociatorul [6]. Autoritatea dispune de cele mai diverse surse, acestea fiind specificate în tabelul 2.

Negotiation power certainly depends on the experience, qualities, position of those who participate in negotiations. Negotiators who have been active in the tourism industry for many years say that they have also faced situations in which, in some cases, they were in a lower position than those with whom they were negotiating, even if those people had much less experience in the given field.

However, in the vast majority of cases, people who have extensive experience in the respective branch and are endowed with **legitimized power** (a power that derives from the identification of the person, when it is related to a notorious authority in the field of tourism) influence the path of negotiations, and the balance, as a rule, is directed towards them. Such situations lead to significant positional differences and a net disadvantage of the negotiation results.

David Oliver in his book “How to Negotiate Effectively”, mentions that the power of negotiation also derives from the authority expressed by the negotiator [6]. The authority has the most diverse sources that are specified in table 2.

Tabelul 2/ Table 2

**Manifestarea autorității în cadrul negocierilor comerciale/
Manifestation of authority within commercial negotiations**

Nr.crt./ No.	Sursele autorității/ Authority sources	Specificația/Specification
1.	Autoritatea înscrisului/ Authority of the registrant	Respectiva sursă se manifestă prin prezentarea unui document, afiș, anunț, publicație de orice fel, care consemnează un element faptic favorabil negociatorului./ The respective source is manifested by presenting a document, poster, announcement, publication of any kind that records a factual element favourable to the negotiator.
2.	Autoritatea informației/ Information authority	Respectiva sursă este deopotrivă de importantă, întrucât ea tinde să asigure celui în cauză o superioritate de abordare./ This source is equally important, as it tends to provide the person concerned with a superior approach.
3.	Autoritatea răbdării/ Authority of patience	Această sursă creează avantaj nu doar din limitarea greșelilor posibile, dar și din întărirea poziției de negociere./ This source creates the advantage not only by limiting possible mistakes, but also by strengthening the negotiating position.
4.	Autoritatea încrederii/ Authority of trust	Sursa în cauză presupune acceptabilitatea propriei oferte./ The source in question assumes the acceptability of its own offer.

Sursa: elaborat de autori după Oliver David [6]/ Source: developed by authors based on Oliver David [6]

Puterea în negociere, de asemenea, poate să se regăsească, într-o oarecare măsură, în cazul ambilor participanți la negociere, însă ea prezintă interes pentru ipoteza în care, în mod concret, diferența este semnificativă în privința uneia dintre părți, întrucât tinde să se anihileze reciproc. Anularea reciprocă a puterilor face ca doar discrepanțele să prezinte interes, în cazul analizării puterii de negociere în situații concrete.

În anumite situații, puterea în negociere provine din surse exterioare negociatorului, ceea ce face posibilă formarea unei bune poziții de negociere prin agregarea mai multor elemente, ce pot fi pregătite ori identificate ca atare.

În businessul turistic, puterea de negociere poate să vină din mai multe surse, printre care cele mai importante sunt:

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

În aprecierea puterii în negociere, se impune să fie luate în considerare nu doar avantajele, ci și dezavantajele preexistente ce țin de vârstă, sex, cultură, naționalitate etc., privind apartenența la o anumită categorie de negociatori. De exemplu, femeile au o anumită manieră de a trata o problemă sau o situație, care

The power of negotiation may also be found to some extent with regard to both negotiating participants, but it is of interest to the hypothesis according to which, the difference is significant with respect to one party, as it tends to mutually diminish. The mutual cancellation of powers causes only discrepancies to be of interest when analysing negotiation power in concrete situations.

In certain situations, the negotiating power comes from sources not belonging to the negotiator, which makes it possible to form a good negotiating position by aggregating more elements that can be prepared or identified as such.

In the tourism business, the negotiation power can come from several sources, among which the most important are:

- tourism alliances, which change the size and power relations between the negotiating parties;
- the information held, the volume of data collected and systematized in relation to the tourism market or the partner;
- logistic elements, including space and negotiation conditions;
- authority based on psychological, physical, social, cultural, economic domination, etc.;
- interpersonal ascendant of the negotiator and relations that arise between the negotiators;
- legitimacy by ensuring the legality and morality of the carried treaties;
- resources allocated to the negotiation process;
- possible alternatives that can be used in the negotiation process;
- constraint, which provides for the imposition of certain more severe conditions;
- competition and demand-supply ratio of tourism products or services that are subject to negotiation;
- competence and expertise that can become sources of power, when a specialist is called.

