

Constanța-Aurelia Chițiba

# NEGOCIERI ȘI AFACERI INTERNATIONALE



Copyright © 2011, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin  
**Editurii Pro Universitaria**

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

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**CHIȚIBA, CONSTANȚA AURELIA**

**Negocieri și afaceri internaționale /** Constanța  
Aurelia Chițiba. - București : Pro Universitaria, 2011  
Bibliogr.

ISBN 978-606-647-003-2

316.472.42:339.5(100)(075.8)

## INTRODUCERE

Complexitatea deosebită a vieții social-economice și politice contemporane, faptul că participarea la schimburile comerciale internaționale a devenit, astăzi, o cerință indispensabilă a progresului economic al fiecărui stat în parte se reflectă și în intensificarea preocupărilor pentru asigurarea prin dialog și conlucrare, prin negocieri, a unui cadru cât mai adecvat de desfășurare pe baza unor principii corecte și echitabile a relațiilor dintre state, precum și a celor dintre organizațiile economice care activează pe plan mondial.

Deși au fost folosite din vechi timpuri, negocierile s-au consacrat ca modalitate adecvată și eficientă de rezolvare a problemelor ce apar pe plan internațional între parteneri (țări sau firme), mai ales în epoca modernă. Negocierea s-a impus ca unul dintre cele mai prețioase atribute ale civilizației contemporane și a căpătat o importanță deosebită, în ultimul sfert de secol, în toate domeniile vieții internaționale, în mod special în schimburile comerciale internaționale.

Negocierea este o activitate des întâlnită în practică, astfel încât se consideră, adesea, în mod eronat, că reprezintă o capacitate firească a ființei umane, nefiind supusă niciunei bariere de competență, producându-se în mod natural și apărând ca o consecință nemijlocită a relațiilor ce se stabilesc între persoane. În realitate, în condițiile competiției acerbe și a conflictelor de interese ce se manifestă tot mai pregnant pe piața mondială, apare, din ce în ce mai clar, necesitatea, chiar obligativitatea ca, la nivel internațional, în activitatea de negociere să fie implicate persoane competente și instruite, care au abilități și cunoștințe teoretice și practice în domeniu, persoane care pot să transforme negocierea într-un factor de succes în afaceri, prin faptul că o practică de o manieră profesionistă.

Pregătirea profesională în domeniu, începând chiar de pe băncile facultății, devine cu atât mai necesară, cu cât, la nivel internațional, negocierile au devenit tot mai subtile, mai sofisticate și mai complicate, utilizând o gamă enormă de strategii, tehnici și tactici.

Plecând de la această necesitate obiectivă, cartea de față își propune să prezinte o serie de aspecte teoretice și practice privind negocierea comercială internațională. Pornindu-se de la bazele conceptuale ale procesului, se abordează, gradual, scopul și modul de pregătire și desfășurare a negocierilor comerciale internaționale, strategiile, tehnicile și tacticile utilizate în negocierile comerciale internaționale, ca și modalitățile și stilurile cel mai frecvent utilizate pe plan internațional. De asemenea, sunt abordate aspectele esențiale legate de particularitățile procesului de negociere în context intercultural și multicultural.

**Autorul**

# CAPITOLUL 1

## CONCEPTUL DE NEGOCIERE ÎN AFACERILE INTERNAȚIONALE

### 1.1. ELEMENTE DE TEORIA NEGOCIERII

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

Negocierea este în egală măsură o artă, apanajul talentului nativ și o știință cu reguli, instrumente și pârghii specifice, dobândite prin experiență și învățare.

Teoria negocierii aparține domeniului sociologiei și psihologiei sociale, mai precis segmentului care studiază 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 datează încă din secolul VI î.e.n. și își are originea în Roma antică - "negotium" care înseamnă "negoț sau afacere". El desemna acea activitate practică de către cetățenii liberi ai imperiului, oameni bogați dar nu și nobili, care le asigura acestora dobândirea de bunuri prin intermediul unei activități ce nu presupunea un efort fizic deosebit, ci doar comunicarea verbală și uneori în scris cu semenii.

*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 urmăresc 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, consultări, tratative, 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.

