

**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”**

**Specialitatea: 521.03 – Economie și management în domeniu de activitate**

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

**CHIȘINĂU, 2024**

**Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale a Academiei de Studii Economice din  
Moldova  
Departamentului „Management și Antreprenoriat”**

**Conducător științific de doctorat:**

**PLATON Nicolae**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice a Moldovei

**Comisia de îndrumare:**

LIVANDOVSKI Roman, doctor în științe economice, conferențiar universitar

ȚURCANU Gheorghe, doctor în științe economice, conferențiar universitar

STIHI Ludmila, doctor în științe economice, conferențiar universitar

**Componența comisiei de susținere publică**

TURCOV Elena, președinte, dr.hab., profesor universitar, ASEM

PLATON Nicolae, secretar științific, dr. hab., conferențiar universitar, ASEM

CROTENCO Iuri, dr.hab., profesor universitar, ULIM

ȘARGU Lilia, dr., Conferențiar universitar, USEM

STIHI Ludmila, dr., conferențiar universitar ASEM

Susținerea va avea loc la **12 decembrie 2024, ora 13.00**, în ședința Comisiei de Susținere Publică a tezei de doctorat din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, MD-2005, mun. Chișinău, str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni, 61, bloc „A”, etajul 3, Sala Senatului.

Teza de doctor și rezumatul științific pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice din Moldova (Chișinău, str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni, 59) și pe pagina web a ANACEC (<https://anacec.md/>).

Rezumatul tezei a fost expediat la \_\_\_\_\_2024

Președinte al Comisiei de susținere publică  
a tezei de doctor:

dr. hab., prof. univ., ASEM

Elena TURCOV

Secretar științific  
al Comisiei de susținere publică  
dr.hab., conf., univ.

Nicolae PLATON

Autor

Tatiana JURAVELI

## CUPRINS

1. Rezultatele conceptuale ale cercetării .....	4
2. Conținutul tezei .....	7
3. Concluzii generale.....	22
4. Propuneri și recomandări .....	23
5. Bibliografie.....	25
6. Lista publicațiilor autorului la tema tezei.....	27
7. Adnotare	
• Română.....	28
• Engleză .....	29
• Rusă .....	30

## REZULTATELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

### 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, în cadrul acestei teme, 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 acestei teme a orientat cercetătorul spre concluzia că, un actor al pieței turistice care cunoaște arta negocierilor, se poate adapta rapid la orice situație din mediul de afaceri, care poate fi generată de un anumit conflict, neînțelegere sau discuții în contradictoriu.

Particularizarea specifică a procesului de negociere din industria turistică ne-a direcționat spre ideea, de a studia acest proces mai profund și mai fundamental, din vederea analizei arealului de probleme și divergențe în care sunt antrenați actorii pieței turistice.

Mai mult decât atât, businessul turistic se desfășoară într-un mediu de concurență extrem de intens, care adesea generează conflicte și neînțelegeri între partenerii de afaceri.

Pentru a studia acest fenomen într-un mod complex și unitar, este esențial să identificăm situațiile care conduc la apariția și desfășurarea conflictelor și neînțelegerilor dintre actorii din piața turistică, să examinăm structura și condițiile de evoluare a procesului propriu-zis, să analizăm tendințele actuale în ceea ce privește desfășurarea constructivă a negocierilor.

Motivul inițierii acestei cercetări a fost de asemenea condiționat și de creșterea semnificativă a rolului negocierii în afacerile turistice internaționale. Toate relațiile de afaceri în cadrul tranzacțiilor internaționale se desfășoară exclusiv prin prisma negocierilor, fapt care ne-a determinat să definim scopul prezentei lucrări de cercetare.

**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 conduc un management ineficient în modul de desfășurare a negocierilor, 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 cadrul managementului contemporan;
- b) particularizarea negocierilor prin prisma industriei turistice;
- c) investigarea gradului de interacțiune a actorilor pieței turistice în contextul negocierilor;
- d) analiza rolului negocierilor în procesul de desfășurare a acestora;
- e) identificarea deficiențelor cu care se confruntă negociatorii în proces de negociere;
- f) stabilirea problemelor și propunerea de soluții pentru eficientizarea procesului de organizare și desfășurare a negocierilor în industria turistică;
- g) estimarea puterii de negociere ca metodă de influențare a rezultatelor negocierii;
- h) evaluarea impactului tehnicilor de manipulare, a stratagemelor și manevrelor, care ar putea influența desfășurarea negocierilor;
- i) formularea propunerilor și recomandărilor privind îmbunătățirea procesului de negociere în cadrul industriei turistice.

**Obiectul cercetării** îl constituie actorii pieței turistice care își organizează și gestionează afacerile prin aplicarea anumitor strategii, tactici și tehnici de negociere esențiale pentru inițierea și dezvoltarea businessului turistic.

**Subiectul cercetării** se axează pe analiza particularităților și specificului ce ține de modul de organizării și gestionării afacerilor din domeniul turismului, prin prisma strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negociere utilizate.

**Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute** se evedențiază prin complexitatea temei investigate de autor, concretizată în următoarele aspecte: fundamentarea cadrului teoretic ce ține de particularizarea negocierilor în industria turistică; elucidarea aspectelor practice specifice procesului logistic de organizare și desfășurare a negocierilor din domeniul turismului; identificarea **portretului** negociatorului din turism; ajustarea strategiilor de negociere în corespundere cu specificul pieței turistice; propunerea unei game variate de soluții menite să sporească calitatea negocierilor din sectorul turistic.

Printre **elementele de noutate și originalitate** menționăm: extinderea dimensiunilor teoretice și metodologice ale procesului de organizare și desfășurare a negocierilor din cadrul businessului turistic ca parte integrantă a managementului negocierilor comerciale; examinarea și descrierea negocierilor comerciale prin prisma călătoriilor turistice; adaptarea elementelor fundamentale ale negocierilor comerciale în corespundere cu specificul și caracteristicile ramurii turistice; identificarea fazelor asociate negocierilor în domeniul turismului; elucidarea variabilelor care determină transformarea unei persoane în negociator; ajustarea strategiilor de negociere în conformitate cu particularitățile sectorului turistic; îmbinarea studiilor teoretice cu cele practice în materie de negociere a afacerilor în businessul turistic.

**Problema științifică importantă soluționată în teza de doctorat rezidă în:** adaptarea negocierilor la specificul și caracteristicile pieței turistice; fundamentarea din punct de vedere științifico-practic și metodologică a unei game variate de soluții privind modul de eficientizare a negocierilor în turism; operaționalizarea negocierilor prin intermediul actorilor pieței turistice; ajustarea strategiilor de negociere în vederea obținerii performanțelor organizaționale.

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

**Rezultatele principale noi pentru știință și practică**, constau în dezvoltarea unei noi direcții de cercetare științifică a managementului negocierii afacerilor în turism, care include abordarea complexă și sistemică a procesului de negociere, particularizat în corespundere cu realitățile ramurii turistice, fiind identificate oportunități reale, capabile să asigure dezvoltarea acestei științe în corespundere cu necesitățile actorilor pieței turistice. Această cercetare a condus la obținerea rezultatelor principal noi pentru știință și practică.

#### **Rezultate principale noi pentru știință obținute**

- a fost dezvoltată baza conceptual-metodologică a managementului negocierii afacerilor prin prisma actorilor pieței turistice;
- au fost adaptate elementele fundamentale și fazele procesului de negociere în corespundere cu structura și specificul negocierilor în turism;
- a fost clarificată și sistematizată terminologia de bază cu referire la negocieri;
- a fost dezvoltat un studiu integrator al domeniilor-țintă ale lucrării;
- a fost clarificată relația cauzală dintre negocierea afacerilor comerciale și businessul turistic;
- au fost identificate principalele surse interne și externe de informații, relevante pentru configurarea eficientă a structurii negocierilor în turism;
- a fost argumentat din punct de vedere științific componentul determinant al prețului, în funcție de poziția deținută de negociatori.

#### **Rezultate principale noi pentru practică obținute**

- a fost elaborat un cadru conceptual concret, care permite analizarea variabilelor cercetării la actorii pieței turistice implicați în procesul de negociere comerciale;
- au fost stabilite cele mai eficiente modele, metode, tehnici, procedee și instrumente de lucru, specifice variabilelor studiate, pentru facilitarea negocierilor în afaceri;
- au fost identificate principalele deficiențe majore cu care se confruntă actorii pieței turistice în procesul de organizare și desfășurare a negocierilor;
- a fost realizată delimitarea clară între negocierile comerciale și cele specifice businessului turistic;

- au fost adaptate strategii de negociere în conformitate cu realitățile pieței turistice;
- au fost prefigurate soluții pentru problemele negocierilor din turism;
- a fost demonstrată viabilitatea demarării procesului de negociere prin intermediul modelelor tehnologice moderne, utilizate de întreprinderile turistice.

