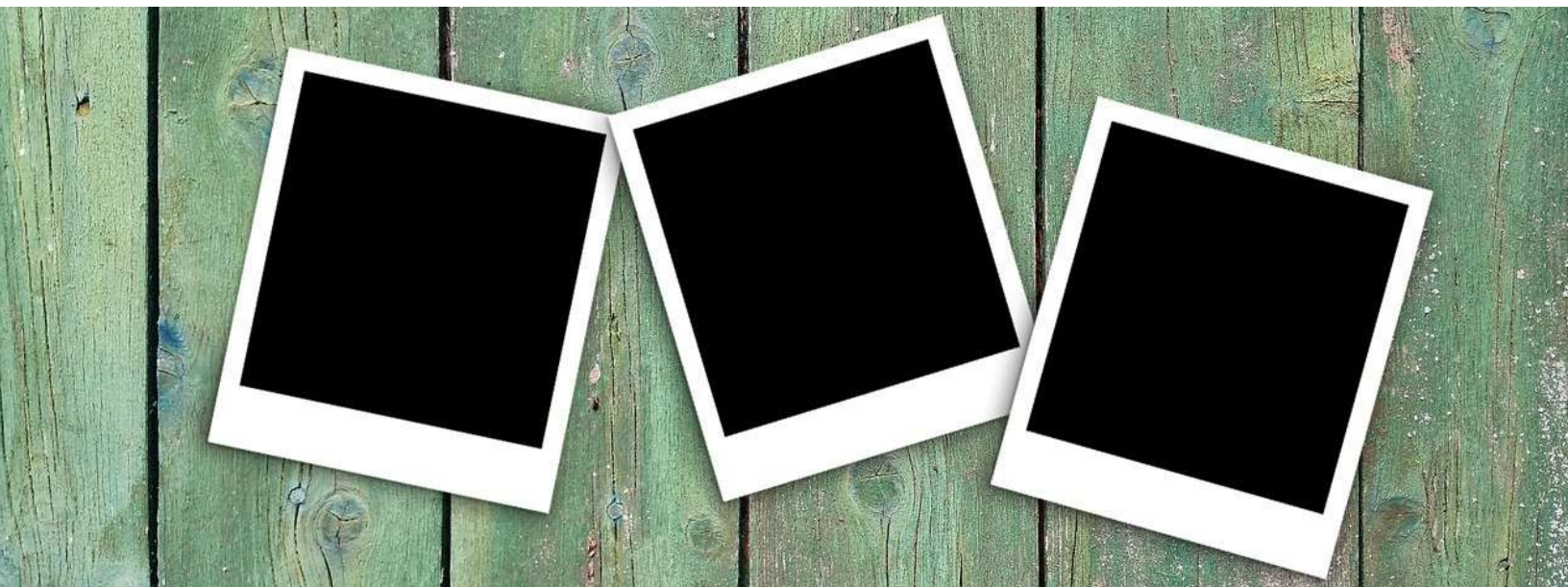


# BIASUL ÎNCADRĂRII ÎN NEGOCIEREA DIN ACHIZIȚII

**influențarea comportamentului**

*Autor: Alina Ioniță*



*“Nu e nimic bun sau rău, numai gândirea  
face ca lucrurile să pară bune sau rele”*

**William Shakepeare**

Nimic nu are un sens în sine, o semnificație universal valabilă. Informația nu există de una singură, trebuie să fie înțeleasă în context. Iar sensul pe care îl extragem din orice experiență depinde de cadrul desfășurării acesteia. Altfel spus, modul în care este prezentată o informație are efect asupra modului în care aceasta este percepută, influențând astfel alegerile pe care oamenii le fac și rezultatele acțiunilor lor.

Oamenii setează întotdeauna cadre, crează scene pentru a atribui sensuri și semnificații, alegerile pe care le fac ulterior fiind influențate de cadrul creat. Încadrările influențează modul în care oamenii organizează, comunică și percep realitatea dar și modul în care se simt și reacționează la informații și evenimente.

Practic, cadrele alcătuiesc puncte de referință la care ne raportăm atunci când trebuie să luăm decizii. Încadrările sunt folosite pe scară largă în management, în vânzări, în politică, în terapie.

**Cadrarea** este capacitatea de a identifica și de a schimba semnificativ ipotezele sau perspectivele asupra unei chestiuni, încadrările având un impact semnificativ asupra comportamentului oamenilor dar și asupra rezultatelor.

