

**CÂTEVA CONSIDERAȚII
PRIVIND ANALIZA
ECONOMICĂ A
MANAGEMENTULUI
CONFLICTELOR LA NIVEL DE
FIRMĂ**

**Remus-Constantin BUTĂNESCU-
VOLANIN**, „Lucian Blaga” University,
Sibiu, Romania

Călin DENEȘ, „Lucian Blaga” University,
Sibiu, Romania

Valentin GRECU, „Lucian Blaga”
University, Sibiu, Romania

**SOME CONSIDERATIONS ON
ECONOMIC ANALYSIS OF
CONFLICT MANAGEMENT OF
THE FIRM**

**Remus-Constantin BUTĂNESCU-
VOLANIN**, „Lucian Blaga” University,
Sibiu, Romania

Călin DENEȘ, „Lucian Blaga” University,
Sibiu, Romania

Valentin GRECU, „Lucian Blaga”
University, Sibiu, Romania

Rezumat: În literatura științifică de specialitate dedicată analizei economice a managementului firmei, analiza economică a managementului conflictelor nu și-a găsit deocamdată locul impus de cerința tot mai acută de a recurge la abordări pluri-, inter- și transdisciplinare care să contribuie la cunoașterea realităților socio-umane complexe din firmele contemporane. Lucrarea de față propune câteva direcții considerate ca fiind mai importante pentru viitoare posibile cercetări în domeniul analizei economice a managementului conflictelor la nivel de firmă.

Cuvinte cheie: analiză economică, managementul conflictelor, dezvoltare durabilă, sustenabilitatea firmei, comunicare, management financiar, valoarea firmei

1. INTRODUCERE

Performanțele firmelor sunt adesea afectate de unii factori care frânează dezvoltarea firmelor, între acești factori numărându-se și conflictele. Conflictele sunt de neevitat în mediile economice sănătoase [1]. Singurul remediu al diminuării frecvenței de apariție a acestora este reprezentat de managementul adecvat al conflictelor. Dacă nu sunt manageriate corect, conflictele se pot prolifera, cu efecte dezastruoase la nivelul firmei și în ceea ce privește relațiile acesteia cu mediul de afaceri sau cu comunitatea în care activează. Efectele negative sunt

Abstract: In the scientific literature dedicated to economic analysis of the firm management, the economic analysis of conflict management has not yet found the place required by the more increasingly pressing need to draw upon the multi-, inter- and trans-disciplinary approaches of the sciences called upon to contribute to the knowledge of the complex socio-human realities in the contemporary firms. The present paper suggests several directions that are treated as more important for possible future researches in the field of economic analysis of conflict management at the firm level.

Keywords: conflict management, economic analysis, sustainable development, sustainable business, communication

1. INTRODUCTION

Companies' performances are often affected by some factors that hinder the development of companies, such factor being the conflict. Conflicts are unavoidable in healthy economic environments [1], the only remedy of their occurrence is the appropriate management of conflicts. If not managed properly, conflicts can produce disastrous effects on the company and its relationships with the business environment or community in which it operates. The negative consequences are multiple and are not just the ones regarding the economic dimension, which are clearly easiest discernible and most

multiple. Ele nu se rezumă doar la efectele cele mai ușor perceptibile și mai deranjante, precum sunt cele de natură economică.

Efectele economice ale conflictelor se manifestă în primul rând în legătură cu profitul pe termen scurt al firmei, însă pot determina și reducerea capacității de dezvoltare a acesteia, cu consecințe negative asupra profitabilității ei pe termen lung. În plus, efecte negative pot fi resimțite de întregul personal al firmei, precum și de partenerii ei de afaceri - clienți, furnizori etc.

Cauzele apariției conflictelor și efectele lor pot fi abordate în diverse moduri. Rezultate evident mai bune pot fi obținute însă prin abordările de tip pluri-, inter- sau trans-disciplinar. Între aceste abordări de tip interdisciplinar se pot număra și analiza economică a conflictelor, analiza economică a efectelor conflictelor asupra sustenabilității firmei sau analiza economică a managementului conflictelor, nemaivorbind și de importante aspecte de tip comunicațional. Recurgând la asemenea abordări, managementul conflictelor din firmă poate fi integrat în cadrul mai cuprinzător al managementului financiar al acesteia, care este văzut astăzi, în esență, ca și management al valorii firmei [2].