Negocierea devine necesară și este posibilă ori de câte ori sunt îndeplinite o serie de **condiții**, respectiv:

- a) Existența unui **conflict de interese** manifestat de cel puțin două părți în raport cu un obiect.
- b) Existența **dorinței și interesului părților în obținerea unui acord** pentru care sunt dispuse să facă, reciproc, concesii.
- c) Posibilitatea demarării 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 sau lipsa unei autorități** aflate deasupra părților interesate care să impună soluționarea conflictului 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 **forma de comunicare ce presupune un proces comunicativ activ, dinamic, de ajustare, de stabilire a acordului în cazul apariției unor conflicte de interese, prin care două sau mai multe părți, animate de mobiluri diferite și având obiective proprii își mediază pozițiile pentru a ajunge la o înțelegere mutual satisfăcătoare.**

## 1.2. STRUCTURA CONCEPTUALĂ A PROCESULUI DE NEGOCIERE

Procesul de negociere are o structură duală, respectiv: o **structură pasivă** care se referă la relațiile ce se stabilesc între elementele de context, stabile și o **structură dinamică** care focalizează relațiile ce se stabilesc între elementele ajustabile, active, ale procesului.

### 1.2.1. Structura pasivă a procesului de negociere

Procesul de negociere presupune existența următoarelor elemente:

- mediul de negociere;
- obiectul supus negocierii;
- domeniile de interes;
- obiective (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 central 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 reprezintă elementele fundamentale ce permit constituirea intereselor, definirea obiectivelor, angajarea și declanșarea unei negocieri. 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 și le urmăresc părțile interesate pot fi **convergente** sau **divergente**. Convergența și divergența între obiective derivă din poziția acestora în raport cu obiectul supus negocierii. Apariția conflictului de interese este rezultatul proiectării obiectivelor proprii asupra obiectului supus negocierii de către toate părțile angajate. Convergența obiectivelor induce necesitatea stingerii conflictului prin negociere, în timp ce obiectivele în divergență impun părților acordarea de concesi și realizarea unor compromisuri.

**Mediul de negociere** se referă la contextul general în care se plasează procesul de negociere și obiectul supus negocierii. Acesta are calități specifice și particulare care se referă, în principal:

- 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 unor **elemente** pe care aceștia le relaționează.

- **Participanții** la procesul de negociere se constituie în:
  - **părțile interesate** - persoanele care angajează, manifestă și susțin interese în legătură cu obiectul supus negocierii;
  - **negociatorii** - persoanele care acționează în vederea îndeplinirii unor obiective care satisfac interesele manifestate de părțile interesate.

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 interesate.

- **Elementele** pe care le relaționează participanții la negociere sunt următoarele:
  - **interesul** - expresia particulară a dorinței părții interesate de a obține obiectul supus negocierii (bunuri, servicii, informații, status etc.);
  - **obiectivul negocierii** - expresia analitică și discretizată a interesului, în forma concretă a unor câștiguri satisfăcătoare, pe baza unei formule de compromis, realizat de către negociatori în interesul părților interesate pe care le reprezintă;
  - **limita inițială a negocierii** - poziția declarată inițial de fiecare parte (sau de fiecare negociator), astfel încât să-i asigure un spațiu cât mai larg și divers de manevră în negociere;

- **limita finală a negocierii** - 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 de ale celeilalte, cel mai adesea opuse, dar care sunt negociabile.
- **interese non-negociabile** - sunt dictate de anumite norme economice, politice, etice etc. ale unor comunități; acestea pot avea un caracter imperativ în procesul de negociere, fiind recunoscute și respectate ca atare de fiecare parte sau nu sunt 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 tratativilor 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, printre care:

◆ Negocierea este un **fenomen social** care presupune existența unei **comunicări între oameni**, în general, și între cele două părți interesate, în particular. Procesul de negociere poartă amprenta distinctă a **comportamentului uman**, fiind realizat de oameni, fiecare participant fiind caracterizat prin capacitățile sale psihice și intelectuale și utilizând experiența pe care a acumulat-o

în timp. De asemenea, procesul de negociere se plasează în **context social**, negociatorul nefiind o persoană izolată de societate.