Prezentul studiu se concentrează pe tendința de încadrare în *Negocierea* cu furnizorii, în contextul achizițiilor din mediul privat, focusându-se asupra încadrării de tip *pierdere (încadrare negativă) sau câștig (încadrare pozitivă)*.

Aceasta, deoarece în contextul globalizării și al luptei pentru avantajul competitiv relația și reputația nu mai pot fi ignorate în contextul negocierii cu furnizorii; tendința de încadrare în negociere are impact atât asupra rezultatului, cât și asupra relațiilor cu furnizorii, ale căror baze se pun în cadrul procesului de negociere. Așa cum se va vedea, încadrarea **negativă** susține **negocierea integrativă**, adoptată de cumpărători în principal pentru produsele de rutină și pârghie, în timp ce **încadrarea**

pozitivă susține **negocierea distributivă** și vizează produsele strategice și de strangulare.

### **Este vital să se treacă de la o abordare tactică la o abordare strategică a Achizițiilor**

„Datorită externalizării, companiile nu mai concurează individual pentru avantajul competitiv, ci în întregi lanțuri de aprovizionare. Este astfel vitală trecerea de la o abordare tactică, pe termen scurt a achizițiilor, unde activitățile sunt tranzacționale, de valori mici și repetitive, iar furnizorul este „adversar”, la o abordare strategică, pe termen lung, având în vedere viziunea holistică asupra satisfacerii nevoilor curente și viitoare ale organizației.” (Ioniță A., 2020)

După cum precizează Steven Cohen, “negocierea este procesul în care două sau mai multe părți lucrează împreună pentru a ajunge la o soluție reciproc acceptabilă pentru una sau mai multe probleme. Este un proces *oferă - și - primește* care, atunci când este condus corect, lasă părților un sentiment pozitiv față de rezultat și se angajează în atingerea acestuia.” (Cohen, Abilități de negociere pentru manageri, 2002).

Astfel, în contextul globalizării și al luptei pentru avantajul competitiv, deși în cadrul *Negocierii* organizaționale se urmărește realizarea obiectivului negocierii, relația și reputația rezultate în urma negocierii cu furnizorii nu mai pot fi ignorate.

### **Negocierea este opusul utilizării forței**

Negocierea a suferit mult timp de o problemă de imagine. Versiunea televizată a negocierii surprinde natura sa conflictuală și popularizează mesajul câștigului prin orice mijloace, transformând *Negocierea* dintr-un mijloc pentru atingerea obiectivelor, în obiectiv în sine. Potrivit experților, însă, negocierea nu are nicio legătură cu utilizarea

forței. Negocierea este opusul utilizării forței, este procesul pașnic de rezolvare a conflictelor.

În achiziții, *Negocierea* poate lua forma:

- ❖ **negocierii competitive**, atunci când contextul pieței (piața concurențială de monopol) susține o „mentalitate de valoare revendicată” a cumpărătorului, el concentrându-se pe poziția sa, pe ceea ce vrea, gravitând în jurul întrebării „Cum obțin cel mai bun rezultat din această negociere, în avantajul meu?”. Negocierea competitivă este cunoscută și sub numele de negociere distributivă, urmărește cel mai probabil un singur aspect al jocului - de obicei prețul - și este derulată adesea sub mentalitatea de “plăcintă fixă”, scopul fiind felierea plăcintei și obținerea unei felii cât mai mari;
- ❖ **negocierii colaborative**, atunci când concurența dintre furnizori este limitată (în cazurile de oligopol sau piață de monopol), atenția mutându-se de la revendicarea valorii la crearea de valoare în negociere, prin identificarea intereselor celorlalte părți, prin schimbarea perspectivei din „ceea ce vreau eu” în “ceea ce urmărești și tu”. *Negocierea colaborativă* este cunoscută și sub numele de **negociere integrativă**, și se desfășoară atunci când părțile au interese sau oportunități comune de a realiza câștiguri reciproce, prin tranzacții pe mai multe planuri. Mentalitatea se schimbă radical, dinspre valoare revendicată, înspre valoare generată, scopul transformându-se în “mărirea plăcintei”.
- ❖ **negocieri investigative**, în principal, în cazul produselor strategice, atunci când schimbarea furnizorului nu este o opțiune oportună, iar reducerea costurilor, inovarea și generarea de valoare sunt obiective comune, pe termen lung, atât ale cumpărătorului cât și ale furnizorilor, ambele părți străduindu-se să atingă un acord asupra „ceea ce vrem”.