Contribuția generală a demersului propus la managementul firmei reprezintă un factor demn de luat în seamă pentru asigurarea sustenabilității firmei, a îmbunătățirii relațiilor din firmă și a relațiilor acesteia cu comunitatea, precum și a dezvoltării durabile a întregii societăți.

2. CONFLICTELE ȘI MANAGEMENTUL CONFLICTELOR LA NIVEL DE FIRMĂ

În mediul de afaceri, conflictele pot apărea între persoane sau grupuri de persoane aflate în dezacord cu privire la valori, obiective, idei, percepții etc. Efectul acestora este preponderent negativ și poate conduce la stoparea progresului firmei. La baza dezacordurilor stă, cel mai adesea, lipsa de resurse interne și externe ale firmei sau existența unor resurse relativ limitate. Complexitatea stărilor conflictuale și

disturbing.

The economic effects of conflicts are connected primarily to the company profits, but can also determine and reduce their development capacity, with negative consequences for their long-term profitability. In addition, negative effects can be felt by the entire staff of the company, clients, suppliers or other business partners.

Causes for the appearance of conflicts and their effects can be addressed in various ways, unilateral approaches being limited and deficient. Obviously better results can be obtained through multidisciplinary, interdisciplinary or transdisciplinary approaches. Among such interdisciplinary approaches one could enumerate the economic analysis of conflicts, the economic analysis of the effects of conflicts on the sustainability of the firm or the economic analysis of conflicts management, not to mention the important issues of the communication area. Approached from such a perspective, conflicts management in the firm can be integrated into the broader financial management frame, which today is seen essentially as the management of the company value [2].

The contribution of the proposed approach to business development is a necessary effort to ensure sustainability of the company, improve business relationships and business relationships with the community and sustainable development of the whole society.

2. CONFLICTS AND CONFLICT MANAGEMENT IN BUSINESS

Conflicts can arise between individuals or groups of people in strong disagreement about values, goals, ideas and perceptions. The overall effect is negative thereof and may lead to stopping the progress of the company. The disagreement is most often rooted in the lack of internal and external resources in company or the existence of relatively limited resources. The complexity of many conflicts and their effects (economic, social, administrative, etc.) lead to the idea of multiple perspectives approach to conflict, their causes and effects, justifying the need for the proposed

varietatea efectelor acestora (economice, sociale, administrative etc.) conduc spre ideea abordării din multiple perspective a conflictelor, a cauzelor și efectelor acestora, justificând astfel utilitatea și necesitatea abordării propuse de prezenta lucrare.

Orice conflict parcurge mai multe stadii [1]. După Louis Pondy există 4 stadii de manifestare, conflictul fiind mai întâi latent, apoi perceput, după care este resimțit și apoi se manifestă intens, uneori furtunos. Părerea că un conflict trebuie identificat în stadiu incipient, cât mai devreme, pentru a fi mai ușor de gestionat, este unanim acceptată.

În tabelul 1 sunt prezentate strategiile care pot fi luate în considerare în managementul conflictelor. Așa cum se observă din acest tabel, strategiile posibile pentru managementul conflictelor prezintă, fără excepție, atât avantaje cât și dezavantaje. Cât privește efectele negative, regăsite, mai devreme sau mai târziu, ca și pierderi de ordin financiar, se poate spune că ele decurg mai ales în urma aplicării strategiilor care nu se încheie în situații de tip „câștig-câștig”, respectiv: evitarea, acomodarea și dominarea. Pentru minimizarea pierderilor cauzate de conflicte, credem că negocierea reprezintă o strategie oricând aplicabilă. Colaborarea este însă singura strategie de rezolvare a conflictelor care poate permite chiar și eliminarea pierderilor cauzate de acestea și asigură condiții optime de desfășurare a activităților din cadrul firmei. Mai mult, această strategie trebuie aplicată și în cazul conflictelor care apar în relațiile cu mediul de afaceri, cu comunitatea în care activează firma și, în sens mai larg, cu întreaga societate, întrucât în acest fel se poate asigura una din condițiile absolut necesare pentru ca firma să devină sustenabilă, adică „să prospere, să aibă succes pe termen lung, propunându-și o direcție bine definită, energizantă, convingătoare în afaceri, combinată cu scopuri pozitive de mediu și referitoare la comunitate” [3]. Dezvoltarea durabilă a societății nu este posibilă fără transformarea firmelor în firme sustenabile, după cum, de altfel, sustenabile ar fi bine să

approach in this paper.

