

CAPITOLUL 1.

CONCEPTUL DE NEGOCIERE ÎN AFACERILE INTERNAȚIONALE

1.1. ELEMENTE DE TEORIA NEGOCIERII

Deși pare paradoxal, procesul de negociere este prezent în ansamblul existenței noastre. Negociem oricând, orice și aproape cu oricine. Negocierea este prezentă în toate aspectele existenței noastre, îmbracă o multitudine de forme, se realizează într-o multitudine de domenii și este utilizată pe plan local, național și internațional.

Negocierea poate fi definită ca fiind o artă, ca rezultată a talentului nativ și, în același timp, ca știință cu reguli, instrumente și pârghii specifice, dobândite prin experiență și învățare.

Teoria negocierii aparține domeniului sociologiei și psihologiei sociale, respectiv a segmentului care tratează comportamentul uman în diferite situații sociale.

Negocierea nu este o descoperire modernă și nu aparține exclusiv al contemporaneității. Peste tot în lume și în toate timpurile, oamenii nu și-au impus unilateral voința, ci au căutat soluții în comun, respectiv, soluții negociate. Omenirea a înțeles demult că negocierea reprezintă cel mai sigur mijloc de rezolvare a conflictelor de interese, constituindu-se în cea mai nobilă formă de comunicare interumană. În istoria vechilor popoare, negocierea și negociatorii au jucat un rol important, despre care fac mențiune documentele vremii.

Termenul de negociere își are originea în Roma antică – „negotium” care înseamnă „negoț sau afacere”. Acest termen desemna acea activitate depusă de cetățenii liberi ai imperiului, oameni bogați dar nu și nobili, prin care aceștia dobândeau bunuri fără un efort fizic deosebit, utilizând cu abilitate comunicarea verbală și uneori în scris cu ceilalți.

Dicționarul explicativ al limbii române definește negocierea drept „o acțiune prin care se tratează cu cineva încheierea unei convenții economice, politice, culturale, etc.” sau „o acțiune de intermediere, de mijlocire a unei afaceri”.

Dicționarul diplomatic consideră că negocierea „constituie un proces de abordare a unei probleme, a unui diferend, a unei situații conflictuale prin mijloace pașnice, de înțelegere directă, în scopul promovării sau înfăptuirii unui acord între părți, al îmbunătățirii raporturilor dintre ele, al reducerii tensiunii și

fricțiunilor dintre acestea și soluționării unui interes comun”.

Conform *Webster Dictionary* „negocierea constă în tratativele și discuțiile purtate în vederea realizării unui acord în tranzacțiile comerciale”.

Negocierea este o formă generică de luptă retorică și de confruntare cu argumente și probe, purtată între doi sau mai mulți parteneri cu interese și opinii complementare, care doresc să ajungă la un acord reciproc avantajos. Ea permite crearea, menținerea sau dezvoltarea unei relații interumane, în general, și a unei relații de afaceri, în particular.

În sens larg, prin negociere se înțelege un complex de procese, de activități constând din contacte, întâlniri, tratative, consultări, desfășurate între doi sau mai mulți parteneri în vederea ajungerii la o înțelegere reciproc avantajoasă. Mai concret, negocierea reprezintă o formă de comunicare între parteneri, un proces de tatonări, discuții, schimburi de opinii în vederea realizării unui acord de voință.

Condițiile necesare pentru demararea unui proces de negociere sunt:

a) Existența unui **conflict de interese** în raport cu un obiect, manifestat de cel puțin două părți.

b) Existența **dorinței și interesului părților în a ajunge la un acord** scop în care sunt dispuse să facă, reciproc, concesii.

c) Posibilitatea declanșării unui **proces de comunicare**, de transfer de informații și de înțelegerea lor, între persoanele implicate. Comunicarea se face în toate modalitățile proprii acesteia: verbală, non-verbală, scrisă, simbolică etc.

d) **Lipsa unor reguli și proceduri prestabilite și obligatorii** care să reglementeze o anumită stare de fapt sau **lipsa unei autorități** situate deasupra părților care soluționeze conflictul de interese peste voința acestora. Astfel, părțile sunt nevoite să caute și să creeze, în comun, condițiile de realizare a unui acord reciproc avantajos.

