

CUPRINS

1. INTRODUCERE ÎN ARTA NEGOCIERILOR.....	11
1.1. Ce este negocierea?	11
1.2. Definiții ale negocierii	12
1.3. Importanța negocierilor.....	14
1.4. Obiectul și clasificarea negocierilor	14
1.5. Structura negocierilor	16
1.6. Modelul structural al negocierii	17
1.6.1. Abordarea modernă a procesului de negociere	19
1.6.2. Formarea alianțelor	21
2. PREGĂTIREA ȘI ORGANIZAREA NEGOCIERILOR. INFLUENȚE INTERCULTURALE ASUPRA NEGOCIERILOR INTERNAȚIONALE.....	22
2.1. Pregătirea și organizarea negocierilor.....	22
2.1.1. Întocmirea mandatului de negociere	22
2.1.2. Elaborarea proiectului de contract și lansarea ofertei	23
2.1.3. Pregătirea negocierilor	23
2.1.4. Desfășurarea negocierilor.....	28
3. ROLUL CULTURII ÎN NEGOCIEREA AFACERILOR INTERNAȚIONALE	32
3.1. Introducere	32
3.2. Natura culturii.....	32
3.3. Elementele culturii	34
3.4. Efectele diferențelor culturale asupra negocierilor.....	35
3.5. Cultura și stilurile negocierii: factorii necesari încheierii unei afaceri.....	37
3.6. Categorii de culturi	41
3.6.1. Categorii de culturi la răscrucea dintre secole	41
3.6.2. Culturi active liniar și multi-active.....	42
3.6.3. Culturi reactive.....	44
3.6.4. Comparații între categoriile de culturi	46
4. COMUNICAREA ÎN NEGOCIERI	47
4.1. Elemente esențiale ale comunicării	47
4.1.1. Caracteristicile unui proces de comunicare	47
4.1.2. Modelul fundamental de comunicare	48
4.1.3. Distorsiuni în comunicare	49
4.1.4. A spune mai mult este întotdeauna mai bine?	50
4.1.5. Cum se realizează comunicarea în cadrul unei negocieri	51
4.1.5.1. Caracteristicile limbajului folosit	51
4.2. Formularea și comunicarea mesajelor	52
4.2.1. Principii de bază pentru formularea mesajelor	52

4.2.2. Cele 7 principii de comunicare în scris cu partenerii de afaceri	55
4.3. Tipuri de mesaje cuprinse în cadrul comunicării.....	57
4.3.1. Comunicarea orală.....	60
4.4. Formele comunicării extraverbale	64
4.5. Limbajul trupului.....	64
4.5.1. Semnale ale limbajului trupului.....	67
4.5.1.1. Privirea	67
4.5.1.2. Restul corpului.....	69
4.6. Alte indicii non-verbale.....	73
4.7. Depășirea lacunelor de comunicare	74
4.7.1. Utilizarea limbii	74
4.7.2. Interferența culturilor.....	74
4.7.3. Depășirea lacunelor de comunicare	75
4.7.4. Obiceiuri de ascultare.....	76
4.7.5. Limbajul managementului.....	76
5. ARGUMENTAREA ÎN CADRUL NEGOCIERILOR COMERCIALE.....	79
5.1. Teoria argumentării	79
5.1.1. Modelul universal al discursului de argumentare	79
5.2. Argumentarea judicioasă prin probe și demonstrații	82
5.2.1. Zece reguli de aur ale argumentației și persuasiunii.....	82
5.2.1.1. Cea mai bună alternativă la negociere (CMBAN)	82
5.2.1.2. Nevoile clientului	82
5.2.1.3. Avantajele clientului	83
5.2.1.4. Persuasiune prin repetiție	84
5.2.1.5. Personalizarea comunicării.....	84
5.2.1.6. Comportamente pozitive.....	85
5.2.1.7. Soluții multiple, alegere limitată	85
5.2.1.8. Falsa alternativă.....	86
5.2.1.9. Demontarea obiecțiilor.....	86
5.2.1.10. Implicarea senzorială	86
5.2.2. Principii. Etape. Strategii în procesul de argumentare.....	87
5.2.3. Planul argumentării	89
5.2.4. Modalități de argumentare.....	90
5.2.4.1. Calitățile argumentului.....	90
5.2.4.2. Elemente de argumentare a prețului	90
5.2.5. Elemente care pot asigura succesul argumentării	91
5.2.6. Prevenirea și combaterea obiecțiilor. Tehnici de contra-argumentare	92
5.2.6.1. Metode de combatere a obiecțiilor	93
5.2.6.2. Tehnici de contra-argumentare în negociere	93
5.2.7. Reguli simple de persuasiune bazate pe ascultare	94
5.2.8. Alți factori care pot influența succesul pe parcursul argumentării.....	94
5.2.8.1. Comportamente care influențează argumentarea	94
5.2.8.2. Aitudini adoptate de parteneri în timpul negocierii	95
5.2.8.3. Materialele auxiliare folosite în procesul argumentării.....	95
5.3. BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement	96
5.3.1. Câștigarea efectului eficienței negocierilor prin putere și convingere	96
5.3.2. Specularea surselor puterii.....	98
5.3.2.1. Puterea de recompensă și puterea coercitivă: controlul asupra resurselor.....	98