Any conflict has several stages [1]. After Louis Pondy there are 4 stages of manifestation, the conflict being first deferred and then perceived, after that it is felt and then it is manifested intensively, sometimes stormy. Opinion that a conflict must be identified at an early stage, as early as to be more manageable, it is widely accepted.

As seen from Table 1, possible strategies for managing conflict show, without exception, both advantages and disadvantages. Negative economic effects, translatable into financial loss, arise from the application of particular strategies that do not end in "win-win" situations, respectively adaptation and dominance. In the avoidance strategy, parties can't be winners or losers and it can't be said that no loss may occur.

To minimize financial losses caused by conflict, negotiation strategy is applicable. Collaboration is the only conflict resolution strategy, which allows the elimination of losses caused by them and ensures optimal conditions for conducting activities within the firm. Moreover, this strategy should be applied to conflicts that arise in dealing with business environment, with the community where the business operates and, more broadly, with the entire society. This is a condition absolutely necessary for the firm to become sustainable, meaning "to prosper, to succeed in long term by offering a well-defined, energizing, compelling business direction, combined with positive environmental purposes and for community"[3]. Sustainable development of the society is impossible without the transformation of firms into sustainable businesses, as all organizations must become sustainable [4].

It should be noted that sustainable organizations and sustainable development of society can not be understood and carried out without interdisciplinary or transdisciplinary approach, the necessary knowledge covering many disciplines, of which we state: Economy, Ecology, Sociology, Technology, Philosophy, Ethics, Strategic Management, Law, Logic etc.

devină toate organizațiile [4].

Trebuie menționat faptul că sustenabilitatea organizațiilor și dezvoltarea durabilă a societății nu pot fi înțelese și realizate fără abordări de tip inter- sau trans-disciplinar, întrucât cunoștințele necesare trebuie să acopere mai multe discipline fundamentale, dintre care se pot menționa: Economia, Ecologia, Sociologia, Tehnologia, Filosofia, Etica, Managementul strategic, Dreptul, Logica etc.

Tabelul 1. Strategii pentru managementul conflictelor la nivel de firmă

Nr. crt.	Strategii	Avantaje	Dezavantaje	Utilizare
1	Evitarea (una din părți sau ambele părți evită conflictul)	Oprește (temporar) evoluția conflictului	Nu face nimic pentru înlăturarea cauzelor conflictului	Conflicte minore, cu apariții sporadice
2	Acomodarea (una din părți cedează)	Se „rezolvă” conflictul (însă doar în mod aparent) prin renunțarea uneia dintre părți la poziția avută	Partea care se acomodează pierde. Răspunde emoțiilor, fără însă a le gestiona. Este efectivă doar dacă nu există implicare personală	Când nu există implicare personală a părților
3	Dominarea (partea mai puternică își impune voința)	„Rezolvă” rapid conflictele	Creează resentimente. Eșuează în tratarea cauzelor conflictului	Când părțile recunosc și acceptă relațiile de putere
4	Negocierea (părțile rezolvă dezacordul prin compromis, făcându-și concesii reciproce)	Încearcă mulțumirea ambelor părți	Se poate transforma uneori în acomodare sau dominare; în asemenea cazuri este vorba de o pseudo-negociere. Nu mulțumește deplin părțile, din cauza concesiilor reciproce făcute.	Când există disponibilitate pentru comunicare și înțelegere
5	Colaborarea (părțile cooperează și rezolvă creativ problema, eliminând dezacordul)	Permite analiza cauzelor conflictului, pentru evitarea altor conflicte. Asigură cea mai bună atmosferă de lucru la nivel de firmă.	Proces lung și adesea dificil	Când se dorește rezolvarea productivă și pe termen lung a conflictelor

Table 1. Strategies for conflict management

No.	Strategies	Advantages	Disadvantages	Use
1	Avoiding (one party or both parties avoid conflict)	Stop development of the conflict	Does nothing to remove the causes conflict	Minor conflict with sporadic appearances
2	Adaptation (one of the parties gives up)	The conflict is "solved" (but only apparently) by one of the parties giving up to the position that was held	The party who adapts loses. It replies to emotions, but does not manage them. It is effective only if there is no personal involvement.	When there is no personal involvement