În concluzie, **NEGOCIEREA** poate fi definită ca fiind **un proces comunicativ dinamic, activ, de ajustare și armonizare a pozițiilor, prin care două sau mai multe părți, cu interese și obiective proprii, pot ajunge la o înțelegere reciproc satisfăcătoare.**

1.2. STRUCTURA PROCESULUI DE NEGOCIERE

Din punct de vedere conceptual, procesul de negociere are o structură duală: o **structură pasivă** care privește relațiile ce se stabilesc între elementele stabile ale procesului și o **structură dinamică** care se referă relațiile ce se stabilesc între elementele active ale acestuia.

1.2.1. Structura pasivă a procesului de negociere

Elementele stabile ale procesul de negociere sunt:

- Mediul de negociere.
- Obiectul supus negocierii.

- Domeniile de interes.
- Obiectivele (convergente și divergente) ce se constituie prin raporturile pe care le stabilesc părțile interesate cu mediul de negociere și cu obiectul negocierii.

Obiectul supus negocierii (bunuri, servicii, informații, satus etc.) este elementul primordial al structurii pasive a procesului care declanșează conflictul de interese între părțile angajate în negociere, reprezentând în același timp și obiectul intențiilor și dorințelor acestora. Acest element va constitui scopul final al procesului de negociere. Dacă nu există un obiect de negociat, negocierea nu poate avea loc.

Domeniile de interes ale părților implicate în procesul de negociere reprezintă elementele fundamentale pe baza cărora se constituie interesele, se definesc obiectivele și se declanșează sau nu un proces de negociere. Fiecare parte implicată în proces își configurează un domeniu particular de interese. Deoarece fiecare parte privește de pe o poziție proprie obiectul supus negocierii, care este inclus în domeniul de interese, acesta va avea pentru fiecare parte o importanță diferită.

Obiectivele pe care și le propun părțile interesate pot fi **convergente** sau **divergente**. Convergența și divergența între obiective derivă din poziția acestora în raport cu obiectul supus negocierii. Conflictul de interese apare ca rezultat al proiectării obiectivelor proprii părților angajate asupra obiectului supus negocierii. Obiectivele convergente induc necesitatea soluționării conflictului prin negociere, în timp ce obiectivele divergente impun părților ajustarea și armonizarea pozițiilor prin acordarea de concesiuni și realizarea unor compromisuri.

Contextul general în care se plasează, atât procesul de negociere, cât și obiectul supus negocierii constituie **mediul de negociere**. Caracteristicile specifice și cele particulare se referă:

- la **constituirea, dimensiunea și diversitatea domeniilor de interes** pe care le manifestă părțile interesate să angajeze negocierea;
- la **caracteristicile și particularitățile culturale** ale celor angajați în procesul de negociere (părți interesate și negociatori);
- la **locul specific** și la **momentul** ales pentru anunțarea intenției de negociere, cât și pentru desfășurarea procesului de negociere.

1.2.2. Structura dinamică a procesului de negociere

Negocierea presupune prezența și acțiunea unor **participanți** la negociere și a **elementelor** pe care aceștia le relaționează, astfel:

- **Participanții** la procesul de negociere se constituie în:
 - **părțile interesate** sunt persoanele care angajează, manifestă și susțin interese în raport cu obiectul supus negocierii;
 - **negociatorii** sunt persoanele care activează în scopul îndeplinirii unor obiective care satisfac interesele părților.

Deși între cele două roluri există o separare netă, de multe ori, mai ales atunci când este vorba despre negocieri interpersonale, părțile interesate sunt și

negociatorii de fapt ai intereselor lor.

Atunci când, însă, obiectul negociabil dă naștere unor interese majore este absolut necesar să se recurgă la negociatori specializați. De asemenea, atunci când negocierile se poartă între instituții, între organizații, negocierile sunt susținute de către persoane specializate, de către negociatori, ca reprezentanți ai părților.