Iar evoluțiile moderne atât în ceea ce privește Achizițiile, cât și *Negocierea*, conduc la concluzia că atingerea obiectivelor depinde foarte mult atât de procesele raționale și cognitive, cât și de factorii psihologici și comportamentali ai profesioniștilor implicați în negociere. Prezentul material abordează devierile perceptuale în negociere cauzate de efectul "încadrării", așa cum este definit de către în economia comportamentală.

## Literatură conexă

Studiul *Negocierii* a fost un subiect activ în domeniul psihologiei sociale, în anii 1960 - 1970, dar revoluția cognitivă de la sfârșitul celei de-a șaptea decade a lăsat puțin spațiu proceselor interpersonale, ducând în declin studiul negocierii (Bazerman, Curhan, Moore și McGinn, 2000).

În anii 1980, *Negocierea* a luat însă avânt, fiind considerată drept disciplina care a înregistrat cea mai rapidă creștere a interesului în școlile de management. Conjunctura economică a susținut această dezvoltare, deoarece sub efectul profund al revoluției tehnologice și IT&C, țările din întreaga lume au început să urmărească industrializarea propriilor economii. După deficitul și penuria de resurse induse de cel de-al Doilea Război Mondial, care a durat până în anii 1960-1970, industrializarea și „efectul de creare a resurselor” a permis creșterea ofertei pentru bunuri și servicii, creând opțiuni alternative de cumpărare/furnizare pentru cumpărători (Ioniță, 2020).

Literatura de specialitate, apărută la jumătatea anilor '70, privitoare la subiectul *Negocierii*, s-a axat în principal pe două subdomenii de interes: diferențele individuale ale negociatorilor și caracteristicile situaționale.

**Diferențele individuale.** Rubin și Brown (Rubin și Brown, 1975) s-au documentat asupra diferențelor individuale în negociere, luând în calcul inclusiv caracteristicile demografice și variabilele de personalitate. Și cu toate acestea, în ciuda sutelor de investigații, s-a constatat că acești factori nu imprimă, de unii singuri, o diferență semnificativă în comportamentul negociatorului sau în rezultatul negocierii (Bazerman, Curhan, Moore și McGinn, 2000). Deși mulți profesioniști cred în continuare în diferențele individuale (Barry și Friedman 1998), unii autori au ajuns însă la concluzia că acestea au un potențial limitat în predicțiile asupra rezultatelor negocierilor (Lewicki și colab. 1993, Pruitt și Carnevale 1993). Mai mult, dovezi ample arată că și experții se pot dovedi incorecți în evaluarea clinică a personalității altei persoane pentru a putea formula cu acuratețe o strategie de negociere (Morris et al 1999).

**Variabilele situaționale** definesc contextul negocierii, cum ar fi circumstanțele economice (Druckman 1967), stimulentele și recompensele părților (Axelroad et al, 1968), puterea (Marshall et al 1969), termenele limită (Pruitt & Drews 1969), numărul de persoane pe fiecare parte (Marwell & Schmitt 1972) și prezența unor terți (Pruitt & Johnson 1972).

În termeni economici, legat de *Negocierea organizațională*, variabilele structurale definesc complexitatea pieței (puterea cumpărătorului sau puterea furnizorului), importanța produsului achiziționat de cumpărător (așa cum au fost descrise pentru prima dată de Peter Kraljic, în articolul „*Purchasing ust become Supply Management*”, apărut în anul 1983 în Harvard Business Review), perspectiva furnizorului asupra cumpărătorului (capacitatea cumpărătorului de a susține obiectivele financiare, operaționale sau reputaționale ale furnizorului) (Booth, 2010), urgența achiziției, precum și echipa de negociere.

**Variabilele situaționale** sunt informații utile care permit negociatorilor să elaboreze strategii și tactici în termeni BATNA (Cea mai bună alternativă la un acord negociat), ZOPA (zona posibilelor acorduri) sau RV (valori de rezervare) (Cohen, "Abilități de negociere pentru manageri", 2002). Toate aceste strategii abordează raționamentul negocierilor și beneficiile lor nu pot fi negate. Însă, deși cercetarea asupra variabilelor situaționale a contribuit la înțelegerea *Negocierii*, trăsăturile obiective ale unei negocieri sunt adesea dincolo de controlul unui negociator individual. (Bazerman, Curhan, Moore și McGinn, 2000).

