

STUDII DE CAZ PENTRU NEGOCIERI EUROPENE/INTERNAȚIONALE

- În domeniile business, comercial, financiar-bancar, social, politico-diplomatic.

Negocieri în business

1. Negocierile ITICA Consult

Sursa: <http://itica.com/wp-content/uploads/2012/03/Itica-Case-Study-C105-FTSE50-Agriculture-business-SAP-negotiation.pdf>

Obiectiv:

- Itica a negociat termenii documentelor puse la dispoziție de furnizor, cu scopul de a îndeplini necesitățile clientului, partenerului Joint Venture și furnizorului.
- Documentația pe baza căreia se realizează negocierea vizează contractul pentru licența de software, contractul pentru implementarea serviciilor și un Acord de Mentenanță.

Părți implicate:

- Itica Consult este lider de tehnologie în software business management.
- Clientul este o filială a companiei FTSE 50 și operează în domeniul industriei și agriculturii, fiind lider de piață în Marea Britanie în sectoare de business și agricultură în care operează.

Derularea negocierii contractului:

- Itica a dezvoltat Contract Cadru pe baza bunele practicilor și expertizei rezultate din anii de furnizare a serviciilor de IT în industrii diverse.
- Cadrul se adaptează oricărei industrii și servicii IT care cuprinde următoarele *elemente esențiale*:
 - Guvernanță
 - Furnizabile
 - Service Management
 - Protecția prețului
 - Termenii comerciali

Itica a revizuit documentele inițiale și Contractul Cadru pentru a identifica punctele cheie ale negocierii, prioritizate prin consultare cu clientul.

Puncte ale negocierii:

- Puncte tari și slabe ale clientului;
- Puncte tari ale furnizorului
- Cel mai bun rezultat al clientului
- Cel mai bun rezultat al furnizorului
- Rezultatul așteptat
- Itemii negocierii
- Riscuri
- Rezultate actuale

Rezultate:

Negocierea a reprezentat un succes, realizându-se acordul pentru următoarele elemente:

- Preț fix pentru implementare
- Furnizabile clar stabilite
- Proiectul furnizat în conformitate cu bugetul stabilit

2. Renegocierea unui contract cu guvernul chilian

Negocierea business: Renegocierea unui contract cu guvernul chilian

Deși a început negocierile de pe o poziție neavantajoasă, cu un BATNA (cea mai bună alternativă la un acord negociat) slab, compania americană Kennecott a reușit să întoarcă lucrurile în favoarea sa, printr-o ofertă „de nerefuzat” făcută guvernului chilian.

Context:

În 1960, Kennecott, o companie americană, se pregătea să demareze negocierile cu privire la contractul semnat cu guvernul chilian, în privința minei sale de cupru El Teniente. La momentul respectiv, BATNA-ul chilian apărea ca fiind deosebit de puternic, guvernul având politici foarte solide împotriva administrării resurselor sale de către străini. Guvernul chilian era în măsură să își impună propriii termeni financiari, oricât de duri, având opțiunea de a refuza să ia parte la negocieri, expulzând pur și simplu compania Kennecott din Chile și expropriind mina în ansamblul ei,. Chile își avea propriii experți, în măsură să administreze și să opereze mina precum și să pecezeze resursele obținute.

Obiectivul negocierii:	Kennecott se afla în postura de a accepta clauzele contractuale impuse de guvernul chilian sau a se vedea expropriată – situația se cerea remediată.
Descrierea negocierilor:	<p>Dându-și seama că propria BATNA era slabă, conducerea Kennecott a venit cu o soluție foarte ingenioasă, care a sfârșit prin fragilizarea poziției chiliene, ameliorându-și, în același timp BATNA prin crearea de valoare adăugată pentru ambele părți.</p> <p>Propunerea înaintată de Kennecott a cuprins următoarele șase puncte strategice care au schimbat regulile jocului:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propunerea companiei Kennecott era aceea de a vinde majoritatea echităților operațiunii miniere El Teneinte guvernului chilian. 2. Dându-și seama că Chile nu dorea să vadă fondurile aferente vânzărilor îndreptându-se înspre băncile americane, Kennecott s-a oferit să folosească aceste fonduri în vederea finanțării extinderii operațiunii miniere. Acest lucru i-a permis statului chilian să își protejeze interesele naționaliste, revenindu-i, de asemenea, câștiguri mai mari de pe urma viitoarelor profituri. Partenerii erau acum în măsură să negocieze și să stabilească un acord reciproc acceptabil. 3. Mai apoi, Kennecott a convins guvernul chilian să garanteze împrumutul astfel primit și să supună garanția legilor statului New York. 4. Ulterior, un număr cât mai mare cu putință din