În cadrul cercetării autorul a identificat **șase ipoteze** provizorii, menite să orienteze eforturile de explicare a problemelor care urmează a fi soluționate.

➤ **Ipoteza I.** *Negocierea comercială atribuită ramurii turistice este 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 unui proces 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 afecta performanța 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 evaluăm în ce măsură personalizarea stilului influențează mersul negocierilor.

➤ **Ipoteza V.** *Implementarea strategiilor de negociere comerciale în domeniul turistic 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 negocieri, prin care să propună o politică eficientă de promovare de produse și servicii turistice, atât pe piața internă cât și pe cea externă.

➤ **Ipoteza VI.** *Prețul reprezintă un instrument important al procesului de negociere?* Reușita procesului de negociere depinde de capacitatea 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.

### **Importanța teoretică și valoarea aplicativă a lucrării**

Cercetarea realizată constituie o contribuție semnificativă la extindere a cunoștințelor științifice cu privire la specificul și particularitățile negocierii afacerilor în turism, scopul de bază fiind obținerea unor rezultate prielnice pentru actorii pieței turistice antrenați în procesul de negocieri comerciale. Rezultatele obținute în urma cercetărilor efectuate contribuie semnificativ la îmbogățirea cadrului teoretic și conceptual al acestui domeniu. Totodată, propunerile și recomandările formulate în teză, au potențialul de facilita crearea unui proces de planificare, organizare și desfășurare a negocierilor comerciale aferente domeniului turistic.

### **Sinteza metodologiei și justificarea metodelor de cercetare alese**

Baza metodologică a cercetării o constituie analiza sistemică și structurală. Prezentul studiu care se bazează pe un demers constructivist, fiind 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 respectivă a fost posibilă datorită însumării a doua componente importante: teoria și metoda științifică. **Autorul** a aplicat teoria cercetării științifice în contextul domeniului turistic valorificând concepte și variabile practice. Prin utilizarea metodei științifice a fost posibil de acumulat informația necesară pentru asigurarea unei cercetări veridice și eficiente.

Demersul nostru științific a fost consolidat și prin utilizarea metodologiei de analiză a conținutului atât cantitativă cât și calitativă. Îmbinarea acestor abordări a permis ca natura demersului de cercetare urmărit să fie una exploratorie, descriptivă și explicativă. *Metoda structural-funcțională* a facilitat realizarea unei cercetări profunde, cu referire la mediul de afaceri

turistic, reflectând situația de ansamblu în ramură. *Metoda comparativă* a fost esențială pentru a realiza un studiu comparat între negocierile turistice naționale și internaționale. *Metoda behavioristă* a permis ca să fie analizați factorii externi care influențează asupra performanțelor negociatorilor. Modul de stabilire a relațiilor personale între oponenti a fost examinată prin intermediul *metodei instituționale*, care reflectă și conținutul eticii în afaceri. *Observația* a evaluarea comportamentului negociatorilor în condiții de criză, iar *Metoda chestionării* a oferit posibilitatea de a contura profilul negociatorului prin intermediul anchetei-sondaj. Toate variabilele incluse în modelul cercetării au fost investigate simultan prin intermediul instrumentelor de cercetare, însă analiza datelor și interpretarea rezultatelor sunt prezentate separat în secțiunile aferente capitolului respectiv din prezenta lucrare.

#### **Aprobarea rezultatelor lucrării**

Ideile fundamentale și validarea rezultatelor științifice obținute de autor în cadrul temei de cercetare, au fost expuse și implementate parțial în **9 lucrări științifice** publicate, inclusiv: **un articol** ca și co-autor în *Analele Universității Ovidius din Constanța, România*, categoria B+; **două articole** mono-autor și **trei articole** ca și co-autor în reviste din Registrul Național ale revistelor de profil, categoria B; **două articole** de co-autor și **un articol** în mono-autor în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice, incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor științifice organizate în Republica Moldova. Contribuția autorului nu s-a limitat doar la publicare, ci a implicat și participarea activă în diverse grupuri de lucru din cadrul organizațiilor neguvernamentale din domeniul turismului, ce țin de negocierea afacerilor în turism.

#### **Suportul informațional al cercetării**

În procesul de elaborare a tezei de doctorat, autorul a consultat o diversitate de surse bibliografice, după cum urmează: publicațiile științifice la tema tezei, o gamă variată a literaturii de specialitate în limbile română, engleză, franceză și rusă; materialele prezentate de 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), precum și resurse din mediul de afaceri turistic; legislația națională și europeană; investigații proprii; resurse informaționale accesibile în internet.

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

## **CONȚINUTUL TEZEI**

### **Sumarul compartimentelor tezei**

În *primul capitol* „*Cadrul teoretico-conceptual al managementului negocierilor în afaceri*”, s-a descris evoluția negocierilor prin prisma călătoriilor, fiind identificați și caracterizați principalii negociatori ai turismului și călătoriilor.

Capitolul I continuă cu definirea conceptului de negociere, prezentând o varietate de opinii ale cercetătorilor axați pe tematica respectivă. Fenomen complex, negocierea a făcut posibilă existența numeroaselor interpretări și moduri de a fi definită.

Unul din teoreticienii notorii ai negocierilor Otomar Bartos [27], consideră că „*contrapunerea intereselor și soluționarea disputelor este o condiție imperativă a negocierilor*”.

Dacă este să reflectăm asupra procesului de negociere, în calitate de cercetător, voi realiza o sinteză asupra celor mai importante lucrări și asupra celor mai notorii experți ai domeniului, 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, interesele părților în cauză*” [32].

**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*” [37].

**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 [33, p.129].

**Pierre Lebel** conferă negocierii o accepție foarte largă, considerând că aceasta „este specifică tuturor vârstelor, tuturor categoriilor sociale și tuturor civilizațiilor, ca fiind un act cotidian cu o folosire naturală ca respirația sau viața” [36, p.13].

**Ștefan Prutianu** definește negocierea ca „o formă generică de luptă retorică și de confruntare cu argumente și probe, purtată între doi sau mai mulți parteneri cu interese și opinii complementare, care urmăresc să ajungă la un acord reciproc avantajos” [22, p.42].

Privită dintr-o abordare cuprinzătoare, **Toma Georgescu** consideră negocierea 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 tranzacții comerciale și de cooperare economică internațională” [11, p.9].

**Enciclopedia Universalis** prezintă negocierea ca „procesul prin care două sau mai multe părți interacționează în scopul ajungerii la o poziție acceptabilă în comparație cu pozițiile divergente ale acestora” [7].

**Autorul consideră** că negocierea este „un proces de interacțiune între interesele părților, în cadrul căruia se analizează oportunități 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 încheierea unui acord sau a unei tranzacții”.

Dacă realizăm o sinteză a definițiilor citate, putem concluziona că negocierile:

- sunt precedate de anumite acțiuni, situații care declanșează derularea acestora;
- constituie un proces de relaționare comunicativă între două sau mai multe părți;
- reprezintă o interacțiune între participanții motivați de prezența unor divergențe și necesitatea semnării unui acord;
- presupun că participanții au anumite interese care trebuie formalizate.

Deosebiri între definițiile menționate vizează, mai ales, particularitățile ce decurg din domeniul specific care face obiectul negocierii. Astfel, definind negocierea din perspectiva celor care conduc tratativele cu caracter diplomatic sau social, accentul se pune pe rezolvarea unor stări de conflict.

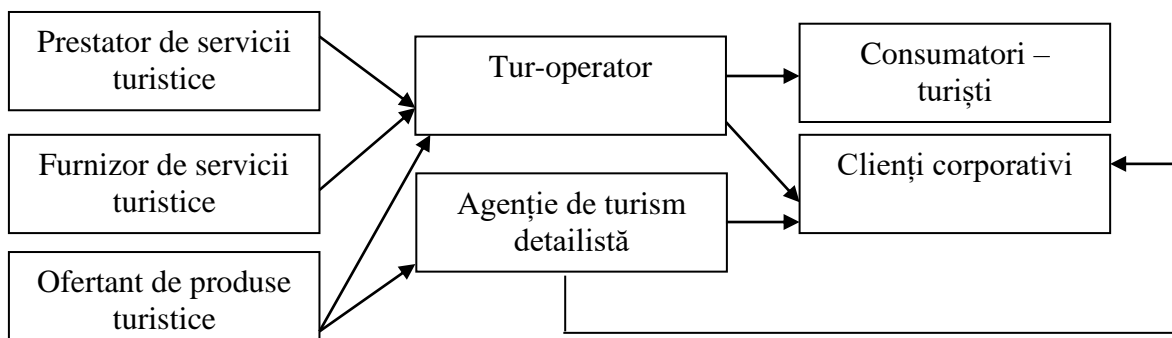
Dacă este să ne axăm pe particularizarea negocierilor în afacerile din domeniul turismului, care este și subiectul cercetării, este important să elucidăm noțiunea de negociere a afacerilor în turism.

**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 partea ce ține de modul de formare a pachetului de servicii turistice, a costurilor aferente, precum și a mărimii comisionului care trebuie repartizat ca rezultat al tranzacțiilor cu produse turistice”.