- **Elementele** relaționate de participanții la negociere sunt următoarele:
 - **interesul** este expresia dorinței părții interesate de a obține obiectul supus negocierii (bunuri, servicii, informații, status etc.);
 - **obiectivul negocierii** urmărește obținerea unor câștiguri satisfăcătoare, pe baza unei formule de compromis;
 - **limita inițială a negocierii** reprezintă poziția declarată inițial de fiecare parte (sau negociator), care să asigure un spațiu cât mai mare și divers de manevră;
 - **limita finală a negocierii** reprezintă poziția ultimă acceptată de fiecare parte (sau negociator) ca fiind rezonabilă și acceptabilă, astfel încât să includă un spațiu în care obiectul supus negocierii să fie conținut total sau parțial și care să satisfacă obiectivele părților interesate;
 - **spațiul de negociere** - totalitatea circumstanțelor și aspectelor considerate ca fiind proprii obiectului negocierii, pe care fiecare parte (sau negociator) este gata să le aducă în discuție și pentru care a pregătit argumente și tactici de promovare și susținere a intereselor.

În ce privește **interesele**, acestea pot fi de mai multe categorii:

- **interese negociabile:**
 - **comune** - interesele ce sunt recunoscute și susținute de fiecare parte și reprezintă punctul de echilibru pe termen lung;
 - **specifice** - fiecare parte are interese proprii, diferite, cel mai adesea opuse celeilalte părți, dar care sunt posibil a fi negociate.
- **interese non-negociabile** sunt dictate de o serie de norme economice, politice, etice, ale unor comunități care pot avea un caracter imperativ în procesul de negociere, fiind recunoscute și respectate de fiecare parte. Este posibil ca acestea să nu reprezinte decât prejudecăți ale uneia sau alteia dintre părțile implicate în negociere;
 - **interese reale** - interesele manifestate și acceptate de fiecare dintre părți ca fiind juste și ajustabile în procesul de negociere, care pot fi armonizate pe baza tratativelor și delimitate pe baza compromisurilor și concesiilor făcute; aceste interese sunt rareori declarate în procesul de negociere.

Dacă părțile implicate au aceleași interese, negocierea nu se justifică, pentru că orice negociere are la bază un dezacord, oricât de mic, care poate fi identificat și adus în discuție în raport cu un obiect ce poate fi negociat.

1.3. TRĂSĂTURI CARACTERISTICE PROCESULUI DE NEGOCIERE

O analiză de detaliu a procesului de negociere scoate în evidență o serie de caracteristici fundamentale ale acestuia:

◆ Negocierea este un **fenomen social** care se realizează în baza **comunicării între oameni**, în general, și între părțile participante la negociere, în particular. Procesul de negociere se subsumează **comportamentului uman**, fiind realizat de oameni, fiecare participant fiind caracterizat prin capacitățile sale psihice și intelectuale și de experiența pe care a acumulat-o în timp. Faptul că negociatorul nu este o persoană izolată de societate plasează procesul de negociere în **context social**.

◆ Negocierea este un **proces organizat**. Acest proces se concretizează într-un ansamblu de inițiative, contacte și confruntări între partenerii de afaceri, acțiuni care sunt supuse unor reguli și uzanțe statornicite din punct de vedere juridic, economic, politic și cultural. Negocierile sunt purtate pe baza unor principii, proceduri și tehnici bine determinate, într-un cadru mai mult sau mai puțin formal și sunt purtate de negociatori calificați, care pot angaja firmele din punct de vedere juridic. Participanții la negociere sunt obligați să respecte o serie de cerințe de ordin procedural, comportamental și deontologic.

◆ Negocierea este un **proces competitiv** prin care părțile urmăresc realizarea unui acord prin care să asigure obținerea unor avantaje proprii în același timp cu satisfacerea intereselor comune. Prin negociere trebuie să se ajungă la un consens, nu la o victorie unilaterală. În ciuda aspectului competitiv, în negociere există mai curând parteneri decât adversari. În același timp, procesul de negociere necesită multă diplomatie și autocontrol din partea negociatorilor pentru a se evita transformarea competiției în confruntare și pentru a se ajunge, în final, la poziția de echilibru reciproc avantajoasă.