	<p>activele companiei au fost asigurate în S.U.A împotriva unei eventuale exproprieri.</p> <p>5. Kennecott a negociat mai apoi ca producția de cupru rezultată de pe urma extinderii să fie vândută exclusiv clienților săi din Europa și America de Nord.</p> <p>6. În ultimul rând, dreptul de colectare a veniturilor rezultate de pe urma acestor noi contracte urma să revină unui consorțiu de instituții bazat în Japonia, Statele Unite și Europa.</p>
<p>Atingerea obiectivelor:</p>	<p>S-a produs:</p> <p>Măsurile adoptate au permis o mai mare diversificare a vadului comercial al companiei și a partenerilor acesteia. În viitoarele renegocieri, acest licru urma să implice prezența la discuții a unui număr mai mare de părți interesate (negocieri multipartite), Kennecott nemaifiind silită să negocieze pe cont propriu. Multe dintre aceste părți externe urmau să se angajeze în numeroase alte negocieri separate cu guvernul chilian, reducând astfel influența Chile în viitoarele renegocieri contractuale. De asemenea, negociatorii în domeniul ipotecar nu se vor mai bucura de la fel de multă flexibilitate în renegocierea contractelor lor prin dictarea schimbării regulilor jocului.</p> <p>Nu în ultimul rând, datorită asigurărilor obținute de Kennecott, chiar și în situația eșuării negocierilor, Kennecott reușea să își protejeze o bună parte a intereselor, în situația în care Chile ar fi decis exproprierea minei de cupru. Dincolo de acest aspect, Kennecott avea</p>

	<p>de pe acum posibilitatea de a face apel la aliații săi, în caz de nevoie.</p> <p>Într-adevăr, mina urma să fie, câțiva ani mai târziu, expropriată de către statul chilian, însă Kennecott se afla într-o postură mult mai favorabilă decât la începutul renegocierii contractului. Kennecott și-a îmbunătățit BATNA făcându-le chilienilor o oferta de nerefuzat precum și adoptând, în același timp, măsuri de precauție în cazul unui eșec al negocierilor.</p>
--	---

Negocieri comerciale

1. „Războiul bananelor” între Uniunea Europeană și țările Latino-Americane (1975-2009)

Surse: Suport de curs „Negocieri comerciale internaționale”,

- <http://ase.md/~crei/files/calancea.pdf>
- <http://www.zf.ro/companii/razboiul-bananelor-una-dintre-cele-mai-vechi-dispute-ale-ue-se-incheie-dupa-20-de-ani-10285453>
- http://www.euractiv.ro/uniunea-europeana/articles%7CdisplayArticle/articleID_19005/S-a-incheiat-'razboiul-bananelor'-cea-mai-lunga-disputa-comerciala.html

Context:

- Din 1975, toate țările din Caraibe au beneficiat de tratamentul preferențial pentru exporturile de banane în UE, pentru a ajuta fostele colonii europene să se dezvolte independent.
- Această înțelegere a afectat competitorii din America Latină, care furnizează banane pe piața europeană la prețuri mult mai mici.
- În 1990, cancelarul Germaniei, Helmut Kohl a promis că va încerca să liberalizeze importurile. Germania a oferit astfel o piață liberă bananelor din America Latină.
- De cealaltă baricadă în Uniunea Europeană, Spania și Marea Britanie își susțineau coloniile care puteau să exporte fără taxe.
- Grupurile de interese au susținut la Organizația Mondială a Comerțului că tarifele impuse de Uniunea Europeană le ruinează afacerile, iar în 1999 OMC a permis SUA să impună tarife punitive pentru importurile din Uniunea Europeană. În 2000, OMC a permis și Ecuadorului să impună tarife punitive.

Părțile implicate:

- Uniunea Europeană și țările Latino – Americane: Brazilia, Columbia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Mexic, Nicaragua, Panama și Venezuela.
- Statele Unite ale Americii: companiile multinaționale care distribuie și cultivă banane pe plantații din America Latină au sediul în SUA. După intrarea în vigoare a tarifelor impuse de UE pentru bananele importate din

America Latină, companiile au înregistrat pierderi, prețurile de acțiune au scăzut. Companiile au acuzat restricțiile impuse de UE.