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.





**Fig.1. Actorii pieței turistice implicați în procesul de negociere aferent domeniului turistic**

Sursa: Elaborată de autor

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.

**Tabelul 1. Caracteristicile de bază ale negocierii comerciale**

N/o	Caracteristici de bază	Specificație
1.	Este un fenomen social	Constituie un instrument și o metodă de conlucrare, de colaborare ce implică consensul de voință.
2.	Este un proces competitiv	Partenerii urmăresc satisfacerea atât a unor interese comune, cât și a unor interese contradictorii, care reclamă în mod logic eforturi spre compromis.
3.	Este o acțiune care evită confruntarea	Vizează soluții reciproc avantajoase.
4.	Este o dispută care presupune comunicare	Cunoașterea comportamentului uman, condiționat de o situație de conflict sau o situație de mediere a unei dispute între partenerii de afaceri.

Sursa: Adaptată de autor după Dumitru Patriche [17, p.538]

Reieșind din cele prezentate și cele menționate, putem afirma că, **prima ipoteză** identificată în proces de cercetare 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 acțiunilor, ce țin de semnarea unui contract de vânzare-cumpărare a produselor și serviciilor turistice, nu poate fi realizată, pe nici o cale demararea activităților în turism. Această confruntare constă în armonizarea intereselor potențialilor parteneri prin identificarea unor soluții reciproc avantajoase ambelor părți, rezultatul fiind semnarea unui acord sau contract. Deci, această **ipoteză poate fi validată** prin argumentele de rigoare prezentate.

Odată ce au fost analizate caracteristicile de bază ale negocierii comerciale în turism și a fost validată prima ipoteză, este necesar să luăm cunoștință și cu principiile care trebuie să stea la baza negocierii. Astfel, în opinia noastră, principiile care trebuie să stea la baza negocierilor comerciale sunt următoarele:

- **Transparența:** negocierea este o confruntare care trebuie să aibă ca finalitate atingerea unui obiectiv comun;
- **Respectul reciproc:** negocierea trebuie să prevadă soluționarea și depășirea unui conflict;
- **Flexibilitatea:** negocierea poate fi numai o activitate voluntară, în sensul că fiecare parte poate renunța să intre în discuții în orice moment;
- **Orientare către soluții:** negocierea pornește de la motivul că cel puțin una din părți dorește să schimbe starea de lucruri existentă și consideră că este posibil de ajuns la o nouă înțelegere reciproc avantajoasă;
- **Confidențialitatea:** procesul oricărei negocieri, chiar dacă aceasta este condusă de o terță parte, este puternic influențat de valorile personale, de aceea protejarea informațiilor sensibile și a discuțiilor desfășurate este foarte importantă.

Ajungerea la o înțelegere prin intermediul negocierii nu este doar o problemă de aplicare a unui repertoriu de tactici și tehnici, indiferent de natura conflictului. „*Negocierea este mai degrabă similară cu o călătorie – nu poți prezice rezultatul înainte de a face călătoria*”[13, p.13].

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

Orice proces de negociere presupune existența unor părți distincte, a unui obiect al negocierii și a unui anumit context. Partenerii în negociere se află într-un anumit raport de forțe, una sau alta dintre părți putând să aibă un ascendent asupra celeilalte. Din acest motiv, o interacțiune umană poate să evolueze pe oricare dintre aceste dimensiuni: rezolvarea problemelor, soluționarea conflictelor, atingerea compromisurilor, confruntarea pură sau negocierea cooperantă.

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

În mediul de afaceri turistic procesul de negociere poate fi demarat în cazul apariției unor divergențe de ordin economic, juridic, material etc., cu scopul de a soluționa anumite divergențe survenite între actorii pieței turistice.

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

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

Este evident faptul, că în negociere pot exista diverse surse de putere, care permit uneia dintre părți să impună soluții apropiate de poziția sa și de propriile sale interese. Totodată, puterea de negociere depinde de conjunctura de piață, de personalitatea și moralitatea negociatorilor, precum și de relațiile dintre părți [12].

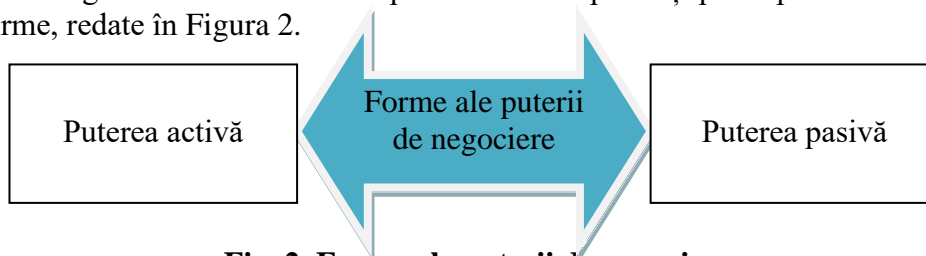
În opinia doctorului în drept, Adriana Almășan, „**puterea de negociere** constă în totalitatea atuurilor, pozițiilor, conjuncturilor și instrumentelor, pe care una dintre părți le poate utiliza pentru a obține concesi, pentru a-și atrage avantaje și pentru a ajunge, în cele din urmă, la un acord unilateral favorabil și cât mai aproape de interesele sale”[1, p.64].

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*” [35].

Specialiștii români Toma Georgescu și Gheorghe Caraieni consideră că „*puterea de negociere este constituită din totalitatea mijloacelor pe care negociatorul le poate folosi în vederea obținerii unei soluții convenite cât mai aproape de poziția proprie de negociere*” [8].

**Autorul prezentei cercetări** consideră 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 care dispune își poate promova interesele sub două forme, redate în Figura 2.



**Fig. 2. Forme ale puterii de negociere**

Sursa: Adaptată de autor în baza sursei [19, p.293]

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

**Puterea pasivă** ține de respingerea unei propuneri care survine din partea partenerului de afaceri.

Ținând cont de analiza respectivă și sugestiile diverșilor autori, puterea de negociere în mare măsură depinde de diverși factorii și de formele puterii descrise mai sus, care pot influența procesul de negociere într-o măsură destul de semnificativă, direcționându-l spre obținerea unor rezultate concrete, dacă aranjamentele preconizate au fost respectate de ambele părți.

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

Specialiștii în domeniul negocierii [21],[40] au identificat cinci forme ale puterii, care pot avea impact major asupra rezultatelor tratativelor. Aceste forme sunt reflectate și caracterizate în Tabelul 2.

**Tabelul 2. 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 unei alte 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, ținând cont de autoritatea sau statutul deținut de aceasta.
4.	Puterea de referință	O autoritate carismatică poate contribui la influențarea altei persoane prin virtutea credinței și calitățile extraordinare de drept valoros de care dispune.
5.	Puterea de competență	Se referă la cunoștințele și experiența profesională ale unei persoane, care inspiră încredere și certitudine și nu face abuz de încredere pentru a înșela.

Sursa: Adaptată de autor după sursele [21],[40]

Într-o negociere comercială internațională aferentă businessului turistic, puterea de negociere depinde de următorii factori: 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 în asumarea de riscuri; existența negociatorilor experimentați; cunoașterea normelor de drept comercial internațional; cunoașterea legislației naționale a potențialilor parteneri.

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

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

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

o exploateze. În acest caz, prudența în demararea procesului de negociere trebuie să rămână pe prim plan, pentru a evita o posibilă transformare a puterii de negociere într-un eșec total.

Pornind de la cele expuse în capitolul I, autorul a formulat următoarele **concluzii**:

1. Negocierea reprezintă cel mai eficient mijloc de comunicare, având avantajul de a realiza, în cel mai scurt timp, efectul scontat pentru rezultatul dorit.

2. Negocierea este vitală pentru existența societății umane, deoarece, prin caracterul său interactiv și flexibil dă posibilitatea părților divergente de a trece de la starea de dispută la starea de acord sau înțelegere.

3. Negocierea reprezintă un atribut important în identificarea oportunităților de dezvoltare a unui business.

4. Negocierea îi plasează la masa tratativelor pe cei care își respectă reciproc interesele și aspirațiile, chiar și atunci, când acestea sunt aparent contradictorii.

5. Negocierea facilitează examinarea aprofundată și detaliată a tuturor alternativelor posibile, care pot aplana conflictul.

6. Negocierea constructivă nu divizează părțile oponente în învingători și învinși, ci ca pe concurenți de business.

Ca rezultat a ideilor expuse, putem afirma, că suntem adepți fermi ai principiului conform căruia **„în turism nu există decât învingători, ambele părți trebuind să câștige de pe urma afacerii încheiate, fiind capabile să își mențină și să-și dezvolte relația partenerială deschisă”**.