### **Perspectiva deciziei comportamentale asupra negocierii**

Revoluția cognitivă din Psihologie a influențat puternic cercetarea în *Negociere*. Un bias (prejudecată) cognitiv este un model sistematic de deviere de la normă sau raționament, în judecată. În anii 1980 – 1990, cercetarea s-a deplasat în direcția cercetării deciziilor comportamentale (BDR).

Domeniul BDR definește modalitățile sistematice în care luarea deciziilor se abate de la raționament și optimalitate (Kahneman și Tversky, 1979). Termenul de raționalitate se referă la procesul de luare a deciziilor care se așteaptă în mod logic să ducă la un rezultat optim, având în vedere o evaluare exactă a valorilor și preferințelor de risc ale negociatorului (Bazerman & Moore, 2009).

Daniel Kahneman a primit Premiul Nobel pentru economie în 2002 pentru colaborarea sa cu Amos Tversky în cercetarea modurilor sistematice în care mintea umană se abate de la raționalitate. Această lucrare amplă a transformat foarte mult domeniul *Negocierii*. Înainte de influența BDR, negocierii erau pur și simplu

îndemnați să abordeze problemele dintr-o perspectivă pur rațională - cu alte cuvinte li s-a spus să ia anumite cadre logice și „să fie raționali”.

În opoziție, cercetarea deciziilor comportamentale subliniază că, deși este necesar ca negociatorii să fie raționali, acest lucru este departe de a fi suficient. Negociatorii trebuie, de asemenea, să fie conștienți de obiceiurile mentale și părtinirea lor (alunecări perceptuale) care ar putea să-i împiedice în luarea unei decizii raționale.

În acest spirit, cercetătorii au descoperit multe despre natura greșelilor făcute în cadrul negocierilor, cum pot fi evitate astfel de obstacole în propria gândire și cum pot fi anticipate în comportamentul celorlalți. (Maltotra & Bazerman, 2008).

Scopul acestui material se concentrează pe modul în care cumpărătorul poate aborda Negocierea astfel încât să obțină rezultatul așteptat, menținând în același timp relații de colaborare cu partenerul de negociere.

Studiile efectuate pe marginea mecanismelor de luare a deciziilor au identificat în principal 21 de prejudecăți (biasuri) care pot conduce la decizii de slabă calitate (Bazerman și Moore, 2009). Doar cinci dintre aceste biasuri au fost studiate în raport de cauzalitate cu *Negocierea*: ancorarea, încrederea excesivă, încadrarea, status quo-ul și efectul de posesiune. Mai mult decât atât, literatura de specialitate pe subiectul *Negocierii* a identificat alte biasuri suplimentare care afectează procesele de negociere: eroarea plăcintă fixă, eroarea de incompatibilitate, iluzia validității.

Prezentul material se concentrează pe *Efectul de încadrare* în negociere.



**Un cadru este o presupunere sau un set de presupuneri care ne ghidează atenția și comportamentul.**

**Reîncadrarea** este capacitatea de a identifica și de a schimba semnificativ ipotezele sau perspectivele. Cercetările au demonstrat că aceste cadre au un impact semnificativ asupra comportamentului și eficienței.

Bolman și Deal (2013) au descoperit că oamenii tind să favorizeze un anumit cadru sau un set de cadre în timp ce interpretează situațiile organizaționale. De asemenea, încadrarea are un impact semnificativ asupra eficacității rezultatului negocierii și a relațiilor de lucru ale negociatorilor. (Cannon, 2017).

### **Literatura privind biasul de încadrare s-a dezvoltat în două direcții principale**

O parte a literaturii de specialitate a definit încadrarea în termenii adoptării punctelor de referință (Bottom & Studt, 1993) și etichetând-o ca și cadru de referință. O altă parte a definit cadrele *Negocierii* ca pe o construcție multidimensională care caracterizează modul în care participanții se percep, se definesc și se orientează, în raport cu un anumit conflict ((Pinkely & Northcraft, 1994)). Această a doua abordare este etichetată ca **încadrare a conflictelor**. (Maurice E. Schweitzer, 2001)

### **Cadre de referință**

Tversky și Kahneman (1981) au introdus conceptul de încadrare de referință. În raport cu un anumit punct de referință, rezultatele potențiale sunt codificate fie ca și câștiguri, fie ca pierderi.

