

Uwarunkowania negocjacji w przedsiębiorstwie

Andrzej Kozina

Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

Wydział Zarządzania

Abstrakt: Innowacyjne podejście do negocjacji gospodarczych, w odróżnieniu od tradycyjnego, koncentrującego się na samym ich procesie, zwraca uwagę na ich różnorodność uwarunkowania. Globalne, turbulentne otoczenie jest wysoce wymagające dla menedżerów we współczesnych przedsiębiorstwach. Liczne, bardzo dynamiczne i skomplikowane wewnątrz- i zewnątrz-organizacyjne relacje o charakterze zarówno konkurencyjnym, jak i kooperacyjnym skutkują szybko zwiększającym się zakresem i znaczeniem negocjacji gospodarczych. Dlatego konieczne jest poszukiwanie efektywnych narzędzi metodologicznych ich analizy, które mogą wspomóc rozwiązywanie praktycznych problemów występujących w pracy kierowniczej. Celem artykułu jest dokonanie identyfikacji uwarunkowań negocjacji gospodarczych. Po pierwsze, we wprowadzeniu wyjaśniono ich istotę, kładąc nacisk na ich interpretację jako interaktywnego procesu podejmowania decyzji. Po drugie, omówiono zewnętrzne uwarunkowania negocjacji w firmie, wynikające z wpływu otoczenia oraz relacji międzyorganizacyjnych. Po trzecie, przedstawiono wewnętrzne czynniki wpływające na tego typu negocjacje, o charakterze zarówno pośrednim, jak i bezpośrednim. W zakończeniu wskazano kierunki dalszych badań nad uwarunkowaniami negocjacji w firmie, dotyczące w szczególności opracowania koncepcji metodycznej ich identyfikacji i analizy.

Słowa kluczowe: negocjacje w przedsiębiorstwie, zewnętrzne uwarunkowania negocjacji w przedsiębiorstwie, wewnętrzne uwarunkowania negocjacji w przedsiębiorstwie

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest dokonanie identyfikacji różnego rodzaju uwarunkowań (czynników) determinujących negocjacje w przedsiębiorstwie, a konkretnie ich stron, zagadnień, potrzeb, celów i interesów stron, ich siły przetargowej oraz stosowanych przez nie szczegółowych narzędzi negocjacyjnych (strategie i techniki, oferty, argumenty, pytania itp.). Można postawić hipotezę, że pełna i rzetelna identyfikacja owych uwarunkowań jest niezbędnym warunkiem efektywnej realizacji procesów negocjacyjnych w firmie.

Korespondencja: Andrzej Kozina
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie
Wydział Zarządzania
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Poland
Tel. +48 12 293 74 76
Email: kozinaa@uek.krakow.pl

W literaturze przedmiotu zwykle mamy do czynienia z traktowaniem negocjacji jako: interakcyjnego procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, a także procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości (Lewicki, Saunders, Barry, Minton, 2005, s. 17 i n.; Rządca, 2003, s. 23 i n.). Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji (pozostałe są uzupełniające). W fazie przygotowawczej strony realizują procesy niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna na podstawie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór dopuszczalnych wariantów rozwiązań (jako część wspólną wyjściowych opcji).

Negocjacje w przedsiębiorstwie obejmują wszelkie ich rodzaje wynikające z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji. Są one instrumentem zarządzania firmą i obejmują zarówno te przypadki, w których stanowi ona 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, konkurującymi i zarazem współdziałającymi oddziałami itp., jak i pomiędzy reprezentantami firmy z interesariuszami zewnętrznymi, np. dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp. Negocjacje są zatem sposobem kształtowania relacji firmy z otoczeniem i wewnętrznymi warunkami współdziałania.

Poniżej opisano uwarunkowania negocjacji w firmie, zarówno zewnętrzne (wynikające z oddziaływania otoczenia), jak i wewnętrzne (mające źródło w firmie).