În capitolul doi, **„Specificul și particularitățile negocierii afacerilor în turism”**, autorul prezintă informații cu privire la elementele fundamentale, structura, specificul și caracteristicile negocierilor în turism. Orice negociere aferentă businessului turistic include pe parcursul desfășurării sale mai multe elemente ce acționează într-o manieră interactivă, constituind un veritabil „câmp de forțe” prin care se manifestă dinamica derulării procesului de negociere.

Dacă luăm ca bază structura procesului propusă de Cristophe Dupont și o vom aplica în businessul turistic, atunci vom investiga **cinci elemente fundamentale** ale negocierilor:

1. **Obiectul negocierii**, care trebuie identificat sau precizat.

2. **Contextul negocierii**, care se manifestă sub forma unor cercuri concentrice particularizate, începând cu un context global al negocierii afacerilor în turism, în care se înscrie cel particular cu infinite variabile de a căror importanță este necesar să se țină seama, ca tratativele să aibă succes.

3. **Miza**, care reprezintă un element de importanță majoră în cadrul negocierilor, fiind considerată ca un ansamblu de interese, preocupări, cerințe, constrângeri și riscuri resimțite de negociatori într-un mod mai mult sau mai puțin explicit.

4. **Raportul de forțe**, care poate să fie favorabil sau defavorabil pentru unul sau altul dintre potențialii parteneri ai businessului turistic, creând raporturi de dezechilibru sau echilibru relativ în diferite momente și în mod sigur un raport reciproc de dependență.

5. **Dinamica relațională**, care se instalează și se dezvoltă între partenerii de negociere și care rezultă din confruntările comportamentale ale negocierilor.

Negocierea comercială în turism devine necesară și este posibilă ori de câte ori sunt îndeplinite **trei condiții** pe piața turistică:

a) existența unor interese complementare între două părți, unde agentul pieței turistice a lansat oferta iar consumatorul-turist a acceptat-o de principiu. Cu toate acestea, oferta făcută de agentul pieței turistice nu se aliniază cu cererea formulată de consumatorul-turist, creând un dezacord, însă acesta nu este unul esențial;

b) existența dorinței și interesul părților în obținerea unui acord pentru care sunt dispuse să-și facă, reciproc, concesii;

c) lipsa unor proceduri prestabilite și obligatorii care să impună acordul peste voința părților. Astfel, agentul pieței turistice, cât și consumatorul-turist sunt nevoiți să caute și să creeze, în comun, condițiile de realizare a contractului de prestare a serviciilor turistice.

Atâta timp cât negocierea este relizată cu participarea conștientă și deliberată a părților, care caută împreună o soluție la o problemă comună, abordarea sa implică o anumită etică și principialitate.

Din punct de vedere economic, în general și al turismului, în particular, negocierile reprezintă o serie de discuții, tratative purtate între doi sau mai mulți parteneri de afaceri, în legătură cu un subiect economic comun, în vederea realizării unor înțelegeri sau tranzacții reciproc avantajoase.

Înțeleasă ca un proces de comunicare între actorii pieței turistice, **negocierea afacerilor în turism** implică o serie de aspecte și caracteristici specifice. În Tabelul 3 sunt prezentate particularitățile negocierii afacerilor în turism.

**Tabelul 3. Specificul și particularitățile negocierilor în turism**

Nr.	Specificul negocierilor	Particularitățile negocierilor
1.	Proces organizat	Este concretizat într-un ansamblu de contacte, confruntări și schimburi de mesaje, care au loc între actorii pieței turistice, unde sunt respectate anumite reguli și uzanțe de protocol într-un mediu economic și juridic determinat. Tratativele sunt purtate într-un cadru mai mult sau mai puțin formal, pe baza unor principii, proceduri și uzanțe mai mult sau mai puțin determinate și sunt duse de negociatorii mai mult sau mai puțin calificați, care au capacitatea juridică de a prezenta interesele întreprinderii turistice pe care le reprezintă.
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. În esență, negocierea trebuie să ducă la un consens și nu la o victorie sau la o înfrângere a uneia dintre părți. În negociere trebuie să existe parteneri dar nu adversari.
3.	Proces de ajustare a intereselor distincte ale actorilor pieței turistice	Dincolo de caracterul competitiv al relațiilor dintre părți, acordul de voință sau contractul de colaborare trebuie să devină unul reciproc avantajos. Negocierea afacerilor în turism nu trebuie abordată ca un joc în care o parte câștigă, iar cealaltă pierde. Toate 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. Evaluarea succesului este făcută prin finalitatea sa, concretizată într-o înțelegere mai mult sau mai puțin avantajoasă. Ceea ce contează, în final, sunt rezultatele negocierii.

Sursa: Adaptată de autor după sursele [3],[28],[31],[42]

Pentru a iniția și desfășura corect negocierile în domeniul turismului este esențial cu maximă eficiență de identificat fazele aferente acestui proces.

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

**Faza I.** Culegerea informațiilor despre părțile implicate în procesul de negociere. Aceasta ne va da posibilitatea de a identifica părțile slabe și părțile forte ale oponentilor, pregătind diverse scenarii pentru procesul de negociere.

**Faza II.** Inițierea corespondenței de afaceri. Faza aceasta ne va da posibilitatea să informăm potențialul partener de afaceri despre intenția noastră de a colabora 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 să menținem controlul asupra corespondenței de afaceri.

**Faza IV.** Disponibilitatea pentru concesie. În această etapă 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 de formulat clar obiectul negocierilor comerciale, prin ajustarea mutuală a punctului comun în care se întâlnesc interesele părților.

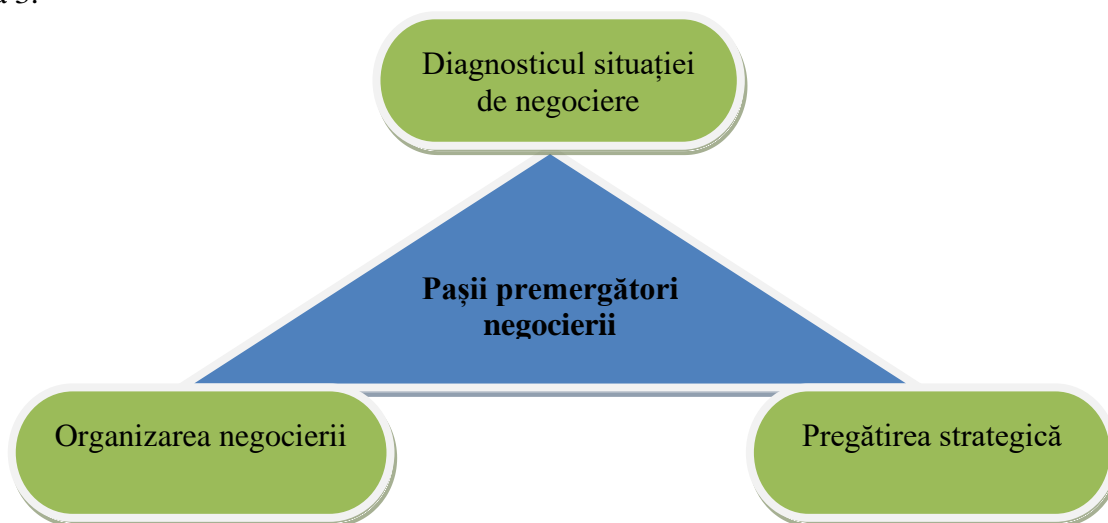
**Faza VI.** Încheierea tranzacției. Dacă în rezultatul negocierilor s-au identificat și clarificat interesele comune și obiectivele colaborării, atunci părțile semnează acordul sau contractul de colaborare.

**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.

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, ca aceștia să fie pregătiți pentru obținerea performanțelor organizaționale.

Expertul în negocieri Vasile Dragoș este de părerea 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” [5, p.114].

Astfel, pașii premergători negocierii trebuie să includă următoarele etape, prezentate în Figura 3.



**Fig. 3. Pașii premergători negocierii**

Sursa: Adaptată de autor după Vasile Dragoș [5, p.114]

**Etapa 1. Diagnosticul situației de negociere.** Această etapă implică colectarea de date și informații relevante despre situația de negociere, de interpretare și analiză a acestora, devenind ulterior o bază fundamentală pentru deciziile viitoare.

**Etapa 2. Pregătirea strategică a negocierii.** În această etapă se elaborează planuri de acțiune și un prim set de întrebări referitoare la obiectivele care trebuie realizate și la abordarea strategică a întâlnirii.

**Etapa 3. Organizarea negocierii.** Respectiva 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” [2, p.442].

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 [29, p.35-36].

Suntem conștienți de faptul că rezultatele negocierii în mare parte depind 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 consideră că prestația negociatorului este una importantă și esențială în procesul negocierilor comerciale naționale și internaționale.

Dacă luăm în considerare **ipoteza trei**, care a fost stabilită la etapa incipientă de cercetare, suntem de părerea, că: **obiectivele prea rigide pot împiedica prestația negociatorului**. Ca exemplu, poate servi situația când 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 rezultă contribuția ambelor părți.