Derularea negocierii:

- Exportatorii din țările latino-americe au protestat de-a lungul timpului față de tarifele impuse de UE, care protejau micii producători din fostele colonii europene din Africa și Insulele Caraibe.
- În 2005, UE a propus o revizuire a taxei pe tona de banane, în scădere de la 230 de euro pe tonă la 187 de euro pe tonă.
- UE a depus o plângere la OMC susținând că America Latină nu a venit cu nicio contraofertă și a solicitat doar să nu mai existe nici un tarif.
- OMC nu a dat câștig de cauză Uniunii Europene, iar America Latină a făcut din nou plângere la OMC, în 2007.

Rezultat:

- Uniunea Europeană și țările latino-americe au semnat un acord care încheie oficial războiul comercial al bananelor, care se dispută de 20 de ani în cadrul instanțelor OMC.
- Un acord inițial a fost semnat în 2009 în urma căruia UE a redus taxele vamale pentru bananele provenite din America Latină.

- Președintele OMC, Pascal Lamy numește încheierea acordului „un adevărat moment istoric”.
- Înțelegerea din 2009 prevedea ca UE să reducă taxele pe bananele importate de la 176 de euro la 114 euro pe tonă în decursul a 8 ani.
- Pactul încheie cea mai lungă dispută comercială a lumii și înlătură un potențial obstacol din calea rundei Doha, prin care OMC încearcă să ajungă la un acord pentru un comerț global.
- UE va ajuta cu aproximativ 200 de milioane de euro crescătorii de banane din anumite țări din Africa, Caraibe și Pacific.

Aceste țări, majoritatea foste colonii europene, se bucură în prezent de tratament preferențial pentru exporturile către UE și își vor pierde avantajele relative în urma acordului, concurența sud-americană devenind mult mai eficientă.

2. Negociind cu Wal-Mart¹

Negociind cu Wal-Mart	
Cum să negociezi cu un partener mult mai puternic decât tine	
Context	Wal-Mart este cea mai mare rețea de distribuție de tip „retail” din lume. Vânzările sale anuale se ridicau, în 2006, la 315 miliarde de dolari. Cu filozofia sa strictă „EDLP” (everyday low prices – prețuri mici zi de zi) și putere „de viață și de moarte” asupra furnizorilor, un parteneriat cu

¹ Sebenius, James K., and Ellen Knebel. "[Sarah Talley and Frey Farms Produce: Negotiating with Wal-Mart \(A\)](#)." Harvard Business School Case 907-003, November 2006.

	<p>Wal-Mart se poate adevăra un adevărat Graal, dar și o lovitură fatală pentru aceștia din urmă.</p> <p>În articolele "Sarah Talley and Frey Farms Produce: Negotiating with Wal-Mart" și "Tom Muccio: Negotiating the P&G Relationship with Wal-Mart," profesorul Harvard Business Review Jim Sebenius și Ellen Knebel prezintă două organizații foarte diferite și tratativele acestora cu Wal-Mart.</p> <p>Principala întrebare care se pune în asemenea cazuri este ce atitudine trebuie adoptată, în calitate de parte „mai slabă”, care se confruntă cu un adversar deosebit de puternic și care este, în fond, partenerul prin excelență inflexibil .</p>
<p>Obiectul negocierilor</p>	<p>Negocierea cu cei ce „nu negociază”: obținerea unui acord avantajos din partea unui partener mult mai puternic și, în mod normal, foarte puțin dispus să facă concesii .</p>
<p>Descrierea negocierilor</p>	<p>Procter&Gamble, unul dintre cei doi „adversari” ai Wal-Mart tratați în studiul Sebenius&Knebel, a inaugurat, prin persoana directorului executiv Tom Muccio, un nou parteneriat furnizor-distribuitor între P&G și Wal-Mart. Primul pas făcut de P&G cu scopul de a optimiza relațiile cu Wal-Mart a fost acela de a-și reloca punctul de producție pe proprietatea Wal-Mart din Arkansas. Cei doi parteneri au ajuns să devină atât de apropiați încât renunțaseră la o serie întreagă de proceduri legale în favoarea unor simple scrisori de intenție, axându-se pe</p>

formularea unei proceduri comune de soluționare a conflictelor, pe schimbul eficient de informații și îndepărtându-se de problemele pe care le întâmpinaseră înainte, cu privire la stabilirea prețurilor în baza strategiei „cel mai mic numitor comun”. Din 1987, moment al primelor schimbări de acest gen efectuate de Muccio și până în 2003, an în care acesta din urmă s-a retras din activitate, vânzările P&G către Wal-Mart au crescut de la 350 de milioane de dolari la 7.8 miliarde.

