

RENATA ŻABA-NIERODA*

Negocjacje jako funkcja menedżerska w innowacyjnym przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: negocjacje, przewaga konkurencyjna, konkurencyjność, przedsiębiorstwo, strategie negocjacyjne, BATNA

Streszczenie: W artykule omówiono problematykę dotyczącą negocjacji jako funkcji menedżerskiej. Problemy związane z tym pojęciem nie były do tej pory impulsem do znaczących rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych w naukach o organizacji i zarządzaniu czy socjologii i psychologii. W tym wypadku skupiono się na teoretycznych aspektach znaczenia negocjacji w strategicznych procesach zarządzania przedsiębiorstwem, przedstawiając pozytywne elementy związane z prezentacją negocjacji w ujęciu procesowym. Określono zasady stosowania wybranych strategii negocjacyjnych w tak ważnym dla przedsiębiorstwa obszarze, jakim są negocjacje. Podkreślono, że negocjacje mogą stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku. Choć wynik jednostkowych negocjacji może w niewielkim stopniu oddziaływać na ogólną sytuację firmy, to niezliczone procesy negocjacyjne, które zachodzą w typowym przedsiębiorstwie, wywierają ogromny wpływ na kształt jego strategii i osiągnięte rezultaty. Zaleca się zatem przejście od sytuacyjnego do instytucjonalnego sposobu traktowania negocjacji.

1. Uwagi wstępne

Działalność menedżerów obejmuje negocjowanie wzajemnych stanowisk i zależności, zawieranie sojuszy i kontraktów. Liczą się słabe i mocne strony, wielkość i małość podejmowanych decyzji, jakość i sumienność, rozsądne i mądre inicjowanie działań, niezależne dokonywanie wyborów zamiast ślepego słuchania poleceń.

Każdy z nas ma ze słowem „negocjacje” wiele skojarzeń, które tworzą nieopowtarzalną i nieujawnioną, tzw. prywatną, ukrytą teorię negocjacji, odzwierciedlającą

* dr Renata Żaba-Nieroda – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 527, e-mail: zabar@mwse.edu.pl.

indywidualny pogląd na tę kwestię. Negocjacje to nie tylko rozmowy biznesmenów, prawników, dyplomatów, handlowców czy sprzedawców samochodów. Negocjacje to część codziennego życia. Dzięki nim jesteśmy w stanie zdobyć to, czego pragniemy, wyrazić i zaspokoić swoje potrzeby. Negocjujemy od chwili narodzin, kiedy wydajemy pierwszy krzyk, choć może nie wiemy, że wymieniamy wówczas argumenty z otoczeniem. Z wiekiem nasze metody negocjacyjne nabierają rozmachu i finezji.

Trudno znaleźć w polskiej literaturze naukowej szerokie i wyczerpujące omówienia problematyki dotyczącej negocjacji jako funkcji menedżerskiej. Problemy związane z tym pojęciem nie były do tej pory impulsem do znaczących rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych w naukach o organizacji i zarządzaniu czy socjologii i psychologii. W artykule skupiono się na teoretycznych aspektach znaczenia negocjacji w strategicznych procesach zarządzania przedsiębiorstwem. Jego celem jest przedstawienie charakterystyki negocjacji w dziedzinie zarządzania jako jednego z istotnych procesów w firmie.

2. Negocjacje jako element przewagi konkurencyjnej

Termin ‘negocjacje’ ma swój łaciński źródłosłów i pochodzi od słowa *negotium* (interes, zobowiązanie, trudna sprawa), czerpie także swe korzenie ze słowa *negotia-tio* (handlowanie, prowadzenie interesów). Negocjacje to proces, w którym spotykają się dwie jednostki (lub więcej) w celu przeprowadzenia dyskusji i rozwiązania problemu, gdy istnieje sprzeczność interesów, lub dokonania pewnych ustaleń. Negocjacje to psychologiczna gra: każdy ruch podczas partii gry w negocjacje wywołuje określony ruch przeciwnika.

Efektywne relacje międzyludzkie i kontakty z klientami stanowią jeden z kluczowych czynników sprawnego działania przedsiębiorstwa. Umiejętność zarządzania relacjami międzyludzkimi i biznesowymi to ważny element kompetencji menedżera. Znajomość technik negocjacji jest niezbędna podczas spotkań z klientami i kontrahentami, a umiejętność rozwiązywania konfliktów między pracownikami daje gwarancję efektywnego działania firmy.