2. Zewnętrzne determinanty negocjacji w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo jako system otwarty pozostaje we wzajemnych relacjach z otoczeniem oraz dokonuje z nim wymiany materialnej i informacyjnej, która musi być w jakiś sposób zorganizowana zarówno z punktu widzenia jej celów, jak i przebiegu (Rządca, 2003, s. 166). Określenie otoczenia jako ogółu elementów nienależących do systemu, z którymi pozostaje on w interakcji (przy podejściu systemowym), jest jednakże zbyt ogólne, trzeba więc rozważyć jego bardziej szczegółowe interpretacje, umożliwiające identyfikację kontekstu negocjacji w firmie.

W zarządzaniu strategicznym (a zwłaszcza w analizie strategicznej) wyróżnia się otoczenie dalsze (makrootoczenie, pośrednie, ogólne) i bliższe (inaczej: konkurencyjne, bezpośrednie, zadaniowe) (Gierszewska, Romanowska, 2003, s. 34 i n.). Dalsze to podmioty, z którymi firma ma pośrednie stosunki, oraz procesy i zjawiska określające warunki jej funkcjonowania i rozwoju. Składa się z subotoczeń: ekonomicznego, technologicznego, politycznego, prawnego, społecznego, kulturowego, demograficznego, przyrodniczego (podział rodzajowy) oraz krajowego i międzynarodowego (globalnego) (podział ze względu na zasięg). Czynniki tego otoczenia jedynie pośrednio wpływają na negocjacje w firmie poprzez stwarzanie warunków sprzyjających lub utrudniających realizację przedsięwzięć, których one dotyczą. Stanowią „warunki brzegowe”, lecz nie wyjaśniają natury owych negocjacji. Ujawniają się natomiast bezpośrednio i wymagają szczegółowej analizy na poziomie konkretnych negocjacji,

np. poprzez wpływ zmian w prawie pracy na cele i zakres negocjacji zbiorowych, ogólnych preferencji konsumentów na siłę przetargową firmy w porównaniu z konkurentami, czynników społecznych na negocjacje w ochronie środowiska itp. Dla poszczególnych negocjacji istotne jest więc rozpatrywanie ich subotoczeń w celu uwzględnienia specyficznych uwarunkowań, zgodnie z podejściem sytuacyjnym (Bielski, 2004, s. 25–27). Zdarza się, że potencjalnie „dalsze” uwarunkowania, np. nowe przepisy prawne czy niestabilność gospodarcza, mogą mieć znacznie większy wpływ niż „bliższe” czynniki, np. w rutynowych negocjacjach handlowych między stałymi partnerami.

Otoczenie bliższe odgrywa znacznie większą rolę w przypadku negocjacji w firmie, gdyż stanowią je podmioty, z którymi jest ona w bezpośrednich stosunkach kooperacyjnych lub konkurencyjnych (poprzez sprzężenia zwrotne). Są to zatem dostawcy niezbędnych zasobów (materiałów, surowców, półfabrykatów, usług, wyposażenia, środków finansowych, informacji) oraz nabywcy (odbiorcy, klienci) wyrobów (usług). Negocjacje są bowiem środkiem służącym do wywierania przez firmę wpływu na bliższe otoczenie.

Marcin Bielski (2004, s. 78–80), podkreślając, że granice między otoczeniem bezpośrednim i ogólnym nie rysują się dostatecznie ostro, stwierdza, iż pierwsze jest indywidualne, inne dla każdej organizacji, drugie zaś jest wspólne dla wielu organizacji. Drugie opisuje podobnie jak powyżej, natomiast do pierwszego zalicza również instytucje państwowe i samorządowe, lokalny rynek pracy, czynniki społeczne: związki zawodowe, samorząd gospodarczy, postawy społeczeństwa i jego oczekiwania w stosunku do organizacji, a także czynniki techniczne. Koncepcja ta lepiej określa zakres i uwarunkowania sytuacji negocjacyjnych w firmie, gdyż jej otoczenie jest zdefiniowane w specyficzny sposób.

Z uwagi na relatywizm typologii otoczenia najodpowiedniejszym (dla celów badań) sposobem jego definiowania jest użycie teorii kontraktowej (Alchian, Demsetz, 1972), w ramach której wyróżnia się jego dwa rodzaje: kontraktowe – wszystkie podmioty, które mają z firmą bezpośrednie relacje kontraktowe (jawne i niejawne), oraz kontekstowe – obejmuje czynniki determinujące jej działania bez wchodzenia z nią w relacje kontraktowe.