Cel de al doilea partener reținut în studiul Sebenius&Knebel este Frey Farms, un partener mult mai mic decât P&G – după cum notează Sebenius, Wal-Mart s-ar fi putut lipsi de pepenii verzi și de dovlecii Frey Farms fără probleme, dar nu se poate spune același lucru și despre produse P&G precum Tide sau Pampers.

Sarah Talley, negociatoarea Frey Farms, avea doar 19 ani în 1997, moment al demarării parteneriatului de furnizare al Frey Farms și implicit al negocierilor. Ca și Muccio, Talley a știut să țină piept negociatorului „absolut” care era Wal-Mart, înțelegând în profunzime cultura Wal-Mart și găsind metode inovatoare de a reduce costurile de-a lungul lanțului de producție-furnizare.

De pildă, Frey Farms a făcut apel la autobusele școlare (1.500 \$ bucata), în locul tractoarelor (12.000 \$ bucata) ca mijloc mai ieftin și mai rapid de transportare a pepenilor spre locul de depozitare.

Talley a reușit să demonstreze gigantului partener că Frey Farms era dispusă și capabilă să împartă cu Wal-Mart responsabilitatea gestionării stocurilor și vânzărilor în mod optimal, crescând marja de profit a ambilor și reducând, în același timp, cât mai mult, prețul final al mărfurilor. Recomandările de negociere ale acesteia fiind:

- Atunci când există o problemă, când apare o situație care se cere supusă unor negocieri, gândiți-vă mereu la soluție din perspectiva unui obiectiv comun, spre exemplu acela de a minimiza costurile. Puneți mereu întrebări partenerului, aflați-i poziția. Nu îi faceți acestuia cereri și nu vă lansați în declarații – dacă relația dvs. cu partenerul este într-adevăr un parteneriat, negocierile în vederea soluționării divergențelor nu ar trebui să pericliteze substanța parteneriatului.
- Nu vă blocați pe amănunte – încercați mereu să găsiți o soluție flexibilă. Filozofia dvs., în calitate de partener mai mic trebuie să fie „Haideți să colaborăm și împreună vom putea produce mai mult și mai ieftin. Nu veți fi nevoiți să ne înlocuiți, pentru că vom ști mereu să ne ridicăm deasupra concurenței”.
- Învățați de la și asociați-vă cu partenerii partenerului dvs., care se bucură de credibilitate în branșă. Învățați și din greșelile celorlalți.
- Nu treceți cu vederea nereguli minore și nu le lăsați să se adune.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Nu permiteți partenerului, oricât de mare, să reprezinte mai mult de 20% din cifra dvs. de afaceri. E greu sa negociezi cu o companie care o controlează pe a ta.• Nu intrați niciodată într-o întâlnire cu partenerul fără o „ordine de zi” clar definită. Folosiți timpul petrecut împreună cu partenerul în mod eficient, asigurați-vă că, la despărțire, ați obținut răspunsurile pe care vi le doreați. Nu sporovăiți fără rost, treceți direct la subiect, timpul partenerilor este valoros. Aduceți problemele de subtext la suprafață, tratați-le în mod deschis și identificați, împreună cu partenerul, o formă de soluționare.• Atunci când aveți de a face cu un partener de talia Wal-Mart, bluffing-ul nu e, niciodată, o idee bună. Va exista mereu cineva dispus să ofere același lucru pentru o sumă mai mică, tratați parteneriatul ca pe o căsătorie – comunicarea și compromisul sunt mereu cheia.• Nu vă închipuiți că, doar fiindcă interlocutorul dvs. este tânăr, nu știe despre ce vorbește și ca va fi ușor de manipulat. Cei mai mulți dintre negociatorii tineri sunt foarte ambițioși și doresc să promoveze cât mai rapid pe scara ierarhică – tocmai de aceea, e posibil să aveți de a face cu cei mai duri și mai bine pregătiți parteneri de discuții pe care îi veți întâlni vreodată. Nu uitați că, conform tuturor probabilităților, partenerul dvs. se așteaptă să dați |
|--|---|

