

MANOELA POPESCU

COMUNICAREA I NEGOCIEREA ÎN AFACERI

-ESENȚA SUCCESULUI ANTREPRENORIAL-



Copyright © 2013, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
POPESCU, MANOELA

**Comunicarea și negocierea în afaceri : esența
succesului antreprenorial / Popescu Manoela Mioara. –**
București : Pro Universitaria, 2013

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-688-1

316.77:336

INTRODUCERE

“...Cu cât înveți mai mult... cu atât câștigi mai mult!...”
(Harvey McKay)

Afacerea reprezintă sursa principală de putere și de influență dintr-o societate, dar, în același timp, și cea mai puternică forță a schimbărilor sociale. Privită ca un sistem de acțiuni și nevoi ale indivizilor implică și evoluția acestora în concordanță cu schimbările permanente ale mediului (atât economic, cât mai ales social), afacerea reunește ansamblul resurselor întreprinderilor, indivizilor, membrii organizaționali. De-a lungul timpului, viziunea asupra entității socio-economice s-a schimbat permanent, generând apariția și evoluția teoriilor și modelelor ce guvernează acest concept, în încercarea evidentă de a identifica factorii determinanți și modelele de succes. Cunoscut fiind faptul că orice entitate se înființează pentru a obține succes, indiferent de domeniul de activitate, de context sau de sistemul în care apare și se manifestă. Mai mult decât atât, trebuie remarcat faptul că afacerea nu este doar un răspuns tehnic la problemele tehnico-economice cu care se confruntă în cadrul mediului său de acțiune, ci și un instrument cultural de abordare a problemei umane, a structurării și regularizării cooperării conflictuale a participanților.

Antreprenoriatul, caracteristica comportamentală a unei entități, reprezintă un mod de viață. Teoriile firmei relevând faptul că toți indivizii pot fi considerați antreprenori, datorită modului de acțiune, de a întreprinde ceva și de a persevera în demersul lor. De altfel, antreprenoriatul are legătură cu schimbarea, cu inovarea și creativitatea, fiind necesar pentru asigurarea competitivității și succesului entităților fizice și juridice. Se afirmă că antreprenoriatul este o problemă de alegere. Conceptul de întreprinzător sau antreprenor fiind legat de cunoștințe, informații relevante, flexibilitate, adaptare, crearea de condiții și oportunități în speranța asigurării unei competitivități reale.

Succesul antreprenorial este influențat de o multitudine de factori, în esență aceștia o constituie comunicarea și, implicit, negocierea. De altfel, în economia bazată pe cunoaștere și în contextul crizei globale, considerarea *responsabilă a comunicării* de către toate firmele pentru orice problemă organizațională a devenit un obicei și, chiar, o tradiție. Este adevărat, **comunicarea este crucială pentru existența și succesul afacerii**. Mai mult decât atât, comunicarea stabilește și menține relațiile dintre angajați, oferindu-le informațiile necesare orientării și evaluării propriei munci în raport cu a

celorlal i, cu cerin ele celorlal i, cu cerin ele organiza iei, în ansamblul s u, i a mediului în care aceasta î i desf oar activitatea. Comunicarea are rolul de a pune în leg tura oamenii, în mediul în care ace tia evolueaz ; orice proces de comunicare fiind intens contextualizat, el având loc într-un anumit spa iu psihologic, fizic, temporal, social i cultural.

Dezvoltarea afacerilor, ca i a indivizilor, este determinat de comunicare. În acest sens, leg tura dintre comunicare i dezvoltare analizat de diferite teorii ale comunic rii scot în eviden reconstituirea ansamblului de reguli, rituri, norme socio-culturale care alc tuiesc comunicarea v zut ca un proces dinamic, dar i din perspectiv sistemic .

