

Andrzej KOZINA  
Katedra Procesu Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## WYBÓR STRATEGII PROWADZENIA NEGOCJACJI (ZASADY METODYCZNE I STUDIUM PRZYPADKU)

**Streszczenie.** Celem artykułu było przedstawienie koncepcji metodycznej rozwiązania problemu doboru strategii prowadzenia negocjacji gospodarczych. Najpierw podano interpretację pojęcia strategii negocjacyjnej oraz omówiono jej rodzaje. Następnie scharakteryzowano problem jej doboru w kontekście ogólnej metodyki planowania negocjacji. Wreszcie zaprezentowano studium przypadku dotyczące doboru strategii prowadzenia negocjacji inwestycyjnych.

**Słowa kluczowe:** negocjacje gospodarcze, strategia prowadzenia negocjacji, rodzaje strategii negocjacyjnych, wybór strategii negocjacyjnej.

## THE SELECTION OF NEGOTIATION STRATEGY (METHODOLOGICAL RULES & CASE STUDY)

**Summary.** The objective of the paper was to suggest methodological concept of the selection of business negotiations strategy. Firstly, the interpretation of the concept of such strategy was presented as well as its types were described. Secondly, the problem of its selection was characterized in the context of general methodological framework of negotiations planning. Finally, the case study was presented, concerning strategy selection within investment negotiations.

**Keywords:** business negotiations, negotiations strategy, types of negotiations strategies, selection of negotiations strategy.

### 1. Wstęp

Jednym z najważniejszych problemów wymagających rozwiązania w procesie planowania negocjacji gospodarczych jest ustalenie strategii ich prowadzenia. Wyznacza ona bowiem sposób realizacji założonych celów negocjacji, a w konsekwencji rozstrzyga o ich wynikach.

Celem artykułu jest zatem przedstawienie koncepcji metodycznej rozwiązania tego problemu. W pierwszej części zamieszczono interpretację pojęcia strategii negocjacyjnej, a w drugiej omówiono jej rodzaje. Następnie scharakteryzowano problem doboru takiej strategii w kontekście ogólnej metodyki planowania negocjacji. W ostatniej części artykułu zaprezentowano studium przypadku dotyczące ustalenia strategii prowadzenia negocjacji inwestycyjnych.

Jeśli chodzi o interpretację negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z traktowaniem ich jako: procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów oraz procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości [12, s. 17-33], [16, s. 23-47], [11, s. 21-24]. Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji, czyli interakcyjny proces podejmowania decyzji, który w fazie przygotowawczej strony realizują niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień co do dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna w wyniku analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw jako część wspólną wyjściowych opcji.

Negocjacje w przedsiębiorstwie obejmują wszelkie ich rodzaje wynikające z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji, zarówno te przypadki, w których stanowi ono środowisko negocjacji, jak i te, przy których jest ich stroną. Rozważane negocjacje mogą więc być prowadzone pomiędzy wewnętrznymi grupami interesów, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami itp., oraz pomiędzy reprezentantami firmy z interesariuszami zewnętrznymi, np. dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp. Negocjacje są zatem instrumentem zarządzania firmą przez kształtowanie jej relacji z otoczeniem i wewnętrznymi warunków współdziałania.

## 2. Interpretacja strategii prowadzenia negocjacji

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż termin „strategia” jest bardzo często stosowany w odniesieniu do negocjacji (gospodarczych), tzn. mówi się o „strategii (prowadzenia) negocjacji”, „strategii negocjacyjnej” itp. Przykładowo strategia ta jest definiowana jako „ogólny plan zmierzający do realizacji celów i ciąg wydarzeń prowadzących do ich urzeczywistnienia” [12, s. 48] lub „zaplanowana sekwencja działań definiująca podejście do negocjacji” [14, s. 215] czy „pewien zasób środków i metod prowadzących do osiągnięcia zaplanowanych celów” [8, s. 127].

Zwykle strategia wyznacza zalecany sposób postępowania w negocjacjach w formie syntetycznych reguł (wskazań, wytycznych itp.) ich prowadzenia i/lub założeń co do ich (pożądanego) przebiegu. Ponadto „jest skoncentrowana na realizacji długofalowych celów

i interesów. Jej zadaniem jest osiągnięcie satysfakcji w negocjacjach przez zaangażowane w nie strony [24, s. 51]. Istotne jest także przyjęcie założenia, iż „strategia negocjacji gospodarczych powinna być zbieżna w większości wypadków ze strategią organizacji, na rzecz której działają negocjatorzy” [10, s. 24].

Strategia negocjacji jest tym lepsza, im jest prostsza. Skomplikowane strategie upadają po kilku posunięciach, ponieważ druga strona nie czytała naszego scenariusza, ma inny plan [9, s. 231]. Efektywnemu sformułowaniu celów i odpowiedniemu rozpoznaniu sytuacji negocjacyjnej może towarzyszyć nieefektywna strategia i *vice versa* [20, s. 43].

