

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

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

Tatiana JURAVELI

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

521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIU DE ACTIVITATE

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

Nicolae PLATON,

dr. hab., conf. univ.

CHIȘINĂU, 2024

© **Tatiana Juraveli, 2024**

CUPRINS

ADNOTARE	5
ANNOTATION	6
АННОТАЦИЯ	7
LISTA TABELELOR	8
LISTA FIGURILOR	9
LISTA ABREVIERILOR	10
INTRODUCERE	11
CAPITOLUL I. CADRUL TEORETICO-CONCEPTUAL AL MANAGEMENTULUI NEGOCIERILOR ÎN AFACERI	21
1.1. Evoluția conceptului de negociere în contextul călătoriilor	21
1.2. Esența negocierii: o perspectivă aplicată în turism	32
1.3. Premisele, caracteristicile și condițiile demarării negocierilor comerciale în turism	40
1.4. Puterea de negociere ca factor de influență a relațiilor comerciale în businessul turistic	50
1.5. Concluzii la capitolul I	56
CAPITOLUL II. SPECIFICUL ȘI PARTICULARITĂȚILE NEGOCIERILOR ÎN AFACERILE TURISTICE	58
2.1. Elementele fundamentale, și specificul negocierilor în turism.....	58
2.2. Pregătirea, organizarea și demararea procesului de negociere în businessul turistic	63
2.3. Personalitatea negociatorului din turism. Portretul negociatorului de succes	76
2.4. Tipologia stilurilor de negociere în domeniul turistic	88
2.5. Concluzii la capitolul II	92
CAPITOLUL III. MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN CADRUL NEGOCIERILOR TURISTICE INTERNAȚIONALE	95
3.1. Selectarea și utilizarea strategiilor în negocierea afacerilor turistice	95
3.2. Utilizarea tehnicilor de manipulare, manevrelor și stratagemelor în negocieri	107
3.3. Negocierea comercială internațională în cadrul sectorului turistic	113
3.4. Componenta prețului ca instrument important al procesului de negociere	123
3.5. Concluzii la capitolul III.....	130

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

Adnotare

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

Teză de doctor în științe economice. Chișinău, 2024.

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

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

Domeniu de studiu: managementul negocierii afacerilor, managementul turismului.

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

Obiectivele cercetării: fundamentarea științifică a negocierii afacerilor în domeniul turismului ca știință aplicativă în domeniul managementului contemporan; adaptarea negocierilor la specificul industriei turistice; analiza gradului de interacțiune a actorilor pieței turistice în contextul negocierilor; determinarea rolului negocierilor în procesul de desfășurare a negocierilor; identificarea provocărilor din cadrul procesului de negociere; stabilirea problemelor și propunerea soluțiilor de eficientizare a procesului de organizare și desfășurare a negocierilor în industria turistică; evaluarea puterii de negociere ca metodă de influențare a rezultatelor negocierii; aprecierea impactului tehnicilor de manipulare și a stratagemelor asupra cursului negocierilor; formularea de recomandări privind optimizarea procesului de negociere aferent industriei turistice.

Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute contribuie la dezvoltarea teoretică, practică și metodologică a managementului negocierilor prin extinderea dimensiunilor teoretice și metodologice ale procesului de organizare și desfășurare a negocierilor aferente businessului turistic, ca parte integrantă a managementului negocierilor comerciale; examinarea și descrierea negocierilor comerciale prin prisma călătoriilor turistice; adaptarea principiilor negocierilor comerciale la particularitățile specifice ramurii turistice; identificarea etapelor adecvate negocierii specifice turismului; elucidarea variabilelor care determină transformarea unei persoane în negociator; edificarea portretului negociatorului aferent businessului turistic; ajustarea strategiilor de negociere în conformitate cu particularitățile industriei turistice; integrarea studiilor teoretice cu cele practice în materie de negociere a afacerilor în businessul turistic.

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

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

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

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

ANNOTATION

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

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

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

Field of study: business negotiation management, tourism management.

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

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

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

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

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

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

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

АННОТАЦИЯ

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

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

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

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

Область исследования: менеджмент деловых переговоров, менеджмент туризма.

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

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

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

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

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

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

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

LISTA TABELELOR

Capitolul 1

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

Capitolul 2

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

Capitolul 3

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

LISTA FIGURILOR

Capitolul 1

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

Capitolul 2

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

Capitolul 3

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

LISTA ABREVIERILOR

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

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei de cercetare

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

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

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

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

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

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

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

În consecință, pentru asigurarea unui management eficient al negocierilor, capabil să îmbunătățească munca actorilor pieței turistice, în vederea creșterii profitabilității și competitivității întreprinderilor, care activează în condiții de concurență și competiție, **autorul** prezentei cercetări consideră că dezvoltarea tematicii respective, ar putea contribui la

sporirea calității negocierilor de afaceri în turism, iar ca rezultat, ar putea conduce la îmbunătățirea performanțelor instituționale, fapt care demonstrează actualitatea temei alese.

Printre *argumentele* care au stat la baza selectării temei de cercetare se regăsesc următoarele:

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

- ❖ Cercetarea aplicată, la etapa actuală, nu cuprinde lucrări originale în domeniul negocierilor de afaceri în turism, care ar putea servi drept suport informațional și metodologic atât pentru actorii pieței turistice, cât și pentru autoritățile administrației centrale de specialitate, responsabile de coordonarea instituțională a ramurii turistice;

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

- ❖ Personalul din cadrul întreprinderilor turistice manifestă interes sporit față de tehnologia pregătirii și derulării negocierilor în turism, se confruntă cu lipsa unei cercetării științifice adecvate în acest domeniu;

- ❖ Analiza minuțioasă a conceptelor teoretice și a aplicațiilor practice, formulate de experții străini, ne-a stimulat să particularizăm negocierile comerciale într-un domeniu mai specific, cum este industria turismului.

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

Gradul de studiere a temei de cercetare.

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

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

Tangențial, problema negocierii afacerilor în turism a fost abordată de profesorii universitari Elena Turcov și Iuri Crotenco, care au analizat diverse aspecte privin modul de organizare turistică prin prisma tratativelor.

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

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

Metodologia cercetării științifice

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

Cercetarea a fost posibilă datorită însumării a doua componente importante: teoria și metoda științifică. **Autorul** a aplicat teoria cercetării științifice asupra domeniului turistic prin utilizarea unor concepte și variabile practice. Prin aplicarea metodei științifice a fost posibilă acumularea informației necesare pentru asigurarea unei cercetări veridice și eficiente.

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

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

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

Prima etapă de cercetare, s-a concentrat pe selectarea și examinarea surselor bibliografice disponibile pe domeniul managementului negocierilor comerciale naționale și internaționale, acestea fiind selectate și particularizate conform specificului industriei

turistice. Pentru elaborarea tezei de doctorat au fost studiate surse în limba română, rusă, franceză și engleză.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ipotezele cercetării

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ca elemente de originalitate și noutate științifică menționăm:

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

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

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

4) identificarea fazelor aferente negocierilor afacerilor în turism;

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

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

Problema științifică importantă soluționată în teza de doctorat constă în: particularizarea negocierilor comerciale în corespundere cu specificul și caracteristicile pieței turistice, fundamentarea din punct de vedere științifico-practic și metodologic a unei game variate de soluții privind modul de eficientizare a negocierilor în turism. Astfel, operaționalizarea negocierilor prin implicarea actorilor din piața turistică, ajustează strategiile de negociere obținând atingerea performanțelor organizaționale.

În timpul cercetării, au fost implementate în mediul de afaceri turistic anumite propuneri și recomandări, care, în prezent, contribuie la îmbunătățirea proceselor de planificare, organizare și desfășurare a negocierilor comerciale în industria turistică.

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

Rezultatele, principal noi pentru știință, includ:

- aprofundarea și dezvoltarea studiilor care au condus la consolidarea bazei conceptuale și metodologice a managementului negocierilor de afaceri prin prisma actorilor pieței turistice;
- adaptarea elementelor fundamentale și a etapelor procesului de negociere, în corespundere cu structura și specificul negocierilor în turism;
- clarificarea și sistematizarea terminologiei de bază cu referitoare la negocieri;
- dezvoltarea unui studiu integrator pentru domeniile-țintă ale lucrării;
- clarificarea existenței și sensului relației cauzale dintre negocierea afacerilor comerciale și businessul turistic;
- identificarea principalelor surse interne și externe de informații, care pot eficientiza structura negocierilor în turism;

➤ argumentarea științifică a componentului determinant al prețului în dependență de poziția deținută de negociatori.

Rezultatele, principal noi pentru practică, obținute:

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

➤ au fost stabilite cele mai eficiente modele, metode, tehnici, procedee și instrumente de lucru, specifice variabilelor studiate, pentru facilitarea negocierilor de afaceri în turism;

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

➤ a fost realizată o diferențiere distinctivă între negocierile comerciale și negocierile specifice businessului turistic;

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

➤ au fost prefigurate soluții pentru provocările din procesul de negociere în afacerile turistice;

➤ a fost demonstrată fiabilitatea demarării procesului de negociere prin utilizarea modelelor tehnologice moderne, viabile pentru întreprinderile turistice.

Aprobarea rezultatelor lucrării:

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

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

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

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

4) participarea în diverse grupuri de lucru din cadrul organizațiilor neguvernamentale din domeniul turismului, având ca tematică negocierea afacerilor în turism.

Suportul informațional al cercetării:

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

✓ o gamă variată de literatură de specialitate;

✓ materiale oferite de Uniunea de persoane juridice „Asociația Națională a Agențiilor Economice de Turism din Moldova” (ANAT), „Asociația Patronală a Industriei Turismului din Republica Moldova” (APIT), Centrul de Informare și Promovare în Domeniul Turismului din Republica Moldova (CIPT), Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova (ADTM), precum și de alți reprezentanți din mediul de afaceri turistic.

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

Sumarul compartimentelor tezei:

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

În **Introducere** este descrisă importanța temei de cercetare precum și actualitatea acestei pentru Republica Moldova, este reflectat scopul și obiectivele cercetării, este elucidat subiectul și obiectul cercetării, sunt justificate metodele științifice selectate, gradul de studiere a temei, precum și ipotezele de bază. Tot aici sunt expuse noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute, contribuțiile inovatoare pentru știință și practică, aprobarea rezultatelor lucrării, suportul informațional al cercetării și sumarul compartimentelor tezei.

În **primul capitol intitulat „Cadrul teoretico-conceptual al managementului negocierilor în afaceri”**, se analizează evoluția negocierilor în contextul turismului și călătoriilor, fiind identificați și caracterizați principalii negociatori din domeniu; a fost definit conceptul de negociere într-o varietate de opinii ale cercetătorilor axați pe tematica respectivă; a fost elucidată retrospectiva apariției negocierilor ca fenomen al diplomației, artei tratativelor și a relațiilor economice, turismul fiind și el parte componentă a acestui proces. Un accent deosebit s-a pus pe analiza premiselor și cerințelor esențiale, care trebuie respectate în negocierile comerciale din domeniul turistic. De asemenea au fost redate principiile fundamentale ale negocierilor comerciale în businessul turistic. **Autorul** a realizat o sinteză complexă a materialului, ca rezultat al studiului literaturii de specialitate și a identificat principalele tendințe care se atestă în domeniul cercetat. Luând în considerare importanța puterii de negociere în influențarea relațiilor comerciale din turism, **autorul** caracterizează componentele puterii și modul de exercitare a acestora prin intermediul negociatorului. Capitolul continuă cu descrierea surselor de putere, care pot fi aplicate în procesul de demarare a negocierilor.

În capitolul doi, „*Specificul și particularitățile negocierii în afacerile turistice*”, **autorul** prezintă informație cu privire la aspectele structurale ce țin de inițierea negocierilor în turism; reflectă elementele fundamentale ale negocierilor particularizate pentru businessul turistic; analizează principiile care trebuie să stea la baza negocierilor comerciale; descrie etapele procesului de negociere; elucidează factorii ce conturează contextul general al negocierilor în turism. O atenție deosebită este acordată modalităților de organizare și desfășurare a procesului de negociere în businessul turistic, fiind analizate sursele informaționale, metodologia pregătirii strategice, nivelurile de obiective stabilite, precum și modalitățile de armonizare a pozițiilor de negociere, care pot influența benefic, optimizând procesul. În continuare, **autorul** caracterizează personalitatea negociatorului și calitățile specifice necesare acestuia, pentru a face față provocărilor atestate în domeniul negocierii în turism. Capitolul se finalizează cu descrierea stilurilor de negociere, bazate pe psihologia comportamentală a individului, care participă la masa tratativelor.

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

Concluzii generale, propuneri și recomandări, sintetizează rezultatele obținute în cadrul tezei, oferind reflecțiile **autorului** asupra temei de cercetare, precum și propuneri practice. Recomandările înaintate au efecte benefice asupra înlăturării deficiențelor atestate în domeniul negocierilor, prin implementarea unor soluții viabile de îmbunătățire a procesului de organizare și desfășurare a negocierilor comerciale, din sectorul turistic.

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

1. CADRUL TEORETICO-CONCEPTUAL AL MANAGEMENTULUI NEGOCIERILOR ÎN AFACERI

1.1. Evoluția conceptului de negociere în contextul călătoriilor

Negocierile ca fenomen care caracterizează relațiile interumane au apărut încă din cele mai vechi timpuri, reprezentând un element important în menținerea relațiilor de colaborare și cooperare în diverse domenii, cele mai importante dintre ele fiind diplomația și comerțul.

Însă, atât diplomația cât și comerțul, erau domenii care necesitau deplasări în diferite regiuni, state, imperii. Nici competițiile sportive nu făceau excepție, implicând deplasarea participanților, impuneau asigurarea acestora cu servicii de cazare și alimentație.

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

O problemă majoră care trebuia rezolvată în timpul călătoriilor era cea a siguranței, precum și a cazării și alimentării persoanelor aflate în deplasare.

Astfel, până la apariția hanurilor, în vederea asigurării unei securități a călătorilor, vechii greci purtau negocieri cu persoanele ce aveau ocupații similare, pentru a încheia un așa numit „*contract de vizită prietenească*”, care oferea posibilitatea de cazare și masă pe întregul traseu până la destinație.

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

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

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

Aceste exemple sugerează, că în spațiul mediteranean, își face apariția o formă arhaică a turismului – călătoria, care se prezintă într-o formă mai mult sau mai puțin organizată. Călătoria, deși menținea o parte a vechilor determinări: schimburi comerciale, pelerinaje, comerț, - putea fi motivată și de căutarea anumitor forme de plăceri.

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

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

Un exemplu elocvent de îmbinare a turismului cu arta negocierii ține de călătorul venețian Marco Polo, primul european care a studiat Asia. Tatăl său Niccolo, și unchiul său Matteo, care se ocupau cu comerțul, întâmplător au poposit la reședința hanului mongol Kublai, nepotul lui Gînghis Han. Hanul i-a trimis la Papa de la Roma pentru a-i solicita eliberarea câtorva misionari. Efectuând o nouă călătorie către han, în anul 1271, Niccolo și Matteo l-au luat cu ei pe tânărul Marco Polo, care a studiat limba mongolă, obiceiurile și tradițiile locale, devenind astfel parte din anturajul hanului. Fiind inclus în suita hanului, Marco Polo primea misiuni de negociere pe diferite domenii, în diverse teritorii.

Marco Polo, fiind un negociator orientat spre cooperare și având o mentalitate deschisă spre rezolvarea problemelor, crea, adesea, o atmosferă favorabilă negocierilor promovând comunicarea efectivă chiar și asupra aspectelor care implicau riscuri, facilita găsirea unor soluții cu valoare adăugată, încuraja dezvoltarea unor opțiuni creative, minimizează conflictele, dezvoltând relații de lungă durată cu partenerii de negociere.

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

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

Studiind istoria vechilor popoare, se observă că negocierile și negociatorii, solii și trimișii reprezentau persoane-cheie, implicate în diverse activități importante, cum ar fi: purtarea tratativilor, rezolvarea conflictelor, dezvoltarea comerțului, stabilirea sau restabilirea relațiilor, etc. Solii erau considerați ca inviolabili, creându-se astfel una dintre cele mai vechi

reguli de drept internațional, a conceptului de inviolabilitate diplomatică, care rămâne valabil până în zilele noastre.

Această importanță acordată negocierilor poate fi constatată și prin examinarea situației din Grecia Antică. În cursul celor trei secole de prosperitate a civilizației grecești se poate constata că diplomația greacă și arta sa de a negocia au asigurat o perioadă mai îndelungată de comerț și relații prospere, decât perioadele de războaie și conflicte dintre cetățile grecești.

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

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

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

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

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

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

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

Un alt gen de manifestare al călătorilor cu scop comercial era reprezentată micile feudali și nobilii de curte de pe lângă reședințele regale, care se deplasau spre latifundiile personale toamna, pentru a-și evalua veniturile provenite din creșterea recoltei și a negocia prețul de vânzare a acestora către persoanele terțe.

Aceste călătorii spre zonele de provincie rurale au dus la apariția tururilor prin țară, la care s-au alăturat nobilii și burghezia timpului.

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

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

În urma victoriei maritime a Angliei asupra invincibilei Armade Spaniole, aceasta și-a consolidat poziția de putere maritimă de prin rang, asigurându-și în aceste condiții posibilitatea contactului nelimitat cu coloniile sale transoceanice. În acest context circulația de călătorilor și mărfurilor, s-a intensificat, contribuind la extinderea negocierilor comerciale.

Beneficiind de această victorie, Anglia a dezvoltat treptat o generație nouă, cu viziuni de expansiune economică continuă. Expansiunea economică necesită pregătire specializată a negociatorilor cu vederi largi și abilități în consolidarea procesului de purtare a tratatelor, iar educația prin călătorie era considerată cea mai eficientă și mai practică metodă în acest sens.

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

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

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

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

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

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

La mijlocul secolului al XIX-lea, au avut loc primele conferințe internaționale să abordeze problemele cooperării în diferite domenii. Pot fi menționate astfel: Conferința de la Paris din 1833, dedicată protecției proprietății industriale, Conferința de la Berna din 1866 orientată spre protejarea operelor artistice și literare. Se observă, de asemenea, la sfârșitul secolului XIX, începutul secolului XX, anumite tendințe de democratizare a negocierilor.

Această perioadă a fost marcată de impactul revoluției industriale, care a generat schimbări deosebite în cele mai diverse sfere ale vieții social-economice. Evoluția transporturilor, creșterea gradului de urbanizare și apariția unei noi clase înstărite au constituit doar câteva din condițiile favorabile dezvoltării călătoriilor de afaceri și a negocierilor.

Odată cu îmbunătățirea infrastructurii rutiere și a mijloacelor de transport, crește viteza și se reduce timpul de deplasare pentru a ajunge la destinație. Drumurile noi construite facilitează accesul către regiunile cu potențial economic și turistic dezvoltat.

Un impuls important pentru creșterea circulației oamenilor a fost oferit de organizarea primei ediții a Jocurilor Olimpice de la Atena din anul 1896. Tendința respectivă a continuat și cu organizarea de la Chamonix a primei Olimpiade a Sporturilor de Iarnă, din anul 1924.

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

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

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

Pentru vizitatorii Expoziției Universale de la Londra din 1851 și a celei de la Paris în 1855, biroul de voiaj „Tomas Cook” organizează primele călătorii de agreement spre Scoția, aceasta fiind prima călătorie pe continent.

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

Modelul de organizare al birului de voiaj creat de Thomas Cook, a pus bazele unui turism avansat, iar experiența acestuia a fost preluată în numeroase țări, unde au fost dezvoltate agenții ce vor deveni între timp, nucleele unor prestigioase întreprinderi de turism. Un exemplu în acest sens, este American Express, care a fost fondată în anul 1872 în SUA. Compania American Express introduce în premieră cecurile de călătorie, care devin obiect de negocieri în afacerile din turism. Totodată, American Express organizează deplasarea primului grup de turiști americani în Europa.

Înființarea a numeroase companii și societăți în domeniul călătoriilor au contribuit pe deplin la dezvoltarea negocierilor în turism. Sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului al XX-lea au marcat apariția multiplelor asociații de turism din diverse țări europene, iar primul astfel de organism a fost creat în Franța în anul 1914.

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

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

- scurtarea zilei de muncă și a săptămânii de lucru în țările cu o forță de muncă ocupată în industrie sau servicii, sau în cele cu o agricultură puternic mecanizată. În consecință, a crescut productivitatea muncii și ponderea timpului liber destinat recreerii;
- ridicarea nivelului de trai a făcut posibilă alocarea unei părți tot mai însemnate din bugetul familial pentru activitățile de destindere, refacere fizică și psihică;
- dezvoltarea fără precedent a căilor și mijloacelor de transport. Creșterea vitezei de deplasare face posibilă vizitarea obiectivelor turistice, situate la mari distanțe, într-un timp scurt;
- dezvoltarea și diversificarea ofertei turistice în plan teritorial a facilitat satisfacerea cerințelor recreative începând chiar din locul de reședință;
- creșterea nevoii de recreere și recuperare, ca urmare a amplificării stresului specific vieții urbane din acea perioadă.

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

Colaborarea economică între state, impulsionarea călătoriilor, dezvoltarea relațiilor bilaterale în diferite domenii, fac ca negocierea să devină un element important al cooperării internaționale.

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

După încheierea celui de-al Doilea Război Mondial au avut loc o serie de modificări fundamentale care a orientat activitatea turistică spre o dimensiune superioară a cooperării și negocierilor bilaterale.

Perioada de avânt în evoluția turismului a debutat după 1945. Turismul s-a transformat într-un veritabil fenomen de masă. Acești ani sunt marcați de revoluția tehnologică, dezvoltarea masivă și schimbările industriale, care au constituit veritabile elemente creatoare de bunăstare și de creștere a veniturilor disponibile ce puteau fi alocate deplasărilor în scop turistic. Țările industrializate sunt cele care au beneficiat cel mai mult de această dezvoltare atât prin veniturile obținute din încasări turistice, cât și prin cheltuielile mari alocate pentru turism.

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

În anul 1946, a fost creată Uniunea Internațională a Organizațiilor Oficiale de Turism (UIOOT), prima organizație de nivel mondial, care și-a stabilit ca obiectiv crearea unui front comun de acțiune și responsabilități pentru dezvoltarea turismului la scară globală, în baza principiilor durabilității, cooperării interstatale, reglementării unitare a raporturilor juridice și economice dintre organizațiile naționale de turism, contribuind, astfel la facilitarea schimbului de experiență în domeniul turismului.

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

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

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

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

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

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

Odată cu dezvoltarea destinațiilor turistice și creșterii concurenței la nivel mondial, diversificarea ofertei turistice a destinațiilor devine și o problemă semnificativă în vederea

formării unui produs turistic atractiv, pentru ca o țară să fie inclusă în circuitul turistic internațional.

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

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

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

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

UNWTO are rolul de centru mondial al informațiilor turistice, prin schimbul de date asupra turismului național și internațional, în special, sub formă de statistici, prin schimbul de informații privind legislația și reglementările în vigoare în domeniul turismului din statele membre sau în legătură cu evenimente din domeniul turismului. Organizația devine, astfel, un instrument de negocieri pentru statele membre, cu scopul organizării și cooperării în domeniul turismului, în vederea conceperii produsului turistic; organizării și promovării ofertei turistice, precum și ale schimbului de turiști [168]

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

- **primul aspect:** se referă la consolidarea și maturizarea pieței turistice;
- **al doilea aspect:** ține de creșterea cererii și a consumului turistic;

• *al treilea aspect:* subliniază faptul că oferta turistică, reprezentată prin produsul turistic, obține tot mai mult caracteristicile unui bun de larg consum, inclus în circuitul schimburilor economice;

• *al patrulea aspect:* privește apariția unor companii mari de turism, cu posibilități financiare considerabile și putere de decizie sporită, care canalizează mersul negocierilor în funcție de propriile interese.

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

Trebuie să specificăm, că globalizarea serviciilor turistice a condus atât la o creștere cantitativă dar și la un salt calitativ, în evoluția negocierilor în turism. Procesul globalizării a început prin consolidarea sectorului serviciilor și liberalizarea prețurilor serviciilor turistice.

Un pas important în negocierea afacerilor în turism ține de dezvoltarea tehnologiilor informaționale. Utilizarea tehnologiilor moderne a permis desfășurarea de negocierile afacerilor de la distanță, ceea ce s-a concretizat prin încheierea acordurilor de cooperare între marile lanțuri hoteliere, tur-operatori și companiile aeriene internaționale. În acest sens, menționăm apariția sistemelor de rezervări online C.R.S. (Computer Reservation Systems), care au evoluat ulterior, în sistemele de distribuție globală G.D.S. (Global Distribution Systems).

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

Progrese similare s-au înregistrat și în domeniul promovării și a comercializării produselor și serviciilor turistice. Marile grupuri tur-operatorie, companiile aeriene și lanțurile hoteliere și-au creat treptat filiale în întreaga lume, acoperind aspecte majore ale cererii turistice internaționale prin sisteme proprii de distribuție. Practic, globalizarea sistemelor informatizate de rezervări a determinat o extindere rapidă și semnificativă a pieței turistice internaționale, iar negocierile de afaceri devin tot mai prezente la toate etapele de consolidare a ramurii turistice.

Trebuie să remarcăm, că în perioada contemporană, negocierile au un impact considerabil asupra dezvoltării turismului internațional. Ele reprezintă, în primul rând, o cale de aplanare a conflictelor și de stabilire a legăturilor comerciale între parteneri. Totodată, negocierile pot contribui la dezvoltarea unor zone și regiuni turistice, dacă sunt gestionate cu dibăcie de negociator. Ca urmare, majoritatea statelor lumii depun eforturi deosebite pentru a dezvolta infrastructura turistică prin atragerea investițiilor, iar rolul negociatorului devine esențială în acest proces.

Desigur, în literatura de specialitate sunt evidențiate multe preocupări și contribuții ale negociatorilor. Majoritatea definițiilor pun în evidență, cu precădere, rezolvarea conflictelor și aplanarea divergențelor. Dar, prin studiul de față, noi dorim să particularizăm conceptul de negociere în contextul industriei turistice, deoarece noțiunea de turism are o semnificație complexă. În planificarea călătoriei și a sejurului, precum și a agrementelor adiacente acestora, se presupune efectuarea unui volum de activități primare, precum este: negocierea afacerilor, încheierea contractelor și realizarea tranzacțiilor comerciale în industria turistică.

Constatăm faptul, că turismul de astăzi este una dintre industriile esențiale ale economiei mondiale. Impactul acestuia, împreună cu cel al industriei ospitalității, se resimte la nivel global, influențând atât economiile țărilor puternic industrializate, cât și pe cele cu economii în curs de dezvoltare, cum este cazul Republicii Moldova.

1.2. Esența negocierii: o perspectivă aplicată în turism

Negocierea, ca fenomen caracteristic relațiilor interumane, trebuie examinată prioritar în context economic și social, deoarece contribuie la stabilirea și menținerea relațiilor de afaceri.

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

Utilizarea de către oameni a schimbului de opinii și informații pentru a conveni asupra unui consens sau asupra unei divergențe, îi conferă negocierii o dimensiune importantă în relațiile de afaceri. În timpul comunicării pot apărea dispute în contradictoriu, dezacorduri sau chiar situații de conflict, însă scopul negocierii este ca participanții să ajungă la o înțelegere, prin care să rezolve o problemă comună sau atinge un scop comun.

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

Nimeni nu este obligat să se așeze la masa negocierilor. Fiecare participant este conștient de motivele care determină părțile să ia parte la acest proces, acestea fiind diferite:

aplanarea unui conflict, rezolvarea unei probleme, discutarea unei tranzacții, semnarea unui acord etc.

Indiferent de natura divergențelor care i-a adus pe oponenți la masa negocierilor, cert este faptul că ei sunt interesați să găsească soluții pentru eliminarea divergențelor și a soluționa disputele.

Seriozitatea cu care trebuie tratată negocierea ca proces și abilitățile dobândite de negociator, se reflectă în aprecierea lui William Zartman, unul dintre cei mai de seamă specialiști în domeniu, care consideră că „*epoca noastră este cea a negocierilor*” [125].

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

Negocierea, ca fenomen complex, a generat numeroase interpretări și definiții.

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

Dacă este să reflectăm asupra procesului de negociere, în calitate de cercetător, îmi propun să realizez o sinteză asupra celor mai importante lucrări și celor mai cunoscuți experți din domeniu, care au contribuit la dezvoltarea negocierilor ca fenomen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gheorghe Pistol consideră că „*negocierea se poate defini ca fiind o formă principală de comunicare, un complex de procese, de activități, constând în contacte, întâlniri, consultări, tratative desfășurate între doi sau mai mulți parteneri în vederea realizării unor înțelegeri*”[61, pag.18].

Profesorul **Alexandru Puiu** consideră că „*negocierea ar putea fi definită ca un complex de procese, de activități, constând din contacte, întâlniri, consultări, tratative desfășurate*

între doi sau mai mulți parteneri în scopul realizării unor acorduri, convenții și alte înțelegeri la nivel guvernamental sau neguvernamental sau a unor afaceri economice”[79, pag.19].

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

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

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

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

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

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

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

Autorul prezentei cercetări afirmă, că negocierea este „un proces de interacțiune între interesele părților, în cadrul căruia se analizează oportunitățile de colaborare. Fiecare parte își prezintă propria viziune asupra polemicii, dar este, de asemenea, dispusă să facă anumite concesii, fără a compromite interesele proprii, rezultând în încheierea unui acord sau a unei tranzacții”.

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

- sunt precedate de acțiuni sau situații care inițiază procesul de negociere;
- constituie un proces de interacțiune comunicativă între două sau mai multe părți;

➤ implică o interacțiune între participanții, motivați de existența divergențelor și de necesitatea ajungerii la un acord;

➤ presupun ca participanții să aibă interese specifice ce trebuie formalizate în cadrul discuțiilor.

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

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

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

În această cercetare, afirmațiile despre planificarea și organizarea tratatelor, ca proces al managementului negocierilor, sunt prezente atât în plan conceptual, cât și în plan aplicativ.

Analiza asupra managementului negocierilor, se va începe în această cercetare cu o examinare sumară a domeniului turistic. Aceasta va da posibilitate de a evidenția elementele necesare pentru a se realiza o abordare complexă a desfășurării tratatelor, subînțelegându-se că perspectiva economică este dominantă și determinantă în stabilirea unei finalități procesului de negociere.

Pentru managementul negocierilor în turism s-ar putea aprecia că toate caracteristicile menționate mai sus sunt evidente, astfel că necesitatea obținerii unor dovezi științifice legate de particularitățile negocierilor în afaceri din domeniul turismului, este destul de necesară și importantă. Atât natura proceselor, cât și domeniul de aplicare argumentează obiectul cercetării, iar utilitatea negocierilor va fi reflectată din perspectiva teoriei și practicii existente pe piața serviciilor turistice.

Utilitatea este argumentată și de studiile empirice. Acestea se concretizează pe analiza relației dintre managementul negocierilor și performanțele întreprinderii. Multe dintre aceste

studii au evidențiat o legătură pozitivă, chiar dacă măsurarea performanțelor în termeni financiari a generat probleme legate de interferența altor variabile.

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

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

Astfel, constatăm faptul că businessul turistic se dezvoltă într-un ritm destul de accelerat. În acest context, trebuie avute în vedere raționamentele tactice și strategice necesare pentru organizarea și desfășurarea negocierilor de afaceri.

O importanță deosebită în negocierile comerciale internaționale din sectorul turistic îi revine funcțiilor negocierii. Funcțiile negocierii pot avea un impact major asupra rezolvării problemelor și soluționării divergențelor care poate apărea pe piața serviciilor turistice.

În mediul de afaceri turistic, funcțiile negocierii constau în:

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

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

- diferențele interculturale (norme, valori, credințe, practici);
- diferențe de cult (în turism cooperarea are loc cu reprezentanții a diferitor etnii religioase: musulmani, arabi, catolici, ortodocși);
- diferențele politico-administrative (în dependență de țara de destinație turistică);

- diferențele în ceea ce privește sistemele juridice (norme de drept, legislație aferentă industriei turistice, etc.);

- necesitatea rezolvării rapide a divergențelor, problemelor și situațiilor create, deoarece problema turistului nu poate fi tergiversată.

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

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

În consecință, putem menționa, că specificul negocierilor în afacerile turistice include soluționarea imediată a disputelor și a situațiilor create ce țin de obiectul tranzacției, deoarece problemele turistului nu poate fi tergiversate, pe când negocierea comercială se particularizează prin adaptarea progresivă a pozițiilor părților asupra obiectului tranzacției.

Indiferent de nivelul negocierilor în domeniul turistic, acestea sunt acțiuni de comunicare menite să ajungă la o înțelegere, un acord sau o convenție economică, și, prin urmare trebuie să respecte regulile comunicării corecte interumane, cerințele comunicării instituționale și exigențelor față de organizarea procesului de negociere.

Este deosebit de relevant să observăm că, având loc în cadrul comunicării interumane și fiind caracterizată prin diversitate și complexitate, negocierea impune o adaptabilitate și flexibilitate considerabile în comunicare, ajustându-se astfel în funcție de contextul specific al negocierilor. [11, pag.116].

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

Respectul față de partenerul de afaceri trebuie, să se reflecte preponderent prin cunoașterea acestuia și, respectiv, prin înțelegerea motivelor și intereselor pe care le

manifestă. Este cunoscut faptul că în etapa de pregătire a negocierilor, părțile declară numai o parte din intențiile lor, numai o parte din interese și scopuri, majoritatea acestor aspecte fiind puse la masa tratativelor în momentul oportun.

Suntem de părerea, că nu există metode universale, care să asigure succesul în orice situații de conflict sau contradicții, dar gândirea strategică și acțiunea tactică pot multiplica șansele de reușită.

Prezintă interes, în rândul actorilor pieței turistice, lucrările lui Bogdan Băcanu [3] și Elena Botezat [6], care reflectă într-o anumită măsură, gândirea strategică în procesul negocierilor din domeniul afacerilor turistice.

Considerăm important să menționăm că, negocierea reprezintă atât o știință cât și o artă. Este o **știință**, deoarece constituie un obiect de cercetare în management și o formă de cunoaștere a realității obiective, care trebuie pusă în aplicare în mod rațional, corect și logic. Totodată reprezintă o **artă**, deoarece permite negociatorului sau echipei de negociatori să-și realizeze obiectivele propuse, să aplice în practică strategii, tehnici și tactici de negociere, și să obțină rezultate superioare în confruntare de interese cu oponenții.

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

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

În primul rând, negocierea este un proces decizional, în cadrul căruia părțile implicate în negocieri caută să găsească soluția comună pentru a ieși din impas. Prin intermediul negocierii, partenerii își propun să îmbunătățească rezultatele obținute, având ca obiectiv atingerea unei situații mai favorabile decât în absența negocierii. În literatura de specialitate, negocierea se definește din două perspective: cea instrumentală (adică al rezultatului) și cea procesuală[133, pag.11]. Din punct de vedere *instrumental, negocierea este un sistem decizional* în care părțile ajung la un consens pentru a acționa împreună, evitând o abordare unilaterală, iar din perspectiva *procesuală, negocierea „este o activitate ce pune în interacțiune mai mulți actori, care fiind confrunțați atât cu divergențe, cât și cu interese convergente, alege să caute, în mod voluntar, o soluție reciproc acceptabilă”* [44].

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

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

1.3. Premisele, caracteristicile și condițiile demarării negocierilor comerciale în turism

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

Negocierea comercială este o stare umană firească, dar acest aspect poate fi greu de înțeles pentru persoanele care nu sunt inițiate în arta negierilor.

Negocierea comercială nu este o procedură spontană și nici nu poate fi tratată cu superficialitate. O negociere comercială parcurge mai multe etape, fiind un adevărat labirint, care trebuie tratat cu multă seriozitate și cu un bagaj vast de cunoștințe specifice, cu o experiență practică acumulată în timp, cu un set atins de informații prelabile.

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

Totuși, fiecare parte își urmărește realizarea propriilor obiective. În aceste circumstanțe, una din trăsăturile de bază ale negocierilor comerciale este că ele reflectă eforturile ale fiecărei părți de a-și promova și apăra interesele, de a-și atinge obiectivele stabilite, de a-și satisface aspirațiile și necesitățile.

Fără să intrăm în analiza detaliată a raporturilor cauzale ale acestor trăsături, în prezenta cercetare științifică, ne vom limita la sublinierea faptului că fenomenul negocierii, contribuie la creșterea aspirațiilor părților implicate, în vederea obținerii anumitor avantaje specifice. În situația în care obiectul negocierilor îl constituie vânzarea-cumpărarea de servicii și produse turistice, atunci putem caracteriza negocierea comercială ca un proces atribuit sectorului turistic.