Abordat la nivel organiza ional, comunicarea î i relev un rol important atât în generarea contextului apari iei i dezvolt rii inteligen ei organiza ionale (contextul organiza ional, tehnologic i lingvistic), cât i în cel al factorilor determinan i, precum i al co-factorilor inteligen ei organiza ionale (în v area organiza ional , leadershipul, cultura organiza ional , managementul). De altfel, generarea cuno tin elor în cadru organiza ional se realizeaz prin comunicare.

De-a lungul timpului, dar cu prec dere în economia bazat pe cunoa tere, organiza iile i-au dezvoltat sisteme proactive specifice în vederea cre terii competitivit ii lor. Speciali tii în sociologia organiza iilor definind comunicarea drept form de manifestare a interac iunii dintre organiza ie i mediu, ceea ce înseamn c în procesul de comunicare se dezvolt *rela ii între partenerii de comunicare*.

Comunicarea înseamn o tranzac ie în care omul inventeaz i atribuie semnifica ii pentru a- i atinge obiectivele. Al turi de natura uman , ***comunicarea reprezint factorul esen ial care creeaz i dezvolt personalit i i semnifica ie***. Individul este cel care comunic , voluntar sau involuntar, i prin aceasta, pe de o parte î i dezvolt deprinderile i abilit ile de comunicare, iar, pe de alt parte, î i modific comportamentul în sens pozitiv sau negativ. Entitatea comunicând inclusiv atitudinea sa fa de via , fa de lume, fa de persoanele cu care rela ioneaz , fa de evenimente, situa ii etc., prin intermediul corpului s u. Cunoscut fiind faptul c , în ob inerea succesului nu conteaz , în ultim instan , gradul de inteligen sau nivelul educa iei, ci atitudinile.

Indiferent de modalit ile prin care se comunic , de tehnicile i tacticile utilizate în procesul de comunicare i negociere, comunicarea trebuie s fie etic , dac se dore te o afacere de succes. Solu iile pentru rezolvarea problemelor etice, inclusiv cele generate de domeniile comunic rii de afaceri,

pot fi abordate din perspectiva utilitatii, a individului si a principiilor fundamentale. În acest fel se poate vorbi si despre succesul (eficienta si eficacitatea) comunicarii. Într-un anumit sens, procesul de reflectare a lumii obiective si subiective a participanților este caracterizat si prin anumite dificultati si constrângeri, eficacitatea comunicarii este posibil, cel puțin în parte, prin cunoașterea si reducerea barierelor, dificultatilor si constrângerilor în procesul de comunicare. De fapt, nevoia unei comunicari eficiente reprezinta o nevoie psihologică, deoarece comunicarea reprezinta premisele necesare în relațiile manageriale, personale, profesionale si de orice altă natură. În esență, succesul comunicarii reprezinta valorificarea abilitatilor si competențelor de comunicare, dezvoltarea acestora si a stocului relațional.

Ca atare, entitățile își fundamentează si operaționalizează strategii de comunicare (utilizând modelele de programare neurolingvistică), deoarece comunicarea deține un rol strategic în cadrul întreprinderii, si de negociere, abordând din perspectivă administrativă procesul de negociere.

Ideea de bază a lucrării de față este de a furniza suficiente elemente cititorului pentru a dispune de un fond informațional privind fenomenele si procesele abordate si tratate la nivel individual si organizațional, precum si în ceea ce privește aspectele relaționale ale fenomenelor respective si modelelor de dezvoltare specifice, pe care să le utilizeze în vederea creării unui mediu favorabil manifestării spiritului antreprenorial (în context organizațional sau nu) si dezvoltării acestuia.