Negocjacje możemy określić jako rozwiązywanie konfliktu zaistniałego pomiędzy dwoma lub większą liczbą partnerów, podczas którego przeciwne strony tak modyfikują swoje potrzeby, by dojść do możliwego do zaakceptowania porozumienia. Aby mogło dojść do negocjacji, powinny wystąpić równocześnie trzy czynniki: strony są wzajemnie zależne od siebie; interesy stron są częściowo wspólne, a częściowo sprzeczne; porozumienie wypracowane w ramach negocjacji może zapewnić większą korzyść niż działanie bez porozumienia. Negocjacje w ujęciu różnych autorów przedstawia tablica 1.

Tablica 1

Termin 'negocjacje' w ujęciu różnych autorów

Definicja	Autor
Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona jesteście związani pewnymi interesami, z których jedno są wspólne, a inne przeciwstawne.	R. Fisher, W. Ury i B. Patton
Negocjacje to proces, w którym próbujemy wpływać na innych, aby pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby.	R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders i J. Minton
Negocjacje to proces przechodzenia dwóch ludzi od punktu, w którym dzieli ich problem lub konflikt, do punktu, w którym osiągają rozwiązanie lub porozumienie. To proces składania ofert i kontrofert, ustępstw i kompromisów, dzięki którym strony osiągają punkt, uznany przez nich za najlepszy, jaki można osiągnąć. Proces ten jest sercem negocjacji, nie można go jednak zrozumieć ani prowadzić z sukcesem bez wiedzy na temat tego, jak inne czynniki wpływają na proces.	R.J. Lewicki i J.A. Litterer
Negocjacje to przemyślana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą której próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności.	R.E. Walton i R.B. McKersie
Negocjacje to proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie.	A. Fowler
Negocjacje to dyskusja między dwiema lub więcej stronami, których deklarowanym celem jest likwidacja różnicy interesów, aby w ten sposób uciec z sytuacji konfliktu społecznego. Stronami (zwanymi również spierającymi się) mogą być jednostki, grupy, organizacje lub jednostki polityczne takie jak narody. Różnica interesów oznacza, że strony mają niezgodne preferencje wyboru pomiędzy możliwymi rozwiązaniami.	D.G. Pruitt i P.J. Carnevale
Negocjacje to proces, w którym przeciwstawne stanowiska są łączone we wspólną decyzję.	W.I. Zartman i M. Berman
Negocjacje to sekwencja posunięć, dzięki którym strony osiągają możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów, przy czym muszą one mieć świadomość częściowej wspólnoty interesów, bez czego nie byłyby w stanie podjąć rozmów. Sekwencja posunięć to wymiana słów, wypowiedzi przy negocjacyjnym stole.	Z. Nęcki

Źródło: 1, s. 28; 2, s. 15; 3, s. 44; 4, s. 3; 5, s. 12; 6, s. 2; 7, s. 5; 8, s. 18; 9, s. 12.

Jak wynika z tablicy 1, negocjacje oznaczają dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre przynajmniej interesy

zaangażowanych stron są konfliktowe. W każdych negocjacjach uczestniczące strony mają wspólne, jak i sprzeczne interesy, gdyż bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym. W negocjacjach co najmniej dwie strony łączą się z sobą w pewien rodzaj dobrowolnego związku. Negocjacje bywają nazywane sztuką prowadzenia rozmów i polemik między stronami. Eksperti w dziedzinie negocjacji wymieniają niezbędne warunki, które negocjacje muszą spełniać. Należą do nich:

- obustronna gotowość do zawarcia kontraktu,
- obszar kontraktu i obszar wspólnych interesów,
- różne warianty rozwiązań problemów spornych,
- usprawnienia decyzyjne stron,
- zdolność kształtowania przebiegu i wyniku dyskusji,
- gotowość do pewnych ustępstw.

Koherentność złożonych zasad negocjacji, a przede wszystkim prawidłowe ich rozumienie, może mieć istotny wpływ na sprawność zarządzania przedsiębiorstwem i kształtowanie pozytywnych relacji z klientami. Negocjacje są jednym z obszarów działalności firmy wymagających wielu zmian w odpowiedzi na wyzwania stawiane menedżerom przez warunki ich funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, przy dynamicznie rozwijającej się technologii informacyjnej (10, s. 32).