◆ Negocierea reprezintă un **proces de interacțiune și de ajustare și armonizare a intereselor** distincte ale părților în așa fel în cât, acordul de voință să devină reciproc avantajos. Negocierea comercială nu este ca un joc cu sumă nulă în care o parte câștigă, iar cealaltă pierde. În general, toate părțile implicate în negociere pot avea de câștigat și nimeni nu pierde.

◆ Negocierea este un **proces cu finalitate precisă** care presupune armonizarea intereselor părților. Partenerii de negociere (niciodată adversari) trebuie să încheie procesul de negociere cu satisfacția că au realizat maximum posibil din ceea ce se putea realiza. În final, ceea ce contează sunt **rezultatele** negocierii și atingerea unei **stări de echilibru** reciproc avantajoasă.

Realizarea unui echilibru stabil, recunoscut și acceptat, între domeniile de interes, prin medierea pozițiilor părților, reprezintă punctul focal al întregului proces de negociere. În jurul cerinței de ajungere la o stare de echilibru se configurează atât teoria negocierii cât și activitatea practică în acest domeniu.

Fără armonizarea pozițiilor părților, fără obținerea unui acord de profunzime pe termen lung între acestea, conflictul de interese nu este stins, negocierea încheindu-se cu un eșec care transformă dezacordul inițial într-o poziție de conflict irevocabil.

1.4. PRINCIPIILE DE BAZĂ ALE PROCESULUI DE NEGOCIERE

La baza oricărui proces de negociere stasă o serie de principii printre care se numără:

1. Principiul schimbului. Fiecare participant la negociere își dorește să își manifeste interesele și să își îndeplinească obiectivele. În consecință, în negocierile comerciale internaționale câștigul este asigurat dacă se există șanse de câștig și pentru partener ceea ce se traduce prin faptul că fiecare parte face concesiile față de poziția declarată inițial.

În virtutea acestui principiu se presupune că fiecare dintre participanții la negociere este îndreptățit să își atingă obiectivele și că fiecare din ei se recunosc ca fiind legitime interesele și dorințele pe care le manifestă și urmărește.

Principiul schimbului presupune ca fiecare parte să-și cunoască propriile obiective, să intuiască obiectivele partenerului și să-și ierarhizează interesele în funcție de importanța lor.

Flexibilitatea este caracteristica de bază a acestui principiu.

Recunoașterea dreptului celeilalte părți de a manifesta interese în legătură cu obiectul supus negocierii nu înseamnă, neapărat, modificarea relației pe care partea interesată o întreține cu obiectul respectiv.

Tehnicile și practicile de negociere în baza principiului schimbului se manifestă, în practică, pe o plajă foarte largă.

2. Principiul reciprocității - în mod axiomatic, orice proces de negociere are la bază un dezacord. Nici amploarea, nici natura dezacordului nu au o importanță majoră în negociere, importantă este existența acestuia. Singura condiție cerută din perspectiva dezacordului care stă la baza procesului de negociere este cea a legitimității exprimării intereselor. Dacă un subiect supus negocierii polarizează interese ce pot fi asumate de oricare dintre părțile implicate, în egală măsură, atunci orice parte angajată în negociere are o angajare legitimă.

Concesia, colaborarea și înțelegerea obiectivelor partenerilor de negociere reprezintă elemente deosebit de importante ale negocierii guvernate de principiul reciprocității.

Acest principiu necesită o confirmare continuă a legitimității, pentru că orice drept pe câștigat de una dintre părți repune în discuție drepturile celeilalte părți, în virtutea acestui principiu.

3. Principiul preemțiunii - se referă la momentul de oportunitate a negocierii. Negocierea trebuie să preceadă și nu să fie ulterioară schimbului, partajării,

transferului obiectului supus negocierii.

Negocierea nu se mai poate purta în aceleași condiții dacă între momentul manifestării interesului față de obiectul supus negocierii și cel al începerii procesului de negociere raporturile și relațiile pe care le întrețin părțile participante la acest proces se schimbă radical.