Obecnie widoczna jest znaczna dynamika, złożoność i nieprzewidywalność wpływu otoczenia. Bywa więc ono określane jako „burzliwe” lub „turbulentne”. Powoduje różnicowanie się przypadków negocjacyjnych, utrudniając ich opis i analizę. „Wszędzie odczuwana jest konieczność kooperacji. W skali globalnej kooperacja staje się kluczem do przeżycia gatunku ludzkiego. Współpraca nie oznacza końca konkurencji. Drogą od konkurencji do kooperacji są negocjacje” (Ury, 1995, s. 16–17). „Wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonują dziś w skomplikowanej sieci powiązań, które tworzą się nitką za nitką, w toku negocjacji” (Ertel, 2005, s. 105). Rozwijają się dwie pośrednie formy współdziałania, dające lepsze efekty od uzyskiwanych poprzez działania niezależne, tzn. „koopetycja”, polegająca na jednoczesnym współdziałaniu i konkurowaniu podmiotów gospodarczych (Brandenburger, Nalebuff, 1997), oraz „koewolucja”, inaczej „wspólny rozwój” (Eisenhardt, Galunic, 2000).

Konkurenci nie są partnerami negocjacyjnymi firmy, lecz stanowią istotny punkt odniesienia w analizie przednegocjacyjnej, zwłaszcza dla oceny siły przetargowej i wyboru alternatywnych działań w relacjach z innymi podmiotami. Sytuacja ta zmienia się, gdy firma podejmuje z nimi negocjacje, dążąc do zmiany wzajemnych relacji. Może to polegać albo na wywieraniu nań wpływu w celu zmodyfikowania swoich działań w korzystny dla firmy spo-

sób (wymaga to posiadania realnych możliwości nacisku), albo na podjęciu z nimi współpracy (narzuca to konieczność wzajemnej wymiany i częściowej rezygnacji z własnych celów).

W przypadku dostawców i odbiorców, pomimo istnienia także konkurencyjnych interesów w relacji do celów firmy, współpraca jest główną przesłanką rozważanych negocjacji. Najogólniej kooperacja (zewnętrzna) to współdziałanie (wspomaganie się) wielu podmiotów dla osiągnięcia wspólnego celu. W szerokim znaczeniu jest to współpraca przy wytwarzaniu wyrobów i świadczeniu usług, czyli obejmuje wszystkie rodzaje związków między firmami, również w zakresie zaopatrzenia materiałowo-technicznego i innych funkcji pomocniczych. Ścisłe znaczenie (kooperacja właściwa) to bezpośrednia współpraca wyspecjalizowanych podmiotów, między którymi występują przepływy elementów kooperacyjnych i świadczenie usług, wykonywane na specjalne zamówienie odbiorcy z przeznaczeniem do określonego wyrobu gotowego (Famielec, 1992, s. 9).

Wszystkie formy współdziałania gospodarczego firm oznaczają określony stopień scaleńia (połączenia, zespolenia) działań czy funkcji, a w niektórych przypadkach także struktur i celów tych jednostek, tj. „integrację”. Polega ona na wchodzeniu w różnego rodzaju związki kooperacyjne bądź też na trwałym łączeniu się z innymi firmami dla wspólnego prowadzenia działalności pod jednym kierownictwem. Z tego względu kooperacja i koncentracja to dwie podstawowe formy integracji firm (Famielec, 1992, s. 11).