	dovadă de la fel de multă, dacă nu de mai multă, pregătire și informare.
Atingerea obiectivelor	<p>S-a produs: colaborarea eficientă și extrem de productivă cu gigantul Wal-Mart.</p> <p>Ambele abordări, atât cea a P&G cât și cea a Frey Farms au prezentat numeroase elemente de noutate. Metoda P&G, un pionierat la momentul respectiv, a fost, de atunci, urmată de numeroși alți parteneri ai Wal-Mart. A înțelege mecanismele unor asemenea parteneriate de succes, înseamnă și a înțelege direcțiile curente de transformare și evoluție a relațiilor de tip corporatist.</p> <p>După cum afirmă Sebenius, secretul constă în îmbinarea macro-conceptelor cu micro-imperativele și talentul managerial – o alchimie greu de atins, dar ale cărei rezultate sunt pe măsura eforturilor.</p>

Negocieri sociale

1. Negocierea Contractului Colectiv de Muncă pe anul 2013-2014 la nivelul CNCF „CFR” SA

- Surse:**
- 1. Procesul Verbal cu ocazia începerii negocierii Contractului Colectiv de Muncă**
 - 2. Contractul Colectiv de Muncă la nivel de unitate, încheiat în conformitate cu prevederile Legii nr. 62/2011**

Obiectiv:

- Reprezentanții administrației CNFR „CFR” SA și reprezentanții organizațiilor sindicale semnatare ale CCM în vigoare s-au întâlnit pentru începerea negocierilor *Contractului Colectiv de Muncă*, la nivel de unitate, pe anul 2013-2014.

Părțile implicate:

- La Ședință a participat directorul general al CNFR „CFR” SA, Dimitrios Sophocleous, reprezentant al administrației, și următoarele federații sindicale: Federația Sindicală „Drum de Fier”, Federația Națională Feroviară Mișcare Comercială, Alianța Federațiilor Tehnice Feroviare.

Cerințele părților:

- Reprezentanții administrației au solicitat organizațiilor sindicale să prezinte mandatele sindicatelor componente din structura companiei, pentru a putea participa la negocierea Contractului Colectiv de Muncă pe anul 2013-2014.
- Federația Națională Feroviară Mișcare Comercială solicită pentru demararea procesului de negociere al CCM 2013-2014 următoarele situații: execuția bugetară pentru 2012, recuperarea veniturilor salariale urmare suspendărilor din ultimii trei ani, situația orelor suplimentare realizate până la finele lunii februarie 2013 defalcat pe sucursalele regionale, fluctuația de personal de la 1 iunie 2012 până în prezent.
- Federația Națională „Drum de Fier” solicită ca administrația să prezinte următoarele: situația economico-financiară la zi, situația

ocupării forței de muncă, situația cheltuielilor efectuate cu firme terțe, situația consumării fondului de salarii pe funcții în anul 2012.

- Alianța Federațiilor Tehnice Feroviare solicită informații necesare negocierilor colective, precum și obiective minimale privind modificări și completări ale CCM în vigoare. Reprezentanții AFTF vor prezenta componenta nominală a echipei de negociere, nominalizarea persoanelor mandatate să semneze contractul colectiv sau actul adițional, precum și dovada reprezentativității părții participante la negocieri.

Rezultat:

- Contractul Colectiv de Muncă la nivel de unitate „S.N.T.F.C. „CFR Călători” S.A. pe anul 2012-2014, Încheiat în conformitate cu prevederile Legii nr. 62/2011:
 - se încheie pe o perioadă de 24 de luni de șa data înregistrării;
 - respectarea prevederilor contractului va fi analizată în cadrul comisiilor mixte patronat-sindicate;
 - cuprinde clauze referitoare la contractul individual de muncă, angajarea, condițiile de muncă și salarizare a personalului, timpul de muncă și odihnă, drepturile și obligațiile reciproce ale părților, în promovarea unor relații de muncă echitabile, de natură să asigure protecția socială a angajaților, drepturi ale sindicatelor.
 - **Cerințe ale negocierii → Rezultate ale negocierii regăsite în Contract.** Exemple: reglementarea

salariului de bază al muncitorului, al personalului de specialitate și administrativ, sistemul de sporuri, condițiile de muncă.