COMUNICAREA ȘI SUCCESUL ÎN AFACERI. ANTREPRENORIATUL ÎN ECONOMIA BAZATĂ PE CUNOAȘTERE

„Cele cinci trăsături esențiale pe care trebuie să le aibă întreprinzătorii pentru a avea succes sunt: concentrarea, discriminarea, organizarea, inovația și comunicarea” (Michael Faraday)

În economia bazată pe cunoaștere, afacerile concurează unele cu altele pentru a satisface nevoile și cerințele consumatorilor. În principal, obiectivele sunt cele ce diferenciază afacerile unele de altele. Desigur, obiectivele se schimbă, de la o perioadă la alta, pentru aceeași afacere, în funcție de anumite condiții ale mediului. Disponând de un plan, de resurse umane, materiale și financiare, precum și de o echipă de manageri eficienți, orice afacere își poate atinge obiectivele stabilite. Se poate afirma că rațiunea existenței afacerilor constă, în obținerea de câștiguri cât mai mari, într-un timp cât mai scurt. Cei interesați au însă și alte nevoi decât cele ce pot fi satisfăcute prin intermediul mrfurilor și serviciilor. Afacerile vin să satisfacă aceste nevoi, fie direct, fie indirect. Astfel că, eficacitatea afacerilor nu se măsoară în termeni de performanță economică, ci în termeni de performanță economico-socială (Popescu, 2003).

Privite de marele public ca elemente conservatoare, *marile organizații de afaceri sunt principalul mijloc de transformare a științei și tehnologiei în bunuri și servicii necesare societății*. Pentru îndeplinirea acestui rol față de societate, ele antrenează și o serie de schimbări sociale semnificative.

În principal, de ei sunt privite de foarte mulți oameni ca un rău necesar, *organizațiile de afaceri sunt creatoare de locuri de muncă*, generând astfel creșteri economice.

În cadrul economiei globalizate, organizațiile de afaceri se luptă cu mediul economic pentru a se adapta în mod corespunzător mediului puternic concurențial, dar și pentru a răspunde solicitărilor impuse de creșterea exigențelor societății, în ansamblu.

De regulă, de ei nu recunosc acest lucru, oamenii doresc ca organizațiile de afaceri să contribuie mai mult la bunăstarea societății în care ei trăiesc. Dar organizațiile de afaceri sunt sisteme pur economice, profitabile, de ei responsabile economic și social. Astfel că, doar organizațiile care au

performan e economice ridicate, au posibilitatea i dispozi ia de a se angaja în activit i privind responsabilitatea social . Desigur, angajamente care le asigur , în timp, rela ii mult mai stabile cu principalii interesa i ai respectivelor organiza ii de afaceri.

Se poate afirma c , *organiza iile de afaceri*, care sunt considerate ca având performan e economice i sociale, sunt cele care:

- încearc s satisfac to i interesa ii (ac ionari, salaria i, comunit i vecine, furnizori, clien i, stat, sindicate);
- au un scop superior (creatoare de locuri de munc , furnizoare de bunuri i servicii, creatoare de noi idei);
- sunt conectate dinamic la mediul economico-social global;
- sunt descentralizate i flexibile;
- au standarde de calitate înalte;
- sunt competitive;
- coopereaz cu cei interesa i în vederea atingerii scopurilor economice i sociale stabilite.

Oricum, organiza ia de afaceri (întreprinderea, firma sau compania) trebuie s fie profitabil , deci eficient în producerea/comercializarea bunurilor i serviciilor. În acest sens, societatea a pus bazele necesare realiz rii afacerilor: reglement ri, reguli i legi care s le permit i s le ajute în realizarea misiunii lor economico-sociale. Un asemenea sistem de legi i reglement ri se consider a fi cel care va dirija politicile manageriale referitoare la responsabilitatea economico-social a organiza iilor de afaceri. De asemenea, efectele nedorite ale activit ii anumitor firme comerciale pot fi dep ite prin intermediul anumitor legi i decrete guvernamentale.

Afacerile pot fi clasificate în func ie de domeniul în care activeaz diferitele organiza ii astfel:

- *afaceri industriale*, când firmele î i desf oar activitatea în cadrul sectorului primar al economiei. Acestea pot fi clasificate, la rândul lor, în afaceri cu bunuri de consum, afaceri cu bunuri industriale, afaceri cu produse agroalimentare etc.;
- *afaceri comerciale, turistice, financiar-bancare* (valorificarea direct a fondurilor b ne ti pentru ob inere de profit) etc., generate de activarea firmelor în cadrul sectorului ter iar ale economiei, respectiv în sfera comer ului, turismului, financiar-bancar etc.;
- *afaceri agricole*, determinate de prezen a firmelor în sectorul secundar al economiei.