Problemy współdziałania można rozpatrywać z szerszej perspektywy teorii relacji międzyorganizacyjnych, stanowiącej dogodniejszą płaszczyznę analizy uwarunkowań negocjacji niż tradycyjna analiza powiązań firmy z otoczeniem i obejmującej różne formy współpracy gospodarczej, np. wspólne przedsięwzięcia, sieci i konsorcja (ściśle powiązania) oraz alianse, porozumienia handlowe i wspólne zarządy (luźniejsze powiązania) (Schmidt, Kochan, 1977; Ring, Van de Ven, 1994; Barringer, Harrison, 2000). Relacje te obejmują względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów i informacji oraz inne kontakty, które powstają między organizacjami oraz pomiędzy firmą i otoczeniem. Są to bardziej uporządkowane i trwałe formy od realizowanych jedynie poprzez działanie mechanizmów rynkowych. Można je opisywać za pomocą takich cech, jak: częstotliwość kontaktów, korzyści ze współpracy, stopień sformalizowania relacji, pośredni i bezpośredni wpływ innych organizacji, zbieżność celów. Podstawę teoretyczną tych relacji stanowią dwa odmienne podejścia. Pierwsze to wymiana – relacje powstają wtedy, gdy firmy dostrzegają w niej obopólne korzyści, co pozwala im w większym stopniu zrealizować cele, niż działając autonomicznie. Występuje wysoki stopień kooperacji i nastawienie na rozwiązywanie problemów. Drugim podejściem jest dominacja – motywacja do interakcji jest asymetryczna, tzn. jedna firma do niej dąży, a druga nie. Relacja powstaje tylko wtedy, gdy pierwsza z firm jest dostatecznie silna, aby zmusić drugą do podjęcia interakcji. Występuje wysoki poziom konfliktu i nastawienie na wzajemne targowanie się dla osiągnięcia jedynie własnych korzyści (Schmidt, Kochan, 1977).

Omawiane formy współpracy są podstawą wyodrębnienia typów negocjacji zewnętrznych, a co za tym idzie – wyznaczenia ich celów i zakresu. Rolę negocjacji z punktu widzenia omawianych relacji opisano w publikacji Petera Smitha Ringa i Andrew H. Van de Vena (1994), gdzie rozpatruje się je jako jeden z trzech etapów w procesie kształtowania powiązań kooperacyjnych (pozostałe to: podejmowanie wzajemnych zobowiązań i ich realizacja; etapy te powtarzają się cyklicznie, a integruje je ocena efektywności współdziałania). Na tym eta-

pie strony formułują wspólne oczekiwania dotyczące ich motywów współdziałania, zakresu inwestycji we współpracę i dostrzeganych czynników niepewności w realizacji wspólnego projektu. Kładzie się nacisk na formalne procesy targowania się, odpowiednie zachowania przy doborze i sposobie traktowania partnera, a także wzajemne przekonywanie się i spieranie na temat możliwych warunków i procedur współpracy.

3. Wewnętrzne uwarunkowania negocjacji w firmie

Podstawą analizy wewnętrznych uwarunkowań negocjacji w firmie jest również współistnienie kooperacji i konkurencji określających wzajemne interakcje pomiędzy elementami organizacji, będące podłożem negocjacji. Znacznie większa (niż dla powiązań zewnętrznych) jest jednak liczba i intensywność wzajemnych interakcji w ramach szeregu potencjalnych i faktycznych współzależności, które stwarza struktura firmy. Konieczność wzajemnego współdziałania i związane z nim procesy wymiany i koordynacji działań, niezbędne do realizacji założonych celów przez dany zespół ludzi, stanowią decydujące przesłanki negocjacji. Nasilenie tych interakcji powoduje także wiele rozbieżności interesów, determinowanych odmiennością celów, tj. powstawaniem konfliktów organizacyjnych. Wynikają one z istoty firmy jako szczególnego rodzaju organizacji, są naturalną konsekwencją jej istnienia (Greenhalgh, 1986).

Ogólny schemat metodyczny badania tych uwarunkowań polega na identyfikacji form relacji pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi. Nie jest to jednak ujęcie wystarczające z punktu widzenia celu badań, gdyż nie obejmuje pierwotnych przyczyn i faktycznej natury rozważanych uwarunkowań. Dla ich dokładnego opisu i analizy niezbędne jest przyjęcie zbioru istotnych charakterystyk opisujących organizację firmy, np. Robert Rządca (2003, s. 173 i n.), analizując negocjacje jako zmienną zależną, rozważa trzy zmienne niezależne: strukturę, strategię i kulturę organizacyjną.