W praktyce strategię negocjacji trudno jest jednoznacznie określić, gdyż ma charakter sytuacyjny, tj. zależy od założeń i uwarunkowań konkretnych negocjacji, a także precyzyjnie rozróżnić strategiczny i operacyjny aspekt działania. Chyba że dokona się tego z perspektywy przyszłych relacji z drugą stroną lub w kontekście długofalowych umów, w ramach których prowadzi się negocjacje dotyczące transakcji cząstkowych. Z definicji negocjacje stanowią bowiem swoiste zamknięte przedsięwzięcia (projekty).

W zależności od realnych możliwości ustrukturalizowania czy „zaprogramowania” danej sytuacji negocjacyjnej omawiana strategia może stanowić:

- 1) dokładny plan ich prowadzenia, stanowiący syntezę ustaleń planistycznych,
- 2) przybliżony scenariusz, zawierający tylko najważniejsze stwierdzenia,
- 3) jedynie ogólny pogląd na negocjacje (szkic), sugerujący sposób ich prowadzenia.

### 3. Rodzaje strategii prowadzenia negocjacji

W literaturze wyróżnia się zwykle dwa przeciwstawne rodzaje strategii, adekwatne do rodzajów negocjacji zależnie od sposobu ich postrzegania, a zwłaszcza nastawienia do partnera, określane jako strategie (tabela 1):

- 1) *współdziałania* - współpracy, wspólnego poszukiwania rozwiązań (integratywna), negocjacje (targowanie się) integrujące (oparte na interesach) itp.,
- 2) *współzawodnictwa* - rywalizacji, podziału (dystrybutywna), negocjacje (targowanie się) rozdzielające (pozycyjne) itp. - [23, s. 4-5] oraz [9, s.93-94, 129], [12, s. 89 i n.], [14, s. 18-28], [20, s. 7-18].

Na podstawie opisu obu strategii można wskazać ich pozytywne (negatywne) strony, np. zaletami (wadami) strategii współzawodnictwa (współdziałania) są: relatywnie łatwiejsze (trudniejsze) dochodzenie do rozwiązań, brak konieczności (potrzeba) ujawniania dużej ilości informacji na temat własnych potrzeb i interesów itp. Z kolei wadami (zaletami) tej (drugiej) strategii są: ograniczanie (poszerzanie) możliwości poszukiwania rozwiązań oraz to, że nie sprzyja (sprzyja) tworzeniu pozytywnych relacji między stronami itp.

Należy także zwrócić uwagę na relatywizm, a co za tym idzie - konieczność elastyczności w doborze strategii negocjacji: jeżeli nie działa, nie należy się przy niej upierać [9, s. 231]. W ramach tych samych negocjacji możliwe jest użycie kombinacji obu strategii. Już w [23, s. 5, 161 i n.], oprócz dwóch podstawowych rodzajów negocjacji, wyróżniono tzw. negocjacje (targowanie się) mieszane, inaczej „mieszanych motywów”.

Tabela 1

## Dwie podstawowe strategie negocjacji

Cechy	Typy strategii	
	Współzawodnictwa	Współdziałania
Uczestnicy	Przeciwnicy (oponenci)	Partnerzy (lub współnicy)
Interesy i cele	Konfliktowe (rozbieżne, niezgodne), zbliżone priorytety, wykluczające się i skierowane na rywalizację.	Niekonfliktowe (wspólne, zgodne) lub różne (inne), o odmiennej hierarchii, wzajemnie zależne i skierowane na porozumienie.
Zasoby	Ograniczone (ustalone), powstaje konieczność ich podziału (nie jest możliwe realne ich zwiększenie przez szukanie nowych rozwiązań).	Nieograniczone (zmienne), istnieje możliwość ich zwiększenia przez poszukiwanie nowych, twórczych rozwiązań.
Relacje	Brak zaufania do drugiej strony, krótkotrwałe - długotrwałe, pozytywne stosunki i zaufanie nie są istotne.	Obopólne zaufanie stron, zależy im długotrwałych dobrych stosunkach, opartych na wzajemnym zaufaniu.
Motywy	Dążenie do osiągnięcia własnych korzyści kosztem drugiej strony (żądanie korzyści), orientacja na pozycje.	Dążenie do maksymalizacji (wspólnych) korzyści obu stron (tworzenie korzyści), orientacja na interesy.
Efekty	Wygrana/przegrana (korzyść/strata), zadowolenie jednej ze stron. Wdrożenie nie zależy od dobrej woli drugiej strony. Porozumienie łatwe do osiągnięcia.	Wygrana/wygrana (korzyść/korzyść), zadowolenie obu stron. Warunkiem wdrożenia rozwiązania są wzajemne uzgodnienia stron. Porozumienie trudne do osiągnięcia.
Proces	Poszukiwanie rozwiązań przez wzajemne ustępstwa, mieszczące się w obszarze negocjacji, począwszy od prób osiągnięcia maksymalnych celów, poprzez zajmowanie kolejnych pozycji, formułowanie ofert zapewniających osiągnięcie korzyści, wspieranie ich argumentami, dochodzenie do porozumienia pośrodku tego obszaru, lecz bez przekraczania założonego minimum wymagań.	Twórcze rozwiązywanie problemów przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>- identyfikację interesów stron (poinformowanie o swoich potrzebach),</li> <li>- strukturalizację problemu adekwatnie do interesów stron,</li> <li>- generowanie opcji rozwiązań problemów,</li> <li>- dobór kryteriów ich oceny,</li> <li>- sformułowanie wariantów porozumienia,</li> <li>- dochodzenie do porozumienia poprzez wybór rozwiązania i jego doskonalenie.</li> </ul>
Techniki	Konfrontacyjne i manipulacyjne. Działania ofensywne, oparte na relatywnej sile i dążeniu do uzyskania przewagi.	Integracyjne (kooperacyjne). Działania konstruktywne i kreatywne, oparte na zaufaniu i wymianie informacji.