In assessing the power of negotiation, it is necessary to take into account not only the advantages, but also the pre-existing disadvantages related to age, sex, culture, nationality, etc., regarding belonging to a certain category of negotiators. As an example, women have a certain way of dealing with a problem or situa-

pornește de la complexele de mentalitate ce țin de poziția femeii în societate și chiar poziția acesteia în mediul de afaceri turistice. În aceste condiții, până a desemna persoana negociatoare, trebuie analizat mediul de negociere, înainte de a se da verdict dacă există un așa-numit handicap. Într-un mediu de femei, handicapul nu va exista prin circumstanțele negocierii. Dimpotrivă, acest lucru se poate transforma într-un avantaj, cât timp nici bărbații nu au o reprezentare foarte clară a raportului lor față de femeile-negociator.

Pe de altă parte, în cele mai multe culturi, persoanele în vârstă se bucură de mare autoritate, însă nici vârsta nu conferă necondiționat putere de negociere, neexistând o rețetă prestabilită a puterii de negociere.

Este important să menționăm că, în negocierile comerciale naționale și internaționale, motivația este configuratorul negocierii pozitive. O situație frecvent atestată în procesul de negociere rezidă în faptul că negocierii i se atribuie un rol exagerat. Se întâmplă ca până și negociatorii experimentați să se implice într-o negociere dincolo de potențialul la care pot controla, în mod rațional, situația, consecința fiind foarte diferită de cea urmărită inițial. Pierderea contactului cu partea cealaltă provine, în principal, din falsă reprezentare a angajării celeilalte părți la negociere în obținerea unui acord. Această dedicare exagerată atribuită tratativelor slăbește poziția de negociere. Dincolo de situațiile, în care există o obligație de exclusivitate pe parcursul negocierii, imaginarea, de către unul dintre negociatori, a unei interdependențe între participanții la negociere poate conduce la un dezastru pentru întreprinderea turistică, în cazul în care cealaltă parte renunță la negocieri.

Pornind de la exemplul descris, putem afirma că asigurarea unui echilibru bilateral, atribuit negocierii, permite ajustarea poziției de putere, iar părțile implicate pot ajunge la un rezultat reciproc avantajos.

Puterea, totuși, rămâne un factor complex în negocieri, de aceea, ea trebuie să fie permanent monitorizată. Autoiluzionarea ce ține de puterea poziției poate fi cea mai mare slăbiciune a unui negociator. O supraevaluare a puterii poate avea efect pozitiv doar în ipoteza în care contra-negociatorul nu are experiență destulă în domeniul turismului.

tion, which starts from the complexities of mentality related to the position of the woman in the society and even her position in the tourism business environment. In these circumstances, until the negotiating person is appointed, the negotiation environment must be analysed before a verdict can be given if there is a so-called handicap. In a women's environment, the disability will not exist due to the circumstances of the negotiation. On the contrary, this can turn into an advantage as long as neither men have a very clear representation of their relationship with women negotiators.

On the other hand, in most cultures, the elderly enjoys great authority, but even the age does not unconditionally confer bargaining power, as there is no a predetermined recipe for bargaining power.

It is important to mention that in national and international trade negotiations, motivation represents the configurator of positional negotiation. A common situation in the negotiation process is that negotiation is given a very exaggerated role. It happens that even experienced negotiators get involved in a negotiation beyond the potential to rationally control the situation, the consequence being very different from what would have been initially pursued. Losing contact with the other party stems mainly from the misrepresentation of the other party engaged in negotiation to reach an agreement. This exaggerated dedication attributed to negotiations weakens the negotiating position. Beyond the situations where there is an obligation of exclusivity during the negotiation, the imagination of one of the negotiators of an interdependence between the participants in the negotiation can lead to a disaster for the tourism enterprise, if the other party renounces the negotiations.

Considering the described example, we can mention that ensuring a bilateral balance attributed to negotiation allows the adjustment of the position of power, and the involved parties can reach a mutually advantageous result.

Power, however, remains a complex factor in negotiations, which is why it must be constantly monitored. Self-delusion related to the power of the position may be the greatest weakness of a negotiator. An over-valuation of power can only have a positive effect if the counter-negotiator does not have sufficient experience in the field of tourism.

Cu toate acestea, este posibilă obținerea unui rezultat bun și durabil prin constituirea poziției de putere în negocieri. Conștientizând toate atuurile ce pot fi valorificate, mai mult, creând alternative suplimentare cu ajutorul tehnicilor și tacticilor de negociere (în limite rezonabile), este posibilă realizarea unei puteri de negociere superioare. În cele din urmă, adevărata putere în negociere presupune formarea aceluși statut, care să-ți permită să te ridici de la masa tratativelor și să nu ai nevoie de acordul celeilalte părți.

Construirea unei poziții de negociere poate să se realizeze pe tot parcursul negocierii, nu doar în perioada de pregătire, prin valorificarea unor tactici ori tehnici de negociere menite să dezvolte această circumstanță. Prompta identificare a acestora poate să fie eficientă de partea opusă, întrucât există modalități de contracarare, în scopul diminuării puterii de negociere a celeilalte părți.