3	Dominance (the strongest imposes its will)	It „solves” the conflicts rapidly	Creates resentment. Fails in treating the causes of the conflict	When the parties recognize and accept power relations
4	Negotiation (parties resolve their disagreement through compromise and mutual concessions making)	It tries to satisfy both parties	Sometimes it transforms into adaptation or dominance, thus being a pseudo-negotiation. It doesn't completely satisfy the parties because of the mutual concessions	When there is availability for communication and understanding
5	Collaboration (parties cooperate and solve problems for eliminating disagreement)	Allows the analysis of the causes of conflict to avoid other conflicts. Ensures the best working atmosphere in the company.	Long and often difficult process	When productive and long term conflict solving is wanted

Pentru îmbunătățirea managementului conflictelor, strategiile prezentate anterior pot face obiectul analizei economice a managementului conflictelor din cadrul firmei, dat fiind faptul că aceasta poate permite evaluări necesare, importante și interesante ale modurilor în care conflictele au fost și sunt manageriate, precum și identificarea obiectivă a cauzelor conflictelor și propunerea de măsuri corective adecvate.

3. FACTORII AXIOLOGICI - FACTORI ESENȚIALI ÎN DIFERENȚIEREA ANALIZELOR ECONOMICE

Cercetătorii economiști sunt dispuși să considere a fi în firea lucrurilor ca omul să prefere întotdeauna să aibă mai multe bunuri decât mai puține, situație echivalentă cu obținerea unui câștig sau profit, perceput, la nivel individual, în funcție de valorile, obiectivele și ideile personale. Pentru a-și atinge scopul obținerii de profit, este, de asemenea, firesc, ca omul [5]: 1. să-și dorească să obțină cel mai ridicat nivel de valoare și satisfacție dintr-o anumite acțiune pe care o întreprinde; 2. să fie interesat să renunțe la o cantitate mai mică dintr-un bun anumit în schimbul unei cantități mai mari dintr-un alt bun; 3. să aleagă acel curs de acțiune care promite cea mai ridicată valoare așteptată. Acestea sunt cele trei forme de

To improve conflict management, strategies outlined above can be enriched with the economic analysis of conflict management within the firm. This allows an interesting and important assessment of how conflicts have been managed and an objective identification of the causes of conflict and proposing appropriate corrective measures.

3. AXIOLOGICAL FACTORS - KEY FACTORS IN DIFFERENTIATING THE ECONOMIC ANALYSIS

Economists researchers are willing to consider being natural that the man always prefers to have more goods than less, a situation equivalent to obtaining a gain or profit, perceived individually according to the values, goals and personal ideas. In order to obtain profit, is also natural that man [5]: 1. wants to obtain the highest value and satisfaction in a specific action he takes, 2. is interested to give up a smaller amount of a particular good in exchange for a larger quantity of another good, 3. chooses that course of action which promises the highest expected value. These are the three forms of economic activity in which man can engage. They can be qualified as: 1. productive, 2. commercial and 3. financial economic

activitate economică în care omul se poate angaja, ele putând fi regăsite ca activități economice: 1. productive, 2. comerciale și 3. financiare.

Deosebiriile dintre curentele, școlile sau ideologiile economice apar însă atunci când sunt luate în discuție: 1. bunurile, în calitatea lor de resurse pentru activitatea economică și, respectiv, 2. valorile pe care omul este chemat să le îmbrățișeze și să le promoveze.

Bunurile sunt luate în considerare în calitatea lor de resurse atunci când se recurge la analiza activității economice, care reclamă împărțirea lor în: a) bunuri-resurse libere, care sunt caracterizate prin faptul că depășesc nevoile umane (sunt abundente) din spațiul și timpul considerat (cele mai întâlnite sunt: lumina solară, aerul, apa etc.); b) bunuri-resurse economice, a căror caracteristică definitorie este raritatea, adică insuficiența lor în raport cu nevoile umane din spațiul și timpul considerat.