Źródło: opracowanie własne.

Na relatywizm modelowych typów strategii wskazują ich cechy i możliwości ich stosowania oraz następujące przesłanki:

- przedmiot negocjacji, tj. rodzaj i cechy omawianych zagadnień - niektóre, np. warunki dostawy czy gwarancje, mogą być negocjowane w sposób integracyjny, w odniesieniu do innych kwestii, np. ceny może dominować konflikt interesów;

- cele i interesy - nie tylko ich rodzaj, lecz także hierarchia, zwykle im mniej jest zbieżna dla obu stron, tym negocjacje są bardziej kooperacyjne;
- waga (znaczenie) negocjowanych kwestii i celów, określona przez odpowiadające im wartości - zwykle im wyższa jest stawka, tym bardziej rywalizacyjne jest nastawienie;
- siła przetargowa stron - posiadanie przewagi sprzyja bardziej stosowaniu strategii współzawodnictwa, słabsza pozycja lub zbliżony układ sił - współdziałania;
- strategia drugiej strony - jeśli odmawia ona konstruktywnego rozwiązywania problemów, z konieczności stosuje się strategię współzawodnictwa (nawet jeśli inne czynniki wskazują na możliwość kooperacji); jednak zastosowanie tej strategii wobec partnera zorientowanego na współpracę może spowodować radykalną zmianę jego zachowania i uniemożliwić osiągnięcie porozumienia;
- inne czynniki, np. osobowości stron, ich cechy i umiejętności, specyficzne uwarunkowania negocjacji, np. ich otoczenia, miejsca, czasu itp.

Generalnie zalecane jest stosowanie strategii kooperacji, jednak należy przygotować alternatywną rywalizacyjną, na wypadek gdyby wstępne założenia okazały się niesłuszne, tzn. partner odmawiał współdziałania i dążył do konfrontacji. Realne (praktyczne) strategie są więc wynikiem poszukiwania równowagi pomiędzy kooperacją a rywalizacją.

Oto inne, przykładowe typologie strategii negocjacji.

1. Ujęcia oparte na ich głównych rodzajach, tzn. uwzględniające typy pośrednie lub typologie szersze, wyodrębniające dodatkowe ich rodzaje, np. w [13, s. 16-22] wyróżniono strategię: współpracy, negocjacji, walki, w [6] i [18] - konkurencji, współpracy i podporządkowania, a w [2, s. 36] w obrębie tzw. negocjacji parametrycznych – konfliktowe (dystrybutywne) i kooperatywne (integratywne), objęte trzema strefami (na continuum: konfrontacja – porozumienie), ustępstw (próby sił), konsensusu i kompromisów (targowania się – strefa pośrednia).

2. Typologia pięciu strategii rozwiązywania konfliktów: współzawodnictwa (rywalizacji), dostosowania się (łagodzenia), kompromisu, unikania (wycofywania się) i współdziałania; wyodrębnionych i opisanych na podstawie dwóch wymiarów: dążenie do zaspokojenia własnych potrzeb i gotowość do współpracy z drugą stroną (dla realizacji jej potrzeb), zaproponowana w pracy [22].

3. Propozycje odmienne (nieoparte na głównych typach strategii), np. G. I. Nierenberg [4, s. 141-160] wyróżnił dwie strategię: „kiedy” - sprowadza się do właściwego rozplanowania czasowego, oraz „jak i gdzie” - obejmuje metody i zakres zastosowania. Najbardziej rozbudowana typologia obejmuje dwanaście „racjonalnych strategii dochodzenia do rozwiązań zintegrowanych”, podzielonych na trzy grupy: służące odkrywaniu preferencji drugiej strony dla korzystnych wymian, wykorzystania różnic do tworzenia zintegrowanego rozwiązania i dodatkowe strategie tworzenia porozumień zintegrowanych [1, s. 95-105].