Pornind de la aceste argumente, considerăm că prestația negociatorului trebuie să fie una flexibilă, cu posibilitate de manevră, care ar stimula contribuția ambelor părți. ***Deci, ipoteza cu numărul trei poate fi considerată validată.***

Este bine cunoscut faptul, că 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 cooperare reciprocă.

Spiritul de negociator este calitatea necesară unui om de afaceri în vederea lansării unei afaceri și obținerii de performanțe. Obținerea de performanțe implică o consolidare a calităților și capacităților personale orientate spre dezvoltarea strategică a întreprinderii, indiferent de genul de activitate. Dacă ne referim la businessul turistic, 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 niște rezultate benefice pentru businessul turistic.

Diversi specialiști au analizat și au încercat să contureze și să prefigureze personalitatea negociatorului. Acest lucru s-a întâmplat, deoarece, deși mulți oameni de afaceri au tehnici bune de negociere, numai unii reușesc să transforme aceste negocieri în oportunități pentru întreprindere. Acest subiect ne interesează și pe noi, ca tinerii cercetători.

Cercetările de specialitate contemporane, indică faptul, că reușita procesului de negociere, depinde în mare măsură de calitățile și trăsăturile de personalitate a negociatorului. Deci, negociatorul este o personalitate, care „*trebuie să-și alinieze valorile personale la principiile corecte, astfel, încât aceștia vor fi eliberați de percepții greșite și de prejudecăți eronate*” [15].

Personalitatea, în opinia cercetătorului român Ioan Popa, reflectă, din punct de vedere socio-psihologic, natura intimă a unei persoane, eul individual al acesteia, pe când stilul este modul în care acea persoană se manifestă în exterior, în interacțiune cu celelalte persoane. Stilul este descrierea personalității, așa cum se manifestă aceasta într-un timp, spațiu și un context dat [18].

În opinia expertului în negocieri Toma Georgescu, „*negociatorul experimentat este cel înăscut cu aptitudinea de a comunica, este cel care are capacitatea de a cunoaște profilul psihologic al celor cu care negociază*” [10, p.16]. Caracteristicile specifice ale fiecărui tip de personalitate psihologică țin cont de trei mari factori, numiți în literatura de specialitate factori bio-fiziologici înăscuți [10, p.16]:

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

✓ ***durata răspunsului la evenimente*** – care reprezintă fie o reacție primară scurtă, fie o reacție secundară îndelungată;

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

Dezvoltarea competențelor de negociere se poate realiza prin expunerea treptată a managerilor la situații de negociere [23, p.372].

Practica a demonstrat că o persoană nu ar putea deveni un bun negociator în turism, fără să parcurgă un proces de studiere, formare și experimentare, de acumulare în timp a abilităților retorice, adică fără să însușească pe parcursul vieții secretele argumentării, secretele psihologiei și comunicării interumane.

Un bun negociator în industria turismului trebuie să fie caracterizat de mai multe calități și anume:

- ✓ puterea de a asculta;
- ✓ stăpânire de sine;
- ✓ capacitate analitică;
- ✓ spirit constructiv;
- ✓ abilitatea de a fi autocritic;
- ✓ cunoștințe vaste și un orizont larg;
- ✓ capacitatea de a recunoaște propriile greșeli și de a le evita pe viitor;

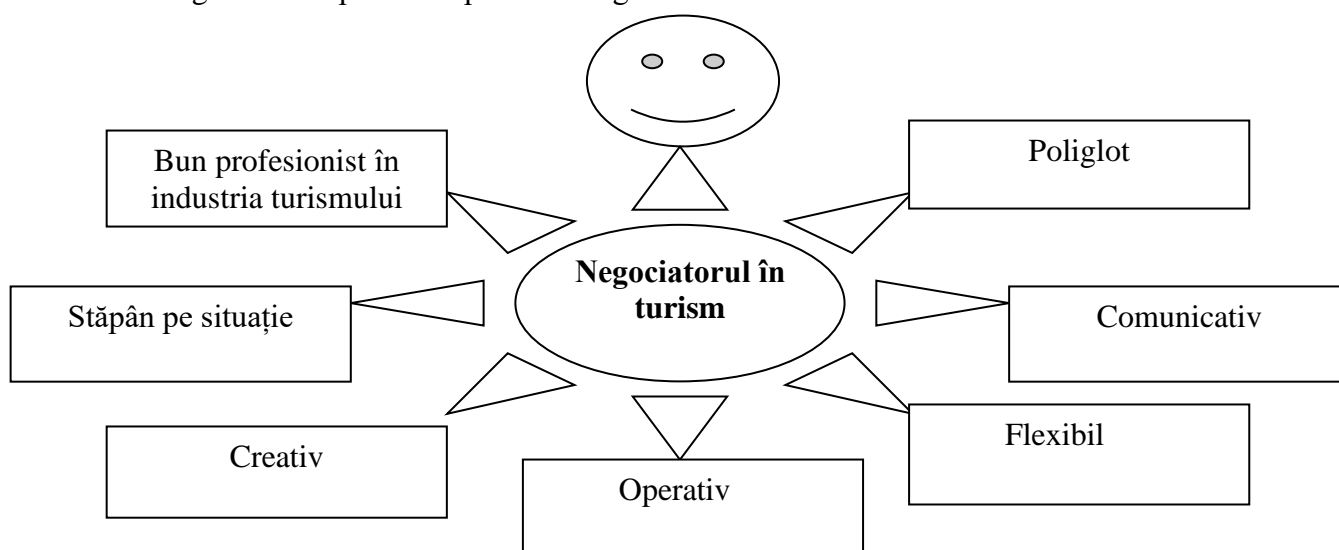
✓ puterea de sinteză, ușurință în exprimare, coerență, fidelitate, echilibru și competență profesională.

Pentru a aduce valoare adăugată acestei cercetări am elaborat o anchetă-sondaj, în baza căreia am determinat portretul negociatorului din industria turismului. Rezultatele cercetării cu privire la ancheta-sondaj ne-a ghidat spre determinarea unui portret relevant al 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 fie operativ în luarea deciziilor; să poată manevra în diverse situații; să găsească rapid soluții; să fie o persoană conciliatoare; să poată formula soluții neutre pentru rezolvarea problemelor divergente; să poată direcționa negocierile în albia compromisului în caz de apariție a pericolului de rupere a acestora.

Cu referire la **cunoștințele** de care trebuie să dispună negociatorul, practica turistică elucidează următoarele aspecte: pregătire antreprenorială; posedarea în profunzime a businessului turistic; competențe lingvistice; pregătire juridică și economică.

În Figura 4 este prezentat portretul negociatorului în turism.



**Fig. 4. 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, caracterizat prin utilizarea unui stil personalizat.

Personalizarea stilului negociatorului a fost descrisă în literatura de specialitate de mulți experți familiarizați cu arta tratativelor. Majoritatea experților sunt de părerea 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” [34, p.64]. Experiența a demonstrat că nu există doi negociatori identici în ceea ce privește stilul de negociere. Fiecare negociator are un mod specific de a acționa, este unic în felul său, atât prin stilul de abordare al procesului de negociere, cât și prin dispoziția de moment.

În plus, pe lângă toate acestea, apare și influența mediului din care face parte negociatorul, educația sa, experiența pe care a acumulat-o în timp, formarea sa ca individ, cultura sa.

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 [4, p.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 scopurile;
- **compromisoriu**: negociatorul nu recunoaște deschis existența unui conflict de interese, sperând ca, prin eludare, soluții de compromis sau recurgerea la un terț, să ajungă la un acord acceptabil pentru ambele părți;



- **conciliant:** negociatorul consideră că relațiile dintre părți sunt mai importante decât interesele implicate și recurge la concesiuni pentru relații amiabile cu partenerul de negociere;
- **autoritar:** negociatorul urmărește cu orice preț realizarea propriilor interese, fiind orientat către obținerea unui câștig personal fără a face concesiuni celorlalte 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.

Școala de Negocieri de la Harvard Law School a clasificat personalizarea stilurilor negocierilor în **patru categorii**, prezentate în Tabelul 5.

**Tabelul 5. Stiluri de purtare a negocierilor**

N/o	Stiluri de purtarea negocierilor	Caracteristici
1.	Individualist	Se concentrează în principal pe maximizarea rezultatelor proprii, demonstrând prea puțin interes pentru urmărirea obiectivelor celorlalte părți;
2.	Cooperativ	Are ca scop maximizarea rezultatelor, atât proprii, cât și a interlocutorului. Acesta este stilul generator de plusvaloare și corespunde negocierii principale;
3.	Competitiv	Urmărește maximizarea diferenței dintre câștigul propriu și cel al partenerului de discuție, care a fost calificat drept distructiv, întrucât nu permite identificarea unor soluții cooperative;
4.	Altruist	Are ca prioritate maximizarea rezultatului pentru partenerul de discuție.

Sursa: Elaborat de autor după Adriana Almășan [1, p.64], [46]

În majoritatea lucrărilor despre negociere, se fac referiri la o serie de stiluri de negociere, raportate la particularitățile ce țin de țările din care provin negociatorii [6], [10, p.16], [14], [24], [44].