Încadrarea în termeni de câștig sau de pierdere poate produce răspunsuri foarte diferite. Atât aversiunea față de pierdere, cât și schimbarea apetitului față de risc influențează comportamentul negociatorului. Cu alte cuvinte, indivizii manifestă percepții și reacții diferite în funcție de modul în care li se pune problema.

Articolele de specialitate scrise pe această temă au analizat:

- *sursele* influențelor de încadrare asupra comportamentului negociatorilor (Neale, Huber și Northcraft, 1987);
- *impactul* influenței încadrării asupra rezultatului negocierii (Bazerman, Curhan, Moore și McGinn, 2000); (Bottom & Studt, 1993); (Bazerman & Neale, Efectele încadrării și supraîncrederea negociatorilor asupra comportamentelor și rezultatelor de negociere, 1985);
- *efectele* încadrării asupra percepțiilor de corectitudine (Linda Chang, 2008).

### **Schimbarea încadrării situației duce la un rezultat estimat foarte diferit**

Potrivit lui Neale și Bazerman (1985), atunci când există un cadru pozitiv (încadrare, expunere a situației în termeni de câștig), aversiunea la risc domină negociatorul și se prevede o soluționare pozitivă negocierii. Cercetări suplimentare (Bazerman, Curhan, Moore și McGinn, 2000) au descoperit că în încadrarea pozitivă, negociatorii au încheiat semnificativ mai multe tranzacții decât negociatorii focusați pe încadrarea negativă (în termeni de pierdere), în concordanță cu Teoria perspectivelor a lui Kahneman și Tversky (Kahneman și Tversky, 1979).

Pe baza acestor studii, s-a constatat că ambele părți devin "căutătoare de riscuri" atunci când iau în considerare pierderile potențiale (cadru negativ), în timp ce, dacă

evaluatează rezultatul potențial în termeni de câștiguri (cadru pozitiv), devin averse la risc, ceea ce crește probabilitatea unei soluționări pozitive a aspectelor negociate.

Negociatorii încadrați pozitivi par să fie mai cooperanți, mai predispuși spre acord reciproc, să obțină profituri și beneficii comune mai mari decât o fac negociatorii încadrați negativ (Bazerman, Magliozzi și Neale, *Negocierea integrativă într-o piață competitivă*, 1985), (Bazerman & Neale, *Efectele încadrării și încrederea excesivă a negociatorilor asupra comportamentelor și rezultatelor de negociere*, 1985).

Neale și Huber, 1987, au constatat că drepturile, obligațiile și așteptările asociate unui anumit rol în cadrul *Negocierii*, influențează interacțiunile sociale ale participanților. În plus, Bottom & Studt, 1993, au căutat să elaboreze o explicație cuprinzătoare a rolului cadrului și l-au analizat în termenii aspectelor integrative și distributive ale *Negocierii*. Și ei au descoperit că atitudinea față de risc și încadrarea afectează modalitatea în care negociatori abordează dilema dintre „revendicarea valorii” și „crearea valorii”.

În schimb, în negocierea integrativă, negociatorii încadrați negativ par să aibă performanțe mai bune decât negociatorii cadrați pozitiv. (Bottom & Studt, 1993), (Caputo, 2013)

Atenția acestui material este asupra cadrului de referință, care vizează validarea impactului încadrării negative asupra negocierii competitive (integrativă) și a impactului încadrării pozitive asupra negocierii colaborative (distributivă) cu furnizorii.

În achizițiile organizaționale din mediul privat, se recomandă negocierea competitivă pentru produsele din cadranele *rutină* și de *pârghie*, conform clasificării portofoliului de achiziții Peter Kraljic datorită riscului mic al aprovizionării, dat de competitivitatea existentă în piața ofertei.

Licitațiile, ofertarea competitivă sunt recomandate ca strategii optime care trebuie urmărite de Achiziții. Cu toate acestea, mulți profesioniști în achiziții ezită să anunțe furnizorii că se află într-o situație concurențială, afectând nu numai percepția furnizorilor asupra eticii în achiziții, cât și rezultatul proiectului de achiziții. Însoțită de încadrarea negativă, ofertarea competitive oferă mai multe șanse achizitorilor de a obține rezultate mai mari în ceea ce privește rezultatul așteptat (preț, termen de livrare, termen de plată etc.).