Principiul preemțiunii este corelat cu ideea de **oportunitate** a negocierii. Negocierile care nu respectă principiul preemțiunii, întotdeauna, se finalizează cu insatisfacții din partea uneia părți, dacă nu din a ambelor.

4. Principiul listei de criterii – conform acestui principiu, analiza și inventarierea situațiilor de dezacord se face pe baza unei liste de criterii care ierarhizează satisfacere a intereselor. Listele de criterii cuprind elemente care caracterizează natura și conținutul dezacordului, algoritmi de negociere, tendințele conflictului de interese.

Odată acceptate aceste de **liste de criterii**, particulare pentru fiecare negociere în parte, devin principii în baza cărora se desfășoară negocierile.

Aceste liste pot fi rezultatul unor negocieri sau pot fi revizuite prin negociere. Chiar și în condițiile în care se utilizează astfel de liste vor exista diferențe și conflicte de interese între participanții la procesul de negociere, determinate de raporturile pe care le au părțile cu obiectul supus negocierii în contextul mediului de negociere.

Există posibilitatea ca listele de criterii să fie revizuite chiar în urma proceselor de negociere care le utilizează.

Acest rămâne principiul care permite părților să stabilească prin acord mutual mijloacele ce le vor reglementa intențiile de o manieră cât mai obiectivă, demonstrând că dincolo de interesele care le delimitează și le separă sunt chestiuni fundamentale la care consimt în egală măsură și care stabilizează mediul de negociere, dând permanent consistență și sens obiectului negocierilor.

5. Principiul acordului – în general, negocierea se consideră încheiată după ce părțile au ajuns într-un punct de echilibru reciproc avantajos. Finalul constă în stabilirea unui **acord de principiu** concretizat într-un contract, un acord, o înțelegere, o convenție, un protocol, sau un alt document.

Acordul de principiu este caracterizat de încrederea între părți. În consecință, pot fi întâlnite situații în care părțile care au încheiat un acord de principiu, nu vor redacta niciun document scris. Acordul de principiu finalizat fără documente scrise este caracteristic negocierilor efectuate în interiorul unor comunități caracterizate de legături puternice de cooperare și de principii de etică morală și profesională stricte și, în același timp, bazate pe coduri de onoare sau norme etice ferme. Obligațiile ce decurg dintr-un astfel de acord nu pot fi declinate de niciuna dintre părți, deoarece înțelegerea nu poate fi anulată, chiar dacă nu este stipulată în scris și este încheiată fără martori.

Negocierea este consacrată drept mijloc de rezolvare a conflictelor dintre acestea prin respectarea acordului încheiat între acestea..

6. Principiul abilitării - când părțile nu se implică în procesul de negociere, atunci, ele recurg la echipe de negociatori specializați.

Aceștia sunt persoanele **abilitate sau mandatate** să reprezinte interesele părților, scop în care formulează obiectivele și planul general de negociere și urmărind îndeplinirea lor. Încrederea între angajator și negociator este esențială.

Abilitatea și capacitatea de a negocia necesită îmbinarea unor abilitati și predispoziții, naturale sau învățate, raționale sau intuitive, pe care le utilizează negociatorul pentru a avea succes în negocieri. Aceste capacități nu asigură însă, în mod neapărat necesar, succesul. Ele reprezintă doar fundamentul pe care se construiește capacitatea de a negocia. Îndemânarea și priceperea de a opera subtil cu adevăruri și cu aparențele acestora, cu amenințări și cu ademeniri, cu încurajări și cu descurajări reprezintă abilitatea unei persoane care are capacitatea de a negocia.

Capacitatea de a transforma obiectivele propuse în realități asumate de ambele părți reprezintă cea mai importantă capacitate a negociatorilor.

1.5. TIPURI DE NEGOCIERE

Negocierea se constituie într-o succesiune de activități care cuprinde:

- prezentarea propriei poziții;
- cunoașterea și stabilirea poziției celeilalte părți;
- evaluarea acestor poziții;
- prezentarea argumentelor de către ambele părți;
- urmărirea cu atenție a contra-argumentelor părții opuse;
- efectuarea unor judecăți imparțiale cu privire la argumente și contra-argumente, eventualele concesi și contra-propuneri care duc, în final, la o înțelegere reciproc avantajoasă pentru ambele părți implicate în negociere.