Calitatea tratatelor purtate, găsirea soluțiilor de compromis, funcționalitatea întreprinderii turistice ca rezultat al negocierilor, precum și obținerea de performanțe pentru viitor, depind 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 acestea se comportă și abordează problemele la masa de tratative.

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

În proces de cercetare, am constatat faptul, că personalizarea stilului de negociere pentru mulți oameni apare ca un reflex. În opinia diversilor savanți preocupați de negocieri „*personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere*” [9], [20], [21], [16]. Reieșind din cele enunțate, putem deduce că „*stilul de negociere se dobândește prin activitate cotidiană din exercițiul funcției, negociatorul fiind cel mai în măsură să-și selecteze și să-și adopte un stil adecvat*” [39].

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

Pornind de la cele expuse în capitolul II, autorul a formulat următoarele **concluzii**:

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 evoluțiile din businessul turistic, studiarea pieței turistice interne și a celei externe, a partenerilor potențiali, definirea cât mai exactă și clară a obiectivelor proprii și, pe cât e 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 acestora, să cunoască elementele

fundamentale, structura și caracteristicile procesului de negociere, să dispună de negociatori calificați.

3. Un rol important în negociere este atribuit personalității negociatorului. Portretul negociatorului reprezintă un atribut cheie în procesul de desfășurare a negocierilor, deoarece condiția esențială pentru reușita negocierilor comerciale, aferente businessului turistic, o constituie obținerea unor avantaje, capabile să favorizeze întreprinderea turistică în raport cu mediul concurențial, respectiv prin crearea unor premise care ar întări pozițiile acesteia.

4. În negociere trebuie de respectat echilibrul intereselor părților, care sunt implicate în tratative. Acest fapt, va permite: 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 dintre negociatori au 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, ce e stimulativ pentru acesta, poate fi plictisitor pentru celălalt. De aceea, în negocieri, utilizarea extremelor temperamentale nu este recomandată.

6. Odată ce am început negocierile, și realizăm cât de important este rezultatul acestora pentru viitorul businessului nostru, trebuie să parcurgem acest exercițiu, indiferent de ambiții, având în vedere importanța colaborării între actorii pieții turistice.

7. Stilul negocierilor reflectă personalitatea negociatorului. Cu toate acestea personalitatea negociatorului nu poate fi redusă numai la un anumit stil.

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

În capitolul trei, „*Managementul strategic în cadrul negocierilor turistice internaționale*”, este abordată problematica selectării și utilizării tipurilor de strategii la negocierea afacerilor în turism, fiind caracterizate strategiile directe, strategiile indirecte, strategiile conflictuale și strategiile cooperative.

Raymond Alain Thietart consideră strategia ca „*ansamblul deciziilor și acțiunilor privind alegerea mijloacelor și articularea resurselor în vederea atingerii unui obiectiv*” [30, p.6-24].

Kenneth Richmond Andrew este de părerea că strategie este „*model de obiective, politici și acțiuni care definesc drumul prin care o organizație își stabilește poziția în mediul său înconjurător*” [26, p.16].

Strategia de negociere reprezintă „*planul general al acțiunii comunicative de negociere, în care sunt proiectate obiectivele care conduc la atingerea scopului final și modalitățile de îndeplinire a lor*” [4, p.53-54].

**Opinia autorului** cu privire la strategie, este că aceasta include ansamblul de decizii luate pentru a îndeplini obiectivele urmărite de întreprinderea turistică și care ține 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.

Strategia de negociere funcționează folosind atât logica rece a argumentelor raționale, cât și energia psihologică a emoțiilor și sentimentelor. În continuare vom examina tipurile de strategii, care pot fi aplicate în businessul turistic:

- **Strategii directe.** Strategiile directe sunt utilizate atunci când suntem siguri de rezultatele acțiunilor noastre. Dacă situația în care ne aflăm nu este favorabilă, intrăm direct în subiect și lovim direct în țintă;

- **Strategii indirecte.** Strategiile indirecte sunt utilizate în situația în care raportul de forțe și împrejurările nu ne sunt favorabile. În aceste condiții trebuie să alegem soluții alternative, prin utilizarea loviturilor laterale, folosindu-ne inclusiv și de mijloace psihologice, pentru a limita libertatea de acțiune a adversarului;

- **Strategii conflictuale.** Strategiile conflictuale sunt acelea, în care se caută să se obțină avantaje fără a se face careva concesii. Ele sunt desfășurate în condițiile în care o parte câștigă și cealaltă pierde. Sunt tratative dure și tensionate, bazându-se ca regulă pe disproporția puterii de negociere între părți;

- **Strategii cooperative.** Strategiile cooperative sunt acelea care urmăresc un echilibru între avantaje și concesii și care evită conflictul deschis, refuzând folosirea mijloacelor agresive de presiune. Ele presupun că ai în față un partener și nu un adversar.

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 fi competitivă, miza fiind lărgirea spectrului de clienți, explorând un maxim de opțiuni și stabilind un plan de tratative, pe care va încerca să-l realizeze cât se poate de bine. În acest caz, pentru obținerea unei influențe nete asupra întreprinderilor turistice concurente este necesar să se stabilească:

- scopul negocierilor;
- locul desfășurării negocierilor;
- aplicarea strategiilor potrivite care vor permite sesizarea de oportunități și evitarea sau eliminarea constrângerilor;
- modul operativ de selectare a tacticii de negociere: confruntare directă sau discuții raționale și cooperante;
- finalitatea urmărită de întreprinderea turistică ca consecință a negocierilor desfășurate.

Deci, în consecință, **putem deduce validitatea ipotezei numărul cinci**, precum că implementarea strategiilor de negociere comercială în domeniul prestației turistice poate genera performanțe organizaționale pentru întreprinderea turistică.

Totuși, trebuie să conștientizăm că transpunerea strategiilor de negociere comercială în domeniul prestației turistice este dependentă de aspectele și circumstanțele divergenței în sine și de personalitatea și stilul de negociere caracteristice persoanelor implicate. Este esențial ca strategia să se potrivească cu personalitatea negociatorului, cu caracterul său, cu valorile culturii specifice. Sarcina metodei de negociere trebuie să asigure premisele dezvoltării 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.

Conștientizăm faptul că mediul de afaceri exercită un control semnificativ asupra comportamentului uman. Cei mai mulți manageri din lume par să aibă prea puține lucruri în comun. Ei sunt diferiți ca sex, vârstă și rasă. Folosesc stiluri mult diferite și au scopuri distincte. Și totuși, în ciuda diferențelor dintre ei, marii manageri au o trăsătură comună: nu se feresc să încalce toate regulile considerate sacre de către 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 la moment 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 acestora. Trebuie să constatăm faptul, că de multe ori individul poate fi influențat, fără ca el să-și dea seama de această situație.

În termeni psihologici, putem vorbi de manipulare atunci când o anumită situație în negocieri este creată premeditat, pentru a influența reacțiile și comportamentul adversarului în sensul dorit de partenerul de tratative, care utilizează diverse tehnici de manipulare.

Presiunea diferitor tipuri de manipulări poate fi sesizată în cele mai obișnuite secvențe ale vieții social-economice. Importanța acordată relațiilor interumane, respectarea regulilor etice, emoția produsă de recompense minore, zâmbetul nevinovat, complimentul binevoitor sau gestul prietenesc, toate pot reprezenta consecințe ale efectului 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.

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

În lucrările științifice retrospective [25],[38],[41],[45],[43] consacrate procesului de negociere se scria despre realizarea acestui proces de pe poziții constructive cum ar fi: rațiunea, cooperarea, dorința de a reuși, etc., 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 stratageme, manevre și tehnici de manipulare?

Specialistul în negocieri Hassan Souni, a identificat *patru cauze* de natură psihologică care îi motivează pe negociatori să-și manipuleze partenerii de afaceri. Aceste cauze sunt reflectate în Tabelul 6.

**Tabelul 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 tranzacționarea unei afaceri.
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, nu tot tipul tocmai legale.

Sursa: Adaptat de autori după Hassan Souni [25]

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

Pornind de la ideea că obiectivul principal al negocierilor comerciale internaționale îl constituie încheierea acordurilor și contractelor de cooperare turistică, negociatorul trebuie:

- să aplice dozat manevrele de manipulare;
- să aibă un pronunțat simț al realității;
- să manifeste tactul diplomatic necesar;
- să intervină în funcție de argumentele aduse de partener;
- să utilizeze un vocabular select și expresii sugestive care să capteze interesul.

Dacă este să analizăm negocierea comercială internațională prin prisma prestației turistice, în opinia noastră, putem deduce că negocierea este un proces organizat de comunicare între întreprinderile de turism, 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 în contractul 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”**.

În practica de afaceri a activității turistice internaționale, 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, partenerul trebuia să fie informat.