De asemenea, valorificarea puterii de negociere poate fi un factor defavorabil când reprezentarea celui care o folosește este greșită în privința ei. Supraevaluarea puterii de negociere constituie principalul impediment în acest sens. În cazul în care puterea de negociere este inferioară celei corespunzătoare atitudinii în negocieri, există riscul ca partenerul de discuție s-o observe și s-o exploateze.

Concluzie

Puterea, în cadrul negocierilor, persistă indiferent de voința părților. Componenta subiectivă poate să ocupe un loc marginal în exercitarea puterii în negocierea afacerilor în turism, însă cedează în fața componentelor de natură obiectivă. Ca exemplu poate servi faptul că puterea de negociere nu se obține prin ridicarea tonului vocii la partea cealaltă și nici emițând pretenții exagerate. Ceea ce contează rezidă în constituirea unor pârghii obiective, capabile să canalizeze tratativele într-un mod cooperant și reciproc avantajos pentru părțile implicate în negocieri.

Există numeroase remedii menite să contracareze efectul puterii în negocieri. Deținătorul conștient al unei bune puteri de negociere este tentat să facă erori clasice: să aibă așteptări exagerate, să aibă senzația că ar controla întreaga procedură de negociere, ignorând chiar și cele mai elementare reguli de purtare a negocierilor, fiind total lipsit de empatie. Toate aceste vulnerabilități pot fi prevenite doar în

However, it is possible to achieve a good and lasting result by establishing the position of power in negotiations. By becoming aware of all the tricks that can be used, and moreover, creating additional alternatives with the help of negotiation techniques and tactics (within reasonable limits), it is possible to achieve a higher bargaining power. Finally, true negotiating power involves the formation of that status, which allows you to get up from the negotiating table, and you do not need the agreement of the other parties.

The construction of a negotiation position can be achieved during the negotiation, and not only during the preparation period, by capitalizing on some negotiation tactics or techniques meant to develop this circumstance. Their timely identification may be effective on the opposite side, as there are counter-measures to reduce the bargaining power of the other parties.

Also, harnessing the bargaining power can be an unfavourable factor when the representation of the user is wrong about it. Overvaluation of negotiation power is the main impediment in this regard. If the bargaining power is lower than that of the negotiating attitude, there is a risk that the discussion partner will observe and exploit it.

Conclusion

Negotiation power persists regardless of the will of the parties. The subjective component may occupy a marginal place within the exercise of power in the negotiation of tourism businesses, but it gives in to the components of an objective nature. As an example can serve the fact that the bargaining power is not obtained by raising the voice to the other side, nor by making exaggerated claims. What matters is the establishment of objective levers, capable of channelling the negotiations in a cooperative and mutually advantageous manner to the parties involved in the negotiations.

There are numerous remedies designed to counteract the effect of power in negotiations. The conscious holder of a good bargaining power is tempted to make classic mistakes: have exaggerated expectations, have the feeling that he would control the entire negotiation, ignoring even the most basic rules of negotiation, being totally devoid of empathy. All these vulnerabilities can be prevented only if the person in

cazul în care persoana responsabilă de procesul de negociere este un profesionist, dispune de tact și talent în materie de purtare a tratatelor.

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

charge of the negotiation process is a professional, has tact and talent in dealing with negotiations.

Further clarification is required. When negotiations are carried out by a person unfamiliar with the tourism field (as is sometimes the case), there is the possibility that the other side will approach meetings from a position of strength, knowingly building an excellent negotiating position.

Bibliografie/ Bibliography:

1. ALMĂȘAN, Adriana. *Negocierea și încheierea contractelor*. București: Editura C.H. Beck, 2013. 277 p. ISBN: 978-606-18-0175-6.
2. DRAGOȘ, Constantin Vasile. *Comunicare și negociere în afaceri*. București: Editura ASE, 2011. 197 p. ISBN: 978-606-505-394-6.
3. GHERMAN, Liliana. *Negocierea în afacerile economice internaționale*. Brăila: Editura Independența Economică, 1999. 225 p. ISBN: 973-98980-0-9.
4. JOLIBERT, Alain; TIXIER, Maud. *Le négociation commerciale*. Paris: Les Editions ESF, 1998. 77 p. ISBN: 978-2710107323.
5. MAUBERT, Jean-François. *Négocier: Les clés pour réussir*. Paris: Editeur Dunod, 1995. 240 p. ISBN: 978-210-002842-9.
6. OLIVER, David. *How to Negotiate Effectively*. London: publisher, Kogan page, 3 edition, 2011. 184 p. ISBN: 978-0749461348.
7. POPA, Ioan. *Negocierea comercială internațională*. București: Editura Economică, 2006. 429 p. ISBN: 978-973-709-260-1.