

## Importanta pregatirii unei negocieri

Succesul unei negocieri depinde mult de maniera în care acesta a fost pregatita. Premisele prezentarii pozitiei de negociere, ca si ale argumentatiei si strategiilor folosite, se construiesc în stadiul de prenegociere. Practica a dovedit ca, între momentele importante ale pregatirii negocierilor în afaceri, nu trebuie uitate:

a) studierea ramurii si a pietei, adica interpretarea conjuncturii generale, a contextului specific afacerii si identificarea partenerilor si concurentilor potentiali.

Este momentul în care se estimeaza capacitatea pietei tinta, se delimiteaza precis segmentul caruia se adreseaza produsul, sunt însusite legislatia si uzantele comerciale specifice, posibilitatile de distributie, conditiile de promovare etc. Sunt culese informatii despre situatia financiara a partenerilor, despre solvabilitatea si reputatia lor. Sunt culese informatii despre concurenta potentiala. Se încearca evaluarea celui mai bun moment sau a celei mai bune conjuncturi în care sa se lanseze oferta sau cererea de oferta. Toate acestea pot fi importante premise ale succesului ulterior.

b) stabilirea obiectivelor, care priveste atât precizarea propriilor obiective în negocieri, cât si raportarea lor la prezumtivele obiective ale partenerului. Stabilirea obiectivelor proprii trebuie sa treaca de nivelul generalitatilor, pentru a se referi concret si precis la aspectele precum: volumul vânzarilor, nivelul de calitate, nivelul minim si maxim de pret, conditiile de livrare, conditiile de finantare si plata, riscurile acceptabile (vezi si reguli de stabilire a obiectivelor).

Anticiparea obiectivelor partenerului si evaluarea pozitiei sale de negociere trebuie facute în paralel si în concordanta cu obiectivele proprii. Una dintre metodele eficace de anticipare a pozitiei partenerului este simularea negocierilor. Întregul program de negociere poate fi testat si revizuit în urma negocierilor simulate. Simularea poate conduce la pregatirea din timp a unor variante distincte de negociere. Existenta acestora ajuta la pastrarea initiativei si prezinta avantajul de a pune la dispozitie formulari studiate din timp. Se pot utiliza si liste sau fise cu argumente si, respectiv, obiectii si contraargumente posibil a fi aduse în discutie de partener.

În raport cu obiectivele propuse si cu anticiparile facute asupra partenerului, se stabileste echipa de negociatori. Principiul de baza în alcatuirea echipei este cel al interdisciplinaritatii. Se poate apela si la negociatori externi, la interpreti, la analisti de piata, la animatori etc.

c) initierea contactelor si relatiilor de afaceri.

Exista o gama larga de modalitati de stabilire a legaturilor de afaceri. Acestea merg de la telefon, fax, corespondenta clasica sau posta electronica si

Internet pînă la reprezentante comerciale, ambasade, camere de comerț, misionari și contacte directe. Cele mai bune rezultate se pot obține prin contacte directe, dar costurile cele mai mari se înregistrează tot aici. Cele mai accesibile și ieftine contacte directe sunt posibile la târguri și expoziții. Când partenerul nu este accesibil direct, se poate recurge la intermediari. În cazul contactelor stabilite prin corespondență, un rol important îl pot avea scrisorile de prezentare, ofertele și cererile de ofertă.

## **Oferta**

Oferta reprezintă propunerea de încheiere a unei tranzacții și documentația tehnică și comercială minimală care o însoțește. Pentru a se putea realiza perfectarea contractului printr-o simplă acceptare, oferta trebuie să îndeplinească trei condiții:

- să fie fermă, adică făcută cu intenția de a se obliga sub aspect juridic;
- să fie precisă, adică să nu conțină referiri confuze și ambigue care pot da o interpretare echivocă asupra contractului;
- să fie completă, adică să conțină toate elementele contractului propus.
- La rîndul său, acceptarea unei oferte trebuie să întrunească și ea trei condiții minimale:
  - să rezulte dintr-o manifestare de voință expresă ori tacită. Acceptarea tacită se poate exprima fie prin începerea expedierii marfii sau plata pretului, fie printr-un alt act care semnifică începerea executării contractului;
  - să corespundă întru totul ofertei, prin conținutul și forma ei;
  - să se producă într-un moment în care oferta mai există încă.

În cazul contractelor sinalagmatice oneroase, tăcerea destinatarului ofertei nu poate fi considerată acceptare. Dacă s-ar accepta că tăcerea este sinonimă cu acceptarea ofertei, consecințele sub aspect comercial și juridic ar fi incontrollabile. Dacă în oferta este făcută mențiunea "oferta va fi considerată acceptată dacă nu se răspunde expres sau dacă nu se returnează marfa (proba)", aceasta este lipsită de orice efect juridic. Cel care primește marfa cu titlul de ofertă, fără a o fi comandat, nu este obligat să o restituie.

Atîta timp cît ofertantul și destinatarul ofertei nu s-au legat prin contract, oricare dintre ei se poate răzgîndi și poate comunica celuilalt revocarea.

Jurisprudența afirmă totuși în principiu după care "Propunătorul are drept să retragă propunerea pînă ce nu a luat cunoștința de acceptare" (Ion Turcu, Dreptul afacerilor, Editura Chemarea, Iași, 1993). Codul comercial oferă soluții pentru situații de această natură.