Dogodną podstawę opisu omawianych uwarunkowań stanowi koncepcja Richarda E. Waltona i Johna M. Duttona (1969), którzy dla celów analizy konfliktów między wydziałami wyodrębnili dwa rodzaje cech, tzn. atrybuty relacji pomiędzy elementami (wyrażające konflikt lub współdziałanie) i czynniki kontekstu (organizacyjne i osobowościowe), determinujące konflikt lub współdziałanie. Pierwsze to charakterystyki organizacji wewnętrznej firmy w ujęciu statycznym (struktury organizacyjnej) i dynamicznym (procesów). „Negocjacje są naturalnym sposobem organizowania funkcjonowania każdej organizacji, a budowanie struktury z kolei można potraktować jako proces utrwalania wynegocjowanych porozumień, a więc także zastępowania negocjacji rozwiązaniami instytucjonalnymi” (Rządca, 2003, s. 171). Struktura organizacyjna (a zwłaszcza zależności) to główna determinanta procesów kooperacji wewnętrznej. Omawianą koncepcję należy zatem uzupełnić zestawieniem funkcji tej struktury (Nalepka, Kozina, 2007, s. 20 i n.).

Uwzględniając wymienione koncepcje, opracowano typologię „bezpośrednich” i „pośrednich” uwarunkowań negocjacji w firmie (zob. tabele 1 i 2). Współwystępowanie kooperacji i konkurencji sprawia, że te same cechy „bezpośrednie” są podstawą wyodrębnienia zarówno przesłanek współdziałania elementów organizacji, jak i konfliktów pomiędzy nimi. Różnica między głównymi typami uwarunkowań negocjacji polega na tym, że w pierwszym przypadku są one podstawą dokonywania wzajemnych uzgodnień, niezbędnych do zapewnienia sprawności współdziałania, natomiast w drugim – poszukiwania możliwych sposobów roz-

wiązywania konfliktów, aby ograniczyć lub eliminować przeszkody w osiągnięciu założonego poziomu efektywności.

Tabela 1. Wewnętrzne uwarunkowania negocjacji w firmie (bezpośrednie)
(Table 1. Internal determinants of negotiations in the company [direct])

Cechy (Features)	Wymiar kooperacji (współpraca) (The dimension of cooperation [cooperation])	Wymiar konkurencji (konflikt) (Dimension of conflict [conflict])
Cele	Formułowanie i uzgadnianie celów (adekwatnie do możliwości i wymagań otoczenia) oraz ich dekompozycja (agregacja) i ustalanie priorytetów.	Rozbieżności celów elementów i całości oraz pomiędzy celami elementów, odmiennosc priorytetów i niezgodność celów z potrzebami otoczenia.
Zadania i funkcje	Ustalanie zadań i funkcji (w wyniku dekompozycji celów) oraz projektowanie i uzgadnianie procesów realizacji zadań.	Zbyttna szczegółowość (ogólność) zadań, niezgodność funkcji z celami oraz związane z tym problemy ich realizacji.
Zasoby ludzkie	Dobór wykonawców adekwatnie do zadań i ustalanie zakresów ich działania (przydział zadań i odpowiedzialności).	Wzajemne niedostosowanie ludzi i zadań, niezadowolenie z roli, asymetryczność (polaryzacja) funkcji (ról) organizacyjnych.
Zasoby rzeczowe	Przydzielanie zasobów w ilości i jakości dostosowanej do realizowanych zadań i funkcji, bilansowanie ich wykorzystania.	Ograniczoność lub niedostępność (wspólnych) zasobów, dążenie do ich pozyskania lub zwiększenia kosztem innych jednostek.
Grupowanie elementów	Dobór kryteriów rozczłonkowania firmy adekwatnych do realizowanych zadań i funkcji oraz projektowanie organizacji wewnętrznej zespołów.	Użycie niewłaściwych kryteriów grupowania, powodujące dublowanie, nierealizowanie lub niepełne realizowanie zadań oraz nadmierne zróżnicowanie i niezgodności statusów zespołów.
Zależności funkcjonalne	Ustalenie zasad współdziałania, koordynacja realizacji zadań oraz projektowanie niezbędnych procesów komunikacyjnych.	Współzależność działań, niesprawne środki koordynacji i problemy komunikacyjne (braki, opóźnienia, zła jakość itp. danych) – konflikty poziome.
Zależności hierarchiczne	Preferowany styl kierowania i ustalenie relacji nadrzędności–podległości.	Napięcia w relacjach przełożony–podwładny (konflikty pionowe).
Uprawnienia decyzyjne	Podział, sprecyzowanie i rozmieszczenie uprawnień adekwatnie do zleconych zadań i odpowiedzialności.	Naciski i ograniczenia wynikające z nadmiernej (de)centralizacji uprawnień, niejednoznaczności i/lub zbyt wąskie (szerokie) uprawnienia wywołujące spory kompetencyjne pomiędzy kierownikami.
Formalizacja działań	Opracowywanie przepisów (regulaminów, procedur, zasad, wytycznych itp.) warunkujących sprawną realizację zadań.	Problemy wynikające z niedostatecznego (zbyt duża swoboda działania) lub nadmiernego (rygorystyczność) stopnia formalizacji utrudniającego realizację zadań.