Negocierile pot fi de mai multe tipuri (anexa nr.1): cooperative, conflictuale sau obiective, astfel:

- În **negocierea cooperantă** (integrativă) scopurile părților nu se exclud reciproc, respectiv, câștigul uneia dintre părți nu se face neapărat în detrimentul celeilalte părți. Există posibilitatea ca ambele părți să-și atingă obiectivele. În acest caz se scoate în relief interesul comun (win-win). Se practică toleranța, reciprocitatea, propunerea unor oferte stimulative, promisiunea făcută cu bună credință etc.

- În **negocierea conflictuală** (distributivă) se pleacă de pe poziții de forță, neexistând un câștig comun (win-lose). Scopurile uneia dintre părți sunt, de regulă, în conflict cu scopurile celeilalte părți. Câștigul uneia dintre părți reprezintă pierderea celeilalte. În astfel de negocieri domină polemica, devierea subiectului, descalificarea, manevrele de disimulare, de culpabilizare, demonstrația de forță prin intimidare etc.

- **Negocierea obiectivă** este orientată în totalitate înspre încheierea acordului. Astfel, se evită sau se depășesc tensiunile, se manifestă creativitate în

propunerea de soluții și o largă înțelegere către argumentele partenerului.

Determinarea tipului de negociere în care se angajează părțile interesate este, întotdeauna, esențială. A determina și evalua tipul de negociere înseamnă, deja, a prevedea în linii mari tipul de comportament al partenerului și a pregăti în mod riguros propriul comportament. În acest fel, riscul unui eșec sau riscul încheierii un acord dezavantajos scade.

În funcție de **domeniile** în care se realizează, negocierea poate fi: diplomatică; economică; socială etc.

Ținând cont de **specificul juridico-politic al părților**, negocierea poate fi: **interguvernamentală** (interstatală), caz în care se urmărește încheierea înțelegeri politice, de acorduri, de convenții, de alte acte diplomatice sau economice care vizează, în esență, instituirea cadrului instituțional și juridic de desfășurare a relațiilor dintre state și **neguvernamentală** în care obiectivul principal al negocierii îl constituie încheierea unor contracte și acorduri de cooperare între organizații sau alte tipuri de parteneri. În acest caz, negocierile vizează atât încheierea de noi contracte sau acorduri, cât și modificarea, completarea sau prelungirea unora deja existente.

Din punct de vedere al **numărului participanților**, negocierile pot fi bilaterale și multilaterale.

1.6. CONCEPTUL DE NEGOCIERE COMERCIALĂ INTERNAȚIONALĂ

1.6.1. Aspecte generale

Negocierea s-a impus ca unul dintre cele mai importante atribute ale contemporaneității care a căpătat o importanță deosebită în toate domeniile vieții internaționale, mai ales în afacerile economice internaționale.

Negocierea comercială internațională prezintă **patru caracteristici specifice**:

- **Importanța factorilor culturali** - procesul de negociere este, în mod evident, abordat diferit în funcție de țara de origine a negociatorilor și de cultura căreia îi aparțin. Pentru un negociator este foarte important să cunoască caracteristicile naționale ale partenerilor străini cu care se angajează în negocieri, să înțeleagă că partenerul nu acționează identic cu el însuși. Dacă în negocierile comerciale purtate la nivel național, negociatorul percepe, încă de la debut, o **identitate culturală comună**, putând începe imediat să discute afaceri, în negocierile comerciale internaționale intervine **diferența** generată de **apartenența la culturi diferite**, ceea ce obligă negociatorul să se orienteze către cultura străină, să identifice trăsăturile distinctive ale acestei culturi și diferențele față de cultura sa de origine pentru a putea identifica setul de credințe și valori care-l guvernează pe partener.

- **Diversitatea considerabilă a contextelor** - fiecare negociere are un context original de desfășurare în funcție de circumstanțele particulare care nu pot