Reasumując, można stwierdzić, że dotychczasowe propozycje typologii strategii prowadzenia negocjacji nie pozwalają na wyeliminowanie relatywizmu tych strategii oraz pełne odzwierciedlenie złożoności typowych sytuacji negocjacyjnych.

#### **4. Problem doboru strategii w procesie planowania negocjacji**

Ustalenie strategii prowadzenia negocjacji stanowi istotny etap procesu ich planowania (tabela 2), gdyż powinna ona określać realne możliwości i zarazem ograniczenia działania stron negocjacji. Odzwierciedla ona także sposób postrzegania sytuacji negocjacyjnej, a zwłaszcza wzajemne relacje pomiędzy stronami.

Ustalania (doboru) strategii negocjacyjnej dokonuje się w procesie planowania negocjacji, ponieważ w ramach tego procesu niezbędne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zrealizować przyjęte cele, uwzględniając uwarunkowania sytuacji negocjacyjnej. Realizuje się przy tym następujące działania:

- 1) synteza wcześniejszych ustaleń (w ramach założeń i uwarunkowań negocjacji),
- 2) analiza możliwości doboru strategii (spośród rozwiązań modelowych),
- 3) wybór strategii negocjacyjnej.

Działania te są zwieńczeniem procesu planowania negocjacji, gdyż właściwa strategia jest środkiem do osiągnięcia założonych celów.

W zbliżonym ujęciu można wyróżnić następujące etapy wyboru strategii negocjacyjnej:

- 1) określ problemy, które chcesz rozwiązać,
- 2) ustal hierarchię ich ważności,
- 3) zastanów się nad szansami drugiej strony,
- 4) określ głębsze interesy,
- 5) przeprowadź konsultacje,
- 6) wyznacz cele oraz wynik negocjacji,
- 7) rozważ własne możliwości i wyznacz granice negocjacji,
- 8) sformułuj argumenty potwierdzające twoje stanowiska [4, s. 14].

Przy wyborze strategii negocjacyjnej spośród rozwiązań modelowych (przedstawionych wyżej) pojawia się trudny problem określenia kryteriów takiego wyboru. Zdaniem P. Dąbrowskiego [3, s. 21] istotne są tutaj trzy zalecenia: zrozumienie sytuacji, zrozumienie partnera oraz danie mu poczucia zadowolenia.

Tabela 2

## Proces planowania negocjacji w przedsiębiorstwie

Fazy	Etapy
1. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wstępna identyfikacja negocjacji w firmie,</li> <li>– określenie grup interesów,</li> <li>– identyfikacja negocjacji wielostronnych i koalicji,</li> <li>– analiza sytuacji negocjacyjnej,</li> <li>– identyfikacja związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi.</li> </ul>
2. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oszacowanie siły przetargowej stron negocjacji,</li> <li>– sformułowanie problemów i celów negocjacji,</li> <li>– opracowanie wariantów rozwiązań problemów,</li> <li>– wybór strategii prowadzenia negocjacji,</li> <li>– konkretyzacja strategii - dobór pomocniczych narzędzi negocjacji.</li> </ul>
3. Planowanie operacyjne negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzenie zespołu negocjacyjnego,</li> <li>– zlecenie zadań i uprawnień dla reprezentantów,</li> <li>– alokacja rzeczowych zasobów negocjacji,</li> <li>– oszacowanie kosztów i wyników negocjacji,</li> <li>– opracowanie dokumentacji planistycznej.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, można przyjąć założenie, iż ogólnym kryterium wyboru strategii negocjacji jest jej adekwatność do sytuacji negocjacyjnej, a zwłaszcza celów i interesów stron. W specyficznych przypadkach to ogólne kryterium podlega konkretyzacji, np. w negocjacjach inwestycyjnych scharakteryzowanych poniżej założono, iż specyficznym kryterium wyboru strategii powinno być ryzyko ponoszone przez interesariuszy tych negocjacji, wynikające z potencjalnych negatywnych skutków przyjęcia rozważanych opcji strategicznych.

## 5. Dobór strategii negocjacji inwestycyjnych – studium przypadku

### *Strony negocjacji i inni interesariusze*

Tenement Development SA to firma budowlana, z punktu widzenia której analizowana jest sytuacja negocjacyjna. Wznosi bloki mieszkalne w niskiej zabudowie i domki jednorodzinne na terenie modnej dzielnicy peryferyjnej jednego z dużych miast polskich. Realizuje kompleksowe zlecenia, „pod klucz”, tj. wszelkie roboty przygotowawcze, typowo budowlane, wykończeniowe i instalacyjne, we współpracy z kilkunastoma wypróbowanymi podwykonawcami. Firma osiągnęła sukces finansowy głównie dzięki trafnym decyzjom zakupu wielu działek o atrakcyjnych lokalizacjach, zatrudnianiu na kluczowych stanowiskach doświadczonych fachowców przejmowanych z innych firm, pozyskiwaniu taniej siły roboczej spośród mieszkańców pobliskich wsi i dobrym relacjom z bankami kredytującymi jej przedsięwzięcia. Jest postrzegana jako solidny wykonawca, dotrzymujący terminów i oferujący mieszkania dobrej jakości w konkurencyjnych cenach.