5.3.2.2. Puterea legitimă: poziție sau autoritate	99
5.3.2.3. Puterea expertului: controlul asupra informațiilor	99
5.3.2.4. Puterea de referință: attribute personale.....	99
5.3.3. Specularea puterii prin convingere.....	100
5.3.3.1. Adaptarea problemei	100
5.3.3.2. Crearea argumentelor persuasive.....	100
5.3.3.3. Folosirea limbajului persuasiv.....	101
5.3.3.4. Instrumente pentru comunicarea persuasivă.....	103
5.3.3.5. Pe cine influențăm și cum	104
5.3.3.6. Formarea percepțiilor asupra intereselor și scopurilor	104
5.3.3.7. Eficientizarea puterii prin tactici de presiune.....	104
6. STRATEGII ȘI TACTICI DE NEGOCIERE INTERNAȚIONALĂ.....	106
6.1. Strategii de negociere internațională	106
6.2. Decizii strategice majore	107
6.2.1. Modelul strategic al negocierii constructive al lui L. Bellenger	109
6.2.1.1. Crearea contractului între protagoniști.....	110
6.2.1.2. Utilizarea întrebărilor pentru a-i ajuta pe protagoniști „să se ajusteze”.....	110
6.2.1.3. Reformularea selectivă de către protagoniști încheie faza consultării	111
6.2.1.4. Faza „propunerii” marchează începutul angajării în negociere și presupune factori de risc.....	111
6.2.1.5. Faza „discuției” induce o tensiune fructuoasă sau frustrantă.....	111
6.2.1.6. Faza „aranjamentului” marchează voința și posibilitatea apropierii punctelor de vedere și concretizării acordului	112
6.2.1.7. Destinderea în relația cu partenerul	112
6.2.1.8. Alegerea unei strategii directe sau indirecte.....	112
6.3. Clasificarea strategiilor de negociere	113
6.4. Tehnici de negociere internațională	114
6.4.1. Cele cinci tehnici principale	115
6.4.2. Tehnici subsidiare	115
6.5. Tactici de negociere internațională	116
6.5.1. Tactici folosite în negocierea interactivă – tactici de convingere.....	116
6.5.2. Tactici folosite în negocierea distributivă.....	118
6.5.3. Tactici ofensive	119
6.5.4. Tactici defensive	124
6.5.5. Tactici axate pe distorsiuni în comunicare	126
6.5.6. Tactici emoționale	128
6.5.7. Tactici neloiale.....	128
6.5.8. Tactici axate pe factorul de timp	130
6.5.9. Alte tactici de negociere	131
6.5.10. Gambitul în negocierile comerciale	132
6.5.10.1. Începuturile gambiturilor de negociere	132
6.5.10.2. Gambitul negocierii de mijloc	133
6.5.10.3. Sfârșitul gambitului negocierii	135
7. PSIHOLOGIA NEGOCIERILOR	137
7.1. Percepția	137
7.1.1. Introducere	137
7.1.2. Percepția.....	137