O importanță majoră este acordată în analiza economică legii rarității resurselor economice, conform căreia cantitatea, calitatea și structura resurselor economice se modifică mai lent decât intensitatea, amploarea și structura nevoilor umane. Factorul determinant pentru estomparea tensiunilor ce apar între nevoile umane și resursele economice îl reprezintă creșterea eficienței economice.

Deosebirile cele mai mari dintre economiști în analizele pe care ei le întreprind sunt alimentate însă, chiar dacă adeseori acest fapt nu este recunoscut sau este ignorat, de diferențele care-i caracterizează pe aceștia în ceea ce privește valorile pe care omul este chemat să le îmbrățișeze și să le promoveze. Cu alte cuvinte, cauza manifestării acestor deosebiri este una în mod esențial de natură axiologică [6].

4. CONSIDERAȚII PRIVIND ANALIZA ECONOMICĂ A MANAGEMENTULUI CONFLICTELOR LA NIVEL DE FIRMĂ

Caracterul relativ limitat al resurselor firmei

activities.

Differences between the trends, schools and economic ideologies appear when the following are discussed: 1. goods, in their capacity as business resources and respectively 2. values that man is called to embrace and promote.

Goods are taken into account as resources when are used to analyze the economic activity which requires their division in: a) free goods-resources that are characterized by the fact that are above the human needs (are abundant) of space and time considered (the most common are: sunlight, air, water, etc..) b) economic goods-resources, whose defining feature is the rarity, or their failure in relation to human needs of space and time considered. Consideration is given in economic analysis to the law of rarity of economic resources, stating that the quantity, quality and structure of economic resources change more slowly than the intensity, scope and structure of human needs. The determining factor for blurring tensions that arise between human needs and economic resources is to increase economic efficiency.

Biggest differences between economists in the analyses which they undertake are fed, however, even though this often is not recognized or is ignored, by the differences that characterizes them in terms of values that man is called to embrace and to promote. In other words, the cause of the manifestation of these differences is essentially of an axiological nature [6].

4. CONSIDERATIONS ON ECONOMIC ANALYSIS OF CONFLICT MANAGEMENT IN COMPANIES

The relatively limited nature of resources and the desire for improvement of companies,

și dorința de mai bine, specifice lumii afacerilor, sugerează faptul că sunt întrunite, la acest nivel, condițiile pentru considerarea cu necesitate a aplicării analizei economice și în domeniul managementului conflictelor. Pe de altă parte, așa cum am arătat în cel de-al doilea paragraf al lucrării de față, conflictele pot apărea între persoane sau grupuri de persoane aflate în dezacord cu privire la valori, obiective și idei. În același timp însă, economiștii tind să considere a fi perfect legitimă preferința omului de a obține întotdeauna un câștig sau profit, perceput, la nivel individual, tot în funcție de (propriile) valori, obiective și idei. Aceasta înseamnă că aplicarea analizei economice la domeniul conflictelor interumane este nu doar o necesitate care poate fi cerută de caracterul limitat al resurselor economice, ci și un demers justificat, fiind întemeiat chiar pe percepția comună, firească a realității.

Desigur, tema lucrării de față nu are în vedere analiza economică a conflictelor interumane, ci a managementului acestora la nivel de firmă, însă ceea ce am arătat că justifică demersul analizei economice a celor dintâi prezintă, așa cum vom arăta în continuare, o importanță capitală pentru analiza economică a managementului conflictelor la nivel de firmă.

Pentru început, credem că este necesar să subliniem că, ținând cont de legea rarității resurselor economice, menționată și enunțată pe scurt în paragraful anterior, utilitatea analizei economice a managementului conflictelor la nivel de firmă este, înainte de toate, în legătură cu creșterea eficienței economice a acesteia (a firmei). Explicația este dată de faptul că, așa cum am menționat deja, creșterea eficienței economice reprezintă factorul determinant pentru estomparea tensiunilor ce pot să apară între nevoile umane și resursele economice ca urmare a manifestării legii rarității resurselor economice.

Pornind de la definițiile consacrate ale analizei economice, se poate spune că analiza economică a managementului conflictelor la nivel de firmă are ca scop evidențierea

specific for the business world, suggests that the conditions for considering the application of economic analysis and conflict management, as a necessity, are met. On the other hand, as shown in the second paragraph of the paper, conflicts can arise between individuals or groups of persons in disagreement about values, goals and ideas. At the same time, economists tend to consider as perfectly legitimate the human preference to always get a gain or profit, perceived at the individual level, all according to (their) values, goals and ideas. This means that the application of economic analysis in the field of human conflict is not only a necessity that can be requested by the limited economic resources, but also a justified approach, being based directly on the common perception, natural reality.