Prima ipoteză identificată în proces de cercetare ne-a condus la concluzia, că *negocierea comercială în domeniul turismului reprezintă un proces de interacțiune între actorii pieței turistice, cu scopul de a stabili legături de parteneriat în condiții reciproc avantajoase, pentru a penetra piața turistică*". Fără confruntarea aspectelor ce țin de semnarea unui contract de vânzare-cumpărare a produselor și serviciilor turistice, activitățile

de turism nu pot fi demarate. Această confruntare constă în armonizarea intereselor potențialilor parteneri prin identificarea unor soluții reciproc avantajoase, rezultatul fiind semnarea unui acord sau contract. Deci, această *ipoteză poate fi validată* prin argumentele prezentate.

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

Prima cerință. Atitudine respectuoasă între părți, manifestată prin disponibilitatea de a face concesii și compromisuri în vederea încheierii acordului.

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

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

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

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

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

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

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

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

Este evident că negocierea comercială presupune contactul inițial între părți printr-o acțiune de înțelegere prealabilă, caracterizată prin două elemente interdependente [136]:

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

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

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

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

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

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

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

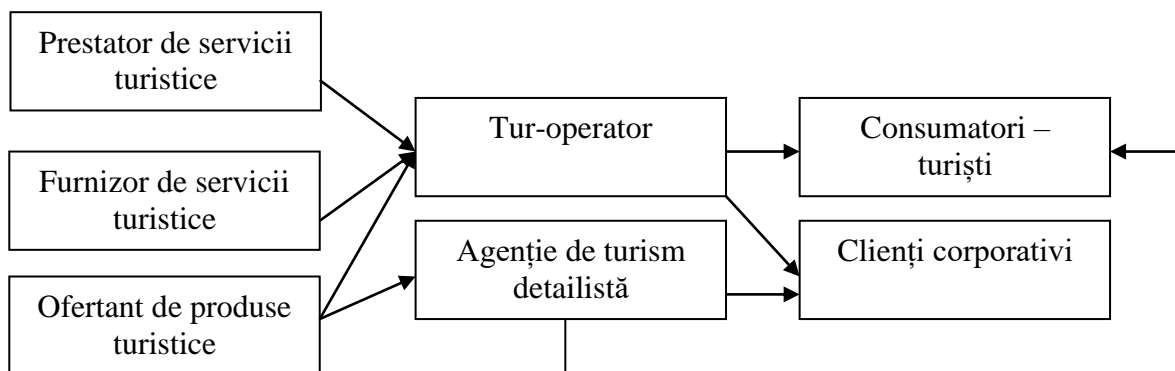


Fig. 1.1. Actorii pieței turistice implicați în procesul de negociere

Sursa: Elaborată de autor

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

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

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

3. Un obiectiv nu poate fi îndeplinit complet, dacă nu sunt fost stabiliți termenii calendaristici. Aceștia pot fi precizați atât ca perioadă limitată (transmiterea comenzii în maxim o oră de la primirea solicitării), cât și ca scadență la o dată fixă (confirmarea rezervării pentru produsul turistic în maxim 24 ore de la solicitare).

4. Definirea obiectivului nu este completă și pertinentă, dacă nu sunt precizate instrumentele de control, metodele aferente, evaluarea gradului de realizare. Ca exemplu, în cazul în care negocierea prevede un contract de livrare a produselor turistice pe perioada

sezonului estival în cuantum total de 2000 de pachete turistice, este necesară o evaluare lunară a numărului de pachete comercializate.

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

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

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

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

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

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

Premise pentru tranzacționarea afacerilor în turism sunt următoarele condiții:

- existența cererii pentru un produs sau serviciu turistic;
- valorificarea unei noi destinații turistice;
- existența acordului prealabil între prestator (furnizor) de servicii (hoteliere, bilete avia etc) și întreprinderea tur-operatorie referitor la comercializarea serviciilor turistice, ca parte componentă a pachetului de servicii turistice;
- existența disputei referitor la prețuri și tarife;
- existența intereselor comune în lansarea unui produs turistic nou.

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

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

- negocieri naționale;
- negocieri internaționale.

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

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

La **negocierile internaționale în turism**, putem constata, că dosarul acestora include o arie mai vastă de cerințe care prevăd:

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

De asemenea, negocierile internaționale în turism comportă atât costuri ridicate, cât și riscuri sporite, mai ales în cazul, în care nu avem informații complete și veridice despre potențialul nostru partener de afaceri. Deplasarea către partener, cheltuielile de cazare și alimentare, transportul intern și internațional, cheltuielile de protocol - toate acestea implică timp și resurse financiare.

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

1. Formularea concisă a obiectivelor;
2. Întocmirea exactă a portretului potențialului partener;
3. Întocmirea unui portofoliu de propuneri bine argumentat referitor la condițiile negocieri;
4. Formarea riguroasă a dosarului de negocieri;
5. Definirea argumentată a marjei de negociere;
6. Finalizarea negocierilor și semnarea acordului.

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

Tabelul 1.1. Caracteristicile de bază ale negocierii comerciale

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

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

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

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

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

- Negocierea trebuie să tempereze ambițiile de supremație.

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

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

- Nu ar trebui să fie inițiate negocierile, atunci când nu cunoașteți poziția favorabilă pentru a negocia sau când nu aveți timp să vă pregătiți corespunzător;

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

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

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

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

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

- Dacă timpul oferit negocierii este depășit, este cazul să vă luați o pauză pentru a reflecta asupra celor discutate;

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

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

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

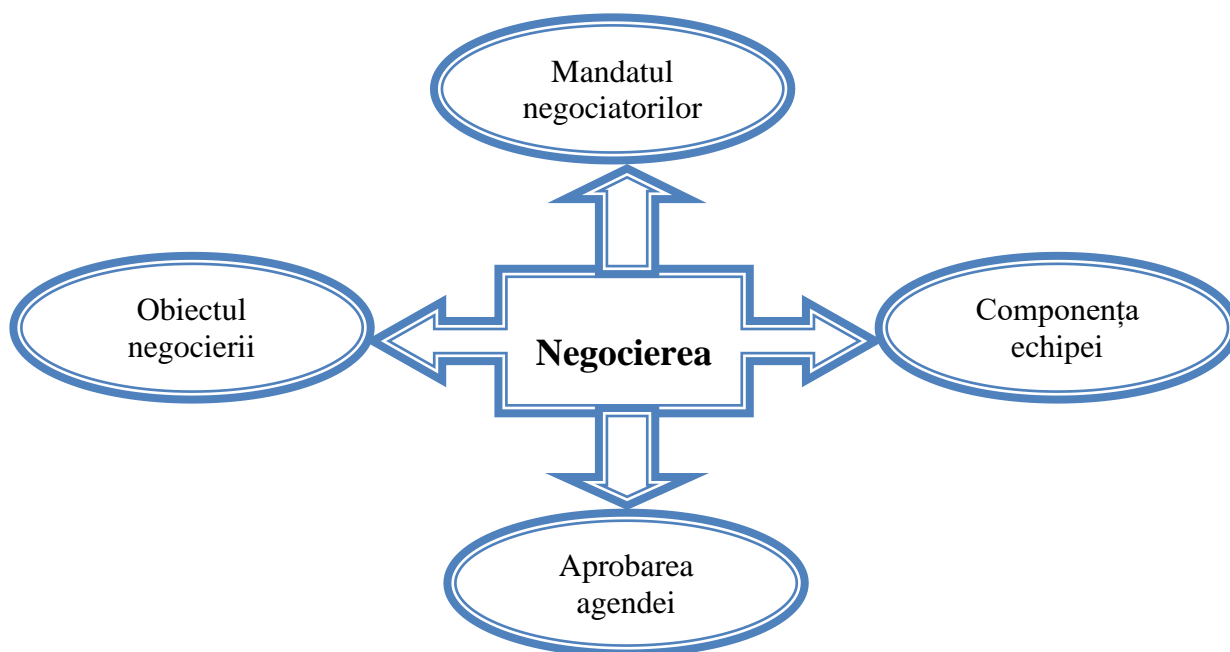


Fig.1.2. Condițiile necesare pentru lansarea negocierii

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

Specificarea condițiilor necesare lansării procesului de negociere presupune:

a) **Stabilirea obiectului negocierii**, care este constituit din ansamblul obligațiilor și drepturilor pe care și le asumă părțile. Negocierea obiectului unui contract implică:

- clarificarea denumirii corecte a companiei și numele potențialului partener;
- precizarea marcii comerciale sub care activează potențialul partener;
- concretizarea rechizitelor acestuia;
- stabilirea cantității serviciilor și produselor turistice care urmează a fi achiziționate;
- clarificarea caracteristicilor serviciilor de transport, cazare, alimentare, agrement, excursii;

- clarificarea condițiilor de livrare – prestare a serviciilor;
- stabilirea prețului și condițiilor de plată;
- discutarea eventualelor penalități în cazul nerespectării condițiilor negociate;
- definirea obligațiilor părților în executarea contractului;
- specificarea procedurilor de regularizare, în cazul situațiilor neprăvăzute;
- stipularea contactelor: număr de telefon (whats-up, telegram, viber), e-mail, sait.

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

- lista echipei de negociere;
- conducătorul echipei de negociere;

- conținutul problemelor pe care echipa trebuie să le rezolve;
 - definirea obiectului negocierii;
 - perioada de derulare și finalizare a negocierilor;
- c) **Specificarea componentei echipei**, care presupune câteva etape:
- alegerea conducătorului echipei;
 - selectarea membrilor echipei;
 - definirea ariei de obligații;
 - stabilirea responsabilităților pentru fiecare;
 - pregătirea pentru negocierea propriu-zisă.

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

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

În opinia specialiștilor, procesul negocierii este structurat în **cinci etape**, în care negociatorii trebuie să aiba încredere în ei înșiși. Etapele negocierii sunt cunoscute și sub denumirea de **Regula celor 5C**, reflectate în Figura 1.3.

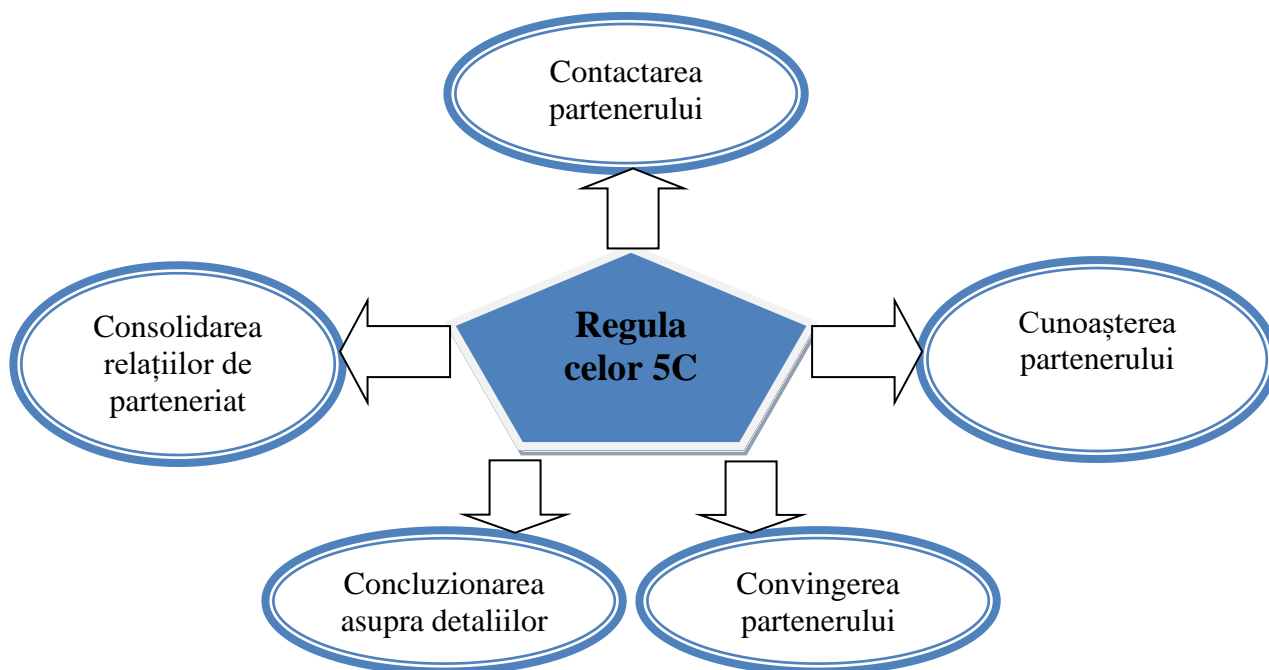


Fig. 1.3. Regula celor 5 C

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

Descrierea și caracteristica regulii celor 5 C sunt prezentate în Tabelul 1.2.

Tabelul 1.2. Regulile celor 5 C

Nr.	Etapa	Descrierea etapei
1.	Contactarea partenerului	Este etapa cea mai importantă. Modul de prezentare, abilitatea de a capta atenția și de a cointeresa viitorul partener de afaceri, sunt de maximă și decisivă importanță.
2.	Cunoașterea interlocutorului	Această etapă presupune înțelegerea intențiilor potențialului partener de afaceri în ceea ce privește tranzacțiile turistice.
3.	Convingerea interlocutorului	Etapa respectivă implică utilizarea anumitor principii și reguli de afaceri pentru a determina potențialul partener să accepte cooperarea.
4.	Concluzionarea asupra detaliilor	În contract se va lua în considerare punctele de vedere ale ambelor părți.
5.	Consolidarea relațiilor de parteneriat	Această etapă include menținerea și dezvoltarea relațiilor bilaterale cu partenerul de afaceri.

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

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

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

Motivația adoptării unei asemenea atitudini este determinată de dorința de a crea și dezvolta un climat de încredere, reciprocitate și credibilitate, de a reduce riscurile printr-o mai mare stabilitate sporită a soluției negociate, de a menține relația între partenerii din turism, de a dezvolta proiecte comune și de a explora opțiuni constructive și dinamice.

1.4. Puterea de negociere ca factor de influență a relațiilor comerciale în businessul turistic

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

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

În practica activității de negociere, există numeroase metode ce țin de puterea de negociere ca instrument de influențare a proceselor de afaceri. Dar ca acestea să fie eficiente și funcționale, negociatorul trebuie să utilizeze sursele puterii într-un mod foarte discret.

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

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

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

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

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

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

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

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



Fig. 1.4. Forme ale puterii de negociere

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

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

Puterea pasivă se referă la respingerea unei propuneri venite din partea partenerului de afaceri.

Ca exemplu, poate servi o întreprindere tur-operatorie de dimensiuni mari, care are, evident, mai multe avantaje în raport cu o agenție de turism mică. Tur-operatorul poate încerca să-i impună agenției de turism detaliate condiții prin care să o oblige să preia o cantitate mai mare de produse turistice decât posibilitățile sale financiare și comerciale. În această situație, tur-operatorul exercită o putere activă.

Pentru a ajunge la un acord reciproc avantajos, exercitarea efectivă a puterii trebuie să fie orientată spre colaborare pe dimensiunile comerciale în interesul ambelor părți. Considerăm că puterea în procesul de negociere ar trebui să fie direcționată spre „a convinge” și nu a spre „a învinge”. De asemenea, turism utilizarea puterii nu ar trebui, asociată cu constrângerea, ci mai degrabă cu cooperarea.

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

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

Tabelul 1.3. Formele puterii în procesul de negociere

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

3.	Puterea legitimă	Se manifestă în cazul când o persoană recunoaște supremația altei persoane, bazându-se pe autoritatea sau statutul deținut de aceasta.
4.	Puterea de referință	O autoritate carismatică poate influența alte persoane prin virtutea credinței în calitățile extraordinare sau valoarea ca drept model de urmat.
5.	Puterea de competență	Se referă la cunoștințele și experiența profesională ale unei persoane, care inspiră încredere și certitudine și nu fac abuz de încrederea acordată.

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

Într-o negociere comercială internațională din domeniul turismului, puterea de negociere este influențată de o serie de factori, care determină succesul tratativelor. Acești factori includ:

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

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

Ținând cont de analiza și sugestiile diverșilor autori, puterea de negociere, în mare măsură depinde de factorii descriși mai sus, care pot influența procesul de negociere într-o măsură destul de semnificativă, direcționându-l spre obținerea unor rezultate concrete, cu condiția că ambele părți să respecte aranjamentele stabilite.

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

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

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

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

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

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

Tabelul 1.4. Componentele puterii în procesul de negociere

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

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

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

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

Tabelul 1.5 Manifestarea autorității în cadrul negocierilor comerciale

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

Sursa: Adaptată de autor după Oliver David [115]

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

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

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

Totuși puterea, rămâne un factor complex în negocieri, de aceea, trebuie să fie permanent monitorizată.

1.5. Concluzii la capitolul I.

Dacă analizăm o retrospectiv istoria, negocierile au existat încă din antichitate, în perioada dezvoltării economice și culturale a cetățitor grecești și romane. Deși acestea practici sunt cunoscute din timpuri străvechi, ele au fost recunoscute, ca metodă eficientă de rezolvare a disputelor și conflictelor dintre state abea în secolul XX. În aceste condiții, dreptul internațional modern consideră negocierile drept prima opțiune de rezolvare pașnică a conflictelor și divergențelor internaționale. Prin intermediul negocierilor se pot aplana conflicte, dispute și divergențe de natură politică, economică și socială. Acest proces presupune o interacțiune între părțile implicate, care urmăresc identificarea unei soluții acceptabile pentru problemele discutate.

Constatăm faptul, că tendința de globalizare a problemelor tehnice, economice și politice precum și încercarea de rezolvare a acestora într-un cadru de instituționalizat la nivel mondial, face ca procesul de negociere să fie utilizat pe scară largă. Această tendință a condus la crearea unui sistem instituțional extins, precum și la dezvoltarea de negociere și finalizare a raporturilor dintre state într-un cadru multilateral. Au apărut domenii noi de negociere, pe baza cărora se pot încheia diverse tipuri de înțelegeri: tratative, acorduri, convenții, protocoale, etc.

Idea de ansamblu desprinsă din analiza realităților contemporane indică faptul că agentul economic deși acționează în plan microeconomic, trebuie să dispună de surse de informații veridice și pregătire corespunzătoare necesităților timpului având în vedere fenomenele macroeconomice. Aceste competențe sunt esențiale pentru a asigura succesul în negocierile din domeniul afacerilor economice internaționale. În aceste condiții, managementul negocierii are o semnificație atât de complexă și profundă, încât acoperă o parte importantă în cadrul afacerilor economice internaționale.

Este evident că, în abordarea acestui subiect, trebuie să facem distincție clară între categoriile de negocieri existente, pentru a ne axa, preponderent, pe managementul negocierilor din sectorul turistic.

Problema specificării negocierilor, în funcție de particularitățile, tehnicilor utilizate pentru realizarea businessului turistic, în literatura de specialitate existentă, practic este insuficient reflectată.

Pentru examinarea detaliată a acestui fenomen, extrem de relevant pentru secolul XXI, trebuie să precizăm situațiile specifice domeniului turistic, care determină apariția și defășurarea negocierilor, structura și condițiile de evoluare a procesului propriu-zis, identificarea participanților și specificarea exigențelor față de realizarea constructivă a tratativelor.

Particularizarea negocierilor, în funcție de specificul industriei turistice, vizează atât persoana negociatorului, cu toate mijloacele de comunicare utilizate în cadrul tratativelor, cât și întreprinderile turistice care sunt implicate în aceste procese. De aceea, organizarea diverselor tipuri de negocieri necesită disponibilitatea unor persoane înzestrate cu abilități profesionale de comunicare, capabile să transforme confruntările existente în compromisuri bazate pe reciprocitate.

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

1. Negocierea reprezintă cel mai eficient mijloc de comunicare, având avantajul de a realiza într-un interval scurt de timp rezultatul dorit.
2. Negocierea este esențială pentru existența societății umane, deoarece, prin caracterul său diplomatic, oferă posibilitatea părților divergente de a trece de la starea de dispută la acorduri sau înțelegeri.
3. Negocierea reprezintă un atribut important în identificarea oportunităților ce țin de dezvoltarea unei afaceri.
4. Negocierea reunește la masa tratativelor părți care își respectă reciproc interesele și aspirațiile chiar și atunci, când sunt aparent contradictorii.
5. Negocierea facilitează examinarea aprofundată și detaliată a tuturor alternativelor posibile, care pot contribui la aplanarea conflictelor.
6. Negocierea constructivă edificatoarea nu divizează părțile oponente în învingători și învinși, ci le transformă în concurenți pe piața de afaceri.

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

2. SPECIFICUL ȘI PARTICULARITĂȚILE NEGOCIERILOR ÎN AFACERILE TURISTICE

2.1. Elementele fundamentale și specificul negocierilor în turism

Odată cu inițierea investigațiilor științifice dedicate negocierii în turism, a fost stabilit obiectivul de a descrie cât mai detaliat natura, esența, specificul și caracteristicile activității de negociere specifice acestei ramuri.

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

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

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

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

1. **Actorii - partenerii din cadrul businessului turistic**, incluzând: prestatorii/furnizorii de servicii și produse turistice, agențiile de turism detaliste, tur-operatorii.
2. **Divergențele**, care vor determina obiectul negocierilor între actorii pieței turistice.
3. **Voința**, care se va manifesta în efortul de identificare și realizare a unui acord.

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

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

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

2. **Contextul negocierii** – acesta poate fi reprezentat sub formă de cercuri concentrice distincte, începând cu un cadru global al negocierilor din domeniul turismului. Acest context

include multiple variabile, a căror semnificație trebuie analizată și luată în considerare pentru ca discuțiile să aibă succes.

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

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

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

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

a) diversitatea mare de situații în care se pot desfășura negocierile și care necesită cunoașterea și utilizarea unui anumit cod de etică specific afacerilor;

b) existența unui anumit determinism specific procesului de negociere, unde obiectul îl reprezintă produsul sau serviciul turistic, iar atributele principale includ: prețul, calitatea, condițiile de plată, garanțiile, întârzierea, forța majoră, etc.;

c) apariția unei stări conflictuale între necesitatea încheierii unei tranzacții unilateral avantajoasă și cea de fidelitate față de rezultatul negocierii. Orientarea urmărită este cea a unei satisfacții împărtășită de ambele părți, deși există întotdeauna o asimetrie în favoarea unuia dintre acestea. Astfel, negocierea de afaceri în turism dobândește un caracter mixt, cuprinzând atât elemente de cooperare, cât și de confruntare, care se manifestă ca în procesul demarării tratativelor;

d) existența anumitor particularități la partenerii de negociere a care îi fac să se gândească într-o anumită ambianță, implicând apartenența, principiile, valorile și chiar limbajul. Aceste particularități includ în cadrul negocierilor afacerilor în turism anumite ambianțe extrem de particulare și care solicită un profil bine definit al negociatorului, implicând și ideea aspectelor etice și estetice;

e) plasarea negocierilor în turism într-un lanț economic complex. Există o interdependență între participanții la tranzacția respectivă și care poate fi interpretată atât ca o constrângere, cât și ca o sursă de oportunități pentru business.

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

Participând la confruntare, negociatorii își susțin pozițiile, înaintează pretenții și fac concesii pentru a evita conflictul deschis. Astfel, negocierea facilitează menținerea relațiilor de afaceri între actorii pieței turistice, contribuind la stabilitatea și dezvoltarea pieței.

Negocierea comercială în turism poate avea loc atunci când sunt îndeplinite **trei condiții fundamentale**:

- a) existența unor interese complementare între părți;
- b) disponibilitatea de a face concesii;
- c) absența unor proceduri prestabilite și obligatorii care să impună acordul părților împotriva voinței acestora.

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

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

Tabelul 2.1. Specificul și particularitățile negocierilor în turism

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

Sursa: Adaptarea realizată de autor după sursele: [10], [101], [130], [154]

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

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

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

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

Sursa: Adaptarea realizată de autor după sursele: [4], [5], [12], [146],[158]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Este important să recunoaștem că avantajele competiției și ale liberei concurențe în activitatea de turism, face ca produsul turistic al întreprinderii turistice să fie unul competitiv, numai dacă dispunem de o strategie și tactică bine concepută în cadrul negocierilor.

Specialiștii în tratative au cercetat riscurile asociate neglijării unei tactici strategice de negociere și au constatat că slaba pregătire și lipsa de profesionalism a negociatorului, pot conduce la un riscuri enorme pentru întreprinderea turistică, afectându-i performanțele pe piața turistică. Din aceste considerente, întreprinderea turistică nu trebuie să economisească resurse pentru pregătirea corespunzătoare a negociatorilor, deoarece, pe termen mediu și de durată, această investiție va fi recuperată cu plusvaloare pentru întreprinderea respectivă.

În contextul celor relatate, constatăm că reprezentanții mediului de afaceri turistic sunt conștienți de faptul că negociatorii trebuie bine pregătiți și de necesitatea organizării corespunzătoare a fiecărei negocieri. Când pornim la drum ne pregătim bagajul adecvat și trebuie să avem o direcție clară în minte.

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

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

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

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

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

- componența echipei de negociere și conducătorul acesteia;
- precizarea problemelor pe care echipa trebuie să le rezolve;
- perioada de derulare și finalizare a negocierilor.

Specificarea componenței echipei de negociere presupune parcurgerea câtorva etape esențiale, și anume:

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

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

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

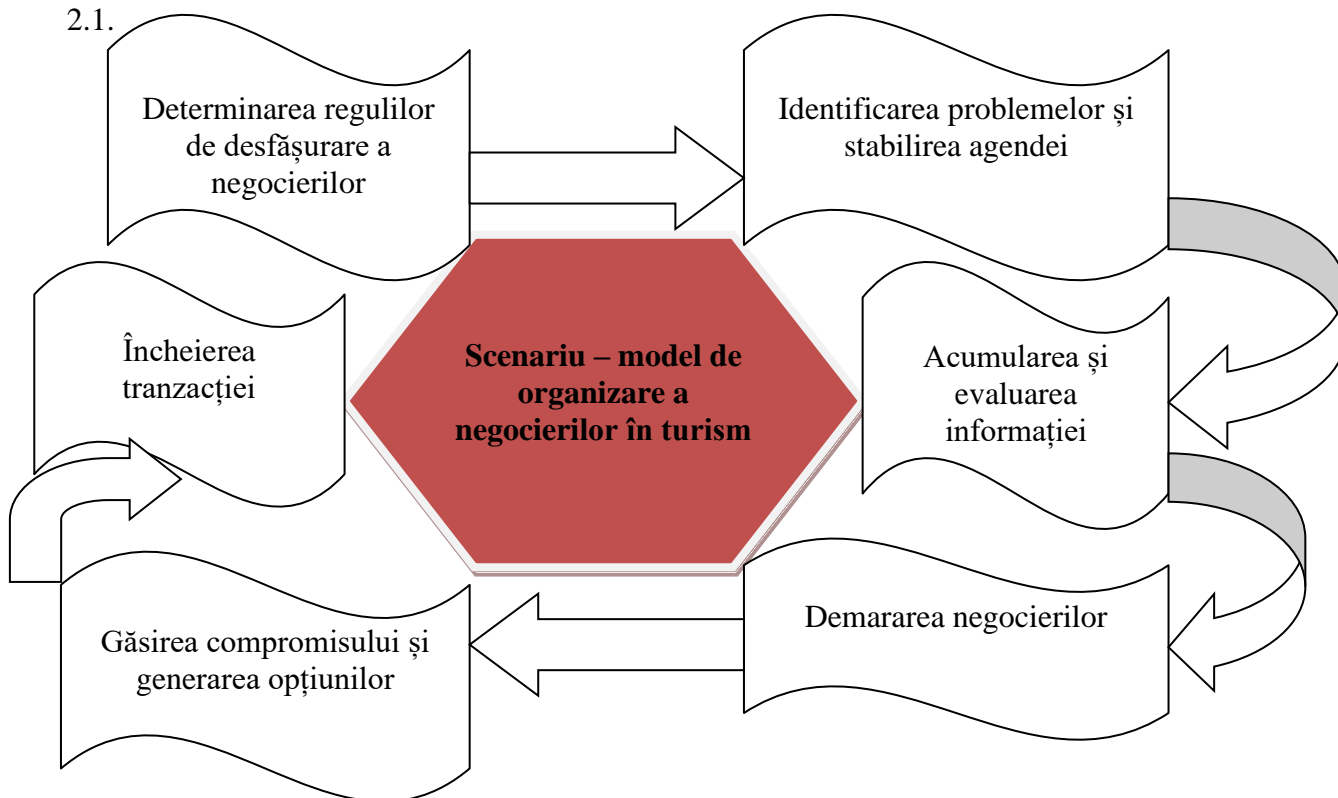


Fig. 2.1. Model de scenariu pentru organizarea negocierilor în turism

Sursa: Elaborată de autor

Organizarea procesului de negociere necesită o abordare serioasă din partea persoanelor implicate. Pregătirea riguroasă și planificarea sistemică sunt elemente cheie ale unei negocieri reușite. Cu cât tranzacția comercială este mai complexă, cu atât mai minuțioasă și mai detaliată trebuie să fie perioada de planificare. În aceste condiții, reușita tratativelor depinde, în mare măsură, de stabilirea unor reguli clare pentru desfășurarea negocierilor. Astfel, pentru

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

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

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

A patra fază se referă la **demararea procesului de negociere**. Pentru realizarea unei tranzacții în domeniul turismului, sau a unei relații comerciale durabile, negocierea demarează odată cu declararea intereselor părților. Negocierea propriu-zisă constă într-o succesiune de runde, contacte și discuții, care conduc în final la realizarea acordului de voințe între părțile implicate. Pentru demararea cu succes a procesului de negociere este necesar să fie stabilit și să fie aprobat un program de negociere. Programul respectiv trebuie să includă acțiuni care se referă la următoarele elemente: definirea clară și precisă a obiectivelor negocierii; stabilirea limitelor maxime și minime acceptabile; determinarea rolurilor negociatorilor și limitele de competență; succesiunea rundelor; strategiile și tacticile care urmează a fi adoptate. Programul de negociere trebuie să fie construit pe baza unei analize fundamentale a tuturor aspectelor ce țin de obiectul negocierii.

A cincea fază prevede **găsirea compromisului și generarea opțiunilor** și se axează pe găsirea unui compromis și acceptarea unor concesi, pe care părțile sunt disponibile să le ofere și să le accepte. Fără identificarea compromisului și acceptarea unor concesi reciproce,

realizarea unui acord sau încheierea tranzacției este practic imposibil de realizat. Odată ce a fost încheiată runda de prezentare a propunerilor rezultate în urma procesului de conciliere, părțile trebuie să finalizeze faza de rezolvare a diferențelor. Părțile implicate în negocieri trebuie să se asigure de faptul că toate opțiunile generate le aparțin, sunt formulate corect și le satisfac necesitățile, interesele și așteptările. Trebuie subliniat asupra faptul că negocierile din domeniul turismului pot fi periclitare din cauza unor formulări ambigue, care pot fi interpretate eronat în consecință.

Ultima etapă a scenariului presupune **încheierea tranzacției**. Finalizarea procesului de negociere și încheierea tranzacției implică acceptarea de către părți a acordurilor bilaterale, semnarea documentelor elaborate și stabilirea unei colaborări ulterioare între acestea. Persoanele responsabile de întocmirea documentelor finale trebuie să fie deosebit de precaute și atente, deoarece în aceste documente finale sunt formulate și delimitate atribuțiile și obligațiile părților. Prin formularea incompletă a opțiunilor negociate, pot fi subminate cele mai avantajoase revendicări obținute în procesul de negociere.

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

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

Insuficiența experienței poate deveni în evidentă încă de la începutul negocierilor. Lipsa de pregătire va demonstra, în cele din urmă, un nivel scăzut de profesionalism, cu consecințe imprevizibile asupra businessului turistic. Poziția negociatorului va slăbi, deoarece slăbiciunile sale vor fi observate cu siguranță de partener.

Nu este recomandată nici abordarea când negociatorul își pregătește o soluție unică pe care intenționează să o transpună în practică. Aceasta poate duce la o rigiditate în tratative. Existența a unei singure soluții îl face pe negociator să își limiteze creativitatea, devenind astfel rigid. Focalizarea pe o singură opțiune îl face pe negociator vulnerabil și există riscul de a pierde inițiativa, de a ceda în fața cerințelor oponentului.

Analizând cele expuse, în opinia noastră, pregătirea negocierii trebuie să fie una flexibilă. Aceasta implică o muncă considerabilă pentru a elabora un plan realist, care să servească drept ghid în întâlnirea cu partenerul de afaceri. În același timp, negociatorul trebuie

să conștientizeze că activitățile din etapa de pregătire se bazează pe anumite ipoteze și presupuneri. Astfel, la începutul negocierii, este important să verifice aceste ipoteze, să le completeze sau să le ajusteze. Aceasta va oferi o direcție clară pentru acțiunile sale, lăsând în același timp suficientă flexibilitate pentru a se adapta contextului. Drept urmare, negociatorul va fi capabil să identifice soluții creative și inovative, care nu erau evidente la început, permițând astfel o reacție rapidă și eficientă în cadrul evoluției negocierilor. [116, pag.441].

Expertul în negocieri Vasile Dragoș susține că „pregătirea negocierii trebuie să includă diagnosticarea situației de negociere, stabilirea obiectivelor și adoptarea unor decizii de natură strategică și tactică prin care acestea pot fi realizate” [25, pag.114].

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

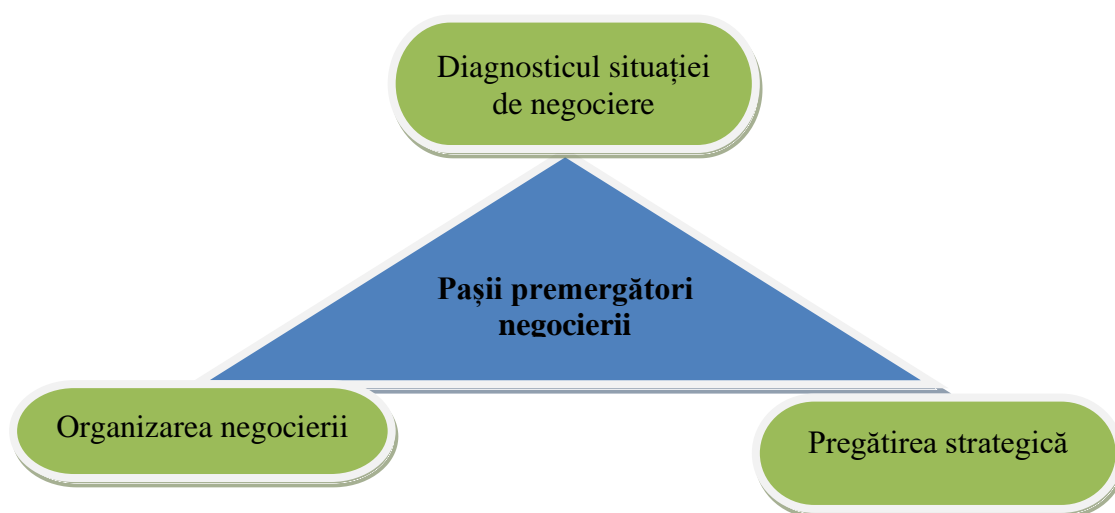


Fig. 2.2. Pașii premergători negocierii

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

Etapa 1. Diagnosticul situației de negociere. În această primă etapă negociatorul se concentrează pe colectarea datelor și informațiilor relevante asupra situației de negociere, de interpretare și analiză a acestora, devenind ulterior o bază fundamentală pentru deciziile ulterioare.

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

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

Tabelul 2.3.Sursele informaționale

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

Sursa: Elaborat de autor

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

O metodă utilă prin care negociatorul poate obține o înțelegere mai profundă a viitorului partener, este deplasarea la sediul acestuia. Orice detaliu observat: cum arată sediul și interiorul birourilor, atmosfera generală, cum se comportă personalul, etc., pot oferi informații valoroase, care să ajute în desfășurarea negocierilor.

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

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

Răspunsurile la aceste întrebări urmăresc să reducă incertitudinea în etapele ulterioare ale întâlnirii directe dintre parteneri. Aceste răspunsuri sunt formulate pe baza informațiilor

colectate, dar presupun și anticiparea desfășurării viitoare a tratativelor sau constituirea unor ipoteze, bazate pe gândirea și pe experiența negociatorului.