Negocierile comerciale internaționale implică anumite comportări anumite riscuri, dar și costuri financiare ridicate. O variabilă importantă care deseori creează dispute, în contradictoriu, în cadrul negocierilor comerciale în turism, este prețul.

Inițierea discuțiilor, tratativelor și luarea deciziilor, prin intermediul cărora se urmărește realizarea obiectivelor și promovarea intereselor actorilor pieței turistice, pot avea loc doar dacă prețul negociat este unul avantajos 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, utilizarea 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 amplificată și de rolul politicii de preț în stabilirea parteneriatelor durabile de afaceri. De aceea, importanța majoră în organizarea și desfășurarea cu succes a procesului de negociere, îl reprezintă cunoașterea situației economice și financiare a ofertanților și furnizorilor de servicii turistice, solvabilitatea și reputația comercială a acestora. Analiza solvabilității potențialului partener de afaceri trebuie făcută cu maximă prudență, deoarece astfel de informații pot respectivă despre acesta, ne va proteja de posibilele riscuri pe viitor.

Deci, **ipoteza șase**, conform căreia prețul reprezintă un instrument important al procesului de negociere, **este validată** prin argumentele expuse mai sus.

Pornind de la cele expuse în capitolul III, autorul a formulat următoarele **concluzii**:

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 din două perspective: câștigul de natură patrimonială, care se exprimă în bani și câștigul de natură psihologică manifestată prin satisfacție și spor de imagine profesională.
3. 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 cu privire la modul de executare a concesiunilor agreeate, fiind stabilite scadențe precise pentru realizarea fiecărei activități.
6. Deși negocierile internaționale se desfășoară într-un context global, trebuie să fim conștienți de faptul că acțiunea și impactul acestora sunt de nivel local.
7. Negocierea este un proces dinamic și complex în cadrul căruia actorii pieței turistice pot să recurgă la anumite tehnici de manipulare. Utilizarea regulilor deontologice implică 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 poate avea consecințe imprevizibile asupra relațiilor bilaterale.

10. Obținerea unor avantaje facile în negociere trebuie să vă pună în gardă, dacă pretextul cedărilor nu este clar înțeles.

### CONCLUZII GENERALE

Negocierea afacerilor în turism este o activitate de mare complexitate, iar această complexitate derivă din schimbările de conjunctură care apar pe piața serviciilor turistice. Unele dintre aceste schimbări au o serie de efecte benefice pentru actorii pieței turistice, dar altele implică numeroase riscuri care pot avea efecte dezastruoase pentru cei care nu se adaptează la ritmul schimbărilor din industria turistică.

Generalizând teoriile și practicile managementului negocierilor afacerilor în turism, ca rezultat al cercetărilor, autorul definește această știință drept *„proces de interacțiune a intereselor părților în care sunt discutate oportunități de colaborare, fiecare parte având propria viziune asupra polemicilor, dar totodată fiind dispuși să facă anumite concesii, fără a fi afectate propriile interese, rezultatul fiind încheierea unui acord sau a unei tranzacții”*.

De asemenea, 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 și generează o gamă complexă de activități, care poate asigura competitivitatea și solvabilitatea întreprinderii turistice într-un mediu concurențial existent.

De asemenea, autorul consideră că un negociator experimentat ca parte integrantă a procesului de negociere, reprezintă un element esențial al negocierilor afacerii în turism, deoarece de competența și calitățile sale profesionale, depinde în mare măsură rezultatul obținut, în urma negocierilor.

Totodată autorul, 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, evaluarea rezultatului negocierilor.

Autorul, în teza de doctorat, a descris și relațiile de interdependență ale managementului negocierilor de afaceri 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 reușita acestor negocieri sunt componente care nu pot fi evaluate strict 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 în cadrul managementului organizației, deoarece conținutul și eficacitatea acestuia influențează în mod direct competitivitatea întreprinderii turistice, atât pe termen scurt, cât și pe termen mediu și lung.

Studiile realizate au demonstrat, că negocierea este un proces irepetabil, nu doar prin modificarea circumstanțială a condițiilor în care se poartă tratativele, dar și prin stilurile diferite utilizate de negociatori, care derivă din diferențele de natură socială și culturală a participanților la negociere.

Astfel, în consecință, cunoașterea modului de utilizare a instrumentarului de negociere și a conceptelor strategice prin adaptarea lor corectă, grație acestui studiu, va face posibilă stabilirea clară 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.

În 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 din cauza faptului că cadrul legislativ, care a servit întotdeauna 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.

Astfel se poate 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 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, bloggeri și vloggeri 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 pentru agenții pieței turistice din Occident, în vederea lansării unor procese de negociere referitoare 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 soluționa conflictele ce rezultă din demararea procesului de negociere aferente ramurii turistice.
10. Identificarea negociatorilor profesioniști din ramura turistică, care ar purta tratative cu operatorii aeriени din străinătate privind accesul pe piața turistică a Republicii Moldova, 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 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 ale Republicii Moldova, necesar impulsivării 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: Editura C.H. Beck, 2013. 277 p., ISBN 978-606-18-0175-6.
2. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. Managementul schimbării organizaționale. București: : Editura Economică, 2003, 442p, ISBN 973-590-886-7
3. Cabana, M., Coffman C. 10 secrete ale negociatorului eficient. București: Editura Niculescu, 2006, 223p.
4. Deac, Ioan. Introducere în teoria negocierii. București: Editura Paidera, 2002, 108p, ISBN 973-596-118-0
5. Dragoș Vasile. Comunicare și negociere în afaceri. București: Editura ASE, 2011, 114p, 197p, ISBN 978-606-505-394-6
6. Dumitrescu, Ioana Erdos. Negocieri comerciale internaționale. București: Editura Politică, 1980, 138p.
7. Encyclopaedia Universalis, 2004, ISBN 978-2852292994, version 9, (CD-Rom).
8. Georgescu, T., Caraian G. Managementul negocierii afacerilor: uzanțe-protocol. București: Editura Lumina LEX, 1999, 456 p., ISBN 973-588-151-9
9. Georgescu, Toma. Managementul afacerilor. Galați: Editura Sylvi, 2001, 278 p., ISBN: 973-8258-07-3
10. Georgescu, Toma. Negocierea afacerilor: ghid practic. Galați: Editura Porto-Franco, 1992, 140 p., ISBN 973-557-179-X.
11. Georgescu Toma. Tehnici de comerț exterior. Volumul V. București: Editura Sylvi, 1995, 9p.
12. Gherman, Liliana. Negocierea în afacerile economice internaționale. Brăila: Editura Independența Economică, 1999. 225 p., ISBN 973-98980-0-9
13. Hiltrop, J.M., Udall, S. Arta negocierii. București: Editura Teora, 1999, 173p.
14. Ignat, Claudiu, Șuștac, Zenon. Ghid de negociere. București: Editura Universitară, 2011, 220p., ISBN: 978-973-749-995-0.
15. Mancaș. M., Vicol L. Tehnici de negociere în afaceri. Curs universitar. Chișinău: Editura ASEM, 2015, 384 p., ISBN 978-9975-75-784-3
16. Mecu, G., Mecu D. Negocierea afacerilor în economia de piață funcțională. București: Editura Irecson, 2004, 266p.
17. Patriche, Dumitru. Tratat de management comercial. București: Editura Universitară, 2007, 538p., 672p., ISBN 978-973-749-286-9
18. Popa, Ioan. Negocierea comercială internațională. București: Editura Economică, 2006, 429 p., ISBN 978-973-709-260-1
19. Popescu D., Chivu I. Dezvoltarea abilităților de comunicare și negociere. București, : Editura Luceafărul, 2008, 555 p. ISBN 978-973-1751-03-0.
20. Popper, L., Raduti, C. Negociere și finalizarea afacerilor. București: Editura Perfect, 2011, 354p.
21. Potocea, Valeriu. Negocierea afacerilor internaționale. București: Editura Pro Universitaria, 2007, 274p.
22. Prutianu, Ștefan. Negocierea și analiza tranzacțională. Iași: Editura Sagittarius, 1996, 42p.
23. Rees, W.D, Porter Ch. Arta managementului. Ediția a V-a. București: Editura Tehnica, 2005, 372p..
24. Shell, G. Richard. Negocierea în avantaj. Strategii de negociere pentru oameni rezonabili. București: Editura Codecs, 2006, 369p.
25. Souni, Hassan. Manipularea în negocieri. București: Editura Antet, 1998, 150p., ISBN: 973-9241-67-0

### **Publicații în limba engleză**

26. Andrew, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Publisher Irwin, 1987, 132 p.
27. Bartos, O. *Process and Outcome of Negotiations*. New York: Columbia University Press, 1974, 451p., ISBN 0231032420
28. Calero, H., Nierenberg G.I. *The New Art of Negotiating*. Square One Publishing, 2008, 194 p., ISBN: 9780757003059
29. 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), 35–36pp.
30. Thietart, R.A. *The Strategic Mix and its Syndromes*. *Journal International Studies of Management and Organization*, publisher M.E Sharpe Inc, 2006, pp. 6-24 pp.