Rămînînd la nivel de principiu, vom admite că oferta trebuie să respecte o serie de condiții de conținut și formă, să respecte uzanțele comerciale și eticheta afacerilor, să prezinte claritate, precizie, concizie, aspect etc.

Oferta poate fi și facultativă, adică fără obligații din partea emitentului. În acest caz, vânzătorul poate retrage sau modifica oferta, fără efecte juridice.

În cazul celei firme, marfa trebuie pastrată pînă la finele termenului de opțiune acordat partenerului. Termenul de opțiune ia sfîrșit după prima tranzacție la nivel de comandă acceptată. Oferta se consideră refuzată dacă nu este acceptată în termen.

## **Cererea de oferta**

Cererea de oferta reprezintă propunerea de a cumpăra un anumit produs sau serviciu, însoțită de un minim de documentație tehnică și comercială.

Documentația tehnică însoțitoare poate lua și forma unei teme de proiectare sau a unui caiet de sarcini. Sub aspect juridic, cererea de oferta are același regim cu oferta; în fapt, ea reprezintă oferta de a cumpăra ceva anume. Doar sub aspect tehnic și comercial ar putea fi puse în discuție anumite diferențe.

Conținutul și forma unei cereri de oferta diferă de la un produs sau serviciu la altul, de la o piață sau alta, de la un client la altul. Ea poate merge de la un simplu anunț până la organizarea unei licitații internaționale, pe baza unui caiet de sarcini. În cazul unei nevoi urgente și a existenței certitudinii cu privire la caracteristicile produsului și furnizorului, cererea de oferta ia forma extrema de comandă, (oferta fermă de a cumpăra), în care se indică produsul, cantitatea și prețul limitat. Dacă nu este cazul unor tratative îndelungate, odată cu cererea de oferta, se adresează furnizorului solicitarea ca, odată cu oferta, să trimită și o factură proforma.

Funcția de bază a cererii de oferta este aceea de a iniția tratativele comerciale, dar ea poate folosi și ca instrument de informare și cercetare de piață.

Eticheta afacerilor cere ca destinatarul unei cereri de oferta să transmită răspunsul sau și în cazurile în care nu este efectiv interesat în derularea tranzacției.

## **Reguli de formulare a obiectivelor**

Între regulile simple, dar aproape obligatorii, de formulare a obiectivelor negocierilor, s-ar putea avea în vedere macar următoarele câteva:

1) Obiectivul negocierilor trebuie transpus, pe cât posibil, în cifre precise, fără marje și abateri relative. "A obține o reducere maximă de preț", sau "a obține o reducere între 5 și 10%" înseamnă un obiectiv prost formulat. În schimb, "a obține o reducere a prețului de 9%" înseamnă un reper precis și un obiectiv clar, bine formulat.

2) Obiectivele nu sunt concepute și formulate, mai înainte de a li se afecta un buget. Obiectivele au sens în măsura în care resursele financiare, tehnice și umane sunt disponibile. Dacă, de pildă, depozitele disponibile sunt insuficiente pentru o livrare mare, obiectivul privind livrările nu va depăși limita capacității depozitelor.

3) Un obiectiv nu poate fi complet definit fără a clarifica termenii calendaristici ai concretizării sale. Termenii calendaristici pot fi precizate atât ca durate limită ("livrarea în maxim 24 zile de la data prezentei", spre exemplu), cât și ca scandente la date fixe ("livrarea până la 15 mai", de exemplu).

4) Definirea obiectivului nu este completă și pertinentă, dacă nu sunt precizate și metodele sau instrumentele de control și evaluare ale gradului de realizare. De pildă, dacă negocierea privește un contract de armator pentru fabricarea unei nave mari, având un ciclu de fabricație de peste 18 luni, este necesară și posibilă o evaluare semestrială a stadiului fabricației și a șanselor de finalizare la termen.

5) Elementele definitorii ale obiectivului, deja menționate (buget, calendar, control), nu sunt suficiente fără nominalizarea expresă a unor responsabili cu

îndeplinirea lor.

6) Stabilirea realistă a limitelor maxime și minime ale pretențiilor și concesiilor ce vor fi formulate față de partener. În formularea acestora se va respecta principiul conform căruia "în negocieri nu se cedează nimic, ci se schimbă doar concesiuni contra concesiunii". Întrebările care rămân sunt de genul: Ce? În schimbul a ce? Pentru ce? Cum?

7) Atunci când negocierile se derulează în mai multe runde succesive, este absolut necesară spargerea obiectivelor finale în mai multe obiective parțiale și etapizarea acestora pe fiecare rundă în parte. Astfel, fiecare rundă va fi subordonată unei secvențe de obiective parțiale, clar definite.

8) Este important ca un inventar probabil al punctelor de acord dintre părți să existe deja încă înainte de a se așeza la masa tratativelor, pentru a începe chiar cu ele și a evita suspiciunea, animozitățile și răceala din start.

În cadrul pregătirii negocierilor trebuie să ținem cont și de variatele tipuri de parteneri comerciali și modul de abordare a lor .

### **Bibliografie:**

**Succesul în vânzări (responsabilități, baze de clienți, tehnici de negociere, prezentări, principii, persuasiunea, limbajul trupului)-**  
Richard Denny, Editura All Beck 1998