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

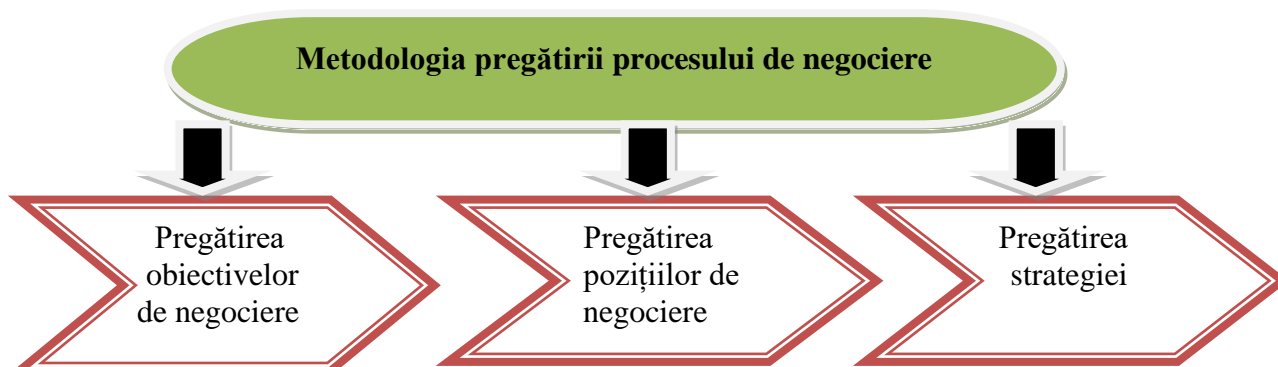


Fig. 2.3. Metodologia pregătirii procesului de negociere

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

a) Pregătirea obiectivelor de negociere. În acest context este esențial să se definească clar obiectivul rezultatelor scontate pe care și le fixează negociatorul, pentru realizarea intereselor sale. Într-o negociere putem vorbi despre două categorii: *obiective globale* și *obiective specifice*.

- *Obiectivele globale*, ca regulă, prevede încheierea unei afaceri profitabile și echitabile, soluționarea creativă a conflictului, obținerea unor condiții echitabile pentru toate părțile implicate în vederea realizării proiectului aferent businessului turistic.

- *Obiectivele specifice* vizează aspecte mai detaliate, procesului de negociere, adică manifestarea unei atitudini deschise și cooperante pentru facilitarea tratativelor.

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

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

Rezultatele negocierii în mare parte țin de prestația negociatorului. Cu cât acesta va fi mai organizat, mai flexibil mai inventiv în luarea deciziilor, cu atât rezultatele negocierii vor fi mai favorabile pentru întreprindere. În aceste condiții, autorul cercetării susține că prestația negociatorului este una importantă și esențială în procesul negocierilor comerciale naționale și internaționale.

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

Având în vedere aceste argumente, considerăm că prestația negociatorului trebuie să fie una flexibilă, cu posibilitate de manevră, care ar încuraja contribuția ambelor părți. **Prin urmare ipoteza cu numărul trei poate fi considerată validată.**

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

Tabelul 2.4. Nivelurile de obiective preconizate

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

Sursa: Adaptat de autor după Roger Launay [139]

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

În opinia noastră, *poziția de negociere* reprezintă afirmarea unei oferte sau cereri turistice, pretenții, preferințe sau puncte de vedere cu privire la un anumit aspect al negocierii, care vizează în mod direct organizarea și demararea afacerilor pe piața serviciilor turistice.

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

Tabelul 2.5. Pozițiile de negociere

N/o	Tipologia pozițiilor de negociere	Caracteristica pozițiilor de negociere
1.	Poziția declarată inițial	Reprezintă nivelul primei oferte sau cereri formulate de negociator pentru un anumit compartiment al negocierii.
2.	Limita critică sau punctul de ruptură	Reprezintă nivelul maxim al concesiilor pe care negociatorul este dispus să le facă și pe care nu dorește să-l depășească.
3.	Poziția obiectiv	Reprezintă nivelul aspirațiilor negociatorului, considerat realist, capabil să satisfacă propriile interese, dar, totodată, să nu lezeze interesele partenerului de afaceri.
4.	Poziția sau punctul de acord	Reprezintă nivelul la care părțile implicate ajung la un consens și încheie acordul pentru obiectul de negociere discutat.

Sursa: Adaptare realizată de autor după sursele [24, 76]

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

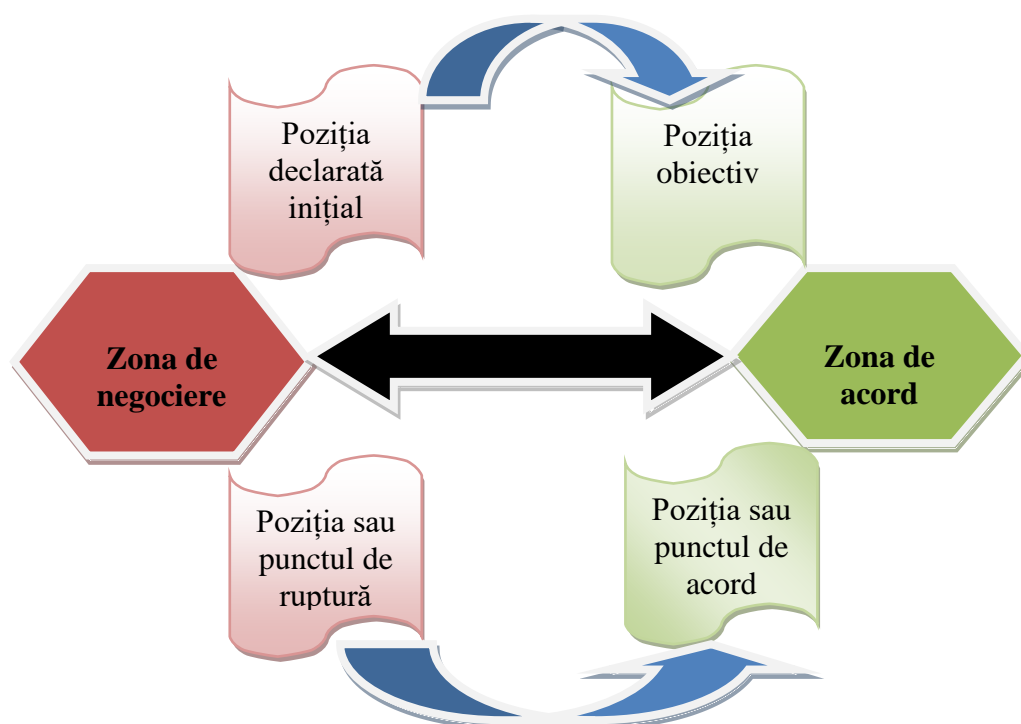


Fig.2.4. Combinarea pozițiilor de negociere

Sursa: Elaborată de autor

Combinarea pozițiilor de negociere este o sarcină importantă, ținând cont de impactul semnificativ asupra întregului proces de negociere [98].

c) **Pregătirea strategiei.** Un element important al pregătirii îl constituie stabilirea modalităților adecvate de negociere, adică trebuie să oferim un răspuns la întrebarea – cheie: „**Cum negociem?**”. Astfel, trebuie identificate căile și metodele prin care pot fi realizate obiectivele, definind în acest mod dimensiunea strategică a negocierii.

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

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

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

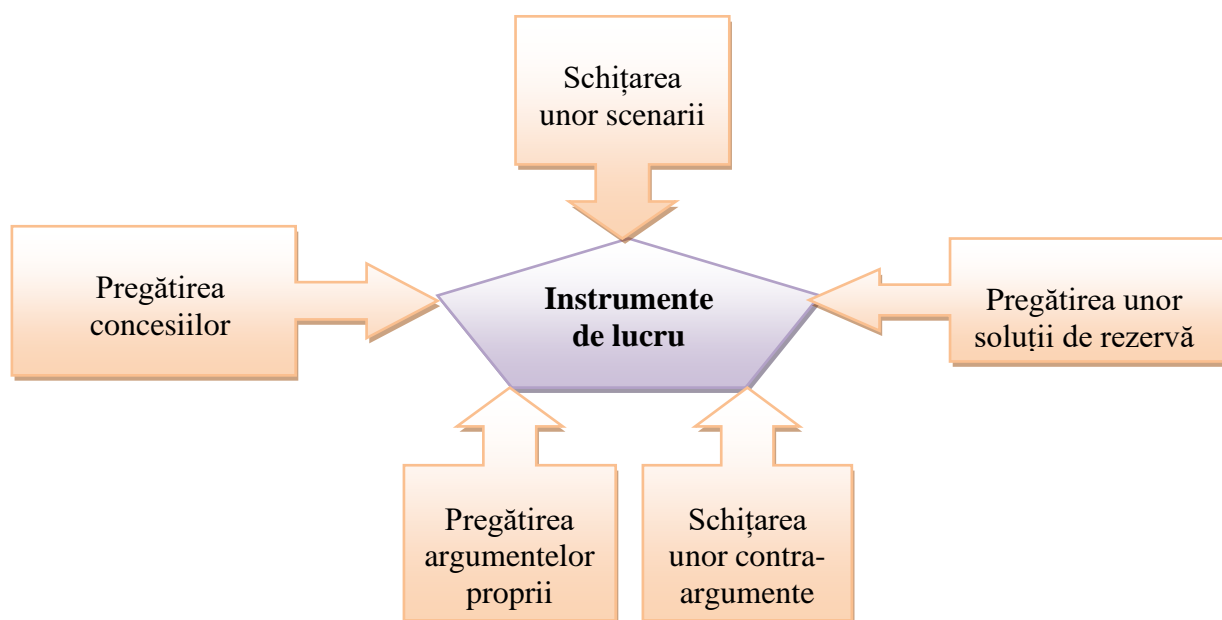


Fig.2.5. Instrumente de lucru

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

Schițarea unui scenariu. Pentru ca procesul de negociere să-și atingă rezultatul scontat, este necesar ca negociatorul să-și elaboreze un plan-scenariu de demarare a acestora. Procesul

poate fi structurat în cinci etape prin conținut relativ distinct: deschiderea și prezentarea părților; schimbul de informații și declararea pozițiilor: prezentarea argumentelor; persuasiunea și obiecțiile și, în final concesiile și încheierea acordului.

Pregătirea unor soluții de rezervă. Nu întotdeauna procesul de negociere decurge după cum am planificat în prealabil, de aceea negociatorul trebuie să aibă în rezervă pregătite planuri alternative, cum ar fi planul B, uneori, chiar și un plan C. Având anumite soluții alternative negocierile pot continua, iar părțile implicate nu vor finaliza acest proces prin conflict și disensiune.

Schițarea unor contra argumente. Există situații în cadrul negocierilor când partea adversă vine cu anumite solicitări care pot afecta interesele uneia dintre părți. În această situație, partea lezată trebuie să prezinte anumite contra argumente care să justifice din ce cauză nu este posibilă această opțiune. Pot fi prezentate contra-argumente de ordin economic, politic, conjunctural și de altă natură, în funcție de context.

Pregătirea argumentelor proprii. Una din părțile implicate în procesul de negocieri își poate prezenta propria versiune cu privire la argumentarea poziției sale. În acest caz, este important ca argumentele înaintate să contracareze contra argumentele prezentate în cealaltă parte. În caz contrar, dacă părțile vor insista pe propriile poziții rigide, negocierile pot eșua.

Pregătirea concesiilor. Fără concesi și compromisuri, realizarea unui acord acceptabil și avantajos pentru toate părțile nu este posibilă. În practica negocierilor, pot fi două tipuri: concesiile reale și concesiile aparente sau formale. Concesiile reale vizează interesele reale, iar concesiile aparente se referă la pretențiile formulate inițial, tocmai cu scopul de a fi utilizate la ulterior ca și elemente de compromis.

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

În acest sens, partenerul care organizează negocierile, adică gazda, trebuie să acorde atenție, încă din faza de pregătire, următoarelor aspecte [69, pag.211-212]:

- stabilirea participanților;
- stabilirea ordinii de zi și a modului de lucru;
- crearea condițiilor favorabile pentru negociere;
- asigurarea suportului logistic necesar.

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

Tabelul 2.6. Problemele - cheie aferente negocierii de afaceri

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

Sursa: Adaptat de autor după Guhan Subramanian [119]

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

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

2.3. Personalitatea negociatorului din turism. Portretul negociatorului de succes

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

Diversi specialiști au încercat să înțeleagă și să definească personalitatea negociatorului. Deși mulți oameni de afaceri au tehnici bune de negociere, numai unii transformă aceste negocieri în oportunități pentru întreprindere. Acest subiect ne interesează și pe noi ca cercetători.

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

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

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

- prevadă evoluția schimbărilor ce pot afecta businessul turistic;
- se adapteze la conjunctura mereu schimbătoare a pieței turistice;
- exploateze cele mai mici oportunități pe care le oferă mediul extern al întreprinderii turistice;

- fie flexibil la schimbările tehnologice, concurențiale, culturale, sociale și economice.

Cercetările de specialitate recente, denotă faptul, că reușita procesului de negociere depinde, în mare măsură, de calitățile și trăsăturile de personalitate ale negociatorului. Deci, negociatorul este o personalitate, care „trebuie să-și alinieze valorile personale la principiile corecte, astfel, încât să se elimine percepțiile greșite și prejudecățile” [50].

În viziunea cercetătorului român Ioan Popa, personalitatea reflectă, din punct de vedere socio-psihologic, natura intimă a unei persoane, eul individual al acestuia, pe când stilul este modul în care acea persoană se manifestă în exterior, în interacțiune cu celelalte persoane. Stilul este modul în care se manifestă o persoană într-un context temporal și spațial dat, ce pot caracteriza un negociator [69, pag.173].

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

Tabelul 2.7. Specificația tipurilor de personalitate a negociatorului

Nr.	Tipuri de personalități	Caracteristica
1.	Fire demonstrativă	Laudă de sine, comportament asertiv, tendință de autocompătămire, pripeală în decizii.
2.	Fire hiperexactă	Verificări nesfârșite, asigurări excesive, minuțiozitate exagerată, în detalii..
3.	Fire hiperperseverentă	Sensibilitate, predispoziția de a se simți cu ușurință jignită, setea de prestigiu personal, suspiciune continuă etc.
4.	Fire nestăpânită	Predominația instinctelor și sentimentelor asupra raționamentelor logice.
5.	Fire hipertimică	Pozitivistă prin excelență, subestimează necazurile vieții, este mereu în acțiune, manifestă bogăție de idei și de sentimente, dar cu o tendință spre superficialitate.
6.	Fire distimică	Severitate, implicare puternică în evenimente triste, ritm de gândire sau acțiune mai scăzut, altruism, sobrietate, sistem etic riguros.
7.	Fire labilă	Presupune alternanța stărilor hipertimice cu cele distimice.
8.	Fire exaltată	Reacții excesiv de intense față de diferitele întâmplări din viață, adesea însoțite de disperare.
9.	Fire anxioasă	Tendință de supracompensare, o atitudine de siguranță de sine, aroganță.
10.	Fire emotivă	Predomină sentimentalismele, mila, impresionabilitatea

		față de artă, natură.
11.	Fire extrovertită	Orientare dominantă spre lumea percepției și nu a imaginației, sociabilitate, atracție pentru noi călătorii, noi experiențe, influențabilă.
12.	Fire introvertită	Preponderența reprezentărilor mentale față de percepții, cu o influență scăzută a evenimentelor exterioare asupra propriilor gânduri, îndepărtare de realitate, având o înclinație spre viața lăuntrică.

Sursa: Adaptat de autor după Karl Leonhard [112]

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

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

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

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

În opinia noastră, în identificare calităților profesionale ale unui negociator, implică luarea în considerare a două aspecte esențiale [42, pag.53-62].

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

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

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

Tabelul 2.9. Calități specifice necesare pentru calitatea de negociator

Nr.	Calități	Descriere
1.	Capacitatea de comunicare	Prevede abilitatea de a clar propriile idei și informații precum și receptivitatea față de părerile și reacțiile interlocutorului. Aceasta înseamnă, în special, posibilitatea de înțelegere și a se exprima corect într-una sau mai multe limbi utilizate în afacerile internaționale, ținând cont de specificul cultural al interlocutorului.
2.	Capacitatea de empatie	Reprezintă modul de transpunere în condiția psihico-afectivă de înțelegere exactă a poziției și motivațiilor interlocutorului. Aceasta presupune toleranță culturală, acceptarea și valorizarea diversității, fără însă să se ajungă la mimetism cultural, imitare culturală sau la o abordare bazată pe stereotipuri.
3.	Capacitatea de asumare de responsabilități	Reflectă „curajul prudent” în acțiunile pe care negociatorul intenționează să le pună în aplicare.
4.	Rezistență psihică și fizică	Presupune o stare de spirit și tărie de caracter

	remarcabile în cadrul negocierilor îndelungate, adesea marcate de elemente surprinzătoare și stres, într-un mediu nefamiliar.
--	---

Sursa: Elaborat de autor după Christophe Dupont

Potrivit expertului în negocieri Toma Georgescu, „*negociatorul experimentat este cel înnăscut cu aptitudinea de a comunica, este cel care are capacitatea de a cunoaște profilul psihologic al celor cu care negociază*”[32, pag.16]. Caracteristicile specifice fiecărui tip de personalitate psihologică este determinat de trei factori esențiali, cunoscuți în literatura de specialitate drept factori bio-fiziologici înnăscuți:

✓ **emotivitatea** – care reprezintă reacția vie a unui individ la anumite evenimente, cum ar fi: entuziasmul, indignarea, plânsul, râsul, etc.

✓ **durata răspunsului la evenimente** – care poate fi o reacție primară, scurtă sau o reacție secundară, îndelungată;

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

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

Tabelul 2.10. Pregătirea multilaterală a negociatorului

Nr.	Pregătire	Competențe
1.	Cunoștințe	În ceea ce privește domeniul cunoștințelor, se urmărește asimilarea de către viitorii negociatori, a principalelor caracteristici ale negocierii: tipologia, structura și condițiile, rolurile, procedurile, fazele, regulile, dimensiunile etc.
2.	Atitudini și sentimente	Acest aspect se referă la gestionarea emoțiilor, care pot surveni în cadrul negocierilor, la mizele și riscurile asociate, așteptările, precum și atitudinea față de echitate și corectitudine.
3.	Relații interpersonale	Domeniul relațiilor interpersonale presupune dezvoltarea capacității de comunicare, de edificare a unor raporturi între persoane sau în cadrul grupurilor, precum și abilitatea de

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

Sursa: Elaborat de autor

Ca rezultat al cercetării respective, în opinia noastră, evaluarea profilului psihologic a negociatorului este un element vital pentru succesul procesului de negociere..

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

Dezvoltarea competențelor de negociere se poate realiza prin expunerea treptată a managerilor la situații practice de negociere. Negociatorii abili preferă să pregătească obiectivele, pe care le doresc atinse la negociere, chiar înainte de a participa la prima întâlnire [50, pag.77].

Indiferent de subiectul discuțiilor, negocierea afacerilor în turism trebuie să aibă un scop bine definit și să fie coordonată de un șef de echipă. *Clarificarea scopului favorizează creșterea eficienței comunicării și elaborarea unor mesaje clare, decise și relevante* [17]. În acest context, *se poate vorbi chiar despre o tipologie a șefului de echipă* [7, pag.67], *definită în funcție de comportamentul său manifestat în raport cu ceilalți membri ai echipei:*

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

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

➤ **permisiv** – *situat între sanguinic și flegmatic, acest lider este slab organizat și nu face, atunci când este nevoie, uz de autoritate,este deschis, acceptă scuze și motivații, este iubit de angajații pe care-i înțelege, dar este ineficient, din păcate, pentru a rezista la negocieri îndelungate;*

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

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

Studiind literatura de specialitate am identificat două dimensiuni fundamentale ale șefului de echipă: competența și talentul. Pe de altă parte fiecare negociator, fie el și șef de echipă, se definește prin apartenența sa la o anumită cultură, expresie a factorilor determinanți – naționali și organizaționali – care au contribuit la formarea sa profesională și spirituală [100, pag.28-49].

Este evident, că orice șef de echipă, responsabil de negocieri cu partenerii de afaceri, trebuie să dispună de calități și pregătire de negociator, deși acest lucru, spre regret, nu este întotdeauna respectată în practică. Cu toate acestea, indiferent de situație, șeful de echipă trebuie să fie pregătit tot timpul pentru îndeplinirea cu succes a funcțiilor de negociator.

Pentru a-și exercita prerogativele sale, șeful de echipă, în calitate de negociator, trebuie să asigure îndeplinirea mai multor cerințe:

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

Pe de altă parte, având în vedere că numeroase întreprinderi turistice din Republica Moldova activează atât pe piața turistică națională, cât și pe cea internațională, problemele selectării și formării negociatorilor reprezintă o necesitate foarte stringentă, în condițiile în care carențele și lipsa de experiență, a celor vizați să ducă tratative cu partenerii străini experimentați sunt evidente.

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

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

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

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

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

Totuși, pentru a fi un bun profesionist, în opinia noastră, negociatorul trebuie să se caracterizeze printr-un **coeficient sporit de inteligență**, care i-ar permite să găsească soluții corecte într-un mediu complex și adesea contradictoriu de dispute, să gestioneze cu ușurință problemele noi care apar într-o situație sau alta, să facă față obiecțiilor sau unor provocări ale

partenerilor. Dar, pentru a realiza acest lucru, sunt necesare anumite calități. Printre calități esențiale unui negociator profesionist se numără:

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

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

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

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

Participarea la negociere, desfășurarea acestei acțiuni în condiții optime, reprezentarea corectă a intereselor agenților pieței turistice, fie el tur-operator, agenție de turism, sau presator de servicii, presupun că viitorilor participanți la tranzacții, să fie bine pregătiți. Aceștia trebuie să fie echipați cu tehnici de negociere, cu acele cunoștințe care sunt necesare pentru a face față provocărilor unui astfel de proces.

Un bun negociator în domeniul turismului trebuie să se caracterizeze prin mai multe calități și anume:

- ✓ puterea de a asculta;
- ✓ stăpânirea de sine;
- ✓ capacitate analitică;
- ✓ spirit constructiv;

- ✓ autocritică;
- ✓ un orizont larg de cunoștințe;
- ✓ capacitatea de a recunoaște propriile greșeli și de a le evita pe viitor;
- ✓ putere de sinteză; exprimare coerentă a gândurilor; fidelitate; echilibru și competență profesională.

Pentru a aduce valoare adăugată acestei lucrări a fost elaborată o anchetă-sondaj, în baza căreia am determinat portretul negociatorului din domeniul turismului. În Anexa 3 este prezentată ancheta-sondaj, care ne-a ghidat spre determinarea portretului negociatorului.

Ca rezultat al studiului, putem afirma cu certitudine, că negociatorul trebuie să fie înzestrat cu următoarele **competențe**: să fie bun strateg; să fie bun orator; să ia rapid decizii; să se poată adapta în diverse situații; să găsească rapid soluții; să aibă un caracter conciliator; să poată formula soluții neutre pentru rezolvarea problemelor divergente; să poată direcționa negocierile în albia compromisului în caz de apariție a riscului de eșec.

În ceea ce privește **cunoștințele** de care trebuie să dispună negociatorul, practica turistică elucidează următoarele aspecte: pregătire antreprenorială; cunoașterea aprofundată a businessului turistic; competențe lingvistice; pregătire juridică și economică.

În Figura 2.6. este prezentat portretul negociatorului în turism.

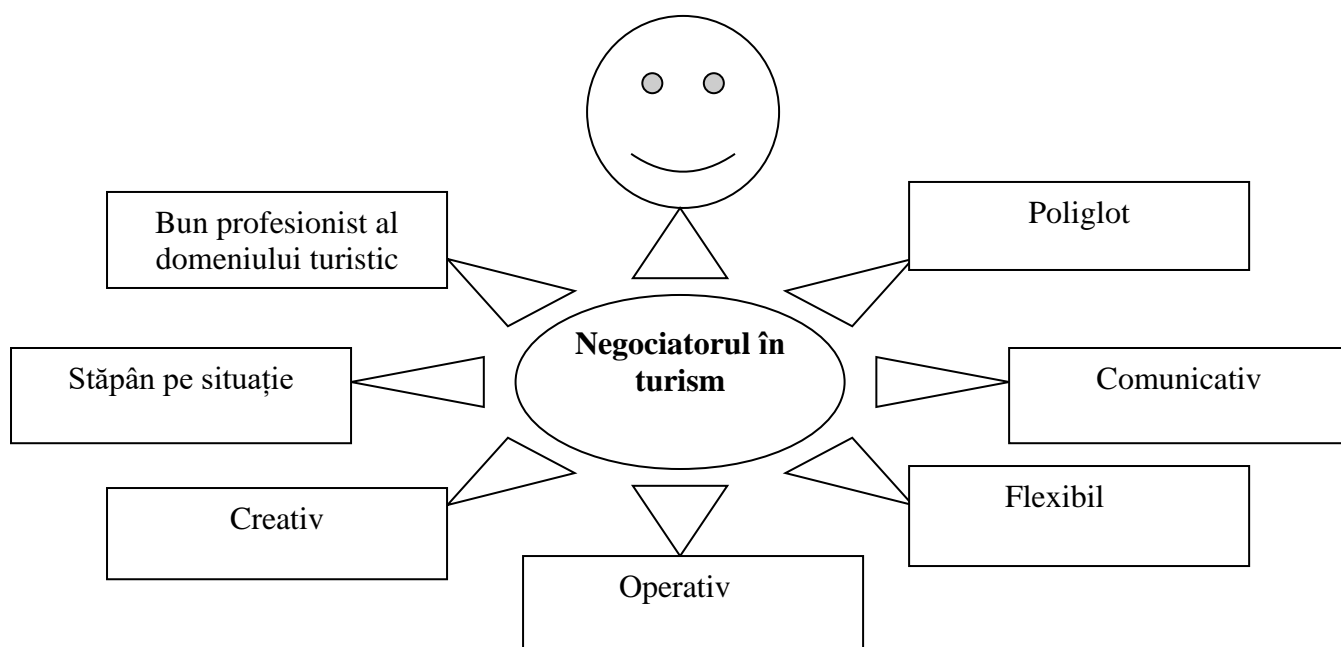


Fig. 2.6. Portretul negociatorului în turism

Sursa: Elaborată de autor

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

În țările occidentale dezvoltate există o vastă literatură de specialitate dedicată spiritului de negociator. Această caracteristică poate să transforme o persoană într-un întreprinzător de succes, capabil să dezvolte o afacere în domeniul turismului, găsindu-și parteneri de afaceri. Dar, ce anume determină un individ să devină negociator?

Un aport semnificativ l-a avut profesorul Albert Shapero, care a identificat un concept al procesului de creare a unei noi întreprinderi, evidențiind variabilele a căror interacțiune contribuie la formarea unui negociator.

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

Tabelul 2.11. Variabilele care determină transformarea unei persoane în negociator

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

Sursa: Adaptat de autor după Albert Shapero [118]

Personalitatea negociatorului este unică și originală. Fiecare negociator pornește de la o anumită etapă, dezvoltându-se în timp pe parcursul carierei profesionale, încercând o serie de experiențe și intrând în anumite relații – toate acestea având anumite efecte asupra evoluției sale profesionale. Dezvoltarea personalității negociatorului se realizează într-un proces contradictoriu, cu momente pozitive și negative, caracterizate de evoluții și involuții, ce rezultat al modalităților diferite de integrare a individului în profesia de negociator.

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

Trăsăturile fiziologice și psihologice, binate cu factorii proveniți din mediul de viață, formează cele patru temperamente de bază dezvoltate și structurate, încă din antichitate de Hipocrate: coleric, sanguinic, flegmatic și melancolic. Aceste trăsături psihologice permit individualizarea unei multitudini de profiluri, contribuind la evaluarea competențelor echipei și a liderului acesteia.

Studierea tipologiei temperamentelor oamenilor de afaceri din domeniul turismului reprezintă o necesitate pentru continuarea cercetării de față. În continuare, analiza noastră se va axa pe explicarea consecințelor și efectelor generate de incompatibilitatea temperamentelor participanților la negocieri.

Interpretând roluri decizionale, negociatorii utilizează informații, stabilesc relații, încheie contracte cu scopul valorificării resurselor, rezolvă situații conflictuale și identifică soluții optime pentru problemele întâlnite. Astfel, negociatorii pot să influențeze desfășurarea tratativelor, obținând în consecință rezultatele dorite, dacă tratativele vor fi afectate din cauza temperamentului diferit al părților.

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

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

Pentru a fi expliciti în cele relatate, vom menționa următoarele:

- ✚ nu există nici un tip de temperament în formă pură;
- ✚ temperamentul este înnascut și suferă schimbare pe parcursul vieții;
- ✚ nu există temperament bun sau rău. Fiecare temperament are atât avantaje, și dezavantaje.

Un lucru este cert: dacă o persoană are încredere în sine, indiferent de temperament, aceasta devine o forță în cadrul negocierilor.

2.4. Tipologia stilurilor de negociere în domeniul turistic

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

Este evident, că stilul de negociere este influențat de mai mulți factori, dintre care se remarcă:

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

Indiferent, însă care au fost motivele demarării negocierilor, pentru realizarea unui sau altui comportament, negociatorul trebuie să fie convins că stilul ales, va contribui la influențarea pozitivă a rezultatelor negocierii.

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

Negociatorul, în calitate de practician ocupă un rol cheie în mediul de afaceri turistic. Este bine cunoscut faptul, că negociatorul devine performant odată cu trecerea timpului, când parcurge diverse etape de formare: acumulare de experiență, abilităților retorice, însușirea tehnicilor de argumentare, secretele psihologiei precum și a comunicării interumane.

Literatura de specialitate oferă numeroase caracterzări caracterizarea personalizării stilului de negociere. Experții în negociere consideră că personalizarea stilului este condiționată, în mare măsură de psihologia comportamentală a individului.

Este pe deplin îndreptățită aprecierea lui Georges Louis Leclerc de Buffon, căruia îi sunt atribuite cuvintele: „*Stilul este omul însuși*”[138, pag.64]. În ceea ce privește stilul de negociere, experiența a demonstrat că nu există doi negociatori identici. Prin stilul de abordare al procesului de negociere, fiecare negociator are un mod specific de a acționa, fiind unic în felul său.

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

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

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

- **conciliant:** negociatorul consideră că relațiile dintre părți sunt mai importante decât interesele implicate și recurge la concesi pentru a menține raporturi amiabile cu partenerul;

- **autoritar:** negociatorul urmărește cu orice preț realizarea propriului interes, ce vizează câștigul fără concesi celeilaltei părți;

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

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

Tabelul 2.12. Stiluri personalizate de negociere

N/o	Stilul	Caracteristici
1.	Agresiv	Duritate prin ignorarea părții adverse
2.	Tolerant	Concesi prin amânarea problemelor litigioase
3.	Pasiv	Așteptare și discreție prin analizarea părții adverse
4.	Impasibil	Aparență de indiferență prin așteptarea reacției din partea adversă

5.	Intimidant	Timorare a celuilalt prin stăpânirea situației
6.	Tehnocrat	Exactitate de date și siguranță profesională
7.	Finanțist	Competență financiară și accent deosebit pe cifre
8.	Avocățesc	Apelează la legislație hărțuind oponentul prin norme juridice
9.	Conspirativ	Confidențialitate sporită și limitare în informații
10.	Disimulativ	Ascunderea intențiilor proprii prin inducerea în eroare a adversarului
11.	Speculant	Exploatarea punctelor slabe ale celuilalt
12.	Încăpățânat	Pronunțat pe poziții, nu cedează în fața oponentului
13.	Ambivalent	Nehotărât, incapabil de a lua decizii
14.	Pragmatic	Urmărește eficiența, planificarea detaliată, discuție la obiect
15.	Ultimativ	Amenințarea cu ruperea negocierilor
16.	Arogant	Tratează cu superioritate pe partener, afișează siguranță de sine
17.	Filistin	Face dovadă de bune intenții, considerente altruiste, morale
18.	Irezistibil	Copleșirea partenerului cu argumente și atenții
19.	Expeditiv	Negociere în viteză, mod impetuos
20.	Riguros	Rece, metodic, fără umor
21.	Sociabil	Accent exagerat pe comunicare și familiarism
22.	Brigandaj	Furtul de informații, documente, spionajul
23.	Conciliant	Atitudine indulgentă, urmărirea de rezultate mici, progresiv

Sursa: Adaptat de autor după Ioan Popa

În majoritatea lucrărilor despre negociere, sunt menționate diverse stiluri de negociere, raportate la particularitățile ce țin de țările din care provin negociatorii [26], [32], [40], [83], [159].

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

Calitățile esențiale, necesare unui negociator implicat în rezolvarea disputelor de negociere sunt: rigoarea în gândire, contextul raționalist și abordarea logică a evenimentelor.

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

În procesul de cercetare, am constat faptul, că personalizarea stilului de negociere pentru mulți oameni apare ca un reflex. În opinia diverșilor savanți preocupați de negocieri „personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere” [31],

[74], [54], [75]. Reieșind din cele enunțate, putem deduce că „*stilul de negociere se dobândește prin activitate cotidiană din exercițiul funcției, negociatorul fiind cel care își selectează și să-și adoptă un stil adecvat*” [150].

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

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

Tabelul 2.13. Stiluri de purtare a negocierilor

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

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

Stilurile de purtare a negocierilor reflectă faptul că motivații diferite duc la abordări distincte.

Un alt aspect interesant al cercetării face referire la descrierea stilurilor de negociere în dependență de țară. Din cauza multitudinii de caracteristici naționale și culturale care, au impact asupra negocierii acestea sunt imposibil de analizat exhaustiv. De asemenea, este

dificil să se facă o diferențiere exactă, cu referire la fiecare țară în parte, întrucât particularizarea negocierilor tine să întrunească obiceiuri și percepții diferite. De aceea, literatura de specialitate propune o particularizare a negocierilor pe diferite zone geografice.

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

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

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

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

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

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

2.5. Concluzii la Capitolul II

Negocierea este un fenomen cognitiv, care se bazează pe comunicare și se fundamentează pe interacțiunea umană. Participanții la acest proces sunt persoane în medie diferite, cu anumite tradiții și rigori comportamentale specifice. Toate acestea lasă o amprentă distinctă, asupra comportamentului, stilului de comunicare și negociere, modului de a crea și întreține relații umane, influențând totodată integrarea în mediul social și apartenență la un anumit grup.

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

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

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

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

Pentru atingerea obiectivelor, care asigură satisfacerea intereselor părților implicate, negocierea trebuie să se desfășoare, în limita dimensiunilor rezonabile a artei compromisurilor, astfel încât să nu existe învinși și învingători.

În baza celor expuse, venim cu anumite concluzii, care pot contribui la îmbunătățirea procesului de negociere prin promovarea unei comunicări eficiente și a unei armonizări a valorilor și intereselor părților divergente, capabile să rezolve problemele de dispută:

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

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

3. Un rol important în negociere îi este atribuit personalității negociatorului. Portretul acestuia reprezintă un element cheie în procesul de desfășurare a negocierilor, deoarece condiția esențială pentru reușita negocierilor comerciale din domeniul businessului turistic, o constituie obținerea unor avantaje, care pot consolida poziția întreprinderii turistice în raport cu mediul concurențial.

4. În negociere trebuie de respectat echilibrul dintre interesele părților care sunt implicate în tratative. Acest fapt, va contribui la: delimitarea zonelor de acord și dezacord; respectarea eticii în abordarea comportamentală a negociatorilor; atingerea mizei de negociere.

5. O distincție esențială ține de temperamentul negociatorului. Fiecare negociator are un temperament, un mod caracteristic de a reacționa la mediul înconjurător. Pentru că orice negociator este călăuzit de propriul său temperament, aceeași situație poate produce reacții foarte diferite. Ceea ce este extrem de ușor pentru un negociator, pentru altul poate fi foarte

dificil și ce e stimulativ pentru acesta, poate fi plictisitor pentru celălalt. De aceea, în negocieri, utilizarea extremelor temperamentale nu este recomandată.

6. Odată început procesul de negociere, odată ce suntem conștienți de faptul că, de rezultatul acestora depinde viitorul businessului nostru, trebuie să parcurgem acest exercițiu, indiferent de ambiții, iar nevoia de colaborare între actorii pieții turistice este una stringentă.

7. Stilul negocierilor reflectă personalitatea negociatorului. Cu toate acestea personalitatea negociatorului nu poate fi redusă însă la un singur stil strict definit.

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

3. MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN CADRUL NEGOCIERILOR TURISTICE INTERNAȚIONALE

3.1. Selectarea și utilizarea strategiilor în negocierea afacerilor turistice

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Strategia de negocieri se bazează pe alegerea unei anumite tactici, care poate fi utilizată pe întregul parcurs al procesului de negociere. Totuși, aceasta nu înseamnă că tactica nu poate fi modificată pe parcurs, dacă se constată că nu se potrivește cu strategia și tacticile alese de partener.

Prin **tactică** înțelegem, partea unei strategii care cuprinde mijloace, metode și forme de acțiune care trebuie utilizate pentru realizarea obiectivelor.

Elementele tacticii au în vedere următoarele aspecte:

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

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

Tacticile sunt alese nu doar în raport cu strategia generală, dar și luând în considerare anumite stratageme și tehnici de implementare.