De asemenea, afacerile pot fi clasificate în funcție de teritoriul în cadrul căruia se desfășoară :

- *afaceri interne*, care se derulează în cadrul unui spațiu național determinat;
- *afaceri internaționale*, care implică state diferite, adică se derulează la nivel mondial.

De-a lungul timpului, schimbarea permanentă de viziune asupra entității denumite organizație, a determinat nașterea și evoluția permanentă a teoriilor și modelelor ce guvernează acest concept, în încercarea evidentă de identificarea factorii determinanți și modelele de succes. Cunoscut fiind faptul că orice entitate se înființează pentru a obține succes, indiferent de domeniul de activitate, de context sau de sistemul în care apar și se manifestă. Aceasta deoarece entitățile își pot clădi o lume favorabilă, odată ce își modelează mediul după ideea avută.

Afacerea, privită ca un sistem de acțiuni și nevoi ale indivizilor implică și a evoluției acesteia în concordanță cu schimbările permanente ale mediului (atât economic, cât mai ales social), reunește ansamblul resurselor întreprinderilor, indivizilor, membri organizaționali.

Teoriile firmei relevă faptul că toți indivizii pot fi considerați antreprenori, datorită modului de acțiune, de a întreprinde ceva și de a continua în demersul lor. De altfel, antreprenoriatul are legătură cu schimbarea, cu inovarea și creativitatea, fiind necesar pentru asigurarea competitivității și succesului entităților fizice și juridice.

De fapt, în prezent, în realizarea unei economii competitive accentul cade pe trei factori-cheie: ***cunoștințele, inovațiile și antreprenoriatul***. Evident, competitivitatea rezultă din creșterea productivității în utilizarea resurselor, precum și din utilizarea cunoștințelor, generarea și exploatarea inovațiilor. În timp ce **antreprenoriatul**, definit drept procesul de creare a valorii prin reunirea unui set unic de resurse, în scopul exploatarea unei oportunități, reprezintă factorul esențial al dezvoltării economice și prosperității. Aceasta deoarece ***antreprenoriatul contribuie la crearea de locuri de muncă și generează competitivitate***, la dezvoltarea potențialului la nivel personal și reprezintă un punct de interes pentru comunitățile locale. De altfel, studiile au arătat că, în țările slab dezvoltate sau în dezvoltare, principalul obstacol în calea creșterii economice este lipsa spiritului antreprenorial care poate să declanșeze sinergia resurselor locale respective (capitalului, forței de muncă, informațiilor etc.). Evident, la fel de important este și existența piețelor

competitive, precum și a mecanismelor specifice, absolut necesare manifestării cu succes a antreprenorilor (<http://www.undp.org>).

Antreprenoriatul nu este doar un job, ci un mod de viață, de aceea entitățile trebuie să se programeze pentru a obține succes din toate acțiunile întreprinse. Interesul real pentru acest fenomen este evidențiat și de faptul că primul dintre principiile esențiale ale inițiativei *"Small business act for Europe"* a Comisiei Europene - care subliniază voia politică de a recunoaște rolul fundamental al micilor afaceri în economia UE și de a institui, pentru prima dată, un cadru strategic pentru Uniune și statele sale membre -, se referă la *„crearea unui mediu în care antreprenorii și întreprinderile familiale să poată prospera și unde spiritul antreprenorial este recompensat”*. Astfel, una dintre măsurile Comisiei Europene vizează *promovarea culturii antreprenoriale și facilitarea schimbărilor celor mai bune practici în formarea spiritului antreprenorial* (Comunicare CE, 2008).