Pe de altă parte, pentru produsele *strategice* și *strangulare* (Kraljik, 1983), marcate de competitivitate redusă a pieței ofertei, riscuri ridicate de achiziție sau dificultăți mari de schimbare a furnizorului, negocierea optimă care trebuie desfășurată este cea integrativă (colaborativă) (Ioniță A., 2020). Cu toate acestea, multe dintre abordările specialistilor în achiziții sunt fidele unui stil de achiziții învechit, tributare licitațiilor excesive și păstrând discuțiile într-un cadru negativ, în care percep furnizorii drept adversari, conducând astfel, pe termen lung, la blocaje în aprovizionare și lipsă de control asupra prețurilor.

După cum a remarcat Ariely (Ariely, 2013), așteptările avute sau proiectate asupra altora vor influența atât percepțiile, cât și rezultatul și de aceea în *Negociere* e importantă încadrarea nepărtinitoare, alături de abordarea rațională și strategică.

## Concluzii

Tversky și Kahneman (1981) au introdus conceptul de încadrare de referință. În raport cu un anumit punct de referință, rezultatele potențiale sunt încadrate fie în categoria câștiguri, fie ca pierderi. Încadrarea de tip *Câștig* sau *Pierdere* poate conduce la răspunsuri și rezultate foarte diferite. Atât aversiunea față de pierdere, cât și împărțirea

riscului influențează comportamentul negociatorilor, cu alte cuvinte, indivizii manifestă percepții și reacții variate în funcție de modul în care li se pune problema. (Kahneman și Tversky, 1979).

În negocierea din cadrul achizițiilor, efectul de încadrare are un impact direct asupra stilului și rezultatului negocierii și oferă dovezi relevante profesioniștilor în domeniul achizițiilor cu privire la importanța unei încadrări adecvate, în raport cu complexitatea pieței, concurența furnizorilor și importanța produsului achiziționat.

#### References

- Ariely, D. (2013). Predictably irrational. Publica.
- Bazerman, H. M., & Moore, A. D. (2009). Judgment in Managerial Decision Making. Wiley & Sons.
- Bazerman, M., & Neale, M. (1985). The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behaviors and Outcomes. Academy of Management Journal.
- Bazerman, M., Curhan, J., Moore, D., & McGinn, K. (2000). Negotiation. Annual Review of Psychology.
- Bazerman, M., Magliozzi, T., & Neale, M. (1985). Integrative Bargaining in a competitive market. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Booth, C. (2010). Strategic procurement. Kogan Page Limited.
- Bottom, P. W., & Studt, A. (1993). Framing effects and the distributive aspect of integrative bargaining. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Cannon, D. M. (2017). The power and Challenge of facilitating Reframing: Applications in Teaching Negotiation. Management Teaching Review.
- Caputo, A. (2013). A literature review of cognitive biases in negotiation processes. International Journal of Conflict Management.
- Cohen, S. (2002). Negotiating Skills for managers. The McGraw-Hill Companies.
- Cohen, S. (2002). Negotiating Skills for managers. The McGraw-Hill Companies.
- D. Malhotra, M. H. (2008). Negotiation Genius. Harvard Business School.
- Farber, S. H., & Katz, C. H. (1979). Interest Arbitration, Outcomes, and the Incentive to Bargain. Industrial and Labour Relations Review.

- Ionita, A. (2020). Strategie, semnificatie si sens in achizitii. Supply Essence.
- Ionita, N. A. (2020). Strategie, semnificatie si sens in achizitii. Supply Essence.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*.
- Kraljik, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*.
- Lewicki, S. &. (2010). *Negotiation*. McGraw- Hill.
- Linda Chang, M. M. (2008). The Effect of Framing and Negotiation Partner's Objective on Judgments About Negotiated Transfer Prices. *Accounting Organizations and Society* .
- Maltotra, D., & Bazerman, H. M. (2008). *Negotiation Genius*. Harvard Business School.
- Maurice E. Schweitzer, L. A. (2001). linking frames in negotiation: gain, losses and conflict frame adoption. *The international Journal of Conflict Management*.
- Neale M.A., H. V., Neale, M., & Huber. (1987). The framing of negotiations: contextual versus task frames. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Neale, M. A., Huber, L. V., & Northcraft, B. G. (1987). The framing of negotiations: Contextual versus task frames. *Organizational Behavior and Human Decision Process*.
- Neale, M., & Bazerman, M. (2017). The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on bargaining Behaviors and Outcomes. *Academy of Management Journal*.
- Pinkely, R., & Northcraft, B. (1994). Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes. *The Academy of Management Journal* .
- Rubin, Z. J., & Brown, R. B. (1975). *The social Psychology of bargaining and negotiation*. Academic Press.