W 2008 r. Firma rozpoczęła budowę pięciu kompleksów domków jednorodzinnych (po 8) w zabudowie szeregowej. Najpierw inwestycja była realizowana planowo, wkrótce jednak pojawiły się problemy. Przyszli właściciele domków zgłaszali kolejne wymagania odnośnie do zakresu i standardów jakościowych robót, m.in. zaproponowali wzniesienie ogrodzeń zabezpieczających posesje, godząc się na ich sfinansowanie. Okazało się, że z uwagi na ograniczone moce przerobowe Firma nie jest w stanie samodzielnie wykonać tego zlecenia. Ponadto wystąpiły opóźnienia w realizacji innych robót, pojawiły się objawy „przegrzania”, co zaowocowało pogorszeniem się sytuacji finansowej oraz problemami z płatnościami dla dostawców i pracowników. Podjęto więc decyzję o zleceniu budowy ogrodzeń innej firmie. Po analizie potencjalnych kontrahentów, głównie pod kątem możliwości technicznych, pozycji na rynku i jakości realizowanych robót (na podstawie opinii klientów), ustalono, że najlepszym wykonawcą inwestycji będzie Budexpert SA.

Firma ta została założona w 1995 r. w wyniku wydzielenia z dużego kombinatu budowlanego, działającego od końca lat 60. ubiegłego wieku. Przedmiotem jej działania są wszelkiego rodzaju roboty budowlane, w tym także drogowe i torowe, oraz prace wykończeniowe. Ma znaczny potencjał techniczny, zatrudnia ponad 500 osób i ma dobrą reputację na rynku. Gwarantuje wysoką jakość - ma certyfikat ISO 9002.

#### ***Przedmiot negocjacji***

Stanowią go warunki, na których - na zlecenie Tenement Development SA - Budexpert SA wykona wszelkie roboty budowlane i wykończeniowe dotyczące ogrodzeń kompleksów domków mieszkalnych według projektu architektów Zleceniodawcy. Zleceniobiorca zobowiązał się przestrzegać wszelkich ustaleń dotyczących zakresu robót, parametrów ogrodzenia, rodzaju materiałów, kolorystyki wykończenia itp. Zlecenie obejmowało budowę ogrodzenia każdego z kompleksów o wysokości 210 cm i długości 470 m z elementów metalowych, osadzonych na podmurówce i słupkach betonowych, wykładanych kamieniami. Ponadto w zakres robót wchodziło wykonanie stalowych bram wjazdowych do kompleksów, budynku dla ochrony i niższych (170 cm) ogrodzeń drewnianych, na wspornikach metalowych, oddzielających od siebie domki.

#### ***Cele stron i problemy do negocjacji***

Wspólnym celem ogólnym partnerów było zawarcie porozumienia co do realizacji omawianego projektu na warunkach gwarantujących im opłacalność. W tabeli 3 ujęto zagadnienia rozważane w negocjacjach wraz z odzwierciedlającymi ich hierarchię subiektywnymi wagami dla obu stron (wartości od 1 - kwestia najmniej istotna do 10 - najważniejsza, standaryzowane na przedział  $<0, 1>$ ), a także ich cele szczegółowe dla kolejnych kwestii wraz z zakresami realizacji (max. to wariant najlepszy, a min. - najgorszy). Jak widać, dla obu stron najważniejsze były warunki płatności, dla Tenement Development SA na drugim miejscu znajdowały się wymagania jakościowe (istotne także dla inwestorów), a najmniejsze znaczenie miały zasady realizacji (a zwłaszcza termin), natomiast dla Budexpert SA oba bloki



zagadnień były równie ważne, istotne było uniknięcie kar za przekroczenie terminu realizacji. Przedziały realizacji celów stron wskazują, iż istnieje obszar rozwiązań dopuszczalnych.

