

## CUPRINS

<b>CAPITOLUL 1 - NATURA NEGOCIERII</b> .....	11
1.1 Aspectele definiției ale negocierii .....	11
1.1.1 Părțile angajate în negociere .....	11
1.1.2 Interdependența părților .....	12
1.1.3 Divergențele .....	13
1.1.4 Conlucrarea voluntară a părților .....	14
1.1.5 Acordul reciproc avantajos .....	15
1.2 Specificul negocierii ca formă de interacțiune umană. Negocierea, rezolvarea problemelor și confruntarea pură .....	15
1.3 Formele de negociere fundamentale .....	17
<b>CAPITOLUL 2 - DOMENIUL NEGOCIERII</b> .....	21
2.1 Funcțiile negocierii.....	21
2.1.1 Negocierea ca modalitate de rezolvare a conflictelor .....	21
2.1.2 Negocierea ca modalitate de adoptare a deciziilor .....	23
2.1.3 Introducerea schimbării în organizație.....	25
2.1.4 Negocierea ca modalitate de realizare a schimburilor economice. Distincția între vânzare și negociere .....	25
2.2 Domeniile de aplicare a negocierii.....	26
2.3 Situațiile de negociere .....	27
<b>CAPITOLUL 3 - MODELUL PROCESULUI DE NEGOCIERE ȘI FACTORII FUNDAMENTALI AI NEGOCIERII</b> .....	31
3.1 Modele teoretice ale proceselor de negociere .....	31
3.1.1 Modelul Sawyer și Guetzkow .....	31
3.1.2 Modelul PIN .....	32
3.2 Factorii fundamentali ai negocierii .....	33
3.2.1 Obiectul negocierii .....	33
3.2.2 Contextul negocierii .....	35
3.2.3 Interesele .....	35
3.2.4 Miza negocierii.....	36
3.2.5 BATNA.....	36
3.2.6 Puterea de negociere.....	37
<b>CAPITOLUL 4 – NEGOCIATORUL</b> .....	41
4.1 Personalitatea negociatorului .....	41
4.2 Competența negociatorului .....	42
4.2.1 Cunoștințele .....	42
4.2.2 Aptitudinile .....	42
4.2.3 Abilitatea .....	43
4.2.4 Atitudinea .....	43
4.3 Stiluri de negociere.....	44
4.4 Influența culturii naționale asupra stilului de negociere .....	45
<b>CAPITOLUL 5 –DIAGNOSTICUL NEGOCIERII</b> .....	49
5.1 Abordarea pregătirii negocierii .....	49
5.2 Metodologia pregătirii negocierii și nevoia de informații.....	51

5.3 Diagnosticul situației de negociere .....	52
5.3.1 <i>Ce negociem? Analiza obiectului negocierii</i> .....	52
5.3.2 <i>Analiza contextului negocierii</i> .....	53
5.3.3 <i>Ce vrem? Analiza intereselor</i> .....	54
5.3.4 <i>Ce putere deținem? Analiza raportului de putere</i> .....	55
5.3.5 <i>Analiza partenerilor de negociere</i> .....	56

## **CAPITOLUL 6 - PREGĂTIREA STRATEGICĂ ȘI ORGANIZAREA NEGOCIERII**

6.1 Ce vrem să realizăm? Pregătirea obiectivelor .....	59
6.2 Cum negociem? Pregătirea strategiei .....	61
6.2.1 <i>Opțiuni strategice referitoare la comportamentul negociatorului</i> .....	62
6.2.2 <i>Orientări strategice referitoare la utilizarea timpului</i> .....	63
6.2.3 <i>Orientări strategice referitoare la obiectul negocierii</i> .....	64
6.2.4 <i>Orientări strategice vizând puterea de negociere</i> .....	65
6.2.5 <i>Orientări strategice referitoare la acord</i> .....	66
6.3 <i>Pregătirea pozițiilor de negociere</i> .....	66
6.4 Organizarea negocierii .....	67
6.4.1 <i>Pregătirea echipei de negociere</i> .....	67
6.4.2 <i>Pregătirea mandatului de negociere</i> .....	68
6.4.3 <i>Pregătirea locului negocierii</i> .....	68

## **CAPITOLUL 7 – ETAPELE DESFĂȘURĂRII NEGOCIERII**

<b>PROPRIU-ZISE</b> .....	72
7.1 Modele ale desfășurării negocierii .....	72
7.2 Conținutul fazelor negocierii propriu-zise .....	73
7.2.1 <i>Începerea negocierii</i> .....	73
7.2.2 <i>Explorarea și ajustarea pozițiilor</i> .....	75
7.2.3 <i>Schimbul de valori</i> .....	77
7.2.4 <i>Faza încheierii negocierii</i> .....	79

## **CAPITOLUL 8 – COMUNICAREA ÎN NEGOCIERE**

8.1 Abilități de comunicare pentru colectarea de informații .....	83
8.1.1 <i>Punerea întrebărilor</i> .....	83
8.1.2 <i>Ascultarea activă</i> .....	85
8.1.3 <i>Comunicarea non-verbală</i> .....	87
8.2 Comunicarea de influențare. Argumentarea în negociere .....	88
8.2.1 <i>Distincția dintre argumentare și dezbateri</i> .....	88
8.2.2 <i>Eficacitatea argumentării</i> .....	89