Din punct de vedere al celui care încheie contractul, se pot combina nu doar diverse tactici, dar și tehnici diferite.

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

Implementarea tacticilor se realizează prin utilizarea tehnicii de negociere adaptate.

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

Tabelul 3.1. Tipologia tacticilor negocierii afacerilor aferente businessului turistic

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

7.	Tactica de amânare a discuțiilor	Dacă în procesul tratativilor apar probleme complexe, dificil de rezolvat, atunci, ca regulă, se poate solicita o pauză pentru amânarea discuțiilor cu scopul de identifica o soluție de compromis.
8.	Tactica de cooperare	Această tactică presupune crearea unui climat de înțelegere și colaborare între partenerii de afaceri în turism. Din acest motiv se acordă o atenție constantă menținerii unor relații de încredere cu partenerii.

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

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

Este important de subliniat că, strategiile nu constituie soluții standartizate, care să garanteze succesul în orice gen de situații de conflict. Mai curând ele trebuie elaborate separat și specific pentru fiecare situație de negociere.

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

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

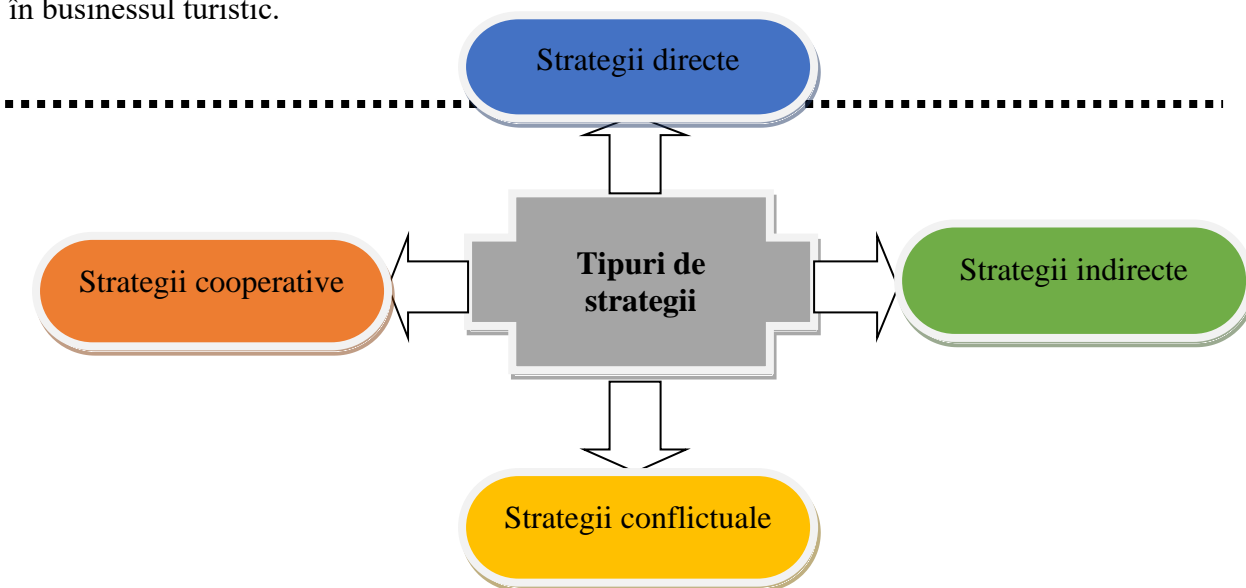


Fig. 3.1. Tipurile de strategii

Sursa: Elaborată de autor

3.1.1. Strategii directe

Strategiile directe sunt aplicate atunci când suntem siguri de rezultatele acțiunilor noastre. Dacă situația în care ne aflăm ne este avantajoasă, ne concentrăm pe atingerea în țintei stabilite.

Acest tip de strategie este eficient doar în cazul în care raportul de forțe ne este favorabil, iar adversarul nu are alte opțiuni. În funcție de acest raport, strategia directă implică prezentarea clară și deschisă a problemelor, evitând utilizarea tacticilor menite să slăbească poziția adversarului. În acest context, puterea de negociere permite impunerea voinței proprii printr-o confruntare rapidă și decisivă.

În perspectiva afacerilor turistice, obiectivul acestei strategii este consolidarea resurselor și avantajelor esențiale legate de subiectul negocierilor, pentru a neutraliza, într-o confruntare finală, a argumentelor părților adverse.

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

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

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

3.1.2. Strategii indirecte

Strategiile indirecte se aplică în circumstanțele în care raportul de forțe și condițiile nu sunt favorabile pentru noi. În astfel de circumstanțe, este necesară identificarea unor soluții alternative, utilizând abordări laterale și mijloace psihologice pentru a limita libertatea de acțiune a adversarului.

Strategia indirectă poate fi utilizată atunci, când adversarul este mai puternic. Aplicarea acesteia implică lovirea adversarului în punctele sale cele mai slabe, care trebuie identificate înainte de inițierea procesului de negociere.

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

După ce adversarul a fost slăbit, acțiunile vor viza pozițiile esențiale, de o mai mare importanță strategică. Adversarul trebuie să fie menținut în eroare, astfel încât să conștientizeze situația abia într-un stadiu târziu. În cadrul negocierilor, manevrele laterale implică manipularea și pot fi realizate doar cu un consum considerabil de resurse psihologice,

care restricționează libertatea de decizie a oponentului. În acest context, manipularea devine unica opțiune disponibilă celor care nu dispun de putere sau de mijloace de presiune.

În businessul turistic, câteva reguli de bază ale manevrelor laterale includ următoarele:

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

3.1.3. Strategii conflictuale

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

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

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

Pentru a exemplifica procesul de negociere în contextul unui conflict deschis, poate fi examinat un caz tipic de negociere a prețului în industria turistică.

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

Odată cu apariția mai multor tur-operatori competitivi, poziția sa pe piața turistică se schimbă și se modifică și raportul de putere în negociere. Agențiile de turism și turiștii vor căuta să-și valorifice relațiile anterioare cu tur-operatorul, ignorându-i oferta. Astfel, conflictul rămâne deschis.

Exemple de negocieri conflictuale pot fi între:

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

Este cazul, însă să atenționăm, că utilizarea unor astfel de strategii este extrem de riscantă, deoarece consecințele pot fi imprevizibile pentru tur-operatorul care le aplică. Acesta ar putea fi boicotat de toți agenții pieței turistice.

În cadrul strategiilor conflictuale, este esențial să se identifice, din timp, natura și tipul conflictului de voințe. Conflictele de voință pot fi:

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

Descrierea tipurilor conflictelor de voință este reflectată în Tabelul 3.2.

Tabelul 3.2. Tipurile conflictelor de voință

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

		același obiectiv final, dar nu sunt de acord cu căile, metodele și mijloacele utilizate pentru a-l atinge. Divergențele sunt de natură procedurală.
--	--	---

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

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

3.1.4. Strategii cooperative

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

În stadiul inițial al discuțiilor, aceste strategii urmăresc identificarea punctelor și intereselor comune, pentru a maximiza șansele de a ajunge la un acord și a satisface dorințele partenerului, în limitele raționalității. Pentru a depăși mai ușor rezistența acestuia, este esențial să nu răspunzi provocărilor, să contracarezi atacurile cu altele similare sau să aplici principiul „cu cât mă lovești mai mult, cu atât mai mult îți răspund”. În schimb, este mai eficient să te poziționezi de partea lui, să-i dai dreptate ori de câte ori este posibil, să-l ascuți cu atenție, să-i arăți respect și chiar să-ți ceri scuze, dacă este cazul. Dacă vrei să fii ascultat și înțeles, este important să începi prin a-l asculta și înțelege mai întâi pe partener. Comunicare calmă, crește șansa ca și ceilalți să îți răspundă în același mod. Un comportament prietenos facilitează, de asemenea, dialogul contribuind la o atmosferă de cooperare.

Strategiile cooperative se bazează pe tactici de influență pozitivă precum promisiunile, recomandările, concesiile și recompensele. Un exemplu relevant de aplicare a strategiilor cooperative poate fi negocierea unui contract între un tur-operator (TO) și agenția de turism (AT) privind cedarea de comision.

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

AT detailistă acționând în spiritul strategiilor competitive, poate contraataca decizia tur-operatorului privind aplicarea retro-bonusului în mărime de 3%. Ar putea încerca să implice în conflict și alte agenții de turism pentru ai convinge să renunțe la parteneriat cu acest tur-operator. Aceasta ar duce la o confruntare prelungită, în care fiecare dintre părți și-ar apăra vehement poziția, precum și la escaladarea conflictului.

Dacă examinăm stilul strategiilor cooperative, atunci TO nu trebuie să răspundă provocărilor. În loc să contraatace agenția de turism detailistă, acesta va trebui să încerce să readucă AT la masa negocierilor. Va informa agenția de turism că este interesat în colaborarea cu acesta și va asculta cu răbdare punctul de vedere al acesteia.

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

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

- scopul negocierilor;
- locul desfășurării negocierilor;
- aplicarea strategiilor potrivite care vor permite sidentificarea oportunităților și evitarea sau eliminarea constrângerilor;
- modul operativ de selectare a tacticii de negociere: confruntare directă sau discuții raționale și cooperante;
- finalitatea clară ca rezultat al negocierilor desfășurate.

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

Tabelul 3.3. Formele strategice de negociere aferente businessului turistic

N/	Tipologia strategiei	Caracteristici
1.	Strategia activă	Se urmărește achiziționarea pachetului de servicii turistice/de călătorie în perioade conjuncturale optime de tip "Rezervările timpurii".
2.	Strategia pasivă	Se urmărește achiziționarea pachetelor de servicii turistice/de călătorie în mod eșalonat în funcție de necesitățile de consum al turiștilor.
3.	Strategia mixtă	Îmbină asigurarea ritmică a stocului de pachete de servicii turistice/de călătorie cu achiziționarea acestora în perioade conjuncturale optime.

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

Sursa: Elaborat de autor

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

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

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

Sursa: Elaborat de autor

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

Totuși, trebuie să conștientizăm că aplicarea acestor strategii în domeniul prestației turistice depinde de circumstanțele specifice divergenței în sine și de personalitatea și stilul de negociere caracteristice persoanelor implicate. Este esențial ca strategia aleasă să fie compatibilă cu personalitatea negociatorului, caracterul său și cu valorile culturii din care face parte. Metoda de negociere trebuie să asigure dezvoltarea gândirii, a caracterului negociatorului și să previzioneze, pe cât este posibil, o aplicabilitate eficientă a strategiilor, indiferent de situațiile în care se demarează procesul de negociere.

Orice negociere presupune o confruntare a voințelor, în care sentimentele și interesele negociatorilor joacă un rol esențial. Fiecare parte poate prelua inițiativa și controlul procesului, însă niciuna nu poate deține o dominație completă. Fiecare negociator este influențat de percepția pe care o are asupra propriei sale poziții și a celeilaltei părți. Partea care are o înțelegere mai clară a acestei confruntări de voințe, are mai multe șanse să controleze interacțiunea și să obțină succesul. Ideal ar fi ca partenerul de negociere să ajungă la concluzia că poziția mea este corectă, iar a lui este greșită, înainte de a investi prea mult timp și efort în a-l convinge. Dacă acest lucru se realizează, atunci am ales strategia cea mai eficientă.

Principiul fundamental al strategiei este acela de a stăpâni interacțiunea voințelor opuse de la masa tratativelor și a nu le lăsa să treacă într-un conflict deschis. Conflictul poate fi dezamorsat încă la etapa incipientă. Indiciile și etapele agravării progresive a conflictului pot fi: disconfortul, incidentele, neînțelegerile, tensiunea și criza [37]. În Tabelul 3.5. sunt prezentate caracteristicile acestor etape:

Tabelul 3.5. Etapele agravării progresive a conflictului

Nr.	Indicele	Caracteristica
1.	Disconfortul	Persistă senzația de neliniște, de intimidare, resimțită de una sau ambele părți, fără o cauză clar identificată. Este primul semn că pot apărea divergențe.
2.	Incidentele	Apariția unor situații izolate, care provoacă ititări sau dezacord între părți. De obicei, sunt fapte

		mărunte, dar supărătoare, întâmplate fără voința expresă a cuiva, care sunt percepute ca minore și gestionabile.
3.	Neînțelegerile	Divergențele devin mai evidente. Apar situațiile de dubiu, ambiguități situațiile de dubiu, ambiguitățile, în care partenerii interpretează diferit situațiile și trag concluzii tendențioase pentru că devin suspicioși și fiecare încep să-și apere punctul său de vedere.
4.	Tensiunea	Este starea de încordare, iritare, îngrijorare și alertă permanentă față de presupusa rea voință a partenerului de negociere.
5.	Criza	Este conflictul deschis, cearta, violența sau întreruperea relațiilor dintre părțile implicate în procesul de negociere.

Sursa: Elaborat de autor după George Grisham [37]

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

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

unde:

u – factorul de situație sau influența de conjunctură;

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

p – forțele psihologice disponibile;

T – factorul timp.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Presiunea exercitată de diverse forme de manipulare poate fi observată în cele mai comune aspecte ale vieții social-economice. Valoarea relațiilor interumane, respectarea

principiilor etice, emoția generată de recompense mici, zâmbetul sincer, un compliment prietenos sau un gest de bunăvoință toate pot să fie rezultatul unui efect manipulator.

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

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

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

În mediul de afaceri turistic, este important să conștientizăm, că multe tactici de manipulare se bazează pe crearea unei aparente normalități. Pentru a avea succes, negociatorii-manipulatori acționează cu discreție, punând un accent deosebit pe detalii pentru a evita ca partenerii să observe discrepanțele. Comportamentul civilizată, respectul și prietenia față de parteneri pot genera o încredere necondiționată, iar o relaxare excesivă poate duce la efecte negative în procesul de negociere.

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

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

Un lucru este cert: majoritatea manipulatorilor care utilizează tehnicile de manipulare în raport cu alte persoane, de regulă, sunt siguri pe ei, creându-și o imagine de indivizi competenți și puternici, având drept scop intimidarea celor cu care vin în contact direct. Cum se poate rezista unor situații, în care cei cu care venim în contact în mediul de afaceri, exercită o putere de fascinare greu de evitat? Petru a nu cădea în capcana manipulatorilor, **autorul**

cercetării a considerat de cuviință să facă lumină în acest sens, pentru a clarifica anumite situații, ce țin de negocierea afacerilor în turism.

Este bine cunoscut faptul, că obiectul negocierii în turism vizează modul de contractare a serviciilor turistice de la prestatori și furnizori, în scopul formării pachetelor de servicii turistice, destinate comercializării către consumatorii-turiști. De asemenea negocierea afacerilor în turism poate avea loc între tur-operator, ca integrator de produse turistice și servicii turistice și agenția de turism detailistă, ca intermediar în comercializarea acestora.

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

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

Privită dintr-o perspectivă etică, negocierea uneori poate fi canalizată într-o direcție, care poate devia de la moralitate. Astfel, în mediul de afaceri turistic, comportamentul agresiv, atitudinea denigratoare precum și utilizarea stratagemelor, manevrelor și tehnicilor de manipulare pot fi prezente în cadrul negocierilor. Deși aceste practici pot fi contraproductive din cauza incompatibilităților acestora cu normele etice, ele totuși continuă să existe, iar negociatorul trebuie să fie pregătit să le gestioneze.

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

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

Conflictele de natură etică pot să apară în cadrul negocierilor din diverse motive, acestea fiind prezentate în Figura 3.2.

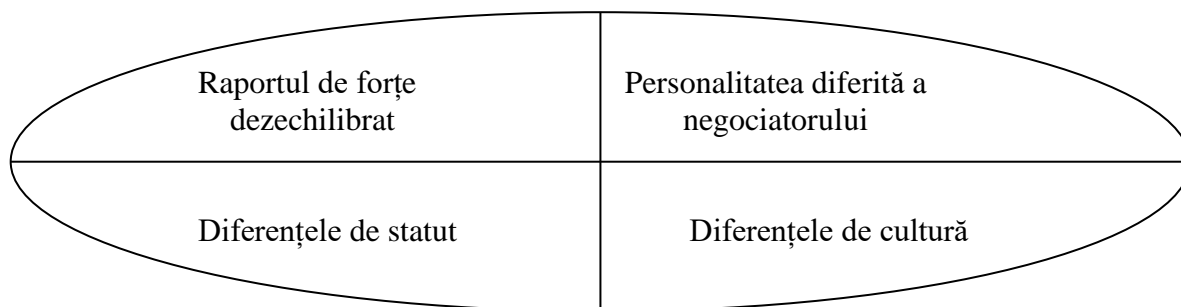


Fig. 3.2. Motivele conflictelor de natură etică

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

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

b) **Personalitatea diferită a negociatorului.** În funcție de atitudinea adoptată în timpul negocierilor, negociatorii pot fi: loiali sau manipulatori, sinceri sau ascunși, morali sau amorali, agresivi sau domoli. Aceste caracteristici definesc, practic, două tipuri de negociatori: cel cooperativ și cel conflictual.

c) **Diferențele de cultură.** Respectivul norme influențează modalitățile de raportare la obiectivele etice. Diferențele dintre culturile naționale nu numai că influențează acest comportament, dar condiționează, totodată, valorile fundamentale deținute de negociatori. Fiecare persoană aduce la masa de negocieri anumite presupuneri, considerate autentice, deși în realitate acestea pot fi doar niște imaginații. De cele mai multe ori, necunoașterea particularităților naționale sau chiar regionale, duce la blocarea negocierilor. În plus, negocierea se poate confrunta nu doar cu diferențe de cultură între țări, ci și între diferite categorii sociale.

d) **Diferențele de statut.** Poziția pe care o ocupă participanții în procesul negocierilor poate fi diferită. De exemplu, un oponent fiind conștient de statutul inferior al potențialului partener de business, poate desconsidera opțiunile acestuia, chiar dacă ele sunt reale și corecte. Pe de altă parte, un negociator cu statut înalt este, de regulă, considerat corect și bine informat, solicitările și doleanțele lui fiind evaluate corespunzător, chiar dacă, ele pot fi, în realitate, greu de acceptat.

Deși etica în afaceri prevede respectarea anumitor norme deontologice, totuși, manipularea este omniprezentă în procesul de negociere deoarece fiecare parte încearcă să își atingă obiectivele stabilite.

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

Manipularea se poate face atât dintr-o poziție de dominare, asociată cu neîncrederea în celălalt, atitudinea critică față de partener, comportamentul ofensiv, cât și din poziția unui comportament defensiv, unei false impresii de negociator cooperant și constructiv în discuții.

În lucrările științifice retrospective [85], [145], [153], [162], [161] consacrate procesului de negociere, se scria despre realizarea acestui proces de pe poziții constructive cum ar fi: rațiunea, cooperarea, dorința de a reuși, etc., dar și de pe poziții mai puțin constructive cum ar fi: constrângerile, intimidarea, agresiunea, etc., însă, fără a se acorda atenție aspectelor psihico-umane legate de manipulare.

Care sunt cauzele manipulării și de ce unii negociatori apelează la tehnici de manipulare?

Specialistul în negocieri Hassan Souni, a identificat *patru cauze* de natură psihologică, reflectate în Tabelul 3.6, care îi incită pe negociatori să-și manipuleze partenerii de afaceri.

Tabelul 3.6. Cauzele manipulării

N/o	Cauza	Descrierea cauzei
1.	Teama de eșec	Se manifestă prin lipsa de încredere în sine, iar negociatorul dă dovadă de un echilibru emoțional precar.
2.	Lipsa de încredere în oameni	Se manifestă în cazul în care protagonistul afacerii are o imagine negativă despre partenerul cu care intenționează să încheie o afacere.
3.	Tendința spre egocentrism	Se manifestă prin convingerea că ești singura persoană în stare să ia o decizie și singura care știe ce este bine.
4.	Înclinarea spre combinații și confuzii	Se manifestă prin dorința individului de a reuși cu orice preț, utilizând diverse combinații, uneori nu tocmai legale.

Sursa: Adaptat de autor după Hassan Souni [85]

Ca urmare a celor relatate, în opinia noastră, negocierea afacerilor, indiferent de domeniul în care se desfășoară, nu se poate realiza complet și eficient fără implicare psihologică și fără manevre de manipulare.

Ce reflecții au, totuși, specialiștii asupra manevrelor de manipulare? Cercetând practica negocierilor comerciale internaționale aferente businessului turistic, în calitate de autor ai acestui studiu, am analizat literatura de specialitate [93], [78], [80], [117], [165], [163] și am descris *trei*, dintre cele mai frecvente manevre de manipulare, acestea fiind analizate și caracterizate în *Anexa 7*.

Față de practicile manipulatorii, există două modalități de ripostă: ignorarea lor sau răspunsul echivalent sau adecvat. În procesul negocierilor, este foarte important de a contracara, pe cât posibil comportamentul manipulator al oponentului, pentru a nu ceda în fața presiunilor și tacticilor de intimidare.

Jocurile manipulării presupun, de multe ori, lipsa de respect pentru partener, ambiție nesăbuită, orgoliul de a fi cel mai „tare”, obsesia de a învinge într-o lume, în care acționează legea supremației, unde reușește cel mai puternic și cel mai șiret. În aceste condiții, anumite instrumente utilizate în procesul de negociere pot fi considerate lipsite de etică.

Pe lângă manevrele de manipulare în negocierile comerciale se utilizează și stratagemele.

În opinia profesorului universitar Gheorghe Pistol, *stratagema* poate fi definită „*drept un cumul de tehnici și tactici pe care negociatorul le utilizează în scopul manipulării partenerului de la masa tratativelor*”[60].

Un negociator trebuie să fie capabil să perceapă și să înțeleagă, fie prin documentare, fie prin intuiție, momentul potrivit pentru a iniția sau a întrerupe o acțiune bazată pe o anumită strategie.

În cele ce urmează, vom prezenta **10 stratageme**, cel mai frecvent utilizate de negociatori, descrise în literatura de specialitate [69, pag.173], [134, pag.98-99], [49], [60], acestea fiind destinate, în special, să provoace reflecții privind deșeurile lor. În *Anexa 8*, **autorul** a analizat și caracterizat aceste stratageme.

Negociatorii manipulatori utilizează stratagema pentru a destabiliza procesul de negociere, încălcând normele minimale admise în uzanțele negocierii. Acest fapt poate duce, pe termen scurt la anumit câștig, dar pe termen lung consecințele pot fi destul de dezastruoase, manifestându-se prin pierderea partenerului de afaceri și compromiterea relației de business. Pagubele s-ar putea manifesta și în planul bunei reputații a omului de afaceri, care reprezintă un capital important în lumea businessului turistic.

Desigur, stratagemile prezentate nu epuizează multitudinea cazurilor întâlnite în practica turistică. În businessul turistic acestea au sfere de aplicabilitate limitate, iar caracterul lor pare, cel puțin la prima vedere, discutabil.

Pe lângă stratagemile de manipulare, există și diverse tehnici de manipulare, descrise în literatura de specialitate [27], [93], [137], [69, pag.173] și prezentate în *Anexa 9*, iar alegerea momentului aplicării lor și modul de aplicare a acestora sunt elemente ce condiționează, prin feed-back, motivațiile negociatorului care le inițiază.

Stratagemile de manipulare sunt considerate tactici mai simpliste ale procesului de negociere, în timp ce tehnicile de manipulare sunt considerate instrumente mult mai sofisticate, care cer abilități și experiență avansată din partea negociatorului.

În consecință, corectitudinea negociatorului, precum și alte trăsături de personalitate vor decide până unde se poate merge cu manipularea în businessul turistic, fiecare stabilindu-și propriile limite. Este important de menționat că, dacă în negocierile de afaceri aferente businessului turistic miza este mare și conflictele de interese sunt complexe, aplicarea abilă a stratagemelor pot contribui decisiv la succesul tranzacției.

3.3. Negocierea comercială internațională în cadrul sectorului turistic

Negocierea este asociată de mulți oameni doar cu rezolvarea disputelor din viața politică internațională. În realitate, acest mod de interacțiune este uzual și în viața cotidiană, preponderent în mediul de afaceri.

O tendință care se remarcă în prezent și reprezintă interes pentru cercetarea științifică, este interesul sporit pentru studiul negocierii de afaceri în turismul internațional, deoarece este un domeniu economic în plină ascensiune.

Datorită acestui fapt, are loc intensificarea negocierilor turistice bilaterale desfășurate în cadrul reuniunilor, conferințelor, expozițiilor de turism, precum și în cadrul organizațiilor internaționale de profil, pe care acestea le organizează.

Ca urmare a procesului continuu de globalizare și a căutării unor soluții, care să ducă la facilitarea schimburilor de turiști între țări, negocierile comerciale internaționale își amplifică prezența tot mai vădit în relațiile bilaterale, devenind astfel principalul și singurul mijloc de comunicare internațională în businessul turistic.

Intensificarea bilaterală a negocierilor este și rezultatul unor evoluții obiective, bazându-se pe existența unei vaste activități economice, atribuite turismului internațional.

Practica turistică demonstrează, că negocierea comercială internațională constituie principala modalitate, prin care se accede la performanțe, în condițiile unui echilibru al avantajelor pentru toate părțile.

În aceste condiții, negociatorii prin implicarea lor activă, pot contribui semnificativ la dezvoltarea afacerilor din domeniul turismului, facilitând impulsivitatea colaborării bilaterale și multilaterale, accelerarea adoptării noilor tehnologii, apariția noilor produse și servicii turistice inovative, dezvoltarea sectorului de agrement, deschiderea granițelor între țări, și valorificarea noilor piețe de desfacere.

În prezent, relațiile turistice internaționale de manifestă prin multiple forme de realizare, care, deși se intersectează, uneori se suprapun parțial, au existență cu evoluții și trăsături specifice.

Influențele factorilor externi, transmise prin sistemul relațiilor turistice internaționale, sunt complexe și adesea contradictorii. Acestea constituie un factor esențial în activitatea întreprinderilor turistice.

Deși factorii interni rămân a fi prioritari, performanța unei întreprinderi turistice autohtone poate fi realizată numai atunci, când aceasta se va implica în negocieri internaționale, pentru a deveni parte a circuitului turistic global.

Este bine cunoscut faptul, că oricât de minuțioasă nu ar fi organizarea activității turistice în cadrul unei întreprinderi, aceasta nu va avea un impact semnificativ decât, dacă se reușește stabilirea relațiilor directe între actorii pieței turistice și furnizorii de servicii turistice, atât la nivel național cât și la nivel internațional.

Stabilirea contactului direct cu partenerul, este singură modalitate de a-i cunoaște posibilitățile, necesitățile, problemele cu care acesta se confruntă, fiind o condiție fundamentală pentru a realiza o afacere turistică eficientă și durabilă.

Acest lucru poate fi obținut numai în cazul negocierilor bilaterale directe, unde se pot încheia acorduri și contracte, care pot genera beneficii considerabile pentru toate părțile implicate.

Conform Codului civil [15] al Republicii Moldova există mai multe tipuri de contracte relevante pentru activitate turistică, inclusiv:

- ***Contractul privind pachetul de servicii de călătorie.*** Prin contract privind pachetul de servicii de călătorie un profesionist (organizator) se obligă să ofere celeilaltei părți (călătorului) un pachet de servicii de călătorie, iar călătorul se obligă să plătească organizatorului prețul convenit al pachetului.

• **Contractul de prestări servicii.** Prin contractul de prestări servicii, o parte (prestatorul) se obligă să presteze celeilaltei părți (beneficiarului) anumite servicii, iar aceasta se obligă să plătească retribuiția convenită.

• **Contractul de intermediere.** Prin contractul de intermediere, o parte (intermediarul) se obligă față de cealaltă parte (client) să acționeze în calitate de mijlocitor la încheierea unui sau mai multor contracte între aceasta și terț.

• **Contractul de mandat.** Prin contractul de mandat o parte (mandantul) împuternicește cealaltă parte (mandatarul) să o reprezinte la încheierea de acte juridice sau în alte moduri, care afectează direct poziția juridică a mandantului în raport cu un terț, iar mandatarul, prin acceptarea mandatului, se obligă să acționeze în numele și pe contul mandantului.

• **Contractul de comision.** În cadrul acestui contract, o parte (comisionarul) se obligă să încheie acte juridice în nume propriu, pe baza împuternicirii celeilalte părți (comitentul), iar aceasta să plătească o remunerație (comision).

Un alt aspect important, de care trebuie să se țină cont în afacerile turistice este garanția financiară. Introducerea garanției financiare constituie o normă obligatorie prevăzută în Codul Civil al Republicii Moldova, care responsabilizează atât actorii pieței turistice, cât și negociatorii, aceștia fiind obligați să demonstreze solvabilitatea întreprinderii turistice pe care o reprezintă.

În contextul complexității negocierilor, domeniul relațiilor internaționale încheierea acordurilor și contractelor de cooperare turistică, negociatorul trebuie să: manifeste un simț pronunțat al realității, să aplice tactul diplomatic necesar, să intervină în funcție de argumentele aduse de partener, să utilizeze un vocabular adecvat și expresii sugestive care să capteze interesul.

Prezența directă la partener, negocierile purtate cu acesta și echipa sa, implică o minuțioasă și atentă analizare a tipologiei sale, pentru pregătirea, pe viitor, a modului de a aborda dialogul partenerial de afaceri.

Ținând cont de caracterul complex al negocierii afacerilor, domeniul relațiilor internaționale presupune dezvoltarea capacităților și abilităților de gestionare a tratativelor, de construire a raporturilor între persoane și grupuri de persoane, precum și facilitarea de exprimării și crearea încrederii, precum rezolvarea situațiilor conflictuale.

Tranzacțiile comerciale internaționale în domeniul turismului sunt o formă de afaceri internaționale, care au ca obiect schimbul de servicii turistice. Principala formă de realizare a acestora o reprezintă operațiunile de export-import de servicii turistice, întemeiate în baza contractelor de vânzare-cumpărare.

În sens larg, însă, în sfera tranzacțiilor comerciale internaționale se includ și operațiuni combinate, exporturi complexe, diferite forme de alianțe strategice și cooperări internaționale, precum și alte acțiuni internaționale implicate în încheierea și derularea de contracte comerciale internaționale [69, pag.173].

Spre deosebire de negocierile comerciale interne, cele internaționale prezintă un grad sporit de dificultate datorită complexității fenomenelor atestate pe piața turistică internațională aceste fenomene sunt analizate *Anexa 10*.

Cu toată complexitatea acestora, întreprinderile turistice tind în permanență să-și extindă afacerile la nivel internațional, pentru a-și lărgi piața de desfacere și de a obține venituri suplimentare din tranzacțiile internaționale cu produse și servicii turistice. Însă, pentru a evita riscurile extinderii, este necesară realizarea câtorva activități în domeniul negocierii afacerilor turistice, care să excludă posibilele pierderi financiare.

Este important să accentuăm că premisele elaborării unei strategii de extindere internațională trebuie să fie create prin prisma unui diagnostic extern, care prevede identificarea circumstanțelor prin evaluarea riscurilor, precum și prin diagnosticul intern, care prevede analiza capacității economice și financiare a întreprinderii turistice [62, pag.10].

Diagnosticul extern este operațiunea prin care întreprinderea turistică analizează și încearcă să prevadă starea și evoluția mediului de afaceri existent pe piața turistică, unde dorește să se extindă. Principalele componente ale analizei diagnosticului extern sunt prezentate în *Anexa 11*.

În baza rezultatelor analizei diagnosticului extern și în temeiul oportunităților estimate, întreprinderea turistică poate lua una dintre următoarele decizii:

- Să se opereze pe această piață turistică, dezvoltându-și astfel strategia de afaceri;
- Să ignore această piață, dacă riscurile identificate sunt semnificative.

În contextul celor relatate, diagnosticul extern nu este suficient pentru a lua decizia de externalizare. Este necesar de realizat și diagnosticul intern pentru a evalua capacitatea întreprinderii de a-și extinde afacerile pe o piață străină.

Diagnosticul intern presupune evaluarea capacităților strategice ale întreprinderii turistice, pentru a determina aptitudinea acesteia de a-și valorifica competențele și resursele, în scopul externalizării produselor și serviciilor turistice. Principalele elemente ale diagnosticului intern sunt prezentate în *Anexa 12*.

Gradul de implicare al managementului în operațiunile de import-export diferă în dependență de modul de organizare a activității turistice de către întreprindere și în particular de capacitatea acesteia de a purta negocieri.

Specificul negocierii comerciale internaționale în prestația turistică se deosebește de alte tipuri de negocieri (diplomatică, socială etc.) prin obiectul său, care vizează demararea unei afaceri sau a unei activități lucrative în domeniul turismului, având scopul de a asigura obținerea de profit pentru părțile implicate.

Negocierea comercială în domeniul turismului presupune intrarea părților în contact printr-o acțiune anterioară de comunicare, sau în urma schimbului de scrisori comerciale prin intermediul poștei electronice. Elementele care o caracterizează sunt următoarele:

1. Existența divergenței de interese între părți, în cazul, când furnizorul sau prestatorul de produse și servicii turistice încearcă să obțină un preț cât mai mare, iar întreprinderea turistică în persoana tur-operatorului, care formează pachetul de servicii turistice, încearcă să plătească un preț cât mai mic.

2. Cointeresarea părților în cooperare cu scopul de a ajunge la o înțelegere pentru a semna un contract.

Prin urmare, pentru ca negocierea comercială să aibă sens, este necesar ca dincolo de interesele lor particulare, părțile să poată stabili un acord comun, pentru ca afacerea turistică ce face obiectul tratativelor să demareze. Totodată, plecând de la faptul că fiecare dintre parteneri poate să-și realizeze interesul particular, doar dacă proiectul comun este realizat, negociatorii trebuie să manifeste o anumită încredere reciprocă, să acorde prioritate convergenței de interese în raport cu divergențele. În caz contrar, dacă afacerea nu se încheie, negocierea suferă un eșec – niciuna dintre părți nu câștigă.

Dacă analizăm negocierea comercială internațională prin prisma prestației turistice, putem deduce că negocierea este un proces organizat de comunicare între întreprinderile de turism și furnizorii și prestatorii de servicii turistice, care își propun adaptarea progresivă a intereselor lor, raportate la obiectul negocierii în vederea realizării unei înțelegeri de afaceri reciproc acceptabile, materializată într-un contract internațional.

Generalizând cele menționate anterior, suntem de părerea că ***„negocierea afacerilor în turism, reprezintă un proces complex de interacțiune între minimum două părți, cu viziuni diferite, dar cu interese complementare, centrat pe comunicarea între ele, având ca scop găsirea unui compromis reciproc avantajos, menit să asigure buna colaborare în prestarea serviciilor turistice”***.

Există o serie de cerințe, reflectate în literatura de specialitate, care trebuie respectate la negocierile comerciale internaționale aferente domeniului turismului. **Autorul** cercetării a identificat **șase cerințe**:

Prima cerință. Atitudinea de cooperare trebuie să prevaleze asupra celei de confruntare în relațiile dintre părți.

A doua cerință. Părțile trebuie să mențină un dialog deschis și continuu. Dialogul trebuie să se bazeze pe înțelegere reciprocă și pe încrederea în reușita comună. La încheierea acordului este esențial să se mențină deschiderea către consens și compromisuri.

A treia cerință. Este important ca în procesul de desfășurare a negocierilor trebuie să persiste etica profesională, politețea, respectarea adversarului, precum și a intereselor acestuia.

A patra cerință. Este necesară abordarea constructivă a negocierii, în condiții reciproc avantajoase pentru ambele părți, care să dea prioritate încheierii acordului cu partenerul.

A cincea cerință. Obiectivele urmărite de parteneri trebuie să se finalizeze cu un acord sau cu un contract de colaborare încheiat.

A șasea cerință. La finalizarea tranzacției, fiecare parte trebuie să simtă satisfacția unei colaborări reușite și a unei înțelegeri benefice.

Întrucât internaționalizarea este strâns legată de tranzacțiile de comerț exterior, ritmul poate fi rapid, când întreprinderile turistice caută să exploateze la maximum oportunitățile pe care le oferă piața turistică internațională. În aceste condiții, tranzacțiile de comerț exterior iau forma unor afaceri internaționale, care au ca scop schimbul internațional de servicii.

Pentru înțelegerea mai clară a relațiilor complexe dintre actorii pieței turistice, în tranzacțiile comerciale internaționale, este important să examinăm factorii de internaționalizare. Rezultatele obținute au arătat că acești factori au avut posibilitatea de a media complementar relațiile dintre actorii pieței turistice din Republica Moldova și cei din străinătate, generând atât efecte directe, cât și efecte indirecte, pozitive și semnificative.

Per ansamblu, se poate afirma că efectele internaționalizării factorilor asupra dezvoltării relațiilor comerciale se manifestă cu o intensitate destul de mare. Principala formă de realizare a acestora o reprezintă operațiunile de export-import, care se bazează pe contractul de colaborare internațională în domeniul prestării serviciilor[63, pag.13]. Principalii factori de internaționalizare sunt redați în Figura 3.3.