7.2. Tendințe cognitive în negociere	145
7.2.1. Creșterea irațională a angajamentului	146
7.2.2. Părerile legendare despre <i>fixed-pie</i>	146
7.2.3. Fixarea și ajustarea	148
7.2.4. Încadrarea și riscul problemelor	148
7.2.5. Disponibilitatea informației	149
7.2.6. Blestemul învingătorului	149
7.2.7. Încrederea prea mare.....	150
7.2.8. Legea numerelor mici	150
7.2.9. Tendințe egoiste.....	151
7.2.10. Efectul de dotare	152
7.2.11. Ignorarea percepțiilor celorlalți.....	152
7.2.12. Deprecierea reactivă.....	152
7.3. Stările sufletești, emoția și negocierea	155
7.4. Inteligența emoțională – însușire a negociatorului	157
7.5. Tipologii de negociatori.....	159
7.5.1. Relația interpersonală într-o negociere.....	161
7.5.1.1. Factorii generali de influență.....	162
7.6. Comportamentul unui negociator de succes	166
7.6.1. Negociatorul de succes	166
7.6.2. Personalitatea negociatorului.....	167
7.6.3. Competența negociatorului	167
8. ETICA ÎN NEGOCIERI	169
8.1. De ce trebuie să aibă negociatorii cunoștințe de etică?	169
9. RELAȚIILE DIPLOMATICE ÎN CONTEXTUL NEGOCIERILOR INTERNAȚIONALE....	180
9.1. Relațiile diplomatice.....	180
9.1.1. Importanța relațiilor diplomatice.....	181
9.1.2. Stabilirea relațiilor diplomatice	182
9.1.3. Încetarea relațiilor diplomatice	183
9.2. Misiunile diplomatice și oficiile consulare.....	187
9.2.1. Istoricul reprezentanțelor diplomatice.....	187
9.2.2. Definirea misiunilor diplomatice	187
9.2.3. Clasificarea misiunilor diplomatice	187
9.2.3.1. Misiunile diplomatice în diplomația bilaterală	187
9.2.3.2. Misiunile diplomatice în diplomația multilaterală	188
9.2.4. Înfiișarea și încetarea de misiuni diplomatice	189
9.3. Structura și membrii misiunilor diplomatice	190
9.3.1. Structura misiunilor diplomatice.....	190
9.3.1.1. Șeful misiunii	191
9.3.1.2. Cancelaria.....	191
9.3.1.3. Secția politică.....	192
9.3.1.4. Secția economică și comercială.....	192
9.3.1.5. Secția (biroul) atașatului cultural	193
9.3.1.6. Secția (biroul) de informare și presă	194
9.3.1.7. Secția consulară	194
9.3.1.8. Biroul atașatului militar	195