### **Publicații în limba franceză**

31. Bellenger, Lionel. *Stratégies et tactiques de négociations*. Paris, ESF 1990, 190p., ISBN: 978-2-7101-1385-0
32. Callières, François. *De la Manière de négocier avec les souverains*. *Dix-Huitième Siècle*, Année 2003 (35), 585 p.
33. Dupont, Christophe. *La negociation. Conduite, theorie, application*, 4e edition, Dalloz, Paris, 1994, pp. 391, pag.129, ISBN 978-2247017638.
34. Laissus, Y. *Buffon, la nature en majesté*. Paris, éditer Gallimard, 2007, 64 p, 128p.
35. Maubert, Jean-François. *Négociateur: Les clés pour réussir*. Paris, Editeur Dunod, 1995. 240 p., ISBN 978-210-002842-9.
36. Pierre, Lebel. *L'arte de la negociation*. Paris, Les editions d'organisations, 1984, 13 p.
37. Randriamalaka, Noa. *Modelisation de la Negociation*. Laboratoire CLIPS-MAG, Grenoble, 2004.

### **Publicații în limba rusă**

38. Азимов, Сергей. *Продажи, переговоры. Практика, примеры*. Москва: издательство Прогресс Книга 2023, 448 с., ISBN 978-5-4461-2355-1
39. Кеннеди, Гэвин. *Переговоры. Полный курс*. Москва: издательство ООО «Альпина Паблицер», 2016, 388 с., ISBN 978-5-9614-5267-9
40. Лукьянов, Дмитрий. *Жесткие переговоры. Искусство побеждать*. Москва: издательство Книжкин дом 2019, 200 с., ISBN 978-5-00144-023-9
41. Себениус, Дж., Бернс Н., Мнукин Р. *Искусство переговоров по Киссинджеру*. Москва: издательство Литерс 2019, 488 с., ISBN 978-5-389-17526-6
42. Фишер, Р., Юри У., Патон Б. *Переговоры без поражения. Гарвардский метод*. 3-е изд. Москва: издательство ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014, 272 с., ISBN 978-5-00057-144-6

### **Publicații electronice**

43. [https://file.ucdc.ro/cursuri/T\\_M\\_n15\\_Tehnici\\_de\\_negociere.pdf.pdf](https://file.ucdc.ro/cursuri/T_M_n15_Tehnici_de_negociere.pdf.pdf)
44. <https://biblioteca.regielive.ro/referate/drept/negocierea-tipuri-si-stiluri-de-negociere-201618.html>
45. <https://psihconsultanta.wordpress.com/discipline/teoria-negocierii>
46. <https://www.storyboardthat.com/ro/articles/b/negociere-stiluri>

## Lista publicațiilor autorului la tema tezei

### 1.ARTICOLE ÎN REVISTE ȘTIINȚIFICE

#### 1.1. În reviste din baza de date acceptate de către ANACEC

1. PLATON, Nicolae, **JURAVELI, Tatiana**. *Preparation of Negotiation Activities in the Tourism Business*. Ovidius University Annals, Constanța, România. Economic sciences series, categoria „B+”, Vol. XX, Issue 2/2020, on pp. 439 – to 447, ISSN 2393-3127 (online), ISSN-L 2393-3119, 0,58 c.a.

#### 1.2. În reviste din Registrul Național al revistelor de profil Categorია B

2. PLATON, Nicolae, **JURAVELI, Tatiana**. *Negocierea comercială internațională în prestația turistică*. În: *Economica*, 2019, nr.2 (108), ASEM, Chișinău, pp.7 – 20, ISSN 1810-9136, 0,61 c.a.

3. PLATON, Nicolae, **JURAVELI, Tatiana**. *Oportunități de internaționalizare a întreprinderii turistice în contextul cooperării internaționale*. În: *Economica*, 2019, nr.3 (109), ASEM, Chișinău, pp.7 – 18, ISSN 1810-9136, 0,57 c.a.

4. PLATON, Nicolae, **JURAVELI, Tatiana**. *Puterea ca metodă de influențare a procesului de negociere comercială în businessul turistic*. În: *Economica*, 2022, nr.1 (119), ASEM, Chișinău, pp.28 – 38, ISSN 1810-9136, 0,57 c.a.

5. **JURAVELI, Tatiana**. *Rolul negociatorului în businessul turistic național și internațional*. În: *Economica*, 2022, nr.1 (119), ASEM, Chișinău, pp.53 – 62, ISSN 1810-9136, 0,54 c.a.

6. **JURAVELI, Tatiana**. *Componenta prețului ca variabilă importantă a procesului de negociere în turism*. În: *Economica*, 2022, nr.2 (120), ASEM, Chișinău, pp.38 – 48, ISSN 1810-9136, 0,50 c.a.

### 2.ARTICOLE ÎN LUCRĂRILE CONFERINȚELOR ȘI ALTOR MANIFESTĂRI ȘTIINȚIFICE

#### 2.1. în lucrările manifestărilor științifice incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor științifice organizate din Republica Moldova

7. PLATON, Nicolae, **JURAVELI, Tatiana**. *Retrospectiva negocierilor ca fundament a relațiilor de colaborare între națiuni*. În: *Lucrările Științifice ale Conferinței Științifice Internaționale „Competitivitate și inovare în economia cunoașterii”*, ediția XXII-a, din 25-26 septembrie 2020, Chișinău, ASEM, 2020, pp., 146-150 ISBN 978-9975-75-985-4, 0,43 c.a.

8. PLATON, Nicolae, **JURAVELI, Tatiana**. *Particularizarea stilurilor de negociere în ramura turistică*. În: *Lucrările Științifice ale Conferinței Științifice Internaționale „Strategii și politici de management în economia contemporană”*, ediția a VI, din 26-27 martie 2021, Chișinău, ASEM, pp.249-254, ISBN 978-9975-155-20-5, 0,50 c.a.

9. **JURAVELI, Tatiana**. *Trăsăturile de personalitate a negociatorului prin prisma temperamentului*. În: *Lucrările Științifice ale Conferinței Științifice Internaționale „Strategii și politici de management în economia contemporană”*, ediția a VII, din 09-10 iunie 2022, Chișinău, ASEM, pp. 77- 82, ISBN 978-9975-147-65-1, 0,48 c.a.

## 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, conține *27 de tabele, 16 figuri, 1 formulă și 16 anexe*. Rezultatele obținute sunt publicate în *9 lucrări științifice*.

**Cuvinte – cheie:** negocieri, managementul negocierilor, negociere comerciale, 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 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:** fundamentarea științifică a negocierii afacerilor în domeniul turismului ca știință aplicativă în domeniul managementului contemporan; particularizarea negocierilor prin prisma industriei turistice; cercetarea gradului de interacțiune a actorilor pieței turistice în contextul negocierilor; constatarea rolului negocierilor în procesul de desfășurare a negocierilor; identificarea deficiențelor cu care se confruntă negociatorii în proces de negociere; stabilirea problemelor și propunerea soluțiilor de eficientizare a procesului de organizare și desfășurare a negocierilor în industria turistică; estimarea puterii de negociere ca metodă de influențare a rezultatelor negocierii; aprecierea impactului tehnicilor de manipulare, a stratagemelor și manevrelor, care ar putea influența mersul negocierilor; formularea propunerilor și recomandărilor privind îmbunătățirea procesului de negociere aferent industriei turistice.

**Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute** reiese din complexitatea temei investigate de autor, materializată prin: lărgirea 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 elementelor fundamentale ale negocierilor comerciale în corespundere cu specificul și caracteristicile ramurii turistice; identificarea fazelor aferente negocierilor afacerilor în turism; elucidarea variabilelor care determină transformarea unei persoane în negociator; edificarea portretului negociatorului aferent businessului turistic; ajustarea strategiilor de negocieri în conformitatea cu particularitățile ramurii turistice; îmbinarea studiilor teoretice cu cele practice în materie de negociere a afacerilor în businessul turistic.

**Rezultatele obținute contribuie la soluționarea problemei științifice importante**, ce 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 desfășurarea 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 desiminate în cadrul conferințelor naționale și internaționale, precum și publicate în reviste de specialitate. Recomandările formulate au fost valorificate și aplicate de către industria turistică a Republicii 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.

# ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

**JURAVELI Tatiana**

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

**Specialitatea: 521.03 – Economie și management în domeniu de activitate**

Rezumatul Teză de doctor în științe economice

---

Aprobat spre tipar \_\_\_\_\_ 2024  
Hârtie ofset. Tipar ofset.  
Coli de tipar \_\_\_\_\_

Formatul hârtiei 60X84 1/16  
Tirajul 30 ex.  
Comanda nr. \_\_\_\_\_

---

Serviciul Editorial-poligrafic al Academiei de Studii Economice din Moldova, str. Mitropolit G. Bănulescu – Bodoni, 59, MD-2005, Chișinău, Republica Moldova