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ charakterystyk „pośrednich” na negocjacje, czyli czynników kształtowania struktury organizacyjnej, należy opisywać poprzez wpływ na uwarunkowania pierwszego rodzaju. Szczególną rolę wśród omawianych uwarunkowań odgrywa strategia firmy, która wyznacza ramy negocjacji, a zwłaszcza ich zakres i cele. Jest również zmienną zależną dla negocjacji, jako „wynik negocjacji dotyczących hierarchii celów, a także sposobów ich realizacji pomiędzy dominującymi w organizacji grupami” (Rządca, 2003, s. 171).

Tabela 2. Wewnętrzne uwarunkowania negocjacji w firmie (pośrednie)
 (Table 2. Internal determinants of negotiations in the company [indirect])

Cecha (Feature)	Charakterystyka wpływu na negocjacje (The characteristics of impact on negotiations)
Otoczenie	Kooperacja zewnętrzna i związane z nią konflikty z podmiotami otoczenia mają bezpośrednie odzwierciedlenie w procesach wewnętrznych (poprzedni podrozdział).
Strategia firmy	Strategia determinuje przede wszystkim zakres i kierunki współdziałania poprzez wpływ na cele operacyjne i programy ich realizacji. Z drugiej strony nieadekwatność strategii do oczekiwań otoczenia i/lub niewłaściwa jej realizacja stymulują konflikty wewnętrzne związane z ponoszeniem odpowiedzialności za konsekwencje problemów z jej realizacją.
Struktura organizacyjna	Proces tworzenia struktury i realizacja w jej ramach procesów przez współdziałające zespoły są najważniejszymi wyznacznikami kooperacji wewnętrznej. Z drugiej strony każde rozwiązanie strukturalne posiada wady i sprzyja powstawaniu konfliktów (nie ma struktury idealnej), np. struktura sztabowo-liniowa – między jednostkami sztabowymi i kierownikami liniowymi, macierzowa – konfliktów kompetencji, a dywizjonalna – interesów pomiędzy zdecentralizowanymi jednostkami podstawowymi dążącymi do poszerzenia strefy wpływów.
Kultura organizacyjna	Dominujące standardy kulturowe (normy, zwyczaje, wartości itp.) mogą sprzyjać prowadzeniu negocjacji lub je utrudniać (ograniczać), np. zależnie od stopnia otwartości danej kultury. Jednolitość wzorców kulturowych generalnie sprzyja współdziałaniu, ich odmienności natomiast mogą powodować konflikty (wzajemne niezrozumienie, różne oczekiwania, narzucanie wartości itp.).
Technologia	Stwarza zarówno możliwości, jak i ograniczenia działania, czyli może z jednej strony wspomagać współdziałanie, np. poprzez udoskonalenie systemu informacyjnego, usprawnienie procesów wykonawczych itp., a z drugiej wywoływać konflikty, wynikające np. z trudności spełnienia narzuconych standardów, niezgodności rozwiązań stosowanych w różnych zespołach itd.
Zmiany organizacyjne	Wszelkie zmiany naruszają stan równowagi, a zwłaszcza stosowane zasady i relacje współdziałania, a co za tym idzie – stymulują szereg konfliktów (w odniesieniu do wszystkich lub wybranych elementów w tabeli 1), w tym wynikających z samej istoty zmiany (ujawnia się szereg różnorodnych oporów).

Źródło: opracowanie własne.

Specyficznym czynnikiem jest wdrażanie zmian organizacyjnych. Ich stale wzrastające zakres i tempo w aktualnych warunkach działania przedsiębiorstw determinuje negocjacje w związku z pojawianiem się nowych bądź zmianą dotychczasowych grup interesów jako partnerów negocjacji, modyfikacją ich celów, zasad prowadzenia negocjacji, procedur itp.