Tabela 3

## Zagadnienia i cele partnerów negocjacji inwestycyjnych

Zagadnienia (kryteria)\cele		Tenement Development SA			Budexpert SA		
		Wagi	max.	min.	Wagi	max.	min.
Zasady realizacji zlecenia	Termin (w mies.)	0,05	5	7	0,09	8	6
	Kara za dzień zwłoki (w % od ceny)	0,04	0,3	0,1	0,18	0,2	0,1
Warunki płatności	Cena - koszt budowy (w mln PLN)	0,18	4,4	4,6	0,13	4,8	4,5
	Zasady rozliczeń (raty)*	0,02	1	1	0,05	1	2
	Wysokość zaliczki (odsetek ceny)	0,05	0,05	0,10	0,11	0,15	0,10
	Termin płatności (przelewem)**	0,07	4	2	0,16	2	1
Wymogi jakościowe	Rabat na materiały (średni - odsetek ceny)	0,16	0,12	0,10	0,02	0,08	0,10
	Zasady odbioru robót***	0,15	3	2	0,15	1	3
	Okres gwarancji (w latach)	0,11	3	2	0,07	1	2
	Termin usuwania usterek (w mies.)	0,13	0,5	2	0,04	1,5	2
Wyjaśnienia dotyczące wartości niektórych zmiennych:							
*	1 – fakturowanie częściowe każdej fazy robót zgodnie z przyjętym harmonogramem 2 – zapłata w dwóch równych ratach - w połowie okresu realizacji i po zakończeniu robót						
**	1 – 2 tygodnie od daty wystawienia każdej faktury (częściowej) 2 – jak wyżej, ewentualnie za 5-7% wartości zlecenia po odbiorze końcowym 3 – 90% wartości faktury (całościowej) - miesiąc od daty emisji, 10% - miesiąc po odbiorze końcowym 4 – jak wyżej, ale w proporcjach 85% - 15%						
**	1 – odbiór jakościowy po zakończeniu realizacji zlecenia						
*	2 – odbiór po zakończeniu każdej fazy robót 3 – zarówno 1, jak i 2						

Źródło: opracowanie własne.

**Scenariusz negocjacji (analiza wariantów i wybór na podstawie oceny ryzyka)**

Można rozważyć trzy hipotetyczne scenariusze prowadzenia negocjacji przez Tenement Development SA, stanowiące konkretyzację wskazanych wcześniej opcji strategicznych i uwzględniające wszystkie inne ustalenia (tabela 4).

Opcje te odpowiadają we właściwym stopniu specyfice rozważanych negocjacji, tj. ich złożoności (występowanie wielu zagadnień), pozycjom wyjściowym i sile przetargowej stron oraz ich celom i wariantom rozwiązań, a także relacjom pomiędzy partnerami. Proponowane scenariusze nie są więc w pełni zbieżne z wyjściowymi typami strategii, zawierają tylko ich elementy wzbogacone o zalecenia adekwatne do rozważanej sytuacji.

W celu podjęcia ostatecznej decyzji o wyborze któregoś oceniono ryzyko związane z zastosowaniem każdego ze scenariuszy (tabela 5). Nie rozważając bardziej szczegółowo interpretacji ryzyka [7], przyjmujemy, iż wyraża się ono przez działania, których wynik jest niepewny, nieznan oraz problematyczny, dla których istnieje prawdopodobieństwo, że coś się nie uda [5, s. 13]. Występuje wówczas, gdy istnieje więcej niż jeden możliwy wynik decyzji [17, s. 323]. W rozważanych negocjacjach (stanowiących interakcyjny proces podejmowania decyzji) przyjęto, iż ryzyko wyraża się niemożnością precyzyjnego określenia

negatywnych konsekwencji decyzji o wyborze strategii prowadzenia negocjacji, a jako jego miarę można przyjąć prawdopodobieństwo subiektywne [21, s. 309-314] oddziaływania czynników (zestawionych w tabeli 5). Założono, iż punktem odniesienia przy wyodrębnianiu tych czynników jest zarówno sytuacja firmy, jak i pozycja pozostałych interesariuszy negocjacji.