Mai mult decât atât, antreprenoriatul este recunoscut și promovat în Strategia Europa 2020, drept una dintre competențele de bază care implică inovare, creativitate, asumarea riscurilor și abilitatea de a demara și gestiona o afacere proprie.

De asemenea, se consideră că: indivizii cu spirit antreprenorial văd oportunități acolo unde ceilalți văd probleme; întreprinzătorii au spirit de inițiativă, de acțiune, deci au spirit antreprenorial; persoana care creează, care se ocupă de o afacere reprezintă un întreprinzător; spiritul antreprenorial se referă la acțiune, ceea ce înseamnă că reprezintă un proces și nu un fenomen static; spiritul antreprenorial generează un anumit mod de viață, o anumită strategie de viață; valorificarea atitudinii pozitive, de acțiune, precum și a spiritului de inițiativă contribuie la dezvoltarea afacerilor.

Evident, cunoașterea fenomenului antreprenorial necesită o analiză detaliată în vederea identificării determinantilor și indicatorilor specifici, care pot fi utilizați în dezvoltarea spiritului antreprenorial. În acest sens, teoriile firmei pot fi abordate cu succes în analiza antreprenorială. Evoluția teoriilor firmei, generată, cel puțin, de schimbarea viziunii asupra entității, care este organizația profit, oferă un cadru larg de acțiune în demersul științific și practic al analizei fenomenului antreprenorial.

1.1. Antreprenor i antreprenoriat: concept i analiz conform teoriilor firmei în economia bazat pe cunoa tere

Astfel c , importan a tot mai mare a fenomenului antreprenorial în asigurarea competitivității unei economii a generat o multitudine de studii i analize în vederea identificării unor determinanți, factori de influență, mai ales, a unor indicatori privind potențialul antreprenorial. În acest sens teoriile firmei de in un rol deosebit în analiza antreprenorial . Astfel, din perspectiva diferitelor teorii (clasice sau moderne) pot fi abordate fie etapele fenomenului antreprenorial, fie diferitele variabile, factori de influență, desigur, fundamentate modele antreprenoriale de succes.

1.1.1. Antreprenor i antreprenoriat – abordare conceptual

Comisia Europeană definește antreprenoriatul drept ”starea de spirit i procesul generării și dezvoltării activității economice prin îmbinarea asumării riscului, creativității și/sau inovării, cu un management rațional, într-o organizație nouă sau deja existentă” (CEC, 2003). Cu alte cuvinte, antreprenoriatul este procesul prin care inițiativa privată este folosită pentru a transforma un concept într-o nouă afacere, cu potențial de creștere.

Antreprenoriatul este o problemă de alegere, iar Herbert Simon în lucrarea sa de referință ”Administrative Behavior” (Simon, 1997) aplică conceptele sale inovatoare privind teoria alegerii umane și a deciziei administrative ca rezolvare concretă a problemelor organizaționale. Teoria respectivă propune varianta ”omului administrativ” în locul ”omului economic” a lui Taylor, un individ care urmărește să se autoeduce, conștient fiind doar de câteva posibile alternative ale deciziei și dispus să aplice soluții adecvate decât să caute varianta optimă (Simon, 1997).

Întreprinzătorul sau antreprenorul este persoana care creează, organizează, conduce și își asumă riscurile unei firme. Evident respectiva persoană este fondatorul entității, proprietarul și, cel mai adesea, managerul afacerii. În acest context întreprinzătorul își asumă toate responsabilitățile în vederea funcționării eficiente a firmei. Acesta trebuie să fie creativ, inventiv, inovator și curajos în vederea fructificării oportunităților oferite de piață pe care acționează. El este purtător de valoare, de cultură, de capital, decident și factor principal de alocare a resurselor. Întreprinzătorul deține o multitudine de roluri: creator, inovator, organizator, coordonator, proprietar, manager, leader, motivator etc.. Aceste roluri sunt relevate de principalele coli de gândire privind organizația. Astfel, întreprinzătorii prezentați de Cantillon sau Knight