4. Podsumowanie

Zgodnie ze sformułowanym na wstępie celem artykułu jego efekty dotyczą metodologicznych aspektów badania negocjacji w firmie. Przedstawiona charakterystyka ich uwarunkowań może stanowić użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy praktycznych przypadków negocjacyjnych. Uniwersalność i kompleksowość przyjętej koncepcji metodycznej czyni ją adekwatną do wszelkiego rodzaju negocjacji prowadzonych w firmie. Można zatem stwierdzić, że w wymiarze ogólnym potwierdziła się sformułowana na wstępie hipoteza. Jak łatwo zauważyć, zakres działań analitycznych niezbędnych do właściwego rozpoznania rozważanych uwarunkowań jest bardzo szeroki.

Z drugiej strony przedstawiona koncepcja stanowi zaledwie wstępne ujęcie uwarunkowań negocjacji w firmie. Powinna zostać rozwinięta poprzez opracowanie metodyki analizy wpływu owych uwarunkowań (w ramach dalszych badań autora), zwłaszcza pod kątem wzbogacenia szczegółowych narzędzi identyfikacji i szacowania zakresu (siły) tego wpływu na parametry sytuacji negocjacyjnej, co będzie wymagać stosowania metod ilościowych. Niezbędna jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych negocjacji w przedsiębiorstwie. Badania takie, obejmujące specyficzne sytuacje negocjacyjne, pozwolą na pełne zweryfikowanie sformułowanej na wstępie hipotezy, tj. umożliwią specyfikację szczegółowych, konkretnych uwarunkowań tych sytuacji, a nie tylko sprecyzowanie ich ogólnych kategorii.

Bibliografia

- Alchian, A.A., Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Barringer, B.R., Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403.
- Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 83-7387-441-0.
- Brandenburger, A., Nalebuff, B.J. (1997). *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. New York: Russell Sage Foundation & Princeton University Press. ISBN 3-900051-07-0-32.
- Eisenhardt, K.M., Galunic, D.Ch. (2000). Coevolving. At last a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 78(1), 91–101.
- Ertel, D. (2005). Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej. W: W.H. Schmidt i in., *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów* (s. 105–132). Gliwice: Wydawnictwo Helion. ISBN 83-7361-909-7.
- Famielec, J. (1992). *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie*. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-85483-36-5.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1389-1.
- Greenhalgh, L. (1986). Managing conflict. *Sloan Management Review*, 27(4), 45–51.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B., Minton, J.W. (2005). *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis. ISBN 83-7301-711-9.
- Nalepka, A., Kozina, A. (2007). *Podstawy badania struktury organizacyjnej*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 978-83-7252-346-4.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Rządca, R. (2003). *Negocjacje w interesach*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1464-2.
- Schmidt, S.M., Kochan, T.A. (1977). Interorganizational relationships: Patterns and motivations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 220–234.
- Ury, W. (1995). *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0984-3.
- Walton, R.E., Dutton, J.M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 73–84.

The determinants of business negotiations

Abstract: Innovative approach to business negotiations, unlike traditional one, focused on negotiations process itself, considers their various determinants. Global, turbulent environment is highly challenging to the managers in contemporary companies. Numerous, very dynamic and complicated inter- and intra-organizational relations of either competitive or cooperative character result in sharply increasing scope and importance of business negotiations. Therefore it is necessary to search for effective methodological tools of analyzing them, which could facilitate resolving practical problems, occurring in managerial work. The objective of the paper is to characterize the determinants

of business negotiations (within a company). Firstly, in the introduction the idea of such negotiations is clarified, putting stress on their interpretation as an interactive decision making process. Secondly, the external determinants of negotiations within a company are described, stemming from environmental impact and inter-organizational relationships. Thirdly, the internal factors influencing such negotiations are presented, of both indirect and direct character. In closing part the areas of subsequent research on business negotiations determinants are pointed out, in particular concerning the elaboration of methodological framework for identifying and analyzing such determinants.

Key words: negotiations in a company, external determinants of negotiations in a company, internal determinants of negotiations in a company