## **CAPITOLUL 9 – TEHNICI ȘI TACTICI DE NEGOCIERE**

9.1 Tehnici de negociere .....	94
9.1.1 <i>Tehnici de tratare a obiectului negocierii</i> .....	94
9.1.2 <i>Tehnici de tratare a elementelor de negociere</i> .....	95
9.1.3 <i>Tehnici de prezentare și discutare a ofertelor</i> .....	96
9.2 Tactici de negociere .....	96
9.2.1 <i>Tactici cooperante</i> .....	97
9.2.2 <i>Tactici conflictuale de exercitare de presiuni asupra adversarilor</i> .....	98
9.2.3 <i>Tactici de utilizare a timpului</i> .....	101
9.3 <i>Înșelăciunea în negocierea agresivă</i> .....	102

<b>CAPITOLUL 10 - MECANISME ALE COMPORTAMENTELOR INTERPERSONALE. ANALIZA TRANZACȚIONALĂ</b> .....	107
10.1 Stima față de sine .....	107
10.2 Protejarea imaginilor despre lume ale partenerului.....	110
10.2.1 <i>Contrarierea fortuită asupra imaginilor despre lume ale partenerului</i> .....	110
10.2.2 <i>Contrarierea voită a imaginilor despre lume ale partenerului</i> .....	110
10.3 Analiza tranzacțională .....	111
10.3.1 <i>Stările eului</i> .....	111
10.3.2 <i>Tranzacțiile interpersonale</i> .....	112
10.4 Autoimpunerea .....	115
<b>CAPITOLUL 11 – CADRUL GENERAL AL NEGOCIERII COMERCIALE. PROCESELE DE CUMPĂRARE ȘI VÂNZARE</b> .....	119
11.1 Procesele de cumpărare și de vânzare .....	119
11.1.1 <i>Criteriile de evaluare ale cumpărătorului</i> .....	119
11.1.2 <i>Conținutul procesului de vânzare</i> .....	122
11.2 Caracteristicile negocierii comerciale .....	123
11.3 Tehnicile de vânzare în procesul de negociere comercială .....	125
11.3.1 <i>Descoperirea nevoilor cumpărătorului</i> .....	125
11.3.2 <i>Prezentarea produsului</i> .....	126
11.3.3 <i>Tratarea obiecțiilor cumpărătorului</i> .....	127
<b>CAPITOLUL 12 – PREGĂTIREA ȘI DERULAREA NEGOCIERII COMERCIALE</b> .....	132
12.1 Colectarea și analiza informațiilor comerciale. ....	132
12.1.1 <i>Structurarea colectării informațiilor</i> .....	132
12.1.2 <i>Un instrument pentru diagnosticarea negocierii: documentația cumpărătorului</i> .....	133
12.2 Pregătirea strategică a negocierii comerciale .....	136
12.2.1 <i>Stabilirea obiectivelor</i> .....	137
12.2.2 <i>Pregătirea concesiilor</i> .....	137
12.2.3 <i>Pregătirea pozițiilor de negociere</i> .....	138
12.2.4 <i>Orientarea strategică a negocierii comerciale</i> .....	139
12.3 Desfășurarea negocierii comerciale .....	141
12.3.1 <i>Etapele negocierii comerciale propriu-zise</i> .....	141
12.3.2 <i>Aspecte ale etapei strategice în negocierea comercială</i> .....	142
12.3.3 <i>Aspecte ale etapei tactice în negocierea comercială</i> .....	143
<b>CAPITOLUL 13 – CONTEXTUL NEGOCIERII MANAGERIALE</b> .....	148
13.1 Contextul organizațional .....	148
13.1.1 <i>Procesul decizional și negocierea</i> .....	149
13.1.2 <i>Introducerea schimbării și negocierea</i> .....	150
13.1.3 <i>Rezolvarea conflictelor și negocierea</i> .....	150
13.2 Negocierea cooperantă și conflictuală în organizație.....	152
13.2.1 <i>Negocierea managerială cooperantă</i> .....	152
13.2.2 <i>Negocierea cooperantă a mini-conflictelor</i> .....	153
13.2.3 <i>Negocierea conflictuală</i> .....	154
13.3 Dificultăți specifice în negocierea managerială .....	156

13.3.1 Definirea obiectului negocierii .....	156
13.3.2 Determinarea libertății de negociere .....	157
<b>CAPITOLUL 14- STRATEGII ȘI TEHNICI ÎN NEGOCIEREA</b>	
<b>MANAGERIALĂ.....</b>	<b>160</b>
14.1 Strategii în negocierea managerială .....	160
14.1.1 Modelul lui Whetten și Cameron (1984) .....	160
14.1.2 Modelul SBS (1989) .....	162
14.1.3 Modelul lui Launay (1992).....	164
14.2 Instrumente utile în negocierea managerială.....	164
14.2.1 Harta conflictului .....	165
14.2.2 Tehnici pentru explorarea problemei și a intereselor părților .....	166
14.2.3 Tehnici de generare a variantelor de soluții	
în negocierea cooperantă.....	167
14.2.4 Triunghiul puterii în negocierea conflictuală .....	168
14.3 Metoda principală de negociere .....	170
<b>STUDII DE CAZ.....</b>	<b>174</b>
<b>TESTE .....</b>	<b>176</b>