Of course, the theme of this paper does not consider the economic analysis of interpersonal conflicts, but their management at the firm level, but what we showed justifies the approach of the economic analysis of the first, as we will show below, a crucial importance for economic analysis of conflict management at the firm level.

First, we believe it is necessary to emphasize that, given the scarcity of economic resources, mentioned and stated briefly in the previous paragraph, the usefulness of economic analysis of conflict management at the firm level is above all about its economic efficiency (the firm's). The explanation is that, as already mentioned, economic efficiency is the determining factor for blurring tensions that can arise between human needs and economic resources due to the scarcity of economic resources.

Based on established definitions of economic analysis, one can say that economic analysis of conflict management at the firm level is to reveal the cause-effect relations and structural-functional relationships that determine or are determined by specific conflict management activities at the firm level.

Regarding the available methods for economic analysis [7] of conflict

relațiilor de tip cauză-efect, precum și a relațiilor structural-funcționale care determină sau sunt determinate de activitățile specifice managementului conflictelor la nivel de firmă.

În ce privește metodele disponibile pentru analiza economică [7] a managementului conflictelor la nivel de firmă, am ales să ne oprim doar asupra comparației, ca principală metodă de analiză calitativă. Astfel, aplicând metoda comparației în analiza economică a strategiilor disponibile pentru managementul conflictelor, prezentate în tabelul 1, se poate construi tabelul 2, pe care-l propunem ca instrument util pentru creșterea eficienței economice a managementului conflictelor la nivel de firmă.

management at the firm level, we chose to dwell only on the comparison, as the main method of qualitative analysis. Thus, applying the comparison method for available economic analysis strategies for conflict management, presented in Table 1, Table 2 can be built, which we propose as a useful tool for increasing economic efficiency of management conflict at the firm level.

Tabelul 2. Analiza economică, pe baza metodei comparației, a strategiilor disponibile pentru managementul conflictelor, cu reținerea tipurilor de firme pentru care acestea se pot recomanda

Nr. crt.	Strategii	Avantaje economice	Dezavantaje economice	Firme pentru care se pot recomanda
1	Evi-tarea	Profit mai mare pe termen scurt prin eliminarea temporară a costurilor determinate de evoluția conflictului	Probabilitatea unor costuri mari pe termen lung (din cauza posibilității manifestărilor viitoare ale conflictului, dată de neînălțurarea cauzelor acestuia)	Firme cu activitate temporară (de ex.: cele create doar pentru profitul posibil prin aplicarea temporară a unor legi, regulamente etc.)
2	Acomodaarea	Profit mai mare pe termen lung prin eliminarea costurilor determinate de evoluția conflictului	Profit mai mic pe termen scurt ca urmare a costului renunțării la poziția avută anterior	Firme cu activitate care promite profit mai mare pe termen lung (de ex.: majoritatea firmelor de turism create în ultimii ani în România)
3	Domi-narea	Profit mult mai mare pe termen scurt prin eliminarea rapidă a costurilor determinate de evoluția conflictului	Probabilitatea ridicată a unor costuri mai mari pe termen lung (din cauza posibilității reizbucnirilor viitoare, la scară mai mare, ale conflictului, dată de neînălțurarea cauzelor acestuia și de resentimentele apărute)	Firme cu activități pe termen foarte scurt (de ex.: firme cu activitate financiar-speculativă)
4	Nego-cierea	Profit mai mare pe termen lung prin eliminarea costurilor determinate de evoluția conflictului	Profit mai mic pe termen scurt, ca urmare a adăugării costurilor de negociere, precum și a eliminării mai lente a costurilor determinate de evoluția conflictului	Firmele comerciale mari (de ex.: rețelele de magazine de tip discount) sau firmele de producție, ale căror produse sunt caracterizate printr-un ciclu mediu de viață (de ex.: firme producătoare de electrocasnice)
5	Colabo-rarea	Profit mult mai mare pe termen lung prin eliminarea costurilor determinate de evoluția conflictului, precum și a îmbunătățirii atmosferei de lucru la nivel de firmă, prin evitarea pe viitor a conflictelor	Profit mult mai mic pe termen scurt sau mediu, ca urmare a adăugării costurilor de colaborare, precum și a eliminării mult mai lente a costurilor determinate de evoluția conflictului	Firme de producție, ale căror produse sunt caracterizate printr-un ciclu mai lung de viață (de ex.: firme producătoare de automobile)