W wielu firmach każde negocjacje traktuje się osobno. Przedsiębiorstwa, które podchodzą do negocjacji w sposób bardziej systematyczny i skoordynowany, osiągają lepsze wyniki i budują silniejsze relacje z partnerami (11, s. 51). Przedsiębiorstwa funkcjonują w skomplikowanej sieci relacji, powiązań, które tworzą się w toku wzajemnych negocjacji. Trudno sobie wyobrazić projekt biznesowy, który obywałby się bez negocjacji. Powszechnie uważa się, że wynik jednostkowych negocjacji może w niewielkim stopniu oddziaływać na ogólną sytuację przedsiębiorstwa. To liczne procesy negocjacyjne, które zachodzą w organizacji, wywierają wpływ na kształt strategii i osiągnane rezultaty rynkowe.

W firmach rzadko postrzega się aktywność negocjacyjną jako pewną całość. Zwykle przyjmuje się sytuacyjny punkt widzenia i traktuje każdy proces negocjacji jako osobny przypadek, w ramach którego realizuje się odrębne cele, stosuje odmienną taktykę postępowania oraz inaczej ocenia się wyniki. Takie podejście może przynieść dobre rezultaty w konkretnych sytuacjach, ale okazuje się niewłaściwe, jeżeli analizujemy je z perspektywy strategicznej. Wynegocjowanie korzystnych warunków pojedynczego kontraktu może bowiem pogorszyć długofalowe stosunki z dostawcą, a pozytywna odpowiedź na nietypowe zapotrzebowanie klienta jest w stanie podważyć strategię marketingową firmy.

Przedsiębiorstwa podchodzą do negocjacji w cząstkowy sposób. Każda sytuacja negocjacyjna jest zwykle sama w sobie bardzo skomplikowana. Negocjator musi zapanować nad kompilacją czynników i zagadnień związanych z przedmiotem transakcji. Doprowadzenie do ekwiwalentnej wymiany ustępstw jest tak trudne, że postulat myślenia o systematycznym podejściu do negocjacji wydaje się zadaniem niewyko-

nalnym. Im większe znaczenie w biznesie zyskują porozumienia, spółki i alianse, tym bardziej rośnie potrzeba traktowania negocjacji jako kompetencji firmy.

Zarządzający przedsiębiorstwami zaczynają postrzegać proces prowadzenia negocjacji w odmienny sposób. Zdobywanie umiejętności w dziedzinie negocjacji nie polega na tworzeniu sztywnych, jednolitych reguł postępowania we wszystkich przypadkach. W to miejsce powinna wkraczać koordynacja zarządzania negocjacjami. Jeżeli menedżerowie zrezygnują z sytuacyjnego podejścia do negocjacji, okaże się, że można nimi zarządzać w skali całego przedsiębiorstwa (12, s. 54). Menedżerowie firm, którym udało się uczynić z negocjacji swoją kompetencję, osiągnęli to poprzez wprowadzenie czterech zasadniczych zmian w praktyce i sposobie postrzegania procesów negocjacyjnych (11, s. 54):

- budowę kompleksowej infrastruktury negocjacyjnej, służącej zapewnieniu zgodności pomiędzy priorytetami poszczególnych negocjatorów a celami całej firmy;
- rozszerzenie zakresu mierników oceny negocjacji poza standardowe porównywanie kosztu i ceny;
- doprowadzenie do rozróżnienia pomiędzy jednorazową transakcją a długofalowymi relacjami z partnerami;
- umożliwienie negocjatorom zrywania pertraktacji, jeśli transakcja będąca ich przedmiotem nie służyła najlepiej interesowi całej firmy.

Negocjacje stanowią jedną z tych nielicznych funkcji współczesnego przedsiębiorstwa, które oparły się trendowi do standaryzacji procesów. Przebudowując procesy: obsługi klienta, produkcji, badań i rozwoju, pozwolono, aby negocjacje pozostały całkowicie w rękach negocjatorów. Każdy pojedynczy proces negocjacji uważa się za odrębny przypadek, a jego wynik zależy wyłącznie od indywidualnych umiejętności, taktyki i doświadczenia negocjatora. W rzeczywistości negocjacje można koordynować i wspierać tak jak każdą funkcję menedżerską