2. Cazul Bayou Steel: „win-win” nu este întotdeauna formula câștigătoare

Cazul Bayou Steel:	
Studiul discută câteva din greșelile capitale care pot fi comise în cadrul unei negocieri între patronate și sindicate, atunci când patronatele își propun o formula de negociere de tip „win-win”	
Context	<p>Una dintre cele mai mari greșeli pe care le poate comite un negociator în încercarea de a obține un acord de tip „win-win”, este aceea de a trata lucrurile „punct cu subpunct”. Un asemenea tip de discuții are toate șansele să ajungă într-un impas, deoarece nu permite concesiile reciproce între aspecte care nu aparțin în mod necesar aceleiași categorii.</p> <p>De exemplu, în ianuarie 1993, patronatele și sindicatele Bayou Steel din Laplace, Louisiana (U.S.A) au demarat negocierile unui nou contract de muncă. Nici una dintre părți nu și-a imaginat că acest lucru avea să ducă la o grevă, întrucât fiecare a considerat că își clădise o relație solidă în fața celeilalte. Patronatele erau convinse că demarând negocierile în spiritul unor discuții „win-win”, vor ameliora relațiile dintre lucrători și management. Chiar și</p>

	<p>Ron Farraro, președinte al grupului sindical United Steel Workers of America, avea să declare, mai târziu, că nici nu luase în calcul posibilitatea de a se ajunge la grevă, fiind convins că noul contract va putea fi negociat fără prea mari dificultăți.</p>
Obiectul negocierilor	Negocierea unui nou contract de muncă cu angajații.
Descrierea negocierilor	<p>Conducerea Bayou Steel a făcut apel la ajutorul unor intermediari de la FMCS (Serviciile federale de conciliere și mediere) pentru a primi consultanță pe marginea felului în care se poate purta o negociere de tip „win-win” cu lucrătorii. Președintele Bayou a declarat că mediatorii ajutaseră membri echipei de conducere în identificarea tuturor obiectivelor și îngrijorărilor pe care le aveau, făcându-i să creadă că astfel le soluționaseră 90% din problemele contractuale.</p> <p>Mediatorii au conceput o ordine de zi de tip „punct subpunct”. Au lăsat toate chestiunile precum stimulentele financiare, salariul minim, plata orelor suplimentare și concediile la urma listei. Conducerea credea că astfel venise corect în întâmpinarea îngrijorărilor angajaților cu privire la asemenea aspecte.</p> <p>Cu toate acestea, membri sindicali au devenit suspicioși în privința adevăratelor intenții ale conducerii de a adopta o abordare de tip „win-win”. Începuseră să creadă, în mod colectiv, că această abordare a conducerii nu era nimic altceva decât un plan de a submina poziția sindicatelor,</p>

	<p>mai ales în ceea ce ține de chestiunile economice.</p> <p>La început, negocierile au înaintat relativ bine, cum se și anticipase. Cu toate acestea, în momentul în care s-au demarat discuțiile referitoare la aspectele economice, situația a degenerat rapid într-o negociere îndârjită. Conducerea a încercat să păstreze demersul de tip „win-win”, dar acest lucru nu mai era agreat de sindicat. De aici până la greva, n-a mai fost decât un pas.</p>
<p>Atingerea obiectivelor</p>	<p>Nu s-a produs.</p> <p>Fososind o metodă de tratative punct-subpunct, Bayou Steel nu a luat în calcul faptul că fiecare aspect putea să aiba un efect atât de conflictual. Pe măsură ce au fost aduse în discuție aspectele economice, Bayou Steel nu mai avea la îndemână posibilitatea unor concesiuni „la schimb”. Managementul Bayou s-a pus singur la îngheșuială prin intermediul acelei ordini a zilei atât de structurate.</p> <p>Problemele ce pot apărea în decursul unor negocieri similare trebuie să poată fi analizate și comparate în mod colectiv și în ordinea importanței lor relative. Pachetele sau ofertele multiple pot acorda o libertate mult mai mare în găsirea unor soluții creative, oferind o marjă de manevră mai generoasă negociatorilor decât o ordine de zi pre-concepută. Stabilirea și folosirea eficientă a unei strategii de concesiuni, poate oferi uneia dintre părți un</p>

	avantaj considerabil asupra celeilalte. Așadar: atenție la stabilirea oridinii de zi!
--	---

Negocieri politico-diplomatice

Negocierile ruso-japoneze și Tratatul de la Portsmouth (1905)

Sursa: Institutul Diplomatic Român, „Tehnici de negociere în diplomație”, disponibil la