Table 2. Economic analysis based on the comparison method, of available strategies for conflict management, highlighting types of companies with which they can recommend for

Nr. crt.	Strategies	Economic advantages	Economic disadvantages	Companies they can be recommended for
1	Avoiding	Higher short-term profit by temporary eliminating costs caused by the conflict	Probability of higher long-term costs (due to the possibility of further manifestation of the conflict, given the failure to eliminate its causes)	Companies with temporary activity (i.e: the ones created only for the profit caused by the temporary enforcement of laws, regulations)
2	Adaptation	Greater long-term profit by eliminating the costs of conflict development	Lower short-term profit because the cost of giving up the position previously taken	Companies with business that promises greater long-term profit (eg.: Most Travelbusinesses created in recent years in Romania)
3	Dominance	Much higher short-term profit by eliminating the costs of rapid conflict stemming	High probability of higher long-term costs (due to the possibility of future re-starts of conflict, on a bigger scale, given the failure of eliminating causes and resentments)	Companie with very short term of activity (e.g.: companies with speculative financial activity)
4	Negotiation	Higher long-term profit by eliminating costs caused by conflict stemming	Lower short-term profit due to adding negotiation costs and slow elimination of cost caused by conflict stemming	Big comercial companies (eg.: networks of discount stores) or production companies whose products have a medium lifecycle (eg.: producers of electronic goods)
5	Collaboration	Much higher long-term profit by eliminating costs caused by conflict stemming and improving the working atmosphere by avoiding future conflicts	Much lower short or medium-term profit caused by collaboration costs and much slower elimination of costs caused by conflict stemming	Companies whose products have a longer lifecycle (eg.: automotive companies)

În tabelul 2, avantajele și dezavantajele economice ale celor 5 tipuri de strategii au fost identificate, după cum se poate observa, în funcție de un singur factor exogen. Este vorba de timp, adică de unul dintre cei mai importanți factori axiologici care determină opțiunile umane. Importanța axiologică a timpului este dată de faptul că el nu poate fi ignorat în procesul de alegere a valorilor, obiectivelor și ideilor îmbrățișate de către diferitele categorii de persoane sau grupuri de persoane. Alte analize economice ale strategiilor disponibile pentru managementul conflictelor pot fi realizate, însă, și în funcție de alți factori axiologici, în afara timpului. De pildă, s-ar putea lua în considerare factorii axiologici de natură etică. Același lucru este valabil și în privința analizelor economice ale altor componente ale managementului conflictelor, precum și a eficienței managementului conflictelor, a cărei creștere trebuie să fie, în contextul acțiunii legii

In Table 2, the economic advantages and disadvantages of the 5 types of strategies have been identified, as can be seen, according to a single exogenous factor. We are talking about time - one of the most important axiological factors influencing human choices. Axiological importance of time is given by the fact that it can not be ignored in the choice of values, goals and ideas espoused by the different categories of persons or groups of individuals. Other economic analysis of strategies available for conflict management can however be achieved, also depending on other axiological factors, besides time. For example, one might consider ethical axiological factors. The same is true in the economic analysis of other components of conflict management and conflict management efficiency, which should be increased and become a prevalent concern in the context of the scarcity of economic resources.

rarity of economic resources, a concern prevalent.