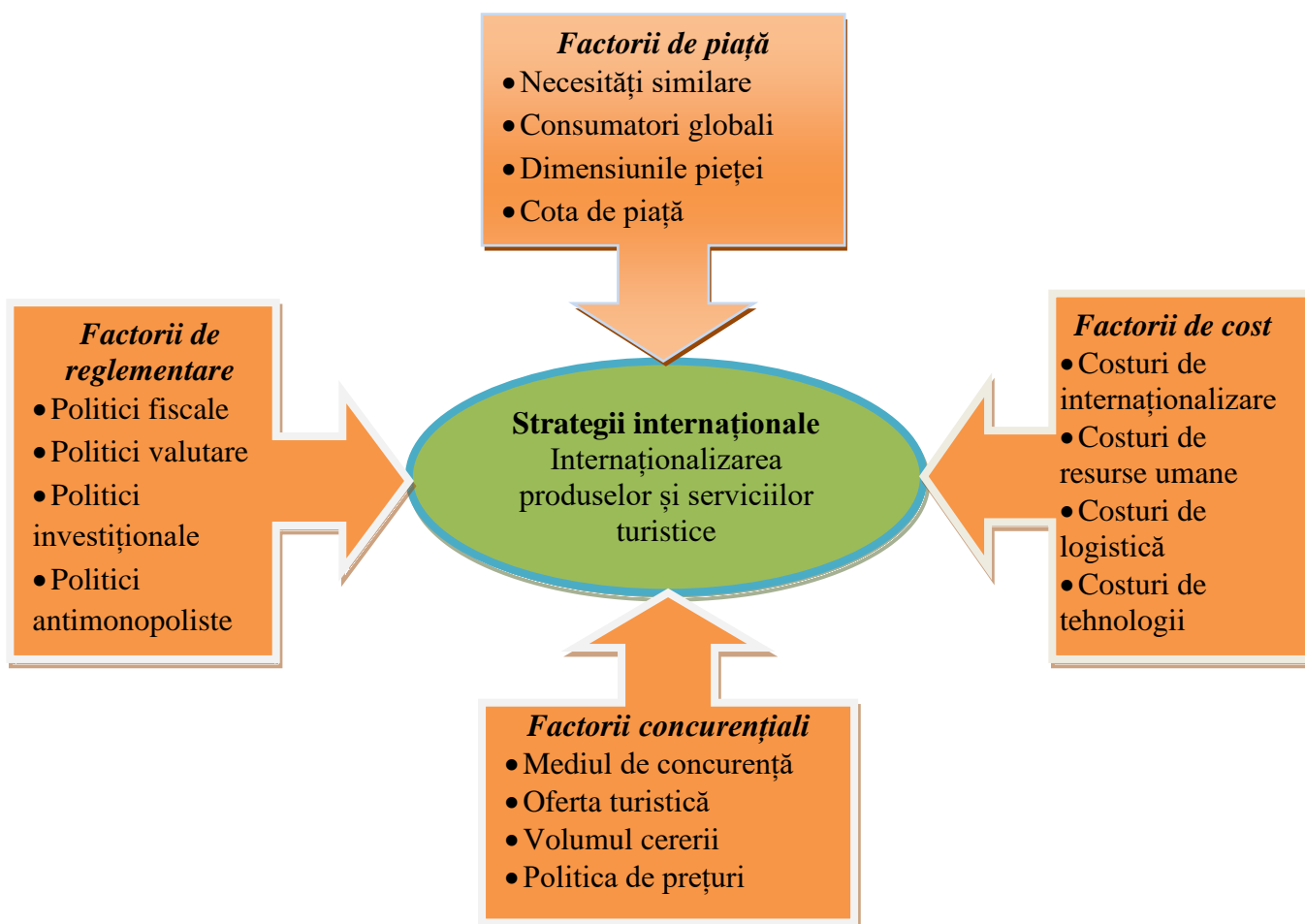


Fig. 3.3. Principalii factori de internaționalizare

Sursa: Adaptată după G.Yip [123, pag.320]

În sens larg, în sfera tranzacțiilor comerciale internaționale se includ diverse operațiuni combinate, care pot lua următoarele forme: exporturi complexe de produse și servicii turistice, diferite tipuri de alianțe strategice și cooperării internaționale în organizarea programelor charter, precum și alte operațiuni și acțiuni internaționale implicate în încheierea și derularea contractelor turistice, realizate ca rezultat al negocierilor comerciale purtate.

Trebuie să fim conștienți de faptul că negocierea comercială internațională în domeniul turismului nu trebuie concepută ca o presiune exercitată asupra partenerului de afaceri. Finalizarea negocierii, respectiv încheierea contractului, reprezintă doar consacarea juridică a afacerii, care va fi derulată prin executarea obligațiilor pe care părțile și le-au asumat. Dacă acceptarea sub presiune a unor obligații, de către una dintre părți, poate constitui un atu major în executarea contractului de colaborare turistică, cealaltă parte poate tergiversa punerea în aplicare a acestui contract și chiar rezilierea acestuia.

În practica afacerilor dindomeniul turismului internațional, s-au impus o serie de **reguli și cerințe** concrete privind desfășurarea negocierilor, după cum urmează:

- o ofertă turistică nu poate fi retrasă în condițiile în care retragerea ar cauza un prejudiciu nejustificat partenerului de afaceri;
- o negociere programată nu poate fi contramandată fără un motiv serios;
- angajamentele reciproce trebuie să fie definite clar, într-un limbaj înțeles de ambele părți;
- conținutul contractului trebuie să fie echilibrat, să nu conțină clauze abuzive și să nu fie, în mod excesiv, în favoarea unei părți;
- părțile participante la negocieri trebuie să cunoască riscurile pe care și le asumă, avantajele pe care pot să le obțină, garanțiile de care pot beneficia;
- este inacceptabilă omisiunea premeditată, în scop de înșelăciune, a elementelor despre care, în condiții normale, ar trebui comunicate partenerului.

Negocierile comerciale internaționale de regulă, implică anumite riscuri, dar și costuri financiare ridicate. Însă, aspectul cel mai important al afacerii turistice constă în faptul că negocierea internațională comportă un caracter intercultural, în sensul că părțile implicate aparțin unor culturi diferite, iar încheierea și demararea afacerii se realizează într-un context multinațional.

Potrivit cercetătoarei americane Rosalie Tung [121], membră al Academiei Americane de Management, a Academiei de Afaceri Internaționale, și a Academiei Britanice de Management, o paradigmă inteligentă a negocierilor internaționale de afaceri ar trebui să includă cel puțin *cinci dimensiuni*, reflectate în *Anexa 13*.

Dimensiunile negocierii afacerilor în businessul turistic sunt reflectate schematic în Figura 3.4.

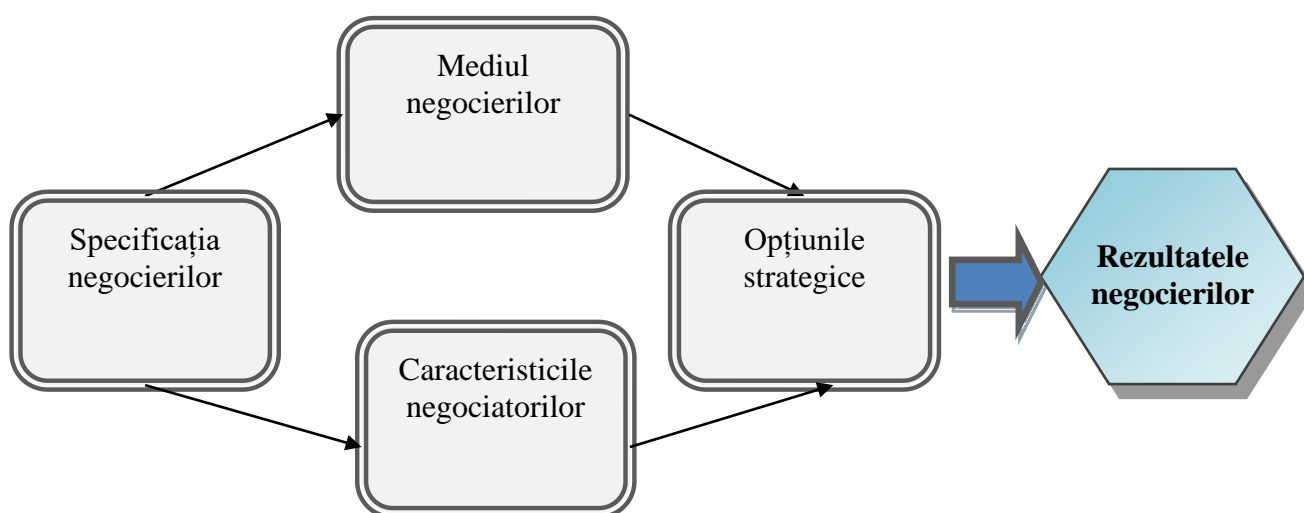


Fig. 3.4. Dimensiunile negocierii afacerilor în businessul turistic

Sursa: Adaptată de autor după Rosalie Tung

Concomitent cu dimensiunile negocierii afacerilor în businessul turistic, se menține și se accentuează instabilitatea în diferite componente ale acestora, fapt care impune cerințe sporite față de managementul contemporan al relațiilor turistice internaționale.

Dacă este să analizăm tendința actuală care se atestă în stabilirea relațiilor turistice internaționale, se poate deduce că activitățile orientate către modele moderne viabile de dezvoltare a ramurii turistice, sunt prezentate în Figura 3.5.

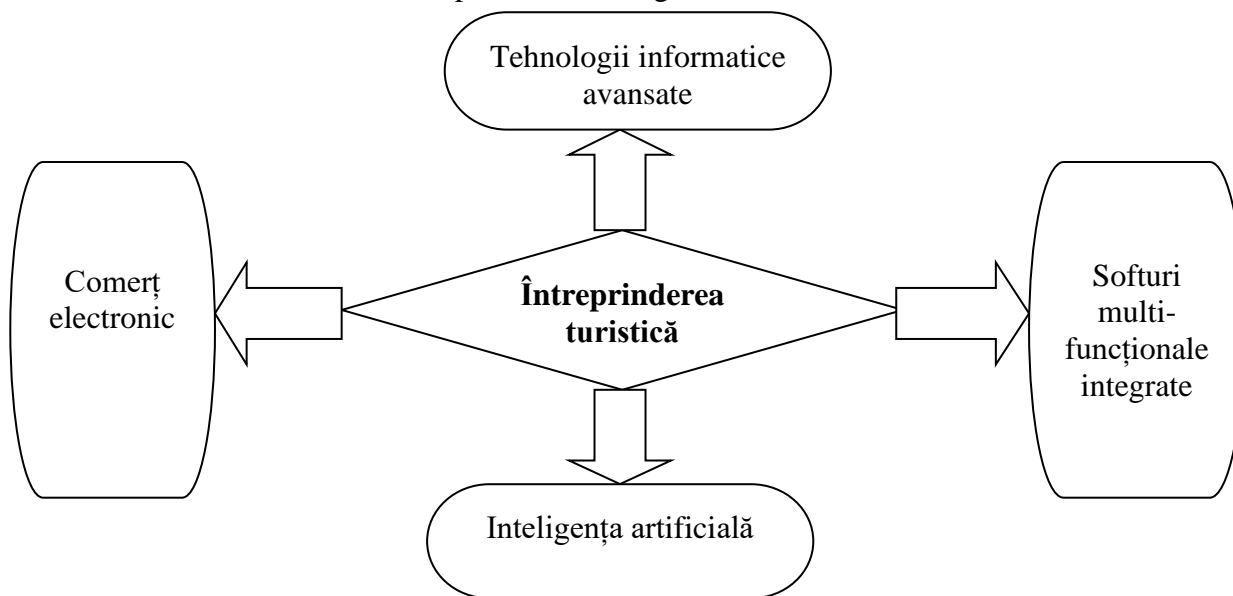


Fig. 3.5. Modele moderne viabile de dezvoltare a ramurii turistice

Sursa: Elaborată de autor

În contextul unui asemenea cadru de dezvoltare a întreprinderilor turistice, managementul organizațional trebuie să fie plasat în prim plan, pentru a menține funcționalitatea entității, asigurându-i avantajul competitiv necesar.

Pentru avantajul competitiv să fie asigurat, este necesar ca întreprinderea turistică să îndeplinească o serie de cerințe, după cum urmează:

- evaluarea corectă pe baza unor studii și previziuni, a posibilităților de export și import al serviciilor și produselor turistice;
- utilizarea marketingului turistic ca o componentă permanentă a gestionării afacerilor turistice;
- receptivitatea sporită față de cerințele dinamice ale economiei turismului, precum și ale piețelor turistice externe, anticipând și gestionând cu multă promptitudine și sensibilitate diferitele fenomene;
- structurarea mecanismului de activități și aprobarea unui sistem decizional, care să se integreze armonios în planul de dezvoltare a întreprinderii turistice, și care să țină cont de

considerare politicile comerciale promovate pe piața turistică mondială, luându-se în calcul totodată, și contextul economic existent;

- adaptabilitatea sporită față de condițiile diversificării și înnoirii ofertei de produse și servicii turistice;

- o activitate continuă și complexă de modernizare, ca urmare a însușirii unei concepții și a unei viziuni noi față de problemele comerțului turistic internațional, inclusiv prin folosirea unor metode de informare bazate pe tehnologiile informatice avansate.

Urmare a unor asemenea cerințe, apar noi exigențe și în ceea ce privește modul de utilizare a managementului organizațional în activitatea turistică internațională. În consecință, propunem exercitarea următoarelor atribuții, reflectate în *Anexa 14*.

Studiile realizate de autor asupra mediului de afaceri turistic internațional, a scos în evidență realitatea, că o întreprindere turistică va prefera piețele externe numai în baza unor stimulente sau motivații fundamentale, care să-i asigure atât avantaje profitabile cât și o poziție bună pe anumite zone de piață.

Ioan Popa în monografia: „Tranzacții de comerț exterior: negociere, contracte derulare”, grupează asemenea aspecte în două categorii [68, pag.19]:

- 1) **Motivațiile pro-active**, care reprezintă stimuli pentru modificarea strategiei inițiate de către o întreprindere turistică în raport cu noile tendințe conjuncturale.

- 2) **Motivațiile reactive**, care reprezintă răspunsuri și adaptări ale întreprinderii turistice la schimbările intervenite în mediul economic extern.

Raportate la piața turistică internațională aceste categorii pot fi structurate, după cum sunt prezentate în *Anexa 15*.

Motivațiile de extindere și diversificarea produselor și serviciilor turistice în cadrul piețelor turistice internaționale, creșterea numărului de parteneri de afaceri, amplasați în zone cât mai extinse și diversificate, precum și posibilitatea alegerii dintr-un număr sporit de tehnici concrete de contractare și derulare a schimbului internațional de turiști, duc la creșterea importanței dialogului bilateral, prin demararea negocierilor comerciale dintre părțile interesate. De asemenea, în condițiile existenței unor diferențieri și limitări în ceea ce privește dotarea cu resurse turistice a destinațiilor turistice, accesul la acestea este posibil printr-o colaborare reciproc avantajoasă a agenților pieței turistice, pe bază de negocieri.

3.4. Componenta prețului ca instrument important al procesului de negociere

Relațiile dintre parteneri în cadrul procesului de negocieri pot fi condiționate de strategia de stabilire a prețului, care imprimă anumite particularități în domeniul businessului turistic.

Lansarea discuțiilor, tratativelor și luarea deciziilor, prin intermediul cărora se urmărește realizarea obiectivelor și promovarea intereselor actorilor pieței turistice, pot avea loc numai în cazul, dacă prețul negociat este unul favorabil pentru ambele părți. În aceste condiții, componenta prețului devine cea mai importantă variabilă a procesului de negociere, deoarece acesta poate avea atât consecințe benefice asupra actului negocierii, cât și consecințe grave asupra rezultatului acestui proces. Din această perspectivă, negociatorii, în permanență, apelează la această variabilă pentru a influența rezultatele negocierilor.

Este bine cunoscut faptul, că prețul care se stabilește între partenerii de afaceri trebuie negociat. În majoritatea cazurilor, prețul înscris într-un contract este diferit de cel lansat prin ofertă directă. Totuși, prețul poate fi într-o anumită măsură influențat de încrederea pe care o prezintă partenerul sau de vechimea și stabilitatea în timp a relației de afaceri.

Experții în negocieri consideră, că folosirea prețului ca instrument important al procesului de negociere, depășește cu mult dimensiunile sale strict economice, conferindu-i valențe care derivă din teoria și practica negocierilor internaționale. Determinarea prețurilor, folosirea acestora în mediul concurențial, integrarea ofertanților, furnizorilor și prestatorilor de servicii turistice în ecuația prețului, sunt numai câteva dintre aspectele care definesc utilizarea politicii de preț ca instrument important în negociere. Complexitatea acestei arii problematice este sporită și de locul pe care îl deține politica de preț în stabilirea parteneriatelor durabile de afaceri. De aceea, importanța majoră în organizarea și desfășurarea cu succes al procesului de negociere, îl prezintă cunoașterea stării economice și financiare a ofertanților și furnizorilor de servicii turistice, solvabilitatea și reputația comercială a acestora. Analiza activității economico-financiară a potențialului partener de afaceri trebuie făcută cu maximă prudență, deoarece informația respectivă despre acesta, ne va proteja de posibilele riscuri pe viitor.

Prețul la produsele și serviciile turistice oferite de ofertanți și furnizori, are un rol important, întrucât de acesta depinde succesul sau insuccesul tratativelor. Reușita procesului de negociere depinde de abilitatea ofertanților și furnizorilor, cum vor reuși să argumenteze modul de stabilire a prețurilor la produsele și serviciile turistice, care fac obiectul tranzacțiilor comerciale. De aceea, negociatorii, trebuie să depună un efort considerabil pentru apropierea punctelor de vedere, obiectivul de bază fiind, ajungerea la un acord de principiu, pentru a nu periclita rezultatele negocierilor. În asemenea situație, rezultatul variabilelor decizionale în

procesul de negociere se va realiza prin analize complexe, cu referire la specificul prețurilor la produsele și serviciile turistice, acestea depinzând de cererea și oferta existentă pe piața turistică națională și internațională.

Raporturile complexe dintre costuri, cantitățile vândute de produse și servicii turistice, profitul și prețul pot fi formalizate și abstractizate, dar punctul de plecare în negocieri rămâne totuși ar fi structura prețului. Acest concept trebuie definit cu cea mai mare claritate, deoarece stă la baza tuturor contractelor încheiate în businessul turistic.

În cadrul tratativelor privind încheierea acordurilor sau contractelor, la negocierea prețului se recomandă să se respecte următoarele secvențe cronologice:

- ✓ se evită anunțarea ofertei de preț la produsele și serviciile turistice la startul negocierii;
- ✓ se aduce în discuție necesitatea și interesul partenerului pentru produsul și serviciul turistic;
- ✓ se ia în calcul faptul că produsul oferit satisface necesitățile și interesele partenerului de afaceri;
- ✓ se realizează o analiză comparativă între serviciile oferite și produsele analogice existente pe piața turistică;
- ✓ dacă argumentele sunt palpabile, se aduce în discuție și se punctează avantajele partenerului privind contractarea acestor produse și servicii turistice;
- ✓ se așteaptă cu răbdare momentul în care potențialul partener se interesează de preț din proprie inițiativă;
- ✓ se anunță prețul fără rețineri și șovăieli;
- ✓ dacă este vorba de o gamă largă de prețuri a serviciilor și produselor turistice, se începe cu anunțarea celui mai ridicat. E ușor de coborât, dar este greu de urcat pe scara prețurilor.

Respectarea acestor secvențe poate asigura succesul negocierilor, iar potențialul partener de afaceri poate trece în categoria de consumator de servicii și produse turistice.

Trebuie să reținem faptul, că conceptul de preț este deosebit de complex și important la toate etapele de desfășurare a negocierii afacerilor în turism. Turiștii, oamenii de afaceri, ofertanții, furnizorii, precum și prestatorii de servicii turistice, sunt interesați în specificul fixării prețurilor la produsele și serviciile turistice destinate consumului turistic.

Cunoaștem că conceptul de preț a evoluat în timp, iar noțiunile care îl caracterizează pot fi prezentate, în opinia specialiștilor în marketing, după cum urmează în Tabelul 3.7.

Tabelul 3.7. Noțiunile care caracterizează prețul

N/o	Noțiuni de preț	Caracteristici
1.	Preț absolut	Valoarea produsului sau serviciului turistic
2.	Preț relativ	Obținut prin compararea produsului sau serviciului turistic
3.	Preț instrument	Pentru efectuarea operațiunilor de schimb
4.	Preț sistemic	Element al unui mecanism de reglare
5.	Preț administrat	Calculat pe baza costurilor, impozitelor, taxelor și marjei de profit

Sursa: Elaborată de autor după Michael J. Thomas [88]

Pe baza acestor accepțiuni și concepte, grupul de autori sub egida profesorului Nicolae Teodorescu, a dedus că „prețul este rezultatul procesului de evaluare a bunurilor și serviciilor, existente pe o piață dată, în scopul satisfacerii intereselor participanților la procesul de schimb”[88].

Într-o altă ordine de idei, profesorul universitar Ion Smedescu, menționează că, „prețul reprezintă valoarea de schimb pentru produsele și serviciile oferite și cuprinde costurile de producție și de vânzare, incluzând un adaos comercial din care o parte reprezintă profitul vânzătorului”[84, pag.119].

Autorul prezentei cercetări, consideră că „prețul reprezintă valoarea produsului sau serviciului turistic calculat în baza costului, impozitelor și a marjei de profit”.

Ca continuare la cele expuse, „cea mai bună negociere este cea care aduce plusvaloare ambelor părți participante la tratative, mai ales când este vorba de variabila prețului”[43].

Persoanele care consideră că negocierea prețurilor reprezintă o luptă a argumentelor sunt copleșite de propria importanță. În opinia experților în negocieri Chris Voss și Tahl Raz „negocierea nu este o bătălie, ci un proces de descoperire” [94, pag.62]. Scopul negocierii prețurilor, în opinia noastră, constă în aceea, ca ambii partenerii de afaceri trebuie să primească avantaje reciproce.

Realizat într-o formă schematică din Figura 3.6, în funcție de poziție și interese, actorii pieței turistice, participanții la procesul de negociere a prețurilor pot fi prezentați, după cum urmează:

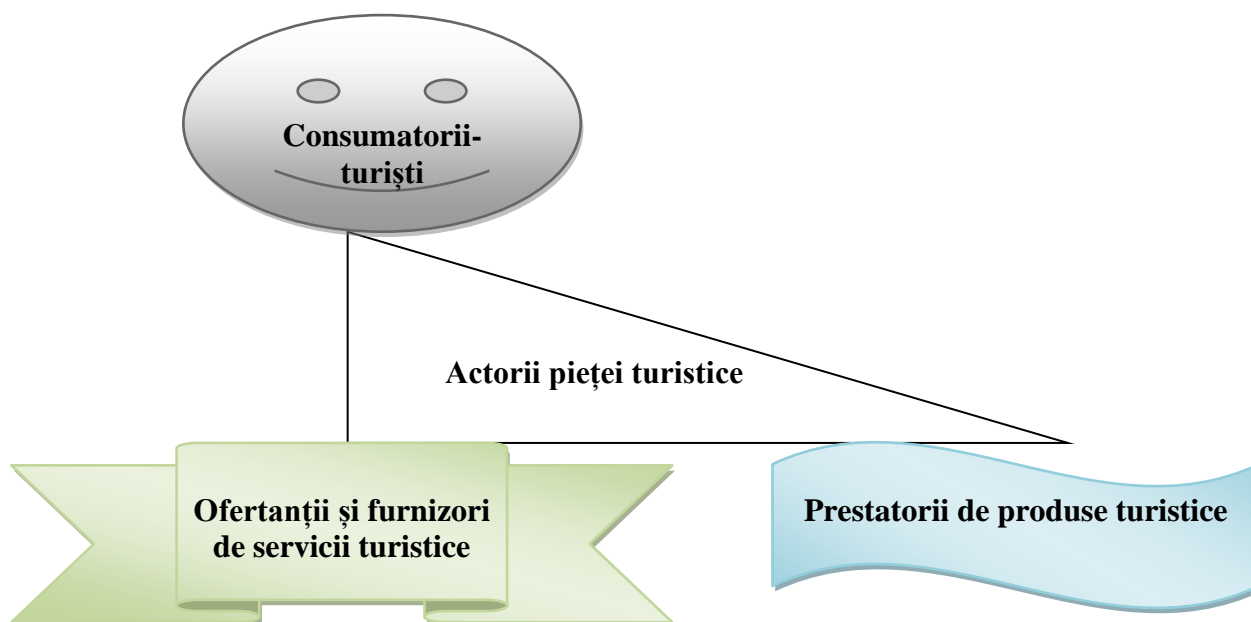


Fig. 3.6. Actorii pieței turistice

Sursa: Elaborată de autor [41, pag.43]

Firește, actorii pieței turistice, participanții la procesul de negociere, de cele mai multe ori, au opinii și păreri divergente, care trebuie să fie echilibrate în proces de tratative prin intermediul prețului.

Remarcăm, totuși că echilibrarea intereselor divergente ale participanților la negociere este un obiectiv greu de atins, deoarece, în practica internațională, anumite categorii de ofertanți sau agenți ai pieței turistice reușesc să ocupe o poziție dominantă și să conducă procesul de negocieri potrivit propriilor interese. Prin această prismă, tipologia prețurilor îmbracă următorul conținut, descris în Tabelul 3.8.

Tabelul 3.8. Tipologia prețurilor în dependență de poziția deținută de negociatori

N/o	Tipologia prețurilor	Caracteristici
1.	Preț impus	Se aplică când ofertantul sau furnizorul are o poziție dominantă și intervine agresiv pe piața turistică
2.	Preț concurențial	Se stabilește când prestatorii de servicii turistice reușesc să-și impună propriile interese, ca urmare a poziției pe care o au pe piața turistică
3.	Preț liber	Se formează pe piață, prin mecanismul cererii și al ofertei sau sunt stabilite prin negocieri în contractele încheiate de agenții pieței turistice
4.	Preț echilibrat	Se utilizează când interesele consumatorilor și ale prestatorilor

		de servicii turistice sunt satisfăcute în egală măsură
5.	Preț psihologic	Se utilizează pentru stabilirea aspectelor psihologice ce îl pot influența: prestigiul, prețul de referință, cifrele magice etc.

Sursa: Elaborat de autor după sursa [22, pag.113]

În abordarea strategiei de preț, punctul de pornire a negocierilor trebuie să fie axat pe următoarele condiții:

➤ **condiția de realizare a produselor și serviciilor turistice**, respectiv să permită schimbul comercial între ofertanți, furnizori, prestatori și turiști, în scopul efectuării consumului turistic;

➤ **condiția de acoperire a costurilor**, adică să permită ofertanților, furnizorilor și prestatorilor din industria turistică să-și recupereze cheltuielile efectuate pentru crearea, promovarea, distribuția și comercializarea produselor și serviciilor turistice;

➤ **condiția de eficiență**, poate fi materializată numai prin obținerea de profit, deoarece menținerea și dezvoltarea afacerii necesită în permanență suport financiar.

Prin îndeplinirea acestor condiții, prețul poate fi utilizat ca instrument efectiv pe piață, în scopul realizării funcțiilor sale.

Profesorul universitar Monica Maria Coroș este de părerea că „*nivelul prețurilor constituie pentru prestatorii de servicii turistice un element strategic deosebit de valoros, deoarece prețul este în strânsă legătură atât cu caracterul sezonier al activității turistice, cât și cu gradul de complexitate a produsului turistic*”[19, pag.126]

Astfel, în dependență de sezonul turistic, ofertanții și furnizorii de servicii turistice utilizează la negocieri diverse strategii în stabilirea prețului și anume:

• **strategia prețurilor joase**. Această strategie este utilizată, în special, în perioadele de extrasezon și asigură preponderent, acoperirea costurilor prin realizarea unui profit minim. În acest caz, la formarea pachetului de servicii turistice se ia în calcul integrarea unui mix optim de servicii: transport, cazare, alimentare și agrement, care la preț minim va întruni un nivel satisfăcător de calitate. Conform Legii 105/2003, privind protecția consumatorilor, *calitatea este „ansamblu de caracteristici ale unui produs, serviciu, care îi conferă aptitudinea de a satisface, conform destinației, necesitățile explicite sau implicite”*[46]. De asemenea strategia respectivă poate fi utilizată atunci când se urmărește: diminuarea consecințelor sezonității turistice, intrarea pe noi piețe de desfacere, satisfacerea cererii turistice specifice anumitor segmente de consumatori cu venituri modeste. Totuși, trebuie să fim prudenți ca strategia respectivă să nu periclitizeze interesele ofertanților și furnizorilor de servicii turistice, precum și a prestatorilor de produse turistice;

• **strategia prețurilor moderate.** Această strategie se bazează pe faptul că dimensiunea prețului reflectă un anumit nivel de calitate și este utilizată cu scopul de a atrage consumatorii-turiștii cu venituri medii, constituind în principal un instrument ce permite câștigarea unui segment cât mai mare de piață și realizarea unor profituri satisfăcătoare;

• **strategia prețurilor înalte.** Această strategie vizează consumatorii-turiști cu venituri mari și poate fi utilizată cu succes, când cererea este depășită de ofertă, respectiv în perioadele de vârf de sezon. De asemenea, strategia respectivă, mai este potrivită când se dorește fructificarea unui avantaj competitiv al unui produs turistic nou.

Există însă și situații de recesiune în turism, exemplul elocvent fiind pandemia Covid-19, când agenții pieței turistice iau în calcul alternativa strategică privind diminuarea prețului, astfel încât să le permită, în varianta ideală, menținerea cotei de piață la un profit minim. Desigur, alegerea strategii respective depinde de receptivitatea consumatorilor-turiști față de prețul stabilit, precum și de reacțiile concurenților.

Savantul american Philip Kotler a identificat **șapte alternative de stabilire a prețului** cu motivațiile și consecințele respective, iar **autorul** prezentei cercetări, le-a adaptat specificului pieței turistice. Astfel, cercetările au desemnat alternative strategice de stabilire a prețurilor, reflectate în Tabelul 3.9.

Tabelul 3.9. Alternative strategice de stabilire a prețurilor

Variantele strategice	Motivația	Consecințele
1. Menținerea prețului și a calității produselor și serviciilor turistice.	Fidelitatea din partea clienților.	Cotă de piață mai mică. Rentabilitate mai scăzută.
2. Creșterea prețului și a calității produselor și serviciilor turistice.	Creșterea costurilor și a calității percepute.	Cotă de piață mai mică. Rentabilitate neschimbată.
3. Menținerea prețului și creșterea nesemnificativă a calității percepute.	Cheltuielile sunt mai mici în cazul menținerii prețurilor decât să fie îmbunătățită calitatea.	Cotă de piață mai mică. Scade rentabilitatea pe termen scurt și crește pe termen lung.
4. Reducerea nesemnificativă a prețului și creșterea calității produselor și serviciilor turistice.	Se acordă o reducere mică de preț dar accentul se va pune pe sporirea valorii ofertei turistice	Menținerea cotei de piață. Reducerea rentabilității pe termen scurt, menținerea pe termen lung.

5. Reducerea drastică a prețului și menținerea calității produselor și serviciilor turistice.	Descurajarea concurenței.	Menținerea cotei de piață. Reducerea drastică a rentabilității pe termen scurt.
6. Reducerea drastică a prețului și scăderea calității produselor și serviciilor turistice.	Menținerea pe piață prin orice mijloc posibil.	Pierderea rentabilității pe termen scurt.
7. Menținerea prețului și scăderea calității percepute.	Reducerea cheltuielilor operaționale.	Scade cota de piață și rentabilitatea pe termen lung.

Sursa: Adaptat de autor după Ph.Kotler [45, pag.651]

Fixarea prețurilor corespunzătoare pentru produsele și serviciile turistice oferite consumatorilor-turiști este importantă pentru ca întreprinderea să fie competitivă în mediul concurențial. Totodată prețul este un determinant direct al profitabilității entității economice, iar eficiența activității este determinată de modul în care prețul este orientat spre obținerea profitului.

În principiu, la alegerea unei strategii de prețuri, ofertanții, furnizorii, precum și prestatorii de servicii turistice trebuie să ia în considerare atât stabilirea unui nivel optim al prețurilor, cât și diferențierea acestora în funcție de popularitatea produsului turistic.

În consecință, ca totalizare a celor expuse, deducem următoare concluzie:

- prețul reprezintă o condiție-premisă a efectuării tranzacțiilor comerciale pe piața serviciilor turistice, fiind inclus ca variabilă importantă a procesului de negociere, cu misiunea de a armoniza purtarea tratativelor;
- obținerea unui preț competitiv în mediul concurențial turistic poate fi rezultatul unor negocieri destul de tensionate și complicate, deci trebuie să fim pregătiți pentru aceasta;
- ca regulă, există un prag minim pentru orice preț sub care produsul și serviciul turistic nu poate fi vândut decât în anumite condiții și, ca regulă, această condiție este reprezentată de costurile de producție și de distribuție;
- este necesar să existe și o limită superioară a nivelului de preț pentru a evita escaladarea tensiunilor între actorii pieței turistice;
- punctul forte în reușita negocierilor constă în disponibilitatea negociatorului de a face compromisuri: el trebuie să cedeze „*câte ceva*” pentru a ajunge la un acord, dar în același timp nu trebuie să cedeze „*prea mult*” pentru a nu-și compromite propriul beneficiu.

Ca rezultat, negocierile ce apar între actorii pieței turistice, urmăresc în exclusivitatea modul de stabilirea a prețului, avându-se în vedere un ansamblu de prestații ce se concretizează într-un contract în care vor fi înscrise drepturile și obligațiile partenerilor, elementul cheie al tratativilor fiind asigurarea profitabilității ambelor părți.

Deci, *ipoteza șase, precum că prețul reprezintă un instrument important al procesului de negociere, este validată* prin argumentele expuse mai sus.

3.5. Concluzii la Capitolul III

Analiza sumară a tabloului negocierilor internaționale și a structurii consumului turistic, la început de secol, evidențiază o schimbare considerabilă față de situația existentă în urmă cu 20-30 de ani.

Literatura de specialitate consacrată negocierii abundă în rețete și sfaturi privind purtarea tratativilor, care pot fi utilizate în cadrul negocierilor de afaceri internaționale și naționale. În teorie, pare totul simplu, din momentul ce toți profesioniștii negocierii cunosc toate scenariile posibile. În practică însă, intervin și alți factori cum ar fi: experiența negociatorului, calitățile personale ale acestuia, manevrabilitatea negociatorului, precum și autoritatea profesională. Posedând aceste calități, negociatorii se folosesc de diverse tehnici, tactici și strategii pentru a obține maxim avantaje.

În aceste condiții, creșterea gradului de complexitate a managementului negocierii decurge din schimbările structurale, care au loc în relațiile turistice internaționale, iar negocierea comercială internațională, se impune, în mod progresiv, ca mijlocul cel mai oportun de rezolvare a problemelor ce țin de domeniul businessului turistic.

Ideea de ansamblu, care derivă din analiza relațiilor turistice internaționale, constă în aceea că întreprinderea turistică, deși acționează în plan microeconomic, trebuie să dețină informații care se referă la fenomenele macroeconomice, pentru a putea negocia cu succes în businessul turistic, utilizând strategiile corespunzătoare.

Factorii micro și macro economici care condiționează negocierea contemporană, fără îndoială, implică și schimbarea modului de desfășurare a negocierilor privind afacerile turistice internaționale.

Întreaga muncă depusă, care adesea este una anevoioasă, trebuie să se finalizeze cu luarea unor decizii, care în sine reprezintă încheierea procesului de negociere. Negociatorul trebuie să dispună de clarviziune și prezența de spirit pentru a sesiza momentul concluziei și a evita prelungirea inutilă a discuțiilor. În context, menționăm că formula ideală pentru finalizarea negocierii afacerilor în turism este compromisul, concilierea și consensul.

Totodată, așa cum este relatat în prezentul studiu, stratagemele, manevrele și tehnicile de manipulare sunt și ele parte a procesului de negociere. Acestea sunt axate pe obținerea controlului asupra comportamentului, gândirii sau sentimentelor subiectului părții adverse participant la negocierile de afaceri. Cu toate că ambele părți sunt implicate în negocieri, care au menirea încheierii unei tranzacții comerciale, una dintre părți face tot posibilul ca să câștige anumite avantaje economice ca rezultat al tratativelor, utilizând diverse stratageme, manevre și tehnici de manipulare. De aceea din partea negociatorilor se cere maximă atenție, pentru că filozofia de bază a negocierilor este prudența.