9.3.1.9. Alte compartimente.....	196
9.3.2. Membrii misiunilor diplomatice.....	196
9.3.2.1. Șeful misiunii	197
9.3.2.2. Absența șefului de misiune	197
9.3.2.3. Numirea și acceptarea șefului de misiune.....	198
9.3.2.4. Personalul misiunii diplomatice.....	201
9.4. Oficiile consulare și funcționarii consulari.....	202
9.4.1. Originea și evoluția instituției consulului	202
9.4.2. Înființarea oficiilor consulare	204
9.4.3. Funcțiile consulare.....	204
9.4.4. Funcționarii consulari și membrii personalului de serviciu	206
9.4.5. Numirea funcționarului consular	206
9.4.6. Întreruperea relațiilor consulare	207
9.4.7. Privilegii, înlesniri și imunități	207
9.4.8. Funcționarii consulari de carieră și posturile consulare conduse de aceștia.....	207
9.4.9. Drepturile și obligațiile consulului	208
9.4.10. Funcționarii consulari onorifici și oficiile conduse de aceștia.....	208
9.5. Corpul diplomatic	209
9.5.1. Ce reprezintă corpul diplomatic.....	209
9.5.2. Lista corpului diplomatic	209
9.5.3. Decanul corpului diplomatic	210
9.6. Corespondența și comunicările dintre misiunile diplomatice și guvernul gazdă.....	210
9.6.1. Audiențe personale.....	211
9.6.2. Corespondența scrisă.....	211
9.7. Diplomația prin organizații internaționale.....	212
9.7.1. Noțiunea de organizație internațională.....	212
9.7.2. Caracteristicile organizației internaționale	212
9.7.3. Diplomația în organizațiile internaționale	213
9.7.3.1. Diplomația globală.....	213
9.7.3.2. Diplomația regională	214
9.7.4. Diplomația parlamentară	214
9.7.5. Diplomația prin conferințele internaționale.....	214
9.7.5.1. Practica și procedurile conferințelor.....	215
9.7.5.2. Conducerea conferințelor	218
9.7.6. Diplomația prin trimiși itineranți.....	218
9.7.7. Birourile temporare sau permanente	219
9.7.8. Diplomația ad-hoc.....	219
9.7.8.1. Caracteristicile diplomației ad-hoc.....	219
9.7.8.2. Clasificarea diplomației ad-hoc.....	219
9.8. Privilegii și imunități diplomatice	220
9.8.1. Privilegiile și imunitățile misiunii diplomatice	220
9.8.2. Privilegii și imunități personale.....	222
9.9. Protecția misiunilor diplomatice și a membrilor acestora.....	225
9.9.1. Probleme ce trebuie avute în vedere în activitatea zilnică.....	226
9.9.2. Securitatea locuinței	227
9.9.3. Securitatea în afara locuinței	229
9.9.4. Folosirea mijloacelor de transport în comun	230

9.9.5. Deplasările pietonale	231
9.9.6. Deplasările soților și copiilor	231
9.9.7. Corespondența	231
10. PROTOCOLUL ÎN AFACERI ȘI CEREMONIALUL DIPLOMATIC	233
10.1. Eticheta comportării în societate	233
10.1.1. Ținuta fizică.....	233
10.1.2. Salutul	234
10.1.3. Prezentările.....	235
10.1.4. Conversația.....	236
10.1.5. Eticheta și protocolul în timpul mesei	239
10.1.6. Norme de etichetă în alte situații.....	241
10.1.7. Protocolul pentru gazde și musafir la restaurant	242
10.2. Protocolul în cadrul întâlnirilor de afaceri.....	243
10.2.1. Reguli de bază	243
10.2.2. Întâlnirile organizate în afara companiei.....	245
10.2.3. Manierele femeii om de afaceri.....	246
10.3. Protocolul și ceremonialul diplomatic	251
10.3.1. Curente în protocol.....	251
10.3.2. Titlurile și rangurile oficiale (civile, politice și militare)	257
10.3.3. Arborarea drapelurilor	259
10.3.4. Acțiunile de protocol.....	260
10.3.5. Acordarea de distincții.....	266
10.3.6. Scrisoarea de invitație	267
10.3.7. Primirile oficiale	268
10.3.8. Dineurile și recepțiile.....	269
10.3.9. Depuneri de coroane și ceremonii militare.....	272
10.3.10. Semnarea de tratate și convenții.....	273
ANEXE.....	275
BIBLIOGRAFIE.....	314