Tabela 4

## Alternatywne scenariusze negocjacji dla Tenement Development SA

Cechy	Wariant 1 - konkurencji (współzawodnictwa)	Wariant 2 - współpracy (kompromisu)	Wariant 3 - dostosowania się (podporządkowania)
Założenia i cele	Podjęcie ryzykownej próby osiągnięcia jak najlepszego wyniku przez wzajemną „wymianę ciosów” i „nie odkrywanie kart”.	Ostrożne dążenie do obopólnie korzystnego wyniku przez poszukiwanie pośrednich i częściowych rozwiązań w kolejnych kwestiach.	Współpraca z partnerem nad realizacją jego celów i zaniebdywanie własnych, uzasadnione słabszą pozycją przetargową.
Sposób prowadzenia negocjacji	Pozycyjne targowanie się o każdą kwestię i poszukiwanie możliwości uzyskania korzyści z nieekwiwalentnej wymiany (dla nieporównywalnych kwestii). Rozpoczęcie od maksymalnego pułapu wymagań, a następnie wymiana ustępstw przy jak najmniejszych kosztach. Zwiększanie żądań w odpowiedzi na wymagania partnera, zgodnie z zasadą wzajemności. Podkreślanie „obiektywnych” trudności dokonywania ustępstw - ograniczeń zasobów, zwłaszcza finansowych, i niesprzyjających okoliczności. Oferowanie drugiej stronie drobnych przysług dla poprawy atmosfery negocjacji.	Wychodzenie od ustalonych priorytetów stron i oferowanie partnerowi kompromisów w formie ekwiwalentnej wymiany w ramach kwestii o odmiennej hierarchii ważności dla każdej ze stron. Rozważne równoważenie żądania przez siebie korzyści i dzielenia się nimi z partnerem zgodnie z zasadą ograniczonego zaufania. Badanie możliwości poszerzenia zakresu negocjacji dla zwiększenia możliwości porozumienia. Dążenie do identyfikacji i minimalizacji obiektywnych i subiektywnych ograniczeń utrudniających osiąganie integrujących rozwiązań. Dbanie o pozytywne relacje z partnerem.	Próba uzyskania każdej możliwej nadwyżki ponad najmniejszy poziom wymagań w obrębie celów dla najbardziej istotnych kwestii i obrona minimalnego poziomu oczekiwań w ramach pozostałych. Proponowanie całościowych (pakietowych) rozwiązań oraz łączenie (dzielenie) kwestii dla przemycenia opcji lepszych od minimalnych. Akcentowanie atrakcyjności własnej propozycji, wskazywanie potencjalnych negatywnych konsekwencji braku porozumienia oraz eksponowanie roli i wartości wzajemnych relacji.
Wynik negocjacji	Trudno przewidzieć - można założyć minimalny kompromis, mało prawdopodobna wygrana, bardziej - porażka.	Realny do osiągnięcia wariant kompromisowy.	Prawdopodobnie niewiele wyższy od minimalnych wymagań (na granicy lub poniżej opłacalności)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [18] i [22].

Następnie oceniono stopień wpływu kolejnych czynników na scenariusze według przyjętej skali i obliczono zbiorcze wskaźniki ryzyka dla scenariuszy według następującej formuły:

$$R_k = \sum_{i=1}^m r_{ik} / 9 \cdot m,$$

przy czym  $r_{ik}$  to ocena  $k$ -tego scenariusza ( $k = 1, 2, 3$ ) ze względu na czynnik ryzyka  $i$  ( $i = 1, 2, \dots, m$ ), gdzie  $m$  - liczba istotnych czynników ryzyka. Wskaźnik  $R_k \in <0, 1>$  może stanowić oszacowanie prawdopodobieństwa subiektywnego jako miary oceny ryzyka. Zatem użyteczność  $k$ -tego scenariusza skorygowana tym wskaźnikiem wynosi:

$$U_k = V_k \cdot R_k$$

przy czym  $V_k$  obliczono za pomocą wzoru:

$$V_k = \sum_{j=1}^m v_{jk} \cdot w_{jk},$$

przy czym  $V_k$  - ogólna użyteczność strategii  $k$  ( $k = 1,2,3$ ) jako średnia ważona wartości  $v_{jk}$  ( $j = 1,2,\dots,10$ ) dla poszczególnych zagadnień (kryteriów) rozważanych w negocjacjach, przyjmowanych dla danego scenariusza strategii  $k$ , czyli  $w_{jk}$  to ich wagi - wartości  $v_{jk}$  i  $w_{jk}$  zestawiono w tabeli 3 (oczywiście dla Tenement Development SA).

Tabela 5

## Ocena wpływu ryzyka na scenariusze negocjacji inwestycyjnych

Zestawienie czynników ryzyka (ze względu na interesariuszy)		Stopień wpływu czynników ryzyka na scenariusze - $r_{ik}$				
Grupy czynników		1. Konkurencji	2. Współpracy	3. Podporządkowania		
Dotyczące Firmy - powodujące pogorszenie się jej sytuacji w wyniku wystąpienia zakłóceń, zagrożeń, sporów itp. powodujących spadek efektywności działania.	Rozważany projekt	9	3	7		
	Równoległe projekty	3	1	1		
	Sytuacja finansowa	7	5	7		
	Pozycja na rynku	5	1	5		
	Wizerunek	3	1	7		
Dotyczące innych interesariuszy prowadzące do pogorszenia relacji z nimi, wywołania konfliktów i zakłóceń we współpracy (lub nawet jej brak), w efekcie - spadek sprawności Firmy (działania nieterminowe, niepełne, kosztowne itp.)	Partner negocjacji	7	3	1		
	Właściciele (inwestorzy)	7	5	7		
	Alternatywny partner	5	1	3		
	Klienci (inne zlecenia)	3	1	3		
	Kooperanci	5	5	5		
Dostawcy	3	1	3			
Zbiorczy wskaźnik oceny ryzyka - $R_k$ :		0,56	0,27	0,49		
Użyteczność skorygowana wskaźnikiem oceny ryzyka - $U_k$		1,35	2,16	1,05		
Skala oceny stopnia wpływu czynników ryzyka na scenariusze negocjacyjne						
Punktacja	9	7	5	3	1	0
Interpretacja	Zdarzenie, którego wystąpienie jest absolutnie pewne	Wysoki poziom możliwości wystąpienia zdarzenia	Średni poziom możliwości wystąpienia zdarzenia	Niski poziom możliwości wystąpienia zdarzenia	Znikoma możliwość wystąpienia zdarzenia	Zdarzenie, którego wystąpienie jest niemożliwe

Źródło: opracowanie własne na podstawie [21, s. 323-324].