În consecință, putem afirma, că pentru a nu periclita rezultatele negocierii este important ca tehnicile de manipulare, stratagemele și manevrele să fie utilizate dozat.

Ca regulă, în negocieri, disputele majore se axează pe politica de stabilire a prețurilor. Fiecare din părți vine cu ideea de a obține un anumit avantaj economic bazat pe raportul preț-calitate. Prețul care se stabilește între partenerii de afaceri trebuie agreat de ambele părți, deoarece obiectivul de bază a actorilor pieței turistice rămâne a fi: competitivitatea, menținerea pe piață și maximizarea profitului. Atingerea acestui obiectiv poate fi catalogat ca o reușită majoră a procesului de negociere.

Rezumând asupra celor relatate în capitolul trei, am dedus următoarele concluzii, care ar putea influența benefic asupra rezultatelor procesului de negociere.

1. Reușita negocierii trebuie evaluată nu numai prin prisma câștigului de moment obținut, dar și prin măsura în care părțile implicate vor dezvolta relații amicale de afaceri pe viitor.
2. Rezultatul unei negocieri trebuie apreciat sub două aspecte: câștigul de natură patrimonială, care se exprimă în bani și câștigul de natură psihologică care se exprimă în satisfacție și spor de imagine profesională.
3. Privită dintr-o perspectivă obiectivă, negocierea trebuie să asigure reflectarea intereselor legitime ale ambelor părți.
4. Deși părțile implicate în procesul de negociere au interese divergente, totuși scopurile acestora sunt complementare.
5. După finalizarea procesului de negociere, părțile implicate în tratative trebuie să se pună de acord în legătură cu modul de executarea a concesiunilor agreate, fiind stabilite scadențe precise pentru realizarea fiecărei activități.
6. Deși negocierile internaționale se dezvoltă în context global, trebuie să fim conștienți de faptul că acțiunea și impactul acestora este de nivel local.

7. Negocierea este un proces dinamic și complex în cadrul căruia unui actor al pieței turistice poate să apeleze la anumite tehnici de manipulare. Utilizarea regulilor deontologice înseamnă respectarea culturii afacerilor.

8. Prețul stă la baza oricărei tranzacții comerciale. De competitivitatea acestuia depinde succesul sau insuccesul unei afaceri.

9. Imixtiunea abuzivă în afacerile partenerilor pot avea consecințe imprevizibile asupra relațiilor bilaterale.

10. Obținerea unor avantaje ușoare în negociere trebuie să vă pună în gardă dacă nu înțelegeți pretextul cedărilor.

CONCLUZII GENERALE

Actualmente, economia mondială reprezintă un stadiu al schimbului reciproc de activități, unde sunt implicați majoritatea agenților economici de pe glob, iar complexitatea tranzacțiilor presupune o susținută și inteligentă activitate de negociere. Nu face excepție de la această regulă nici ramura turistică.

Negocierea afacerilor în turism este o activitate complexă, care derivă din schimbările de conjunctură care au loc pe piața serviciilor turistice. Cei care nu țin pasul cu ritmul schimbărilor care se produc pe piața turistică națională și internațională pot avea efecte dezastruoase pentru businessul lor.

Generalizând teoriile și practicile managementului negocierilor afacerilor în turism, ca rezultat al cercetărilor, **autorul** a definit această știință drept: *„arta compromisului unde fiecare parte trebuie să câștige, făcându-se anumite concesii, luându-se în calcul respectarea propriei viziuni asupra divergențelor, rezultatul fiind încheierea unui acord sau a unei tranzacții comerciale”*.

Totodată, managementul negocierii afacerilor în turism, ca parte distinctă a managementului negocierilor comerciale, stabilește obiective și sarcini specifice ramurii turistice, alocă și mobilizează resurse umane, materiale, financiare și informaționale pentru a-și atinge scopurile stabilite, generează o gamă complexă de activități, care poate asigura competitivitatea și solvabilitatea întreprinderii turistice într-un mediu concurențial existent.

Pe lângă faptul, că negocierea este un proces complex de interacțiune a intereselor părților, ea este atât știință cât și artă. Este **știință**, deoarece este o parte de cercetare a managementului, înglobată într-o formă de cunoaștere a realității obiective, care trebuie pusă în aplicare în mod rațional, corect și logic, reprezintă o **artă**, deoarece permite negociatorului sau echipei de negociatori să realizeze obiectivele propuse, să pună în practică strategii, tehnici și tactici de negociere, să reușească mai bine în confruntare de interese cu oponenții.

De asemenea, **autorul** consideră că negociatorul experimentat ca parte integrantă a procesului de negociere, este un atribut foarte important al negocierilor afacerilor în turism, deoarece de competența și calitățile sale profesionale, depinde în mare măsură rezultatul obținut, ca consecință a negocierilor. Alături de top-manager, negociatorul experimentat este unul dintre personajele care influențează puternic afacerile din mediul turistic. Astfel se explică necesitatea de a înțelege profilul unui astfel de personaj, caracteristicile lui și modul de acțiune în diferite situații, fiindcă personalitatea negociatorului este unică și originală. Fiecare negociator pornește de la o anumită etapă, dezvoltându-se mai departe pe parcursul evoluției profesionale, încercând o serie de experiențe și intrând în anumite relații – toate acestea având

anumite efecte asupra dezvoltării carierei de negociator. Dezvoltarea personalității negociatorului se realizează pe parcursul unui proces contradictoriu, cu momente pozitive și negative, cu ascensiune și recesiune în carieră, cu evoluție sau involuție, toate aceste fiind datorate modalităților diferite de integrare a individului în profesia de negociator.

O altă opinie invocată de autor, ține de faptul, că managementul negocierii afacerilor în turism este în strânsă legătură cu funcțiile managementului, deoarece negocierile tranzitează toate funcțiile managementului prin: planificarea activităților, organizarea acestora, coordonarea procesului, motivarea angajaților care participă la negocieri, iar, în final, este evaluat întreg rezultatul negocierilor.

Autorul, în teza de doctorat, a descris și relațiile de interdependență ale managementului negocierilor afacerilor cu managementul strategic. Selectarea și aplicarea diferitor tipuri de strategii, utilizarea stratagemelor, manevrelor și tehnicilor de manipulare, pot în consecință să influențeze raportul de forțe la masa de tratative și să direcționeze negocierile spre o finalitate precisă, exprimată prin încheierea unei tranzacții concrete. Este evident că în reușita acestor negocieri sunt componente care nu pot fi estimate prin cifre și documente semnate, dar, totuși, negocierea afacerilor în turism este determinată de beneficiile constatate în actele finale semnate de părțile negociatoare.

Autorul este de părerea, că managementul negocierii afacerilor în turism reprezintă o direcție destul de importantă de studiu al managementului organizației, deoarece conținutul și eficacitatea acestuia condiționează direct competitivitatea întreprinderii turistice, atât pe termen scurt, cât pe termen mediu și lung. Dacă pornim de la aspectul economic al întreprinderii turistice de a-și promova și apăra interesele, de a-și atinge obiectivele stabilite anterior, de-ași satisface aspirațiile și necesitățile, este ușor de concis că problematica subiectelor care țin de negocierile în turism, devine extrem de variată. În aceste condiții, prin specificul său, negocierea afacerilor afectează practic toate componentele structurale ale întreprinderii turistice, deoarece implică: resursele organizaționale, resursele operaționale, metodele și tehnicile manageriale, etc.

Totodată, cercetarea întreprinsă ne-a ghidat spre concluzia, că obținerea unor performanțe economice în cadrul unei întreprinderi turistice este posibilă numai atunci, când managementul operațional al acesteia, conștientizează despre misiunea pe care o poate avea negocierea afacerilor, în proces de afirmare a entității pe piața serviciilor turistice a țării. Neglijarea procesului de negociere și mai ales slaba pregătire a negociatorului, poate duce la scăderea performanțelor organizaționale, și implicit la ratarea anumitor venituri. Din aceste considerente, pregătirea corespunzătoare a procesului de negociere în vederea dezvoltării

afacerilor turistice este una vitală pentru întreprinderile turistice, mai ales atunci când tind, să devină competitive pe piața turistică.

În consecință, cunoașterea modului de utilizare a instrumentarului de negociere și a conceptelor strategice legate de adaptarea lor corectă, grație acestui studiu, va face posibilă stabilirea corectă a obiectului negocierilor, crearea unui sistem de prezumții bine argumentate referitoare la condițiile negocierii, selectarea unei echipe reușite, care își cunoaște perfect obligațiile și împuternicirile, întocmirea riguroasă a dosarului și definirea argumentată a marjei de negociere.

Ca concluzie, sintetizarea anumitor sugestii privind modul de desfășurare a tratativelor pentru viitor, având la bază experiența prezentă, poate fi utilă, dar nu garantează reproducerea efectelor perfecte asupra tuturor tipurilor de negocieri, care au tangență cu piața serviciilor turistice.

PROPUNERI ȘI RECOMANDĂRI

Concomitent cu lărgirea ariei de probleme, care îi preocupă pe negociatorii din cadrul organizațiilor profesionale non-guvernamentale, această activitate devine dificilă pentru ei și prin faptul că cadrul legislativ, care a servit totdeauna drept suport conceptual și funcțional, este învechit. Există contradicții între prevederile normelor juridice, sunt restanțe la legislație, iar unele hotărâri de guvern sunt învechite sau a rămas neexaminată.

Putem deci deduce, că nivelul organizării unor dispute și negocieri pe subiecte legislative va asigura randamentul activității ONG-urilor din domeniul turismului, fapt ce va garanta eficiența conlucrării verigilor întregului sistem de administrare publică centrală de specialitate cu mediul de afaceri turistic.

În contextul celor relatate și în rezultatul cercetării științifice efectuate, înaintăm următoarele propuneri și recomandări:

I. Pentru Ministerul Educației

1. Elaborarea și introducerea cursului universitar „Managementul negocierii afacerilor în turism” pentru specialitățile de turism în cadrul instituțiilor de învățământ superior.
2. Elaborarea și introducerea cursului „Teoria și practica negocierii afacerilor” în cadrul instituțiilor de învățământ mediu de specialitate.
3. La cursurile de formare continuă în domeniul turismului este necesar de acreditat și de introdus modulul de studiu „Particularizarea negocierilor în ramura turistică”.

II. Pentru Ministerul Culturii

4. Operarea modificărilor în cadrul normativ-legal, care ar viza elaborarea și punerea în aplicare practică a codului de etică profesională al negociatorului din turism.

5. Reluarea discuțiilor cu Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării și cu Ministerul Finanțelor cu privire la punerea în aplicare a normei legale prevăzute de Codului Civil al Republicii Moldova, care se referă la introducerea garanțiilor financiare în turism, măsură necesară pentru asigurarea protecției consumatorilor și contracararea posibilelor fraude din ramura turistică.

6. Purtarea negocierilor cu posturi internaționale de media, blogheri și vlogheri în vederea popularizării Republicii Moldova ca destinație turistică competitivă și sigură pentru circulația turistică.

III. Pentru Oficiul Național al Turismului

7. Crearea unei platforme naționale sub egida Oficiului Național al Turismului, care se va ocupa de selectarea expozițiilor internaționale de turism, unde Republica Moldova intenționează să participe cu stand național, pentru a negocia prețuri preferențiale de participare.

8. Organizarea tururilor informative către Republica Moldova a agenților pieței turistice din occident, pentru a lansa procesul de negociere ce se referă la introducerea ofertei turistice naționale în lista destinațiilor turistice operate de aceștia.

IV. Pentru Uniunea de persoane juridice „Asociația Națională a Agenților Economici de Turism din Moldova” (ANAT)

9. Crearea colegiului de etică din rândul actorilor pieței turistice, care au notorietate în domeniul turismului, pentru a aplană conflictele ce rezultă din demararea procesului de negociere aferente ramurii turistice.

10. Identificarea negociatorilor profesioniști din ramura turistică, care ar purta tratative cu operatorii aerieni din străinătate privind accesarea pe piața turistică a Republicii Moldova a acestora, în vederea creșterii numărului de destinații turistice pentru turismul emițător.

11. Stabilirea parteneriatelor de colaborare cu organizații profesionale similare din domeniul turismului la nivel internațional, pentru a stimula schimbul de experiență în domeniul negocierii afacerilor din ramura turistică.

V. Pentru „Asociația Patronală a Industriei Turismului din Republica Moldova” (APIT)

12. Elaborarea și punerea în aplicare practică a codului deontologic al negociatorului din turism.

13. Organizarea simulării negocierii la nivelul conducătorilor de întreprinderi turistice, care ar constitui o repetiție generală pentru negocierea comercială internațională pe subiectul dezvoltării turismului intern și receptor. În așa mod, ar fi posibilă determinarea variantelor de negociere, care

reprezintă o etapă importantă pentru negocierea comercială propriu-zisă. Variantele care pot fi formulate urmează să stabilească prioritățile dezvoltării ramurii turistice, problemele principale cu care se confruntă turismul și problemele secundare care urmează să fie soluționate.

14. Dezvoltarea procesului de mediere turistică între actorii pieței turistice la nivel de conducător de entitate economică. În Republica Moldova este încă slab dezvoltat conceptul de mediere, iar în cadrul negocierilor, mediatorii pot soluționa diverse probleme pe cale amiabilă.

VI. Pentru Centrul de Informare și Promovare în Domeniul Turismului din Republica Moldova (CIPT)

15. Negocierea cu Administrația Publică Locală a posibilităților de creare pe lângă obiectivele turistice amplasate în zonele rurale și urbane a Centrelor de Informare Turistică pentru turiștii locali și străini, menite să consulte vizitatorii despre potențial turistic natural și antropocentric amplasat în zona respectivă.

16. Negocierea cu partenerii de dezvoltare a posibilității de editare în formă actualizată a ghidului traseelor turistice a Republicii Moldova, necesar impulsiei turismului intern și receptor.

VII. Pentru Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova (ADTM)

17. Organizarea de mese rotunde, conferințe și seminare profesionale privind rolul negocierilor afacerilor în activitatea turistică.

18. Publicarea materialelor științifice și practice, specifice negocierii afacerilor în turism.

BIBLIOGRAFIE

Publicații în limba română

1. ALMĂȘAN, Adriana. *Negocierea și încheierea contractelor*. București: C.H. Beck, 2013. 277 p. ISBN 978-606-18-0175-6.
2. BALAURE, V., ADĂSCĂLIȚEI, V., BĂLAN, C., BOBOC, Ș., CĂTOIU, I., OLTEANU, V., POP, N., TEODORESCU, N. *Marketing*. Ediția a II-a revăzută și adăugită. București: Uranus. 2003. 377 p., p. 643.
3. BĂCANU, Bogdan. *Management strategic în turism. Concepte și studii de caz*. Iași: Ed. Polirom, 2009. 350 p. ISBN 97-8-973-46-1262-8.
4. BONCU, Ștefan. *Negocierea și Medierea – Perspective psihologice*. Iași: Ed. Institutul European, 2006, p. 252. ISBN 973-611-396-5.
5. BOTEZAT, E., A., DOBRESCU, M., E., TOMESCU M. *Dicționar de comunicare, negociere și mediere*. București: C.H.Beck, 2007, p. 18. ISBN 978-973-115-052-9.
6. BOTEZAT, Elena. *Strategii manageriale în turism*. București: Economică, 2003, p. 342. ISBN 973-590-804-2.
7. BRAD, Ștefan. *Tehnici de negociere și comunicare*. București: ASE, 1997. 67 p.
8. FINCH, Brian. *Cum să ieși ÎNVINGĂTOR dintr-o negociere*. București: Image, 1999, p. 88. ISBN 973-99130-4-0.
9. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, Gh., ANDRONICEANU, A., MILES, M. *Managementul schimbării organizaționale*. București: Economică, 2003. 442 p., pp. 573. ISBN 973-590-886-7.
10. CABANA, M., COFFMAN, C. *10 secrete ale negociatorului eficient*. București: Niculescu, 2006, p. 223
11. CHIRIACESCU, A. *Comunicare interumană. Comunicare în afaceri. Negociere*. București: ASE, 2003. 116 p., pp. 279. ISBN 973-594-392-1.
12. CHIRIACESCU, A. *Comunicarea în procesul de negociere și formarea negociatorului de afaceri*. București: ASE, 1999, p. 60.
13. CHIVU, Iulia. *Dezvoltarea abilităților de comunicare și negociere*. București: Luceafărul, 2008, pp. 555, p. 27. ISBN 978-973-1751-03-0.
14. CIUREL, Constantin. *Negocierea edificatoare*. București: Nomina Lex, 2013. p. 31. ISBN 978-606-8153-44-5325.
15. Codul civil al Republicii Moldova: nr. 1107 din 06.06.2002. Actualizat la 01.03.2019, republicat în temeiul Legii nr.133 din 15.11.2018. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2018, nr. 467-479, art. 784.

16. COMAN, A., COMAN, C. *Tehnici de comunicare și negociere*. Brașov: Reprografia Universității Transilvania, 2001, p. 164.
17. CONSTANTINESCU, D., GÂRBOVEANU, S. *Comunicare organizațională*. București: Pro Universitaria, 2021, p. 295.
18. CONSTANTINESCU, D., OGARCĂ, R., BOCEAN, C., BARBU, C., BĂLOI, C. *Management. Funcții. Structuri. Procese*. Craiova: Universitaria, 2008, p. 30.
19. COROȘ, Monica, Maria. *Managementul cererii și ofertei turistice*. București: C.H. Beck, 2015. 126 p., pp. 564.
20. CURRY, Jeffery, Edmund. *Negocieri internaționale de afaceri*. București: Teora, 2000. 222 p. ISBN 973-200-114-3.
21. DEAC, Ioan. *Introducere în teoria negocierii*. București: Paidera, 2002. 49-51 p., pp. 108. ISBN 973-596-118-0.
22. DIACONESCU, Mihai. *Marketing*. București: Editura Universitară, 2010. 113 p., pp. 196.
23. DRAGOȘ, C., Vasile. *Comunicare și negociere în afaceri*. București: ASE, 2011. 114 p., pp. 197. ISBN 978-606-505-394-6.
24. DRAGOȘ, C., Vasile. *Tehnici de negociere și comunicare*. București: Expert, 2000, p. 383. ISBN 9738177038
25. DRAGOȘ, C, Vasile. *Comunicare și negociere în afaceri*. București: ASE, 2011. 114 p., pp. 197. ISBN 978-606-505-394-6.
26. DUMITRESCU, I. Erdos. *Negocieri comerciale internaționale*. București: Politică, 1980, p. 138.
27. FICEAC, Bogdan. *Tehnici de manipulare*. București: C.H. Beck, 2014, p. 264. ISBN 978-606-18-0316-3.
28. FORIȘ, T., Dima, D. *Manual de formare managerială în turism*. Sibiu: Psihimedia, 2001, p. 146.
29. GAVRILĂ, Tatiana, LEFTER, Viorel. *Managementul general al firmei*. București: Economică, 2002, 260 p., pp. 301. ISBN 973-590-718-6
30. GEORGESCU, T., CARAIAN, G. *Managementul negocierii afacerilor: uzanțe-protocol*. București: Lumina LEX, 1999, 456 p. ISBN 973-588-151-9
31. GEORGESCU, Toma. *Managementul afacerilor*. Galați: Sylvi, 2001, p. 278. ISBN 973-8258-07-3.
32. GEORGESCU, Toma. *Negocierea afacerilor: ghid practic*. Galați: Porto-Franco, 1992, 16 p., pp.140. ISBN 973-557-179-X.

33. GEORGESCU, Toma. *Tehnici de comerț exterior*. Volumul V. București: Sylvi, 1995. 9 p.
34. GHEORGHILĂȘ, Aurel. *Geografia Turismului. Metode de analiză în turism*. București: Editura Universitară, 2008. 27 p., pp. 280. ISBN 978-973-749-480-1.
35. GHERMAN, Liliana. *Negocierea în afacerile economice internaționale*. Brăila: Independența Economică, 1999. 225 p. ISBN 973-98980-0-9.
36. GÎRBOVEANU, Sorina, Raluca. *Comunicare și negociere în afaceri*. Craiova: Universitaria, 2002, p. 232.
37. GRISHAM, G., Lee S. *Manipularea în afaceri*. București: Antet, 1999. p.176. ISBN 973-636-026-1.
38. HERB, Cohen. *Orice se poate negocia*. București: Colosseum, 1995, p. 275.
39. HILTROP, J.M., UDALL, S. *Arta negocierii*. București: Teora, 1999. 13 p., pp. 173.
40. IGNAT, Claudiu, ȘUȘTAC, Zeno. *Ghid de negociere*. București: Editura Universitară, 2011, p. 220. ISBN 978-973-749-995-0.
41. JURAVELI, Tatiana. Componenta prețului ca variabilă importantă a procesului de negociere în turism. *Economica*, 2022, nr. 2 (120), pp. 38 – 48. ISSN 1810-9136.
42. JURAVELI, Tatiana. Rolul negociatorului în businessul turistic național și internațional. *Economica*, 2022, nr. 1(119), pp. 53-62. ISSN 1810-9136.
43. JURAVELI, Tatiana. Componenta prețului ca variabilă importantă a procesului de negociere în turism. *Economica*, 2022, nr. 2(120), pp. 38 – 48. ISSN 1810-9136.
44. JURAVELI, Tatiana. Trăsăturile de personalitate a negociatorului prin prisma temperamentului. În: *Conferința științifică internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană"*, ed. a 7-a, 9-10 iunie 2022. Chișinău, 2022. pp. 77-82. p. 81. ISBN 978-9975-147-65-1.
45. KOTLER, Philip. *Managementul marketingului*. București: Teora, 1997. 651 p., pp.1140.
46. Legea Privind protecția consumatorilor: nr. 105 din 13.03.2003. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 27.06.2003, nr. 126-131.
47. Legea Cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova: nr. 352 din 24.11.2006. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 02.02.07, nr. 14-17.
48. Legea Cu privire la antreprenoriat și întreprinderi: nr. 845 din 03.01.1992. *Monitorul Parlamentului*. 28.02.1994, nr. 2, art. 33.
49. MALITA, Mircea. *Teoria și practica negocierilor*. București: Politica, 1972, p. 299.

50. MANCAȘ, M., VICOL, L. *Tehnici de negociere în afaceri: Curs universitar*. Chișinău: ASEM, 2015. 384 p. ISBN 978-9975-75-784-3.
51. MARINESCU, C. *Negocierea în comunicarea managerială*. Iași: Gr.T. Popa, U.M.F, 2003, p. 186.
52. MATTOCK, John, Ehrenborg. *Cum să devii un bun negociator*. București: All Beck, 2001, p. 143.
53. MCCORD, R., STRATON, G. *Arta de a negocia*. București: Rentrop&Straton, 1996, p. 144.
54. MECU, G., MECU, D. *Negocierea afacerilor în economia de piață funcțională*. București: Irecson, 2004, p. 266.
55. MITU, N. E., NANU, R. *Etică și negociere în afaceri*. Craiova: Sitech, 2010, p. 292.
56. MOHANU, Florina. *Comunicarea orală eficientă în afaceri*. București: ASE, 2002, pp.220. ISBN 973-5941-91-0
57. NEACȘU, N., BARON, P., GLĂVAN, V., NEACȘU, M. *Geografia și economia turismului*. București: Pro Universitaria, 2011., pp. 617, p. 371. ISBN 978-973-129-829-0.
58. NEACȘU, N., BARON, P., SNAK, O. *Economia turismului*. Ediția a II-a. București: Pro Universitaria, 2006., pp. 576, p. 99. ISBN 978-973-8994-88-1.
59. PATRICHE, Dumitru. *Tratat de management comercial*. București: Editura Universitară, 2007, p. 543, pp. 672. ISBN 978-973-749-286-9.
60. PISTOL, Gheorghe. *Negocierea - teorie și practică*. București: Institutului Național de Cercetări Comerciale „Virgil Madgearu”, 1994.
61. PISTOL, Gheorghe. *Negocieri comerciale: uzanțe și protocol. Teorie și practică*. București: Tribuna Economică, 2000, p. 18.
62. PLATON, N., JURAVELI, T. Negocierea comercială internațională în prestația turistică. *Economica*, 2019, nr. 2(108), pp. 7-20, p. 10. ISSN 1810-9136.
63. PLATON, N., JURAVELI, T. Oportunități de internaționalizare a întreprinderii turistice în contextul cooperării internaționale. *Economica*, 2019, nr. 3(109), pp.7-18, p.13. ISSN 1810-9136.
64. PLATON, N., JURAVELI, T. Retrospectiva negocierilor ca fundament a relațiilor de colaborare între națiuni. În: *Conferința Științifică Internațională "Competitivitate și inovare în economia cunoașterii"*, 25-26 septembrie 2020. Chișinău: ASEM, 2020, vol. 1, pp. 140-144. pp.146-150, p. 149. ISBN 978-9975-75-985-4.

65. PLATON, N., JURAVELI, T. Particularizarea stilurilor de negociere în ramura turistică. În: *Strategii și politici de management în economia contemporană*: conf. șt. intern., ed. a 6-a, 26-27 mar. 2021. Chișinău: ASEM, 2021, pp. 249-254. ISBN 978-9975-155-20-5.
66. PLATON, Nicolae. Abordări conceptuale în clasificarea turismului din Republica Moldova. *Administrarea publică*: revista metodică-științifică. 2014, nr. 2(82), pp. 81-88. ISSN 1813-8489.
67. PLATON, N., JURAVELI, T. Puterea ca metodă de influențare a procesului de negociere comercială în businessul turistic. *Economica*, 2022, nr. 1(119), pp. 28-38. ISSN 1810-9136.
68. POPA, Ioan. *Tranzacții de comerț exterior: negociere, contracte, derulare*. București: Economică, 2002, p. 19, pp. 560. ISBN 973-590-662-7.
69. POPA, Ioan. *Negocierea comercială internațională*. București: Economică, 2006, p.173, pp. 429. ISBN 978-973-709-260-1.
70. POPESCU, D. *Comunicare și negociere în afaceri*. București: Economică, 2001, p. 312. ISBN 973-590-465-9.
71. POPESCU, D., CHIVU, I. *Dezvoltarea abilităților de comunicare și negociere*. București: Luceafărul, 2008, pp.555, p.293. ISBN 978-973-1751-03-0.
72. POPESCU, D. M. *Comunicare și negociere în afaceri*. Târgoviște: Biblioteca, 2010, p. 198 . ISBN 978-973-7125-12-5.
73. POPESCU, Manoela. *Comunicare și negociere în afaceri*. București: Pro Universitaria, 2007, p. 268. ISBN 973-8994-81-0.
74. POPPER, L., RADUTI, C. *Negociere și finalizarea afacerilor*. București: Perfect, 2011, p. 354.
75. POTOCEA, Valeriu. *Negocierea afacerilor internaționale*. București: Pro Universitaria, 2007, p. 274.
76. PRUTIANU, Ștefan. *Negocierea și analiza tranzacțională*. Iași: Sagittarius, 1996, p. 42.
77. PRUTIANU, Ștefan. *Comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Polirom, 1998, pp. 280, p.169.
78. PRUTIANU, Ștefan. *Tratat de comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Polirom, 2008, p.792. ISBN 978-973-46-1223-9.
79. PUIU, Alexandru. *Management în afacerile economice internaționale. Tratat*. București: Independența economică, 1997, p. 19.

80. PUIU, Alexandru. *Tehnici de negociere contracte și derulare în afacerile economice internaționale*. București: Tribuna economică, 1997, p. 352.
81. RUJOIU, Marian. *Biblia negociatorului*. București: Vidia, 2011, p. 288. ISBN 978-606-92825-4-0.
82. SCOTT, Bill. *Arta negocierii*. București: Tehnică, 1996, p. 117 -121, pp. 152. ISBN 973-31-0900-2.
83. SHELL, G. Richard. *Negocierea în avantaj. Strategii de negociere pentru oameni rezonabili*. București: Codecs, 2006, p. 369.
84. SMEDESCU, Ion. *Marketing*. București: Editura Universitară, 2005, p. 119, pp. 695.
85. SOUNI, Hassan. *Manipularea în negocieri*. București: Antet, 1998, p. 150. ISBN 973-9241-67-0.
86. STARK, Peter B., FLAHERTY, Jane. *Ghid practic de negociere*. București: Almatea, 2010, p. 302. ISBN 978-9731620299.
87. STOIAN, I., DRAGNE, E., STOIAN, M. *Comerț internațional*. București: Editura Caraiman, 2001, 1046 p., p.746.
88. THOMAS, Michael. *Manual de marketing*. București: Codecs, 1998, p. 679.
89. THOMPSON, Leigh. *Mintea și inima negociatorului: manual complet de negociere*, București: Meteor Press, 2006, p. 432. ISBN 978-973-7281-10-4.
90. THUDEROZ, Christian. *Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social*. Chișinău: Știința, 2002, p. 198.
91. TIMOTHY, Wren. *Seducția. Arta de a cuceri*. București: Știință și Tehnică, 1997, p. 326 . ISBN 973-9236-13-8.
92. VAGU, P., STEGĂROIU, I., CROITORU, G., DUICĂ, A., DUICĂ, M. *Strategii manageriale*. București: Pro Universitaria, 2014, pp. 847, p. 14.
93. VOICULESCU, Dan. *Negocierea - forma de comunicare în relațiile interumane*. București: Editura Științifică, 1991, p.135. ISBN 973-44-0063-0.
94. VOSS, C., RAZ, T. *Arta negocierii*. București: Globo, 2018, pp. 302, p. 62. ISBN 978-606-94563-2-3.
- Publicații în limba engleză**
95. ANDREW, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin, 1987, pp. 132, p. 16.
96. AXELORD, Robert. *The evolution of cooperation*. Basic Books. Revised edition. New York, 2006, p. 264. ISBN 978-0465005642.

97. BARTOS, O. *Process and Outcome of Negotiations*. New York: Columbia University Press, 1974, p. 451. ISBN0231032420.
98. BENOLIEL, Michael. *Negotiation Excellence: Successful Deal Making*. World Scientific Publishing Co., Pte., Ltd., 2011. p. 429. ISBN 973-709-260-0.
99. CALERO, H., NIERENBERG, G. I. *The New Art of Negotiating*. Square One Publishing, 2008, p. 194. ISBN 9780757003059.
100. CHEN, E., KERSTEN, G. E., VAHIDOV, R. Agent-supported Negotiations on E-marketplace. *International Journal of Electronic Business*, 2005, vol. 3, no. 1, pp. 28-49.
101. CURRY, Jeffery Edmund. *International Negotiating. Planning and Conducting International Commercial Negotiations*. World Trade Press, 1998, p. 67, 184 p. ISBN 978-1-885073-51-8.
102. DORAN, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 1981, nr. 70(11), pp. 35-36.
103. DUPONT, Christophe. *International Negotiation: Foundations, Models, and Philosophies*. Publisher: Tenka Media & Entertainment The Limited, Michigan, 2013. 306 p. ISBN 978-908979-055-2.
104. *Encyclopaedia Universalis* (2004, version 9, CD-Rom). ISBN 978-2852292994.
105. GAVIN, Kennedy. *Everything is Negotiable. How to Get the Best Deal Every Time*. Publication Random House, 2008, p.304.
106. GAVIN, Kennedy. *Kennedy on Negotiation*. Publication Taylor & Francis Group, 2016, p. 356. ISBN 9781138263147.
107. GOODPASTER, G. Competitive Bargaining Primer. *Journal of dispute resolution*, 1996, p. 371.
108. HAX, A., MAJLUF, N. *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. London: Prentice Hall International, 1996, pp. 440, p. 94. ISBN 9780134629469.
109. HYNES, Geraldine E., VELTSOS, Jennifer R. *Managerial Communication: Strategies and Applications*. Boston: SAGE Publications, 2018, p. 488. ISBN 978-150-6365-11-4.
110. IKLE, Fred Charles. „*How nations negotiate*”. New York: Harper&Co, 1964, p. 3.
111. LALL, Arthur. *Modern international negotiation. Principles and practice*. New York, Columbia University Press, 1966, p. 5.
112. LEONHARD, Karl. *Biologische Psychologie*. Frankfurt am Main: J. A. Barth, 1972. 266 p. ISBN 978-3762460725.

113.LEWICKI, R., SAUNDERS, D., MINTON, J. *Negotiation*. 5th edition. Boston: Irvin, McGraw-Hill, 1999, p. 528. ISBN0-256-20832-8.

114.MATTOCK, J., EHRENBORG, J. *How to be a better negotiator*. London: Kogan Page, 1997, pp. 34-35.

115.OLIVER, David. *How to Negotiate Effectively*. 3 ed. London: Kogan Page, 2011. 184 p. ISBN 978-0749461348.

116.PLATON, N., JURAVELI, T. Preparation of Negotiation Activities in the Tourism Business. *Ovidius University Annals, Constanța, România*. Economic sciences series, categoria „B+”, vol. 20, issue 2/2020, pp. 439-447, pag. 441. ISSN 2393-3127 (online), ISSN-L 2393-3119.

117.RAIFFO, Howard. *The art and science of negotiation*. Harvard: Belknap Press, 1985, 384 p. ISBN 978-0674048133.

118.SHAPERO, Albert. *Entrepreneurship and Economic Development*. Project Iseed 1975, p. 22.

119.SUBRAMANIAN, Guhan. The new strategy of negotiations. W.W. Norton & Company, 2011, p. 256. ISBN 978-039-333-995-6.

120.THIETART, R.A. The Strategic Mix and its Syndromes. *Journal International Studies of Management and Organization*. M. E Sharpe INC, 2006, pp. 6-24.

121.TUNG, Rosalie. *International Encyclopedia of Business and Management*. 8 volumes. London, U.K.: Thomson Learning, 2001.

122.URY, W., FISHER, R., PATTON, B. *Getting to Yes*. Paris: Seoul, 2006, p. 14.

123.YIP, George. *Total Global Strategy*. New York: Prentice Hall, 2003, p. 320. ISBN 978-0136089834, p.8.

124.ZARTMAN, W. I., BERMAN, M. *The practical negotiator*. San Francisco: Yale University Press, 1983, p. 250. ISBN 978-030-0030-97-6.

125.ZARTMAN, W. *Negotiation and conflict management*. New York: Editor Taylor & Francis, 2007, p. 320. ISBN 978-1-134-08690-0.

Publicații în limba franceză

126. AUDEBERT, P. *Bien négocier*. Paris: d'Organisation, 2005, p. 6

127. AUZIEU, D. Introduction a la psychologie de la négociation. *Buletin de psychologie*, 1974, nr. 318.

128.BARELIER, A. DUBOIN, J., DUPHIL, F. *Exporter: Pratique du commerce international*. 19e Ed. Paris: Foucher, 2005, p. 655. ISBN 978-2216101870. p. 227.

129.BEAUFRE, André. *Introduction à la stratégie*. Paris: Pluriel, 2012, 192 p. ISBN 978-281-8502-99-0.

130.BELLENGER, Lionel. *Stratégies et tactiques de négociations*. Paris: ESF 1990, p. 190. ISBN 978-2-7101-1385-0.

131.CALLIÈRES, François. De la Manière de négocier avec les souverains. *Dix-Huitième Siècle*. 2003, no. (35), p. 585.

132.CHALVIN, D. *L'entreprise négociatrice*. Paris: Dunod, 1978, p. 235, p.84, ISBN2040076662

133.DUPONT, Christophe. *La négociation. Conduite, théorie, application*. 4e éd. Paris: Dalloz,1994, pp. 391, p.129, ISBN 978-2247017638.

134.GOLVIN, M., DEHAIL, F., PARIOT, C. *Le pouvoir de la négociation avec la programmation neuro-linguistique: écouter, argumenter, convaincre, vendre*. Éditions de la Bohème, 1992, p. 98-99, p. 175.

135.HARLE, I., TRAVERSON, M. *Négociateur efficace*. Paris: Express, 2006, p.10.

136.JOLIBERT, Alain, TIXIER, Maud. *Le négociation commerciale*. Paris: ESF Editeur, 1998. 77 p. ISBN 978-2710107323.

137.JOULE, R. V., BEAUVOIS, J. L. *Petit traite de manipulation a l'usage des honnêtes gens*. Presses Universitaire de Grenoble, 2014, p. 320. ISBN 978-2706118852.

138.LAISSUS, Y. *Buffon, la nature en majesté*. Paris: Gallimard, 2007, p. 64, 128 p.

139.LAUNAY, Roger. *La négociation*. Paris: ESF, 1990, p. 133. ISBN2710108151.

140.LEBEL, Pierre. *L'Arte de la négociation*. Paris: Les éditions d'organisations, 1984, p. 13.

141.MAUBERT, Jean-François. *Négociateur: Les clés pour réussir*. Paris: Dunod, 1995. 240 p. ISBN 978-210-002842-9.