◆ Negocierea este un **proces organizat** concretizat într-un ansamblu de inițiative, schimburi de mesaje, contacte și confruntări, care au loc între parteneri de afaceri, cu respectarea unor reguli și uzanțe statornicite într-un mediu juridic, cultural, politic și economic determinat. Negocierile sunt purtate într-un cadru mai mult sau mai puțin formal, pe baza unor principii, proceduri și tehnici, în general bine determinate și sunt duse, în majoritatea cazurilor, de negociatori calificați, care au capacitatea juridică de a angaja firmele pe care le reprezintă. Părțile sunt obligate să respecte anumite cerințe de ordin procedural, comportamental și deontologic consacrate.

◆ Negocierea este un **proces competitiv** în care părțile urmăresc realizarea unui acord care, în paralel cu satisfacerea intereselor comune, să asigure obținerea unor avantaje proprii, de multe ori preponderente. În esența sa, negocierea trebuie să conducă la un consens și nu la o victorie a uneia dintre părți asupra celorlalte. În negociere, în ciuda aspectului competitiv care ia naștere spontan, există parteneri mai curând decât adversari. Cu toate acestea, procesul de negociere solicită multă diplomatie și autocontrol din partea echipelor de negociatori pentru a se evita transformarea competiției în confruntare și pentru ca, în final, să se poată ajunge la soluții reciproc avantajoase.

◆ Negocierea este un **proces de interacțiune, ajustare și armonizare a intereselor** distincte ale părților astfel încât, dincolo de caracterul competitiv al raporturilor dintre părți, acordul de voință să devină reciproc avantajos și posibil. Negocierea comercială nu trebuie abordată ca un joc cu sumă nulă în care ceea ce o parte câștigă, cealaltă pierde. Toate părțile negociatoare pot avea de câștigat și niciuna de pierdut.

◆ Negocierea este un **proces orientat către o finalitate precisă** care presupune armonizarea intereselor celor implicați. Ambii parteneri de negociere, și nu adversari, trebuie să încheie procesul de negociere cu sentimentul că au realizat maximum posibil din ceea ce și-au propus. Ceea ce contează, în final, sunt **rezultatele** negocierii, atingerea unei **stări de echilibru** pe care fiecare o apreciază în funcție de obiectivele sale prestabilite și de informațiile de care dispune.

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

Principiile care stau la baza oricărui proces de negociere reprezintă un set de valori generale care nu intră în sfera de negociere propriuzisă, ele jucând rolul unor reguli nescrise în baza cărora se poate declanșa, se poate susține și se poate încheia procesul de negociere. Ele reprezintă condițiile cu cel mai înalt grad de generalitate, cu valoare de idei directoare, care sunt recunoscute și respectate de părțile implicate sau de negociatori pentru că ele conferă legitimitate și justete procesului.

Printre principiile de bază ale procesului de negociere se numără:

**1. Principiul schimbului** - conform acestui principiu, fiecare participant la negociere este îndreptățit să își manifeste interesele și să își atingă obiectivele. Altfel spus, câștigul în urma unei negocieri este asigurat dacă se acordă șanse de câștig și celeilalte părți și dacă fiecare parte face concesii în raport cu 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 pe care le urmărește.

Principiul schimbului presupune că fiecare parte își înțelege exact propriile obiective, precum și pe cele ale celeilalte părți, că recurge la o ierarhizare a intereselor pe care le manifestă, în funcție de importanța lor.

Principiul presupune ascultarea expunerii argumentelor celeilalte părți fără idei preconcepute, precum și o participare activă la rezolvarea punctelor aflate în divergență. De asemenea, acest principiu guvernează acordarea de concesii atunci când sunt cerute și când nu există alte modalități de stingere a conflictului și de atingere a obiectivelor.

Caracteristica de bază a acestui principiu este **flexibilitatea**.

Recunoașterea dreptului celeilalte părți de a manifesta interese în legătură cu obiectul supus negocierii nu înseamnă că modificarea relației pe care o întreține partea interesată cu obiectul respectiv devine o necesitate. Dreptul de a manifesta interese este expresia unei intenționalități de principiu, dar, până să devină act, această intenționalitate trebuie susținută cu argumente.

Plaja de manifestare în practică a tehnicilor și practicilor de negociere în baza principiului schimbului este foarte largă, reprezentând întreaga gamă de manifestări la care se poate recurge în cadrul acestui proces, extremele desemnând