Biorąc pod uwagę otrzymane wartości  $U_k$  - jako kryterium wyboru scenariusza rozważanych negocjacji - za najlepszy uznano scenariusz współpracy.

## 6. Zakończenie

Reasumując, można stwierdzić, że cel badań został w znacznej mierze osiągnięty. Wydaje się, iż proponowana koncepcja metodyczna doboru strategii prowadzenia negocjacji w fazie ich planowania może stanowić użyteczne narzędzie realizacji działań planistycznych dotyczących praktycznych przypadków negocjacyjnych. Ważną zaletą tej koncepcji jest jej uniwersalność: nadaje się do stosowania w planowaniu różnych typów negocjacji w firmie.

Jednak należy podkreślić, iż zaprezentowanej koncepcji nie można oczywiście potraktować jako wyczerpującego ujęcia rozważanych zagadnień. Ma ona bowiem charakter wstępny i wymaga udoskonalenia. Będzie zatem podlegać dalszym badaniom i weryfikacji empirycznej. Do zasadniczych kierunków tych badań będą należeć opracowanie wielowymiarowej typologii strategii prowadzenia negocjacji w firmie, odzwierciedlającej ich złożoność, a także wzbogacenie i uściślenie kryteriów doboru strategii negocjacji oraz doskonalenie ich pomiaru. Ponadto niezbędne będzie dostosowanie narzędzi tworzenia strategii do specyfiki poszczególnych rodzajów negocjacji w firmie oraz przeprowadzenie badań empirycznych o charakterze porównawczym, sprawdzających przydatność koncepcji teoretycznej.

## Bibliografia

1. Bazerman M.H., Neale M.A.: *Negocjując racjonalnie*. Libra, Olsztyn 1997.
2. Bellenger L.: *Negocjacje*. Assimil Polska, Kraków 1999.
3. Dąbrowski P.: *Praktyczna teoria negocjacji*. Sorbog, Warszawa 1991.
4. Hiam A., Lewicki R.J., Olander K.W.: *Pomyśl, zanim powiesz*. Wydawnictwo Amber, Warszawa 2001.
5. Jajuga J. (red.): *Zarządzanie ryzykiem*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
6. Johnston R.W.: *Negotiating Strategies: Different Strokes for Different Folks*. "Personnel", March-April 1982.
7. Kaczmarek T.T.: *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Difin, Warszawa 2006.
8. Kałużna-Drewińska U.: *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
9. Kennedy G.: *Negocjator*. Studio EMKA, Warszawa 1998.
10. Kowalczyk E.: *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.

11. Kozina A.: Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
12. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W.: Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005
13. Mastenbroek W.: Negocjowanie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
14. Negocjacje. Harvard Business Essentials, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
15. Nierenberg G.I.: Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu. Studio EMKA, Warszawa 1994.
16. Rządca R.: Negocjacje w interesach. PWE, Warszawa 2003.
17. Samuelson W.F., Marks S.G.: Ekonomia menedżerska. PWE, Warszawa 1998.
18. Savage G.T., Blair J.D., Sorenson R.L.: Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically. The Academy of Management Executive 1989, vol. III, no. 1.
19. Schelling T. C., The Strategy of Conflict, Harvard University Press, Cambridge 1960.
20. Schoonmaker A.N.: Negotiate to Win. Gaining the Psychological End. Prentice Hall, New Jersey 1989.
21. Stabryła A.: Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2006.
22. Thomas K.W.: Conflict and Conflict Management, [in:] Handbook of Industrial and Organizational Psychology, M.D. Dunette (ed.), Rand McNally, Chicago 1976.
23. Walton R.E., McKersie R.B.: A Behavioral Theory Of Labor Negotiations: An Analysis Of A Social Interaction System. McGraw-Hill Book Company, New York 1965.
24. Winch A., Winch S.: Negocjacje. Jednostka - organizacja - kultura. Difin, Warszawa 2005.

## **Abstract**

The objective of the paper was to suggest methodological concept of the selection of business negotiations strategy. Firstly, the interpretation of the concept of such strategy was presented as well as its types were described. Secondly, the problem of its selection was characterized in the context of general methodological framework of negotiations planning. Finally, the case study was presented, concerning strategy selection within investment negotiations.