<http://www.slideshare.net/vladmachidon/tehnici-de-negociere-16151075>

Context:

- Rusia, în contextul balanței de putere din Europa care i-a temperat ambițiile expansioniste la sfârșitul secolului XIX, și-a îndreptat atenția către Extremul Orient, ocupând o parte din Nordul Chinei și Manciuria.
- Japonia, o putere în expansiune după 200 de ani de izolare feudală, a perceput expansiunea Rusiei drept o invadare a sferei sale de influență și, prin urmare, o amenințare. În februarie 1904, Japonia a lansat un atac surpriză asupra forțelor rusești din Manciuria, care au suferit o serie de pierderi importante. Japonezii și rușii au refuzat negocierile și medierea.
- T. Roosevelt, președintele SUA, a văzut în această situație o oportunitate, abordându-l direct pe Țarul Nicolae al II-lea prin intermediul ambasadorului american la St. Petersburg, George Meyer.

Obiectiv:

- Ambele părți au acceptat începerea negocierilor de pace. Portsmouth, Maine – New Hampshire, reprezenta o soluție, fiind un oraș retras, departe de presiunea mediatică a Washingtonului.

Interesele părților:

- Japonia se afla în situația ca prin negociere să își consolideze câștigurile militare, iar în caz de eșec, risca colapsul economic și foamete.
- Rusia se afla în situația de a înregistra o serie de înfrângeri militare, multiplicându-și pierderile.
- Negocierea reprezenta cea mai bună soluție pentru a stopa înaintarea Japoniei și pentru recâștigarea teritoriilor pierdute.
- Ambele părți aveau ca variantă de rezervă reluarea confruntării militare dacă cererile celeilalte părți păreau inacceptabile.

Deschiderea negocierilor:

- În 9 august 1905 are loc prima întâlnire între cele două părți, acestea stabilind să se întâlnească în fiecare zi.
- Delegația rusă a folosit limba franceză în timpul negocierilor, iar delegația japoneză limba engleză.
- Tratatul urma să fie redactat atât în engleză, cât și în franceză, urmând ca varianta în limba engleză să prevaleze în caz de neclarități. Rusia a dorit negocieri publice, în timp ce Japonia a solicitat păstrarea secretului asupra acestora.

- Poziția Japoniei are în vedere interesele non-negociabile (controlul japonez asupra Coreei, retragerea trupelor ruse din Manciuria), interesele negociabile specifice (drepturi de pescuit de-a lungul coastei Rusiei; Insula Sahalin; acoperirea costurilor de război ale Japoniei) și aspecte la care partea japoneză putea renunța în procesul de negociere – marja de manevră (demilitarizarea Vladivostokului; reducerea permanentă a navelor rusești din Pacific).
- Șeful delegației ruse a fost convins că pretențiile enunțate de partea japoneză sunt exagerate și nejustificate. Negocierile sunt întrerupte la 18 august 1905 până la 22 august 1905 pentru ca delegațiile celor două părți să-și consulte capitalele.

Rezultatul negocierilor:

- Japonia deține controlul Coreei, al peninsulei Liaodong și al sistemului de căi ferate din sudul Manciuriei. Totodată, deține și sudul Insulei Sahalin și privilegiul de pescuit de-a lungul coastelor rusești.
- Rusia deține nordul Insulei Sahalin (ocupat de japonezi la momentul negocierilor). Ambele părți au în vedere retragerea militară din Manciuria și retrocedarea acesteia către China.
- În 5 septembrie 1905 are loc semnarea Tratatului de la Portsmouth, ratificat la 14 octombrie 1905.
- Acest Tratat consacră echilibrul puterilor în Pacific pentru următorul secol și semnaleză apariția Japoniei ca mare putere.

Etapă de proto-negociere:

- În ceea ce privește Japonia, rezultatul negocierilor a fost sub așteptările opiniei publice nipone. Au loc revoltele din Hibiya,

urmate de căderea guvernului lui Katsuro Taro la 7 ianuarie 1906.

- Șeful delegației ruse, S. Witte, a fost decorat. Acesta a fost readus în prim-planul politicii și numit președinte al Consiliului de Miniștri până în 1906.
- T. Roosevelt a fost apreciat pentru soluționarea prin negociere a unui conflict armat sângeros și a primit Premiul Nobel pentru Pace în 1906. SUA au devenit o forță diplomatică mondială.