5. CONCLUZII

Aplicarea analizei economice la managementul conflictelor la nivel de firmă se poate dovedi, așa cum s-a arătat, deosebit de rodnică, atât pe plan teoretic, cât și practic. Pe de o parte, acest demers este justificat de caracterul limitat al resurselor economice, factor „vinovat” pentru majoritatea conflictelor care izbucnesc la nivel de firmă. Pe de altă parte, el este întemeiat chiar pe percepția comună, firească a realității, potrivit căreia omul preferă întotdeauna să aibă mai multe bunuri decât mai puține, situație echivalentă cu obținerea unui câștig sau profit, apreciat, la nivel individual, în funcție de valorile, obiectivele și ideile personale. În tabelul 1 sunt prezentate cele 5 strategii la care se poate recurge în cadrul managementului conflictelor, fiind indicate, totodată, condiții specifice de utilizare pentru fiecare dintre aceste strategii. În tabelul 2, prezentat în cadrul paragrafului 4, aceleași strategii au fost abordate dintr-un punct de vedere specific analizei economice, folosind una dintre principalele metode calitative ale acesteia, și anume comparația. Credem că ceea ce s-a obținut se poate considera, cu suficient temei, a fi un instrument util pentru managementul conflictelor la nivel de firmă.

6. AKNOWLEDGEMENTS

Acest studiu a fost realizat în cadrul proiectului POSDRU/88/1.5/S/60370 - *"Integrarea Cercetării Românești în Contextul European de Cercetare – burse de doctorat finanțate"*.

7. BIBLIOGRAFIE

- [1] Deneș, C. Comunicare, negociere, relații publice. Editura Universității “L. Blaga” Sibiu, 2008.
- [2] Butănescu-Volanin R. Managementul financiar al firmei: management al valorii. Editura Universității „Lucian Blaga” Sibiu, 2010.

5. CONCLUSIONS

Applying economic analysis to conflict management at the firm level may be, as shown, particularly fruitful, both theoretically and practically. On the one hand, this approach is justified by the fact that economic resources are limited; a fact that is "responsible" for most conflicts that erupt at the firm level. On the other hand, it is based directly on the common, natural perception of reality that man always prefers to have more goods than less, a situation equivalent to obtaining a gain or profit, perceived at the individual level, depending on the values, objectives and personal ideas. Table 1 presents the five strategies that can be used in conflict management, also specific conditions of use for each of these strategies being indicated. Table 2, presented in paragraph 4, shows the same strategies, which were discussed from a viewpoint specific to economic analysis, using one of the main qualitative methods, namely the comparison. We believe that what has been achieved can be considered a reasonable basis, to be a useful tool for conflict management at the firm level.

6. AKNOWLEDGEMENTS

This research was conducted in the project POSDRU/88/1.5/S/60370 – *"Integrating Romanian research in the context of European research – financed doctoral scholarships"*.

7. REFERENCES

- [1] Deneș, C. Comunicare, negociere, relații publice. Editura Universității “L. Blaga” Sibiu, 2008.
- [2] Butănescu-Volanin R. Managementul financiar al firmei: management al valorii. Editura Universității „Lucian Blaga” Sibiu, 2010.

[3] Cândea, D. Întreprinderea sustenabilă: Studii și cercetări, volumul 2, Editura UTPRES, Cluj-Napoca, 2007.

[4] Deneș, C., Radu, S. Managementul resurselor și sustenabilitate / Resource Management and Sustainability (publicație bilingvă). Editura Universității “L. Blaga” Sibiu, 2011.

[5] Munteanu C. Gândirea patristică și gândirea economică. În Ziarul Lumina (<http://www.ziarullumina.ro>) din 16 mai 2010.

[6] von Mises, L. The meaning of neutrality with regard to value judgments. În „Epistemological problems of economics”, 3rd edition, Ludwig von Mises Institute, 2003, p. 37-39.

[7] Balteș N. (coordonator). Analiza economico-financiară a întreprinderii. Editura Universității “L. Blaga” Sibiu, 2003.

[3] Cândea, D. Întreprinderea sustenabilă: Studii și cercetări, volumul 2, Editura UTPRES, Cluj-Napoca, 2007.

[4] Deneș, C., Radu, S. Managementul resurselor și sustenabilitate / Resource Management and Sustainability (publicație bilingvă). Editura Universității “L. Blaga” Sibiu, 2011.

[5] Munteanu C. Gândirea patristică și gândirea economică. În Ziarul Lumina (<http://www.ziarullumina.ro>) din 16 mai 2010.

[6] von Mises, L. The meaning of neutrality with regard to value judgments. În „Epistemological problems of economics”, 3rd edition, Ludwig von Mises Institute, 2003, p. 37-39.

[7] Balteș N. (coordonator). Analiza economico-financiară a întreprinderii. Editura Universității “L. Blaga” Sibiu, 2003.