142.PATRICK, David. *La négociation commerciale en pratique*. 2e édition. Paris: Eyrolles, 2007, p. 190. ISBN 978-270-813-248-1.

143.RANDRIAMALAKA, Noa. *Modélisation de la Négociation*. Grenoble: Laboratoire CLIPS-MAG, 2004.

144.TOUZARD, H. *La médiation et la résolution des conflits*. Paris: PUF, 1985, p, 424, p. 87. ISBN 978-2130349136.

Publicații în limba rusă

145.АЗИМОВ, Сергей. *Продажи, переговоры. Практика, примеры*. Москва: Прогресс Книга, 2023. 448 с. ISBN 978-5-4461-2355-1

146.ДАЙМОНД, Стюарт. *Успешные переговоры. Как добиться большого*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 560 с. ISBN 978-5-91657-437-1.

147.ЗВЕРЕВА, Нина. *Правила делового общения*. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 122 с. ISBN 978-5-9614-2624-3

148.ЗИГЛАР, Зиг. *Секреты заключения сделок*. Россия: Литрес, 2015. с. 570. ISBN 978-985-15-2354-8.

149.КАСС, Пьер. *Как подготовиться к переговорам за час*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 203 с. ISBN 978-5-91657-412-8.

150.КЕННЕДИ, Гэвин. *Переговоры. Полный курс*. Москва: Альпина Паблишер, 2016, 388 с. ISBN 978-5-9614-5267-9.

151.ЛУКЪЯНОВ, Дмитрий. *Жесткие переговоры. Искусство побеждать*. Москва: Книжкин дом, 2019, 200 с. ISBN 978-5-00144-023-9.

152. ПАТТЕРСОН, К., ГРЕННИ, Дж., МАКМИЛЛАН, Р., СВИТЦЛЕР, Эл. *Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 321 с. ISBN 978-5-91657-315-2.

153.СЕБЕНИУС, Дж., БЕРНС, Н., МНУКИН, Р. *Искусство переговоров по Киссинджеру*. Москва: Литерс 2019. 488 с. ISBN 978-5-389-17526-6.

154.ФИШЕРБ Р., ЮРИБ У., ПАТОН, Б. *Переговоры без поражения. Гарвардский метод*. 3-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с. ISBN 978-5-00057-144-6.

155.ШЕЛЛ, Ричард. *Большая книга переговоров: Стратегии, сценарии, кейсы*. Москва: Альпина Паблишер, 2020. 429 с. ISBN 978-5-9614-3234-3.

156.ШЕРЕТОВ, С. Г. *Ведение переговоров*. Алматы: Юрист, 2008. 92 с. ISBN 9965-9729-8-2.

Publicații electronice

157.PLATON, Nicolae. *Strategii durabile de management în dezvoltarea turismului intern și receptor din Republica Moldova* [online]: Teză de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 2019. 288 p. [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil:

http://www.cnaa.md/files/theses/2019/54648/nicolae_platon_thesis.pdf

158. Tipuri de negociatori și stiluri de negociere [online]. În: *Administrare Info*. 18 noiembrie 2019 [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil:

<https://administrare.info/domenii/management/12797-tipuri-de-negociatori-%C5%9Fi-stiluri-de-negociere>

159.Negocierea - tipuri și stiluri de negociere [online]. În: *Regielive* [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil: <https://biblioteca.regielive.ro/referate/drept/negocierea-tipuri-si-stiluri-de-negociere-201618.html>

160.Negociere, negocieri: definiție [online]. În: *Dexonline* [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/negociere>

161.MORARIU, Daniela. *Managementul afacerilor. Tehnici de negociere* [online]. [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil: https://file.ucdc.ro/cursuri/T_M_n15_Tehnici_de_negociere.pdf.pdf

162.Teoria negocierii [online]. În: *Psihologia online* [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil: <https://psihoconsultanta.wordpress.com/discipline/teoria-negocierii>

163.Negocierea: caracteristici si etape [online]. În: *Rasfoiesc.com* [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil: <https://www.rasfoiesc.com/business/afaceri/NEGOCIEREA-CARACTERISTICI-SI-E26.php>

164.Negocierea si Strategii de negociere [online]. În: *Referatele.com* [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil: <https://www.referatele.com/referate/noi/2/2negocierea2.php>

165.Conceptul de negociere. Comert [online]. În: *Scritub.com* [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil: <https://www.scritub.com/economie/comert/CONCEPTUL-DE-NEGOCIERE74825.php>

166.Obiectul si clasificarea negocierilor comerciale [online]. În: *Știu cum* [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil: <https://www.stiucum.com/management/tehnici-de-negociere/Obiectul-si-clasificarea-negoc11846.php>

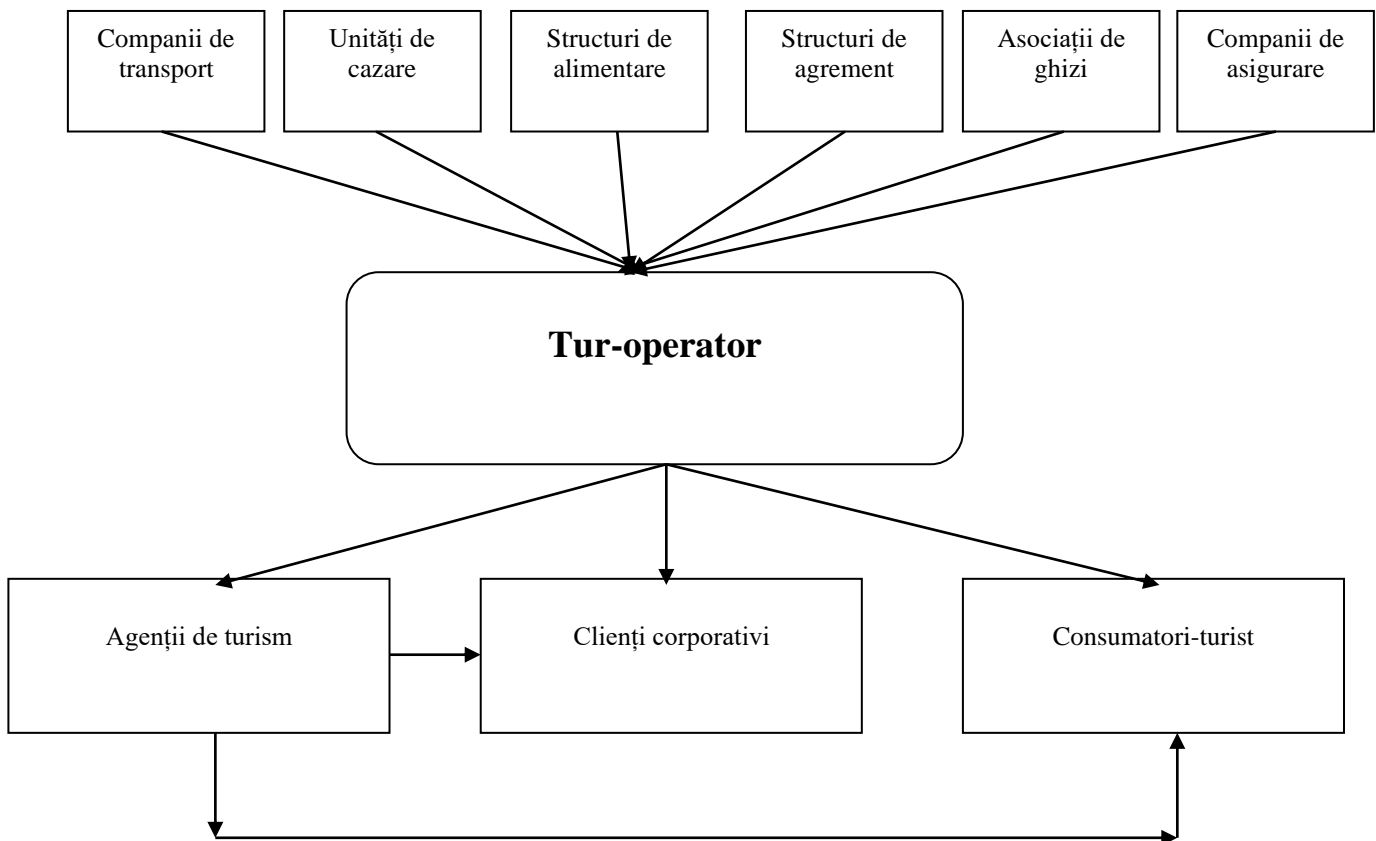
167.OKHUYSEN, Nathanael. Stiluri de Negociere [online]. În: *Storyboardthat.com* [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil: <https://www.storyboardthat.com/ro/articles/b/negociere-stiluri>.

168.Sustainable development [online]. In: *Unwto.org* [accesat 25 noiembrie 2024]. Disponibil: <https://www.unwto.org/sustainable-development>

ANEXE

Anexa 1

Mecanismul de funcționare a pieței turistice din Republica Moldova



Sursa: Platon Nicolae. Teza de doctor habilitat „Strategii durabile de management în dezvoltarea turismului intern și receptor din Republica Moldova [157]

Tipuri fundamentale de negociere în turism

Nr.	Tipuri	Caracteristici
1.	Negocierea distributivă	<p>Tip de negociere care optează doar între victorie și înfrângere. În forma unei tranzacții în care nu este posibil ca o parte să câștige, fără ca cealaltă parte să piardă. Fiecare concesie făcută partenerului vine în dauna concedentului și reciproc. În această optică, negocierea pune față în față doi adversari cu interese opuse și devine o confruntare de forțe, în care una din părți trebuie să câștige. Orice concesie apare ca un semn de slăbiciune. Orice atac reușit apare ca un semn de putere. Obiectivul negocierii va fi un acord care nu va ține seama de interesele partenerului și care va fi cu atât mai bun cu cât va lovi mai dur partea adversă.</p>
2.	Negocierea integrativă	<p>Tip de negociere care optează pentru victorie reciprocă. În forma unei tranzacții în care sunt respectate aspirațiile și interesele partenerului, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Se bazează pe respectul reciproc și pe tolerarea diferențelor de aspirație și de opinii.</p> <p>Avantajele acestui tip de negociere sunt acelea că se ajunge la soluții mai bune, mai durabile, părțile se simt mai bine, iar relațiile dintre părți se consolidează. Ambele câștigă și ambele susțin soluția și acordul încheiat. Negocierea integrativă consolidează relațiile de afaceri în businessul turistic pe termen lung. Această optică de negociere ocolește și evită stările conflictuale. Climatul negocierilor este caracterizat de încredere și optimism, iar acordul, odată obținut, are toate șansele să fie respectat.</p>
3.	Negocierea rațională	<p>Tip de negociere care optează pentru concesiuni și consimțite, încearcă să rezolve litigiile de fond de pe o poziție obiectivă, alta decât poziția uneia sau alteia dintre ele.</p> <p>Algoritmul raționalității înseamnă deci: definirea problemelor, diagnosticarea cauzelor și căutarea soluțiilor. Negociatorul caută să înțeleagă miza pusă în joc de partener, să cunoască sentimentele acestuia, motivațiile și preocupările sale. Divergențele care rămân nerezolvate sunt reglate prin recursul la: aspectul economic, normele legale și normele etico-morale.</p>
4.	Negocierea principială	<p>Tip de negociere elaborat de R. Fisher și W. Ury de la Universitatea din Harvard și este atribuit negociatorilor cu un nivel avansat de cunoștințe și</p>

		experiență în domeniul negocierilor. Tipul respectiv constă în clarificarea problemelor pe baza caracteristicilor lor și nu prin niște tratative care seamănă mai degrabă cu o târguială între părți. Aceasta înseamnă ca se caută, pe cât posibil, profitul ambelor părți, și că, acolo unde interesele sunt divergente, trebuie ca rezultatul să se bazeze pe niște criterii echitabile, independente de voința oricărei dintre părți.
--	--	--

Sursa: Elaborat de autor după [73, pp.268], [80, pp352], [81, pp288]

**ANCHETĂ – SONDAJ:
Profilul negociatorului în turism**

1. Ce nivel ierarhic dețineți în compania DVS?

Director	Bifați
Director/conducător	
Director (executiv, comercial, financiar, etc.)	
Director adjunct	
Manager de rang mediu	

2. Vă rugăm să indicați categoria de vârstă a DVS și a partenerului de negociere

Vârsta DVS	Bifați	Vârsta persoanei cu care ați negociat	Bifați
18 – 25		18 – 25	
26 – 35		26 – 35	
36 – 45		36 – 45	
46 – 55		46 – 55	
56 – și mai mult		56 – și mai mult	

3. Vă rugăm să indicați Sexul DVS și a persoanei cu care ați negociat

Sexul	Bifați	Sexul	Bifați
Masculin		Masculin	
Feminin		Feminin	

4. Vă rugăm să indicați locația unde ați negociat

Nr.	Locația	Bifați
1.	Locația DVS	
2.	Locația Partenerului	
3.	Locație terță (restaurant, bar, terasa etc.)	

5. Vă rugăm să indicați TOP 5 țări unde ați negociat cel mai des?

Nr.	Țara	Numărul total de negocieri
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

6. La câte negocieri ați participat DVS

Nr de negocieri	Bifați
1 – 10	
11 – 50	
51 – 100	
100 –	

7. În ce limbă au avut loc negocierile la care ați participat?

Nr.	Limba negocierilor	Bifați
1.	Engleză	
2.	Franceză	
3.	Română	
4.	Rusă	
	Altă limbă (indicați)	

8. Negocierea a fost constructivă deoarece:

Avantaje/facilități	Bifați
Cunosc limba în care vorbește partenerul	
Negociatorul-partener cunoaște o limbă vorbită de mine	
A existat un traducător	
Am folosit dispozitiv pentru traducere	

9. Care a fost cel mai des obiectul negocierii?

Nr.	Obiectul negocierii	Bifați
1.	Componenta prețului	
2.	Drepturi exclusive	
3.	Negocieri pentru cunoașterea partenerului	
4.	Contracte de lungă durată	
5.	Negociere tradițională, periodică, deoarece ne cunoaștem de mult timp	
6.	Revizuirea integrală a contractului	
7.	Forță majoră (schimbare legislație ș.a)	
	Alt obiect al negocierii (indicați)	

10. Care a fost costul mediul al negocierilor la care DVS ați participat? (cheltuielile se formează din: costuri de transport, cazare, alimentare, participare la expoziții, аренда spațiilor etc.)

Nr.	Costul negocierilor	Bifați
1.	Până la 500 euro	
2.	501-1000 euro	
3.	1001-2000 euro	
4.	2001-3000 euro	
5.	3001-	

11. Care a fost valoarea contractului care a fost negociat? (cheltuielile se formează din: costuri de transport, cazare, alimentare, participare la expoziții, аренда spațiilor etc.)

Nr.	Valoarea contractului	Bifați
1.	Pînă la 250000 euro	
2.	250001 – 500000 euro	
3.	500001 – 1000000 euro	
4.	1000001 – 3000000 euro	
5.	3000001 –	

12. Procesul de negociere cel mai dese ori sa finalizat cu?

Nr.	Rezultat al negocierilor	Bifați
1.	Semnarea contractului	
2.	Crearea premiselor de semnare a contractului	
3.	Cunoașterea potențialului partener	
4.	Fără rezultate	

13. Care negocieri le considerați mai productive?

Nr.	Mod de desfășurare	Bifați
1.	Formale (oficiale)	
2.	Informale (neoficiale)	

14. Doriți ca pe viitor să mai participați la negocieri?

Nr.	Mod de desfășurare	Bifați
1.	Da	
2.	Nu	

IDENTIFICAREA PORTRETULUI NEGOCIATORULUI

Nr.	Subiectul	Opțiunea/ bifați cu X
1.	Temperamentul poate influența procesul de negociere?	
a)	da	
b)	nu	
c)	posibil	
d)	nu cunosc	
2.	De ce tip de temperament trebuie să dispună negociatorul din turism?	
a)	holerice	

b)	flegmatic	
c)	sangvinic	
d)	melancolic	
3.	De ce calități trebuie să dispună negociatorul din turism?	
a)	să fie egoist dar să rezolve problema	
b)	să dispună de talent, intuiție, observație, perseverență, dar să fie loial	
c)	să fie amabil și cooperant, dar șiret	
d)	să reziste la situații de stres și la schimbări radicale	
4.	Cum trebuie să fie considerat partenerul de negociere în ochii negociatorului?	
a)	partener	
b)	adversar	
c)	pradă ușoară	
d)	vulpe șireată	
5.	Care factori Bio-fiziologici nu sunt considerați benefici pentru negociator?	
a)	<i>emotivitate</i> – care reprezintă reacție vie a unui individ la anumite evenimente: entuziasm, indignare, plâns, râs, etc.	
b)	<i>toleranță</i> – manifestată prin indulgență la ieșirile oponentului	
c)	<i>agresivitate</i> – manifestată prin ieșiri necontrolate	
d)	<i>pasivitate</i> – manifestată prin lipsa de interes	
6.	Care trebuie să fie stilul unui negociator din turism?	
a)	<i>cooperant</i> – este o persoană realistă, sentimentală, dispune de spirit de echipă, dar este lent în primirea deciziilor	
b)	<i>permisiv</i> – este o persoană deschisă, acceptă scuze și motivații, face uz de autoritate, este iubit de colegii pe care îi înțelege, dar este slab organizat atunci când este nevoie și nu rezistă la negocieri prelungite	
c)	<i>creativ</i> – este o persoană conformistă, este extrem de preocupat de rezolvarea problemelor acute, fără însă a fi un bun organizator, lucru care impune ajutorul unui coleg din echipă	
d)	<i>autoritar</i> – este o persoană lider, cu caracter pasionat dar nervos, bun organizator, extrem de perseverent în urmărirea obiectivelor pe care și le-a propus, acceptă foarte greu alte păreri, poate fi producător de conflicte	
7.	Cărui tip de persoană nu îi este recomandată participarea la negocieri?	
a)	<i>sentimentalul</i> – care este sensibil, idealist, iubitor de adevăr și cu un puternic simț al demnității, fiind totodată timid și melancolic	
b)	<i>pasionatul</i> – care se caracterizează prin emotivitate excesivă, este nerăbdător, independent, dominator, insistent și unilateral	
c)	<i>apaticul</i> – care este lipsit de emotivitate, inert, conformist, secretos, greu de descifrat și dispus mereu să renunțe la orice, doritor de liniște	
d)	<i>nervosul</i> – care este o persoană emotivă, instabilă, se plictisește ușor și creează tensiuni în echipă	
8.	Ce sursă a autorității este necesară pentru un negociator din turism?	
a)	<i>autoritatea înscrisului</i> – care se manifestă prin prezentarea unui document de orice fel care consemnează un element faptic favorabil negociatorului	

b)	<i>autoritatea informației</i> – care tinde să asigure celui implicat în negocieri o superioritate de abordare în cunoaștere de cauză	
c)	<i>autoritatea răbdării</i> – manifestată prin toleranță la „ieșirile” partenerului de negocieri, numai ca problema să fie rezolvată	
d)	<i>autoritatea încrederii</i> – care conferă negociatorului acceptabilitatea ofertei propuse, considerând-o favorabilă	
9.	Ce sursă a puterii este necesară negociatorului din turism pentru a reuși în afaceri?	
a)	<i>coerciția</i> - care presupune impunerea prin constrângere sau prin contra-măsuri și represalii	
b)	<i>autoritatea</i> - bazată pe dominație psihologică, fizică, socială, culturală, economică, religioasă etc.	
c)	<i>legitimitatea</i> - bazată pe legalitate, moralitate redusă, și încredere de sine	
d)	<i>ascendentul interpersonal</i> - bazat pe elemente logistice și manipulări	
10.	Negociatorul orientat spre cooperare trebuie să:	
a)	dispună de mentalitate deschisă pentru rezolvarea problemei	
b)	fie axat pe obținere de beneficiu indiferent de conjunctură	
c)	facă concesii minore în limite rezonabile	
d)	intre în conflict direct dacă este cazul	
11.	Pe care tip fundamental de negociere trebuie să se axeze negociatorul din turism?	
a)	<i>negociere distributivă</i> – are ca finalitate formula câștigător - perdant	
b)	<i>negociere integrativă</i> - are ca finalitate formula câștigător – câștigător	
c)	<i>negociere rațională</i> – are ca finalitate stabilirea unui echilibru comercial	
d)	<i>negocierea cooperativă</i> - are ca finalitate efectuarea anumitor concesii din ambele părți	
12.	Dacă negocierea divizează într-o direcție imprevizibilă, ce acțiuni trebuie să întreprindă negociatorul?	
a)	să încerce să readucă negocierea în direcția cuvenită	
b)	să-și exprime dezacordul, dar să continue să participe la proces	
c)	să-și exprime dezacordul, părăsind negocierea	
d)	să participe în continuare la negociere precum nimic nu s-ar fi întâmplat	
13.	Cum trebuie să se comporte negociatorul în cazul în care în procesul negocierii se discută un subiect necunoscut pentru el?	
a)	să solicite o pauză pentru a cere ajutor de la colegi	
b)	să continue să participe la procesul de negociere pentru a nu crea impresia de persoană incompetentă	
c)	să atenționeze oponentul că acesta deviază de la subiectul negocierilor	
d)	să părăsească procesul de negociere	
14.	Negociatorul trebuie să respecte normele morale și de conduită etică în procesul negocierilor?	
a)	trebuie în toate cazurile	
b)	nu trebuie în nici un caz	
c)	în dependență de situația creată la procesul de negociere	
d)	nu este necesar dacă trebuie contracarată agresivitatea	

15.	Care tactici trebuie să le utilizeze negociatorul pentru ca negocierile să se desfășoare într-o atmosferă amiabilă?	
a)	soluționarea divergențelor trebuie discutate în ordine crescândă a importanței pe care acestea o au în continuarea discuțiilor	
b)	evitarea subiectelor care conduc la stări divergente la prima etapă a negocierilor	
c)	preluarea inițiativei și demonstrarea unei atitudini cât mai cooperante și cât mai deschise	
d)	invitarea de experți sau persoane neutre în vederea deblocării acelor elemente care au generat situația tensionată	
16.	Cum trebuie să se comporte negociatorul în cazul apariției unor divergențe?	
a)	manifestarea unei înțelegeri și a unei indulgențe față de partea adversă în momentul în care aceasta își susține interesele și nu poate renunța la ele	
b)	propunerea unor soluții neutre pentru rezolvarea problemei divergente	
c)	menținerea poziției proprii cu riscul ca negocierile să fie întrerupte, fără careva rezultate	
d)	propagarea ideii de renunțare la negocieri până la găsirea unei soluții optime pentru ambele părți	
17.	Când un negociator dispune de satisfacție maximă?	
a)	atunci când are senzația că are control asupra procesului de negociere	
b)	atunci când dorește să mai participe la o nouă negociere	
c)	atunci când obține rezultate bune ca rezultat al negocierilor	
d)	atunci când este tratat ca un profesionist al artei negocierilor	
18.	Când un negociator se consideră un bun profesionist?	
a)	atunci când determină partenerul să acționeze în favoarea propriilor motivații	
b)	atunci când determină partenerul să acționeze pentru satisfacerea ambelor motivații	
c)	atunci când determină partenerul să acționeze în detrimentul ambelor părți	
d)	atunci când determină partenerul să renunțe la motivațiile acestuia	
19.	Din ce derivă sursele distinctive ale unui negociator?	
a)	din aprecierea subiectivă a situației	
b)	din aprecierea obiectivă a situației	
c)	din necesitatea satisfacerii obligațiilor de serviciu	
d)	din dorința de autoafirmare	
20.	Când o persoană poate fi considerată dedicată negocierilor?	
a)	când crede în posibilitatea realizării scopurilor propuse	
b)	când consideră că obiectivele negocierii sunt parte a vocației sale	
c)	când consideră că fiecare etapă a negocierii este hotărâtoare	
d)	când consideră că reușita negocierii îi va aduce beneficii proprii	
21.	De ce calități necesare trebuie să posede un negociator de succes?	
a)	trebuie să aibă o pregătire profesională corespunzătoare obiectului negocierii	

b)	trebuie să dispună de o calificare care să-i reflecte poziția pe care se află	
c)	trebuie să fie universal în arta negocierii	
d)	trebuie să aibă o bună capacitate de adaptare la situațiile care pot interveni	
22.	Care gen de reacție spontană poate utiliza negociatorul când se confruntă cu o situație dificilă creată de oponent?	
a)	să rupă relația, lăsând totul baltă	
b)	să cedeze, capitulând necondiționat	
c)	să întoarcă lovitura, reacționând similar	
d)	să-și reprime pornirile	
23.	Ce poziție trebuie să ocupe negociatorul atunci când negocierile au un caracter dur?	
a)	să facă jocul oponentului	
b)	să facă propriu joc	
c)	să i-ai o poziție dură pentru a crea impresia că rezultatele negocierii nu sunt atât de importante pentru compania sa	
d)	să echilibreze situația prin vociferarea unei glume sau a unui banc la tema discuției	
24.	Care regulă o considerați cea mai importantă în proces de negocieri?	
a)	să ascultați oponentul până la sfârșit chiar dacă acesta nu are dreptate	
b)	să nu creați impresia de „cerșetor” la negocieri	
c)	să nu refuzați solicitările ne-standard ale oponentului, dacă acestea prevăd găsirea unei soluții	
d)	să nu-i provocați isterie oponentului de negocieri	

Tipologia temperamentelor

N/o	Tipurile de temperament	Caracteristica temperamentului
1.	Colericul	<p>Este un om cu manifestări emotive imprevizibile, expansiv, care intră cu ușurință în conflict. Discutând pe un ton ridicat, colericul este capabil ca peste jumătate de oră să discute ca și cum nu s-ar fi întâmplat nimic. Totodată, colericul poate respinge pe cei care îl înconjoară prin impulsivitate, agresivitate, nerăbdare, nereținere. Fiind conflictual, lui nu i se poate încredința procesul de negociere, pentru care este nevoie de cumpătare. El nu dispune niciodată de timp pentru a medita asupra deciziilor. Avantaje temperamentului coleric:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ se orientează mai repede decât alții în schimbările de situație; ▪ este inventiv în discuții și controverse; ▪ se adaptează repede la situații noi. <p>Dezavantajele temperamentului coleric:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ îl irită munca monotună; ▪ obosește fizic și psihologic destul de repede; ▪ nu-i place să-și controleze munca îndeplinită.
2.	Sanguinicul	<p>Este un om lipsit de emotivitate, activ primar, de o natură optimistă, sociabil, care se adaptează rapid la schimbările circumstanțiale. Despre el se spune că răzbate și prin urechile acului. Sanguinicul este plin de inițiativă, cu o capacitate de muncă permanentă, este energic.</p> <p>Avantaje temperamentului sanguinic:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ își controlează emoțiile; ▪ este analitic și rece; ▪ însușește rapid cerințele noi; ▪ ușor se adaptează într-un colectiv nou; ▪ acumulează și schimbă cu ușurință experiența personală. <p>Dezavantajele temperamentului sanguinic:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ inconsecvență în activitate; ▪ este lipsit de profunzime, intuiție și tenacitate; ▪ se cere în permanență verificarea lucrului prestat de ei; ▪ rezultatul muncii depinde de dispoziție.
3.	Flegmaticul	<p>Este un om serios, întotdeauna calm și dispus spre liniște. Este caracterizat de emotivitate slabă, activ secundar, stăpân pe sine și plin de respect pentru regulile de joc în afaceri. Într-o atmosferă stabilă este foarte productiv și se simte ca pește în apă. Indiferent de situație, își păstrează liniștea, de aceea este bine de folosit acolo unde există dispute, neînțelegeri, conflicte și unde sunt necesare eforturi de lungă durată.</p>

		<p>Flegmaticul poate suporta incomoditatea deplasărilor și a tratativelor de durată. Avantaje temperamentului flegmatic:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ este rezistent și răbdător; ▪ este calm și lipsit de emoții; ▪ este extrem de insistent. <p>Dezavantajele temperamentului flegmatic:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ lucrurile urgente nu sunt pe potriva lui; ▪ își concentrează și își abate anevoios atenția; ▪ este lipsit de elasticitate; ▪ își schimbă cu greu deprinderile și obiceiurile
4.	Melancolicul	<p>Este un om foarte sensibil și timid care se poate ofensa de la o nimica toată. Se străduiește să evite colectivul, este nevorbăreț. Are nevoie de o muncă cu preferință individuală.</p> <p>Avantaje temperamentului melancolic:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ este o fire modestă; ▪ este un bun birocrat; ▪ are capacitatea de a face lucrul migălos. <p>Dezavantajele temperamentului melancolic:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ are caracter închis și nu comunică cu lumea; ▪ este foarte emotiv și ușor afectabil; ▪ își pierde dispoziția neadecvat împrejurărilor.

Sursa: Elaborat de autor după Țurcan Tosia [44, pp77-82]

Particularitățile stilurilor de negocieri în funcție de țări

N/o	Stiluri de negocieri	Particularități
1.	Stilul american	Este considerat ca fiind unul din cel mai influent din lume, caracterizându-se prin: expansivitate, acțiune și asumarea riscului, profesionalism, abilitate deosebită în negocierea ofertelor. Acordă importanță competenței profesionale și responsabilității în relațiile contractuale. Pun accentul pe rapiditate și eficiență, considerând că succesul este dat exclusiv de factorul financiar.
2.	Stilul german	Specificul acestui stil constă în meticulozitatea pregătirii negocierilor, caracterul sistematic al abordării specific negocierii, flexibilitate redusă și lipsa înclinației spre compromis. Stilul dat se caracterizează prin extremă seriozitate și rigoare: întâlnirile de afaceri sunt programate din timp și pregătite cu atenție. Punctualitatea este o condiție esențială, deciziile sunt îndelung pregătite și de aceea se iau relativ greu, iar respectarea obligațiilor asumate este un imperativ categoric.
3.	Stilul francez	Se distinge prin fermitatea, precedarea acordului final de un acord de principiu și însușirea pentru utilizarea limbii franceze în tratative. Caracteristica de bază a acestui stil este rigoare în gândire, manifestată prin abordarea raționalistă și abordarea logică.
4.	Stilul britanic	Presupune un caracter mai formal al raporturilor dintre părți în timpul negocierilor. O importanță deosebită este acordată protocolului și etichetei, de asemenea dorinței accentuate de a fi sociabili și agreabili. Este marcat de o îndelungată tradiție diplomatică.
5.	Stilul nord-european	Se caracterizează prin mai multă liniște, reticență, dar și capacitate de a exploata capacitățile creative și de a adopta decizii în acest sens.
6.	Stilul mediteranean	Specificul acestui stil este redat prin gesturi ample, saluturi calde, dar totodată și în unele dificultăți la focalizarea discuțiilor într-o problemă concretă.
7.	Stilul Orientului Mijlociu	Prezintă unele caracteristici aparent contradictorii: ospitalitate deosebită, dar și faptul că răzbunarea poate fi preferabilă compromisului.
8.	Stilul chinezesc	Se distinge prin atenția deosebită acordată reputației. Se caracterizează de asemenea prin profesionalism și perseverență. Ei pregătesc cu minuțiozitate ședințele de negociere, consideră strângerea de informații o premisă de bază a reușitei, știu să valorifice avantajul purtării tratativelor pe teren propriu, consimt la concesii cu mare greutate și numai în partea finală a negocierilor, stăruindu-se să obțină avantaje până la ultimul moment.
9.	Stilul rusesc	Poartă puternic amprenta unui sistem totalitar. Stilul negociatorilor ruși este caracterizat ca fiind dur și cu orientare distributivă. Aceștia pleacă de la cereri inițiale mari, consideră concesii ca dovezi de slăbiciune, au tendința să nu respecte termenele.

10.	Stilul japonez	Negociatorii își definesc clar interesele de bază și știu să le apere cu înverșunare. Negocierile sunt bine pregătite, japonezii dovedind o aprofundată cunoaștere nu numai a cerințelor generale ale afacerii, ci și a culturii partenerilor lor.
11.	Stilul indian	Este influențat de tradițiile culturale și religioase, de sistemul istoric al castelor ce influențează și acu, relațiile din societatea indiană. Negocierile se poartă în condiții formale, dar într-o atmosferă relaxantă, orientarea primordială fiind cultivarea raporturilor dintre părți.
12.	Stilul latino-american	În acest stil importanța timpului depinde de evenimente, punctualitatea nu este o cerință majoră, iar negocierile au de obicei o durată mare. Raporturile interpersonale se caracterizează prin formalism, dar cu o anumită doză de expansivitate.

Sursa: Completat și adaptat de autor după sursele [82, pag.117-121], [159]

Tipologia tehnicilor specifice businessului turistic

N/ o	Tipologia tehnicilor	Caracteristici
1.	Tehnica mandatului limitat	Se urmărește printr-o atitudine inflexibilă scăderea pretențiilor partenerului.
2.	Tehnica posibilităților limitate	Prestatorul de servicii este informat că bugetul tur-operatorului este mai mic decât solicitările acestuia.
3.	Tehnica negocierilor rigide	Se aplică în cazul ofertelor turistice, când tur-operatorul are exclusivitate și domină piața turistică cu pachete noi de servicii turistice/de călătorie.
4.	Tehnica „scurt-circuitului”	Constă în ocolirea unui negociator prin ridicarea nivelului negocierii.
5.	Tehnica falselor concesi	Constă în inventarea unor obiecții și obstacole mari, care apoi sunt prezentate partenerului drept concesi majore.
6.	Tehnica întreruperii negocierilor	Se face cu scopul temperării unui partener iritat, dezorganizării argumentației sale, sau obținerea unor concesi forțate.
7.	Tehnica solicitării unor variante	Poate fi solicitată din partea partenerului de afacerii a unor facilități sau concesi privind durata contractului, garanțiilor acordate, mărimea comenzii, mijlocele de plată, tipul de transport utilizat, etc.
8.	Tehnica negocierii „sterile”	Se urmărește semnarea contractului cu un alt partener. În acest caz se fac solicitări privind concesi imposibile, se invocă diverse situații, etc.
9.	Tehnica falsei concurențe	Constă în înșelarea partenerului privind numărul și puterea concurenților săi, prin prezentarea unor oferte turistice cu prețuri reduse, simularea negocierilor cu alți parteneri ai businessului turistic.
10.	Tehnica negocierii în spirală	Constă în reluarea negocierii la un nivel superior, unde tratativele „încep de la capăt”, solicitându-se condiții mai avantajoase.
11.	Tehnica ofertei aparent atractive	Se acceptă inițial o ofertă turistică, iar ulterior se solicită sporirea calității serviciilor turistice, condiția fiind că prețurile vor rămâne la același nivel.
12.	Tehnica falsei comenzi de probă	Se solicită prezentarea unei oferte turistice la preț redus (fără intenția de a achiziționa aceste produse sau servicii turistice), pentru a folosi tarifele respective în negocierea cu alți parteneri.
13.	Tehnica faptului împlinit	În plin sezon turistic când cererea este mare, prestatorul de servicii turistice (exemplu, unitatea de cazare), anunță opțiunea „stop sale”, forțându-se încheierea unui nou contract la un preț majorat.
14.	Tehnica „ostaticului”	Se prezintă pachetul de servicii turistice/de călătorie către destinația turistică, fără ca transportul să fie inclus, iar accesul spre aceasta fiind posibil numai cu o cursă aeriană charter. În această situație, ca regulă, costul transportul este majorat.
15.	Tehnica alternării negociatorului	În timpul negocierilor, se introduce pe parcurs, a unor finanțiști, juriști, experți, etc., care printr-o poziție „dură”, creează o presiune asupra partenerului cu scopul acceptării

		propunerii „mai blânde” enunțate anterior de șeful echipei de negociatori.
16.	Tehnica actorului	Este „jucată” prin exprimarea deliberată a unor trăiri afective, de mare intensitate, urmărind impresionarea partenerului, exprimarea disperării, pierderea poziției pe care o are.

Sursa: Adaptat de autor după sursele [7, pag.67], [72, pp198], [23, pp.383]

Manevre de manipulare

N/o	Manevre de manipulare	Tipuri și caracteristici
1.	Inducerea în eroare	<p>a) <i>Erorile deliberate</i>. Cuvinte sau date care sunt incluse în documente scrise în mod intenționat, în speranța ca partenerul de afaceri din turism nu le va observa. Ca exemplu poate servi înlocuirea unor cuvinte prin altele: comision brut, comision net, inclusiv/exclusiv TVA, etc.</p> <p>b) <i>Intoxicarea prin folosirea de informații sau date eronate</i>. O primă variantă presupune utilizarea de întrebări care includ un element eronat, cu scopul de a afla informații reale și utile de la partenerul de negocieri. De exemplu am aflat de la întreprinderea turistică X-tur că ați micșorat prețurile la serviciile de transport turistic. O altă variantă constă în „bombardarea” partenerului de negocieri cu numeroase date statistice, care să susțină că destinația turistică care face obiectul tratativelor este în descensiune.</p> <p>c) <i>Opțiunea cedării</i>, se practică în diferite variante: recunoașterea deschisă a erorilor proprii pentru a dezarma adversarul; retragerea simulată prin darea înapoi cu menținerea controlului asupra situației.</p> <p>d) <i>Tactica „nevăzut, necunoscut”</i>. Negociatorul se prefacă a nu sesiza reacția partenerului din turism. Se practică mai multe variante: „papagal”, când repetă de mai multe ori și în același mod argumentarea proprie; „sos marinat”, când nici nu confirmă, nici nu infirmă anumite informații sau zvonuri; „enigmatic”, când adoptă o atitudine impasibilă și impenetrabilă.</p> <p>e) <i>Recurgerea la zvonuri</i>, prin scurgerea organizată de informații pozitive, dar false, plasate sub formă de confidențe, pentru a incita transmiterea mai departe a acestora, astfel încât ele să ajungă la adversar.</p> <p>f) <i>Oferța momeală</i>, se practică în cazul furnizorului sau prestatorului de servicii turistice, prin oferirea unui preț foarte avantajos, urmat de numeroase condiționări.</p>
2.	Manipularea emoțiilor	<p>a) <i>Politețea și folosirea de complimente</i>, se bazează pe supoziția că o persoană politicoasă și amabilă este aproape imposibil de refuzat, iar pe de altă parte, nimeni nu este insensibil la laude. Reacția cea mai potrivită este acceptarea complimentelor cu eleganță, păstrându-se o</p>

		<p>anumită neutralitate.</p> <p>b) „<i>Învăluirea</i>”, înseamnă anihilarea spiritului critic prin manifestarea unei atitudini de stimă, prietenie sau prin-un discurs amical. Se manifestă ca un efect hipnotic, prin afundarea interlocutorului într-o „mare de complimente”.</p> <p>c) <i>Destinderea interlocutorului</i>, prin organizarea negocierilor neoficiale, acțiunilor de protocol, discuțiilor private. Informațiile dobândite astfel pot fi folosite în tratative oficiale.</p> <p>d) <i>Culpabilizarea</i>, adică învinovățirea adversarului pentru o greșală neesențială comisă, dramatizând la maximum daunele pe care le-a provocat întreprinderii turistice.</p> <p>e) <i>Devalorizarea</i>, prin crearea de către negociator a impresiei de superioritate, folosindu-se de aroganță și lipsă de elementare norme de etică profesională. Metodele folosite în acest scop sunt: critica directă, ironia, ignorarea prezenței interlocutorului, întreruperea sistematică a celuilalt.</p> <p>f) <i>Jignirea</i>, prin atac la persoană, cu remarci negative privind competența, seriozitatea sau chiar calitățile fizice ale interlocutorului.</p> <p>g) <i>Intimidarea</i>, prin amenințarea persoanei cu diverse tipuri de răfuieli.</p> <p>h) <i>Repunerea în discuție a unor înțelegeri convenite</i>, este o tactică prin care se încearcă modificarea echilibrului dintre părți în folos propriu, privind modificarea unor acorduri deja convenite.</p>
--	--	---

3.	Exercitarea de presiuni	<p>a) „<i>Scutul uman</i>”, respectiv manevra negociatorului care se „ascunde” după un superior sau coleg inflexibil, neasumându-și el însuși răspunderea deciziei.</p> <p>b) „<i>Faptul împlinit</i>”, face parte din categoria stratagemelor practicate, de pe poziții de forță. aceasta urmărește obținerea obiectivului propus fără înștiințarea partenerului de afaceri.</p> <p>c) „<i>Surpriza</i>”, care constă într-o schimbare bruscă de metodă, argumentație sau mod nou, original de abordare a negocierilor, surprinzând partenerul prin ceva.</p>
----	-------------------------	--

Sursa: Adaptat de autor după sursele [37], [85], [27]

Stratageme de manipulare

N/o	Stratageme de manipulare	Analiza și descrierea stratagemelor de manipulare
1.	Stratagema „Folosirii unui reprezentant”	<p>Din punct de vedere tactic în cadrul aceste manevre de manipulare se aplică principiul fundamental care asigură succesul negocierilor, și anume acela al pregătirii lor temeinice prin cunoașterea intențiilor partenerului și întocmirea unui plan de acțiuni. Nu este un principiu fără încărcătură morală deoarece această tactică nu vizează înfrângerea partenerului, ci asigurarea condițiilor realizării procesului cooperant în baza căruia participanții la negocieri își satisfac propriile motivații. Această stratagemă se aseamănă cu folosirea pionului în șah, tehnicile aplicate urmărind în <i>fond trei aspecte</i>:</p> <p>a) Soluționarea până la un anumit nivel a unor probleme de interes reciproc;</p> <p>b) Pregătirea terenului pentru negocierile finale;</p> <p>c) Formularea unei opinii asupra motivațiilor prezumtive ale partenerului de afaceri.</p> <p>Reprezentantul care adoptă poziția „<i>asta nu pot să decid eu</i>”, soluționează de facto o serie întregă de aspecte supuse negocierii și care, în fond, aparțin fazei pregătitoare a negocierii propriu zise.</p>
2.	Stratagema „Disocierii”	<p>Scopul acestei tactici este disocierea de ceva care îți deteriorează imaginea în business. Se pleacă de la zicala „spune-mi cine îți sunt prietenii ca să-ți spun cine ești tu”. În timp se ajunge la enunțarea unor calificative, de altfel juste în mare măsură, pe baza fenomenului de disociere.</p>
3.	Stratagema „Compensatorie”	<p>Această tactică constă în lansarea unor pretenții artificiale, pentru ca ulterior, pe parcursul negocierilor să se poată renunța la ele, dându-se impresia de bunăvoință în favoarea partenerului, de la care, bineînțeles, se așteaptă același lucru. De fapt, se fac concesii asupra unor probleme inexistente și se așteaptă drept răspuns alte concesii al partenerului la probleme real divergente.</p>
4.	Stratagema „Jocului statistic”	<p>Tactica respectivă este frecvent utilizată în procesele de negociere realizate în premieră, sau la intervale mari de timp. Ea constă în „intoxicarea” partenerului de afaceri cu diverse date statistice care să contureze propriul punct de vedere. În această stratagemă este important ca datele statistice să fie reale, dar totodată să fie alese în așa fel, încât să satisfacă scopul propus, anume acela de a-l convinge pe partener de justetea expunerilor și ideilor. Strategic, stratagema se bazează pe intimidarea partenerului, care, de multe ori se lasă impresionat de importanța și complexitatea celuilalt.</p>
5.	Stratagema „Pașilor mărunți”	<p>În ciuda faptului că cere timp și, de regulă, creează aversiune, această stratagemă este des întâlnită în negocieri. Conținutul ei are ca scop obținerea de rezultate</p>

		parțiale repetate, astfel încât avantajele succesive să conducă în final la o victorie totală. În negocieri această tactică se bazează pe tactica referitoare la faptul că succesele minore nu sunt luate în considerare, uneori fiind chiar neobservate. Tactica de a acumula succese fără răsunet, dar succesive, poate conduce la cimentarea pozițiilor și pregătirea marilor realizări. Această tactică este aplicată cu deosebire în cazul negocierilor care vizează raportul dintre tur-operator și prestatorul de servicii turistice.
6.	Stratagema „Toleranței”	Tactica dată este destul de des utilizată și se referă la puterea de a nu replica în anumite momente ale negocierii. Stratagema este folosită cu preferință de negociatorii experimentați, fiind rar întâlnită la negociatorii începători, care nu știu să se stăpânească. Ea se aplică pe parcursul negocierilor, când prin comportamentul unui partener celălalt este enervat și provocat la acțiuni impulsive și neprietenoase. În proces de negociere cu tematica turistică, atunci când apar poziții diferite, pentru realizarea consensului, se trece peste subiectul divergent, urmând să fie reluat la o întâlnire ulterioară.
7.	Stratagema „Surprizei”	Tactica respectivă este folosită de negociatorii mai puțin responsabili. Aceasta constă într-o schimbare bruscă a mersurilor tratativelor, când negocierile iau o întorsătură drastică și uneori dramatică.
8.	Stratagema „Faptului împlinit”	Tactica respectivă este utilizată de negociatorii puternici. Deși conține o doză mare de risc, ea este folosită frecvent pentru testarea poziției partenerului. În realitate, se acționează conform propriilor motivații și se așteaptă reacția partenerului.
9.	Stratagema „Resemnării”	Tactica respectivă este utilizată de negociatorii experimentați și dotați nativ. Este o combinație de răbdare, autocontrol și puțină artă teatrală. Ea constă în a-ți convinge partenerul că ai cedat și respectiv ai renunțat la luptă, în timp ce de fapt păstrezi controlul situației.
10.	Stratagema „Renunțării”	Tactica respectivă are ca scop crearea impresiei de renunțare la negociere. Renunțarea trebuie anunțată atunci când partenerul este, teoretic, în posesia succesului. Spectrul pierderii acestuia îl va face să accepte o negociere în termeni noi. Tehnica utilizată în această situație este tehnica sensurilor ascunse.

Adaptat de autor după sursele [37], [85], [49]

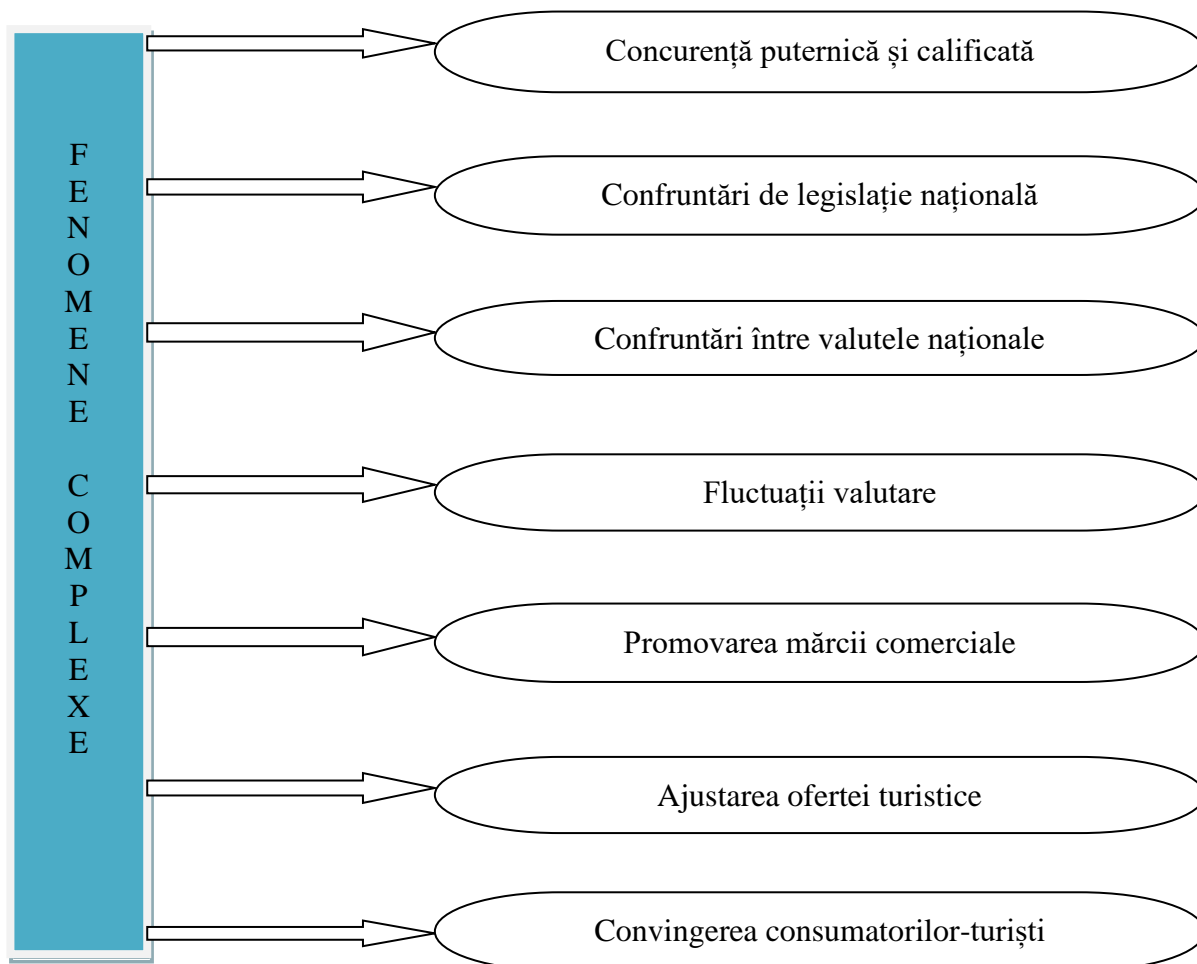
Tehnici de manipulare

N/o	Modalități de manipulare de manipulare	Caracteristici
1.	Tehnica „falsului pivot”	Se folosește pe parcursul tratativilor, cât și în faza de finalizare a acestora. Ea constă în emiterea de pretenții „ferme” asupra unor puncte calificate drept foarte importante din perspectiva negociatorului, dar care sunt în fapt puțin însemnate sau chiar artificiale. Aceste pretenții vor fi abandonate la un moment dat, în schimbul unor concesiuni asupra punctelor cu adevărat importante.
2.	Tehnica celor „patru trepte”	Înseamnă prezentarea de către negociatori, pentru început, a două scenarii inacceptabile pentru fiecare partener al businessului turistic, apoi oferirea unei soluții mai echitabile, dar avantajoasă pentru cel care propune, pentru ca, dacă nu s-a ajuns la acord, să se propună în final o soluție aparent reciproc avantajoasă.
3.	Tehnica „bilanțului”	Este utilizată în momentele de blocaj sau atunci când se intenționează facilitarea finalizării tratativilor. Atunci când negocierile s-au purtat în conformitate cu ordinea de zi, unul dintre negociatori poate propune să se facă un bilanț al punctelor asupra cărora s-a ajuns la înțelegere și al celor în dezacord.
4.	Tehnica „capcana angajamentului”	Această tehnică se bazează pe încrederea că oamenii au tendința să se fixeze pe ceea ce li se pare că sunt propriile lor idei sau hotărâri, să adere la o decizie, care în viziunea lor le aparține. Partenerul manipulator poate stimula și întreține această înclinație a celuilalt, atrăgându-l în capcana ascunsă a angajamentului asumat.
5.	Tehnica „amorsării”	Ea constă în convingerea partenerului de negocieri printr-o propunere care pare foarte avantajoasă, dar care se dovedește în realitate o înșelăciune. Practic, prin ascunderea adevărului sau enunțarea acestuia cu întârziere, partenerul este determinat să ia o anumită decizie, iar, de îndată ce această decizie a fost luată, i se aduce la cunoștință schimbarea condițiilor. Ca atare, partenerului i se oferă posibilitatea unui comportament de substituție, care însă nu prezintă pentru el aceleași avantaje.
6.	Tehnica „piciorul în ușă”	Această tehnică se realizează prin două etape: mai întâi se obține de la negociator un comportament neproblematic și loial, apoi i se propune o ofertă turistică, invitându-l să adopte o nouă conduită, de data asta mai costisitoare, și pe care probabil n-ar fi acceptat-o în alte condiții.
7.	Tehnica „contrastului”	În acest caz, se solicită partenerului de negocieri un produs sau serviciu turistic foarte costisitor, mult prea mare ca acesta să-l accepte, pentru ca apoi să se solicite un al doilea produs sau serviciu turistic, al cărui cost este mult mai mic. În psihologie se spune că două mărimi extreme, „mare-mic” se scot în evidență reciproc.

8.	Tehnica „diversiunii”	Este o tehnică care presupune folosirea tacticii afișării unui preț foarte interesant asupra unui produs sau serviciu turistic, ca momeală și orientarea ulterioară a consumatorului – turist asupra unui alt produs turistic mai scump, sub pretextul epuizării ofertei precedente.
9.	Tehnica „om bun – om rău”	Este o tactică la care participă cel puțin doi negociatori dintr-o întreprindere turistică și unul din partea adversă. În timp ce un negociator joacă rolul „durului” și dezvoltă starea de conflict, celălalt joacă rolul „amabilului”, dezvoltând astfel starea de cooperare. Scopul acestei tehnici este de a dezechilibra cealaltă parte: între duritate și amabilitate, negociatorul părții adverse va fi înclinat spre concesiuni și compromisuri cu cel de-al doilea.
10.	Tehnica acomodării	Este o tehnică prin care se urmărește realizarea, în afara cadrului oficial, a unui climat de încredere reciprocă, a unei mai bune cunoașteri la nivel interpersonal.
11.	Tehnica eludării	Este o tehnică care se aplică atunci când din motive subiective sau obiective se urmărește a se evita purtarea unor negocieri propriu-zise, dar, în același timp se dorește realizarea contractului cu partenerul respectiv.
12.	Tehnica implicării	Este o tehnică prin care se folosește un „reprezentant intermediar” pentru a negocia în numele unuia dintre parteneri, dar care este implicat în rezultatul negocierii. Drept exemplu, poate servi situația, când la negocierii se prezintă un manager al agenției de turism detaliste, care duce tratative în numele tur-operatorului cu care colaborează, pentru a facilita încheierea unui contract avantajos, de care ulterior va beneficia de acesta, când va comercializa pachete de servicii turistice către consumatorii-turiști.
13.	Tehnica cedării autorității	Este o tehnică în care o persoană cu abilități de negociator (din afara întreprinderii), desfășoară întregul proces de negociere, fiind cointerestat în obținerea unor anumite stimulente de ordin financiar sau material, în funcție de rezultatele obținute.

Elaborat de autor după sursele [27], [94], [137], [69]

Complexitatea fenomenelor atestate pe piața turistică internațională



Sursa: Elaborată de autor

Elemente ale analizei diagnosticului extern

Nr.	Elementele	Caracteristica
1.	Piața turistică	<ul style="list-style-type: none"> • potențialul economic al pieței turistice • conjunctura pieței • atractivitatea pieței • elementele demografice • gradul de concurență • mediul socio-economic și politic • securitatea și siguranța turiștilor
2.	Cererea turistică	<ul style="list-style-type: none"> • trendul de globalizare • volumul și structura cererii • formele de manifestare a cererii • motivația turistică • necesitățile de consum turistic • aplicativitatea codurilor de etică turistică
3.	Oferta turistică	<ul style="list-style-type: none"> • așezarea geografică a destinației turistice • potențialul natural și antropic • arta, cultura, folclorul, religia • ospitalitatea, obiceiurile, tradițiile • infrastructura și baza tehnico-materială turistică • politica de prețuri • conexiunile aeriene și transportul local • facilitățile turistice • agrementul și animația
4.	Mediul ambiant și ecologic	<ul style="list-style-type: none"> • durabilitatea ecologică • protecția mediului • modalități de combatere a poluării • asigurarea echilibrului ecologic • asigurarea conservării și protecției resurselor turistice • mecanismul de conservare a bio-faunei • protejarea eco-sistemelor

Sursa: Elaborat de autor

Elementele ale diagnosticului intern

Nr.	Elementele	Specificarea
1.	Capacitatea financiară	<ul style="list-style-type: none"> • cifra de afaceri • rentabilitatea întreprinderii • disponibilitatea de mijloace circulante • gradul de îndatorare • posibilitatea de accesare a creditelor
2.	Diagnosticul comercial	<ul style="list-style-type: none"> • portofoliul de produse și servicii turistice • cifra de afaceri • cota de piață • numărul de consumatori-turiști • competitivitatea produselor și serviciilor turistice • complexitatea logistică existentă
3.	Dezvoltarea tehnologică	<ul style="list-style-type: none"> • tehnologii informaționale • programe aplicative computerizate • conectarea la rețele globale de distribuție • tehnologii multimedia • sisteme de rezervare online
4.	Resursele umane	<ul style="list-style-type: none"> • gradul de profesionalism • gradul de dependență față de întreprinderea turistică • capacitatea de implicare în afaceri internaționale • puterea de a promova vânzările pe extern • talentul de a întreține și dezvolta relațiile cu clienții • mobilitate

Sursa: Elaborat de autor

Dimensiunile negocierii în afacerile turistice

Nr. crt.	Dimensiunile negocierilor internaționale	Descrierea conținutului
1.	Mediul negocierilor	<ul style="list-style-type: none"> • turism și călătorii • transport internațional • business hotelier • alimentație publică • agrement, animație, divertisment • asigurare turistică
2.	Specificația negocierilor	<ul style="list-style-type: none"> • obiectivele partenerilor • motivele părților • interesele comune • depășirea conflictelor • natura și complexitatea problemelor care sunt negociate • raportul de forțe • vizibilitatea negocierilor • natura produsului și serviciului turistic
3.	Caracteristicile negociatorilor	<ul style="list-style-type: none"> • numărul negociatorilor • statutul negociatorilor • reprezentativitatea negociatorilor (pe cine reprezintă) • tipul de personalitate • relațiile interpersonale • capacitatea de negociator • capacitatea de exprimare • capacitatea de percepție a informației
4.	Opțiunile strategice	<ul style="list-style-type: none"> • cooperare sau conflict • ofensivă sau defensivă • fermitate sau flexibilitate • durată scurtă sau durată lungă a negocierilor
5.	Rezultatele negocierii	<ul style="list-style-type: none"> • acord • înțelegere • blocaj • ruptură

Sursa: Adaptat de autor după Rosalie Tung [121]

Atribuțiile managementului operațional în activitatea turistică internațională

Nr. crt.	Atribuții	Descrierea atribuțiilor
1.	Negocierea și contractarea	Atribuție care cuprinde activități ce se desfășoară din momentul în care se realizează un prim contact între cei doi parteneri și până la încheierea acordului sau contractului de colaborare. Astfel, are loc procesul de pregătire și desfășurare a negocierilor, incluzând întregul arsenal de probleme cum sunt: portofoliu de produse și servicii turistice, cantitatea și modul de prestare a acestora, rezervările prealabile și termenele aferente, prețul și modalitatea de plată, anulările, condițiile de forță majoră, etc.
2.	Definirea și delimitarea piețelor turistice de desfacere	Atribuție care determină o serie de factori de ordin cantitativ și calitativ specific pieței turistice. Principalele aspecte pe care le regăsim aici sunt: caracteristicile pieței turistice sub aspectul politicilor și reglementărilor referitoare la circulația internă și internațională a turiștilor, nivelul concurenței, avantajul competitiv, precum și situația financiară a întreprinderilor turistice, care vor fi contractate sub aspectul puterii economice și solvabilității. În final va trebui să se determine dacă o piață turistică este suficient de mare și de sigură pentru a permite desfășurarea unor operațiuni turistice de comerț exterior.
3.	Determinarea preferințelor consumatorilor-turiști	Atribuție ce are în vedere că, înainte de a se difuza orice gen de informații cu privire la oferta turistică, trebuie de luat în calcul factorul motivațional al destinației turistice. De regulă, după o primă determinare a factorilor de ordin motivațional, într-o a doua etapă se încearcă precizarea aceluia care are rolul principal în influențarea comportamentului de cumpărare a consumatorilor-turiști. Cu alte cuvinte, cercetarea de piață nu trebuie să se limiteze la piețele turistice limitrofe. O concepție adecvată de marketing, ia în considerare tot mai mult necesitatea ca, întreprinderea turistică să cunoască cât mai exact motivația reală a consumatorilor-turiști și ale produselor și serviciilor turistice pe care aceștia le solicită.
4.	Adaptarea produsului turistic la exigențele pieței	Atribuție care presupune că întreprinderea turistică care se orientează către exportul de produse și servicii turistice, în parteneriat cu tur-operatorul străin, trebuie să se adapteze permanent și operativ la condițiile pieței turistice, ceea ce implică realizarea unei concordanțe între sortimentele de servicii și produse turistice oferite și caracteristicile pieței.

5.	Distribuția produsului turistic	Atribuție care presupune mișcarea respectivului produs în timp și spațiu, de la tur-operator/agenție de turism către consumatorul-turist. În selectarea unor canale de distribuție se iau decizii primare legate de gradul de acoperire a pieței și de intensitatea controlului asupra fenomenelor care au loc pe piața turistică. De asemenea, atât caracteristicile pieței, cât și cele ale ofertei turistice influențează alegerea unui anumit canal de distribuție, care să satisfacă cât mai deplin exigențele consumatorilor - turiști.
6.	Asigurarea comunicării cu consumatorii-turiști	Atribuție care reflectă comunicarea dintre furnizorul de servicii turistice și tur-operator/organizator și reprezintă o premisă importantă a încheierii tranzacțiilor turistice comerciale internaționale. Astfel, furnizorul sau prestatorul de servicii turistice trebuie să difuzeze informații permanente, care să ducă la crearea unei imagini favorabile a consumatorilor-turiști față de produsele și serviciile turistice și care, în consecință, să ducă la accelerarea deciziei de cumpărare. Reprezentarea directă, publicitatea comercială și alte forme de promovare, ca metode de influențare a cererii consumatorilor-turiști, au un efect mai mare, dacă sunt realizate ca elemente ale unui mix promoțional conjugat.
7.	Desfășurarea activității post-comerciale	Atribuție care răspunde de responsabilitatea tur-operatorului/agenției de turism după comercializarea pachetului de servicii turistice. Tur/operatorul/agenția de turism trebuie să urmărească prestarea corespunzătoare a serviciilor incluse în pachetul de servicii turistice, să intervină operativ pentru înlăturarea eventualelor deficiențe, deoarece nemulțumirile consumatorilor-turiști pot genera conflicte și chiar litigii judiciare. Dintre activitățile cele mai importante ce contribuie la realizarea acestei funcții se pot menționa: îndeplinirea întocmai a condițiilor enunțate în contractul de servicii turistice/de călătorie, acordarea suportului logistic consumatorului-turist aflat în dificultate, furnizare de date solicitate de acesta, intervenția în situații de forță majoră. Prin urmărirea consumului de produse și servicii turistice incluse în pachetul de călătorie, se obține un surplus de informații, care sunt necesare pentru adaptarea produsului sau serviciului turistic la cerințele pieței turistice, totodată conturându-se procesul de fidelizare a consumatorilor-turiști, ca rezultat al suportului acordat la timp.

Sursa: Elaborat de autor

**Motivații de extindere a activității întreprinderilor turistice
pe piața internațională**

Motivațiile proactive	Motivațiile reactive
<p><i>Avantaje în creșterea profitului.</i> Deseori vânzările pe piețele turistice externe sunt percepute ca surse potențiale de profituri mai mari.</p> <p><i>Exclusivitate la anumite produse și servicii turistice.</i> Statutul de prestator/furnizor unic sau deținerea avantajului tehnologic, reprezintă un stimulent puternic de penetrare pe piețele turistice străine.</p> <p><i>Cunoașterea profundă a clienților din străinătate.</i> Aceasta se poate datora unor contacte strict personale pe care managerii întreprinderii turistice le pot avea.</p> <p><i>Implicarea managerială.</i> Uneori se pot realiza rețele de comercializare externă a produselor turistice, deoarece managerii consideră că este mai favorabil pentru ei să</p>	<p><i>Presiunea concurenței.</i> O întreprindere turistică se poate confrunta cu diverse situații de presiune a concurenței. Teama de pierdere a segmentului deținut pe piața turistică internă în favoarea unui concurent local, poate determina întreprinderea turistică să se lanseze în internaționalizarea produselor și serviciilor turistice pe piețele internaționale.</p> <p><i>Supraoferta.</i> Apărută de obicei pe fundalul reducerii cererii pe piețele turistice interne, piețele turistice externe pot deveni o alternativă benefică în protejarea businessului turistic. Expansiunea internațională poate garanta o siguranță mult mai mare pentru menținerea businessului turistic.</p> <p><i>Scăderea vânzărilor interne.</i> Scăderea se poate datora atingerii de către produsul turistic al fazei de declin a ciclului de viață. Deoarece este evident că tendința nu se poate ameliora pe piața internă, are loc extinderea pe piața externă, pentru a prelungi ciclul de viață a produselor turistice.</p> <p><i>Excesul de capacitate.</i> Dacă capacitățile de producție nu sunt pe deplin utilizate, întreprinderile turistice pot privi expansiunea externă ca pe o modalitate de dezvoltare a businessului turistic.</p> <p><i>Impedimente legislative.</i> În cazul în care întreprinderea turistică este dezavantajată pe o piață turistică ia poate migra către o altă</p>

<p>conducă o întreprindere antrenată în businessul turistic internațional, lucru care reflectă dorința lor de expansiune și calitățile lor antreprenoriale.</p> <p>Avantajele fiscale. Sunt interesante pentru a beneficia de reducerile de impozite existente pe anumite piețe turistice, în vederea maximizării profiturilor.</p>	pieță.
--	--------

Sursa: Adaptat de autor după Ioan Popa [69, pg173]

CERTIFICATE DE IMPLEMENTARE

Certificat de implementare ADTM



Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova
Association of Tourism Development in Moldova

office.adtm@gmail.com

Nr.3 din 21.07.2023

ADEVERINȚĂ DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor
în științe economice, a Dnei Tatiana JURAVELI
cu tema „**Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin
prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negocieri**”

Prin prezenta adeverință, se atestă faptul, că Dna Tatiana JURAVELI a prezentat Asociației de Dezvoltare a Turismului în Moldova (ADTM) rezultatele analizei efectuate în teza de doctorat.

Cercetând și analizând modulul de organizare a negocierii afacerilor în industria turistică, putem constata la moment, lipsa unei cercetări temeinice pe subiectul respectiv, menite să elucideze problematica demarării procesului de negocieri într-un sector important al economiei, cum este businessul turistic, într-un mod științific complex și argumentat.

Astfel, considerăm că rezultatele cercetării sunt oportune și benefice pentru dezvoltarea managementului negocierii afacerilor în turism.

Cadrul conceptual al cercetării ne va permite pe viitor să îmbunătățim procesul de negocieri comerciale aferente businessului turistic.

Director executiv ADTM



Viorel MIRON

Certificat de implementare ANAT



Moldova mun. Chișinău, bd. Stefan cel Mare 182 -203, IDNO 1003600053389
tel: +37322 850800, mail: presedinte@anat.md

Nr. 05_ din _18 septembrie_2023

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor în științe economice cu tema „**Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negocieri**”, elaborată de drd. Tatiana JURAVELI

Prin prezentul, se confirmă că cercetările realizate în teza de doctor în științe economice cu tema „*Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negocieri*”, elaborată de drd. Tatiana JURAVELI, sunt folosite pentru îmbunătățirea calității tratativelor demarate în mediul de afaceri turistic.

Considerăm că subiectul cercetării este unul important pentru știința aplicativă sectorială, iar rezultatele obținute în cadrul tezei de doctorat vor fi utile pentru actorii pieței turistice.

Președinte ANAT



Ion ALEXA

Certificat de implementare APIT



ASOCIAȚIA PATRONALĂ A INDUSTRIEI
TURISMULUI DIN REPUBLICA MOLDOVA
Mun. Chișinău, str. Nicolae Dimo, 17/4, of 22,
Tel: +373 (22) 498837, 732254 Fax: +373 (22) 49 56 25, mob. 069163325
www.apit.md, e-mail: office@apit.md

N/o din 15 mai 2023

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor științifice din cadrul tezei de doctor
în științe economice, elaborată de Tatiana JURAVELI
cu tema

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

Ca urmare a analizei rezultatelor cercetării științifice, reflectate în teza de doctor în științe economice cu tema „Organizarea și gestionarea afacerilor din domeniul turismului prin prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negocieri”, elaborată de Dna Tatiana JURAVELI, constatăm contribuția autorului la realizarea complexă a cercetărilor fundamentale și aplicative a domeniului negocierii afacerilor aferente ramurii turistice, prin propunerile înaintate către Asociația Patronală a Industriei Turismului din Republica Moldova (APIT), în vederea îmbunătățirii calității negocierilor purtate de conducătorii întreprinderilor de turism.

Suntem de părerea, că recomandările propuse de către autor sunt oportune și necesare, iar rezultatele cercetării științifice au o valoare teoretică și aplicativă semnificativă.

Președinte APIT

Sergiu Manea



DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

JURAVELI Tatiana

Semnătura _____

Data _____

INFORMAȚII PERSONALE



Tatiana Juraveli

📍 Str.Victoriei 3C, comuna Stauceni, Chisinau, MD-2012, Republica Moldova

☎ +373 22 101201 📠 +373 69 560405

✉ tatiana.juraveli@gmail.com
directorcondomd@gmail.com

🌐 facebook.com/juraveli.tatiana

Feminin | 11/11/1978 | Moldoveanca

LOCUL DE MUNCA PENTRU
 CARE SE CANDIDEAZĂ
 POZIȚIA
 LOCUL DE MUNCĂ DORIT
 STUDIILE PENTRU CARE SE
 CANDIDEAZĂ

Doctorant

PROFILUL PERSONAL

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

2014/02/10-

Director

Agentia turoperatoare Condor Tourism („Alexandr Grup” SRL)

Str.Bucuresti 60, Chisinau (juridic)

Str.Sciusev 66, Chisinau (oficiul de facto)

- Administrare si gestionarea intreprinderii
- Coordonez si dezvolt echipa pentru a atinge obiectivele de vinzari si servicii, asigurind un mediu motivant si colaborativ
- Elaborez si implementez strategii de dezvoltare si extindere a a agentiei
- Menținerea relatiilor strinse cu clienti si parteneride afacere, negociind si incheind contracte avantajoase, care sa ajute cresterea agentiei si satisfacerea nevoilor clientilor
- Supraveghez si gestionez bugetele agentiei, monitorizind veniturile si cheltuielile, asigurind profitabilitatea si sustenabilitatea afacerii
- Dezvolt si implementez campanii de marketing eficiente in atragerea si mentinerea clientilor, crescind vizibilitatea si reputatia agentiei la cerintele si asteptarile pietii
- Asigur continuitatea afacerii agentiei de turism din 2006, prin gestionarea riscului operational si financiar

2011/12/01- 2013/07/12

Tipul sau sectorul de activitate Turism

Manager marketing si vinzari

„Taragot „SRL

Str.Decebal 15, Chisinau

- Elaborarea planurilor de vinzari pe termen scurt si lung, monitorizarea rezultatelor si atingerea obiectivelor
- Realizarea de analiza de piata si studii concurentiale in identificarea oportunitatilor de crestere si diversificare a produselor
- Coordonarea echipei de marketing si vinzari , instruind managerii in atingerea rezultatelor maxime
- Crearea si executia strategiilor de marketing prin planificarea campaniilor prin canalelede promovare cit si promovarea brandului

2006/08/11- 2007/03/20

Tipul sau sectorul de activitate Comert cu ridicata

Manager rezervari - vinzari

Agentia turoperatoare Club Travel „Alexandr Grup” SRL

Str.Tighina 45, Chisinau

- Rezervari vinzari pachet turistice
- Evidenta si introducere in 1C
- Colaborarea cu agentile de turism
- Inchereirea contractelor

Tipul sau sectorul de activitate: Turism

2007/04/02- 2008/11/03 **Manager rezervari - vinzari**
Agentia turoperatoare „Roco Tourism” SRL
 Str.Tighina 45, Chisinau
 - Rezervari vinzari pachet turistice

2003/11/03- 2006/09/011 **Manager asigurari AUTO CASCO**
SC „MOLDASIG” SRL
 Str.Eminescu 18, Chisinau

Tipul sau sectorul de activitate: Asigurari

2001/10/16- 2003/10/20 **Specialist principal evidenta contabila**
Directia economica financiara
IS”Administratia de Stat a Drumurilor”
 Tipul sau sectorul de activitate: Contabilitate

Studii si educatie de formarea personalitatii

- 2004-2005 Academia de studii Economice din Moldova
 Magistru in economie „Administrarea financiar –Bancara”
- 1997-2001 Academia de studii Economice din Moldova
 Licentiat in profilul Economie
 Specialitatea „Finante si Asigurari”
- 1994-1997 Colegiul Financiar Bancar Chisinau , str. Miron Costin, 26/2
 Specialitatea „Activitatea bancara”
- 1988-1994 Scoala generala „Mihai Eminescu” or.Drochia, Moldova

COMPETENTE PERSONALE

Limba(i) maternă(e) Limba română

Alte limbi străine cunoscute	INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Rusa	perfectie				
Franceza	A2	B2	A2	A2	B1
Engleza					

Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator Independent - C1/C2: Utilizator experimentat
[Cadru european comun de referință pentru limbile străine](#)

Competențe

- de comunicare dobândite prin experiența proprie de manager de vânzări manageriale, luarea deciziilor în situații dificile și soluționarea conflictelor
- dezvoltare continuă a potențialului propriu
- analiză financiară, stabilirea obiectivelor cu trasarea strategiilor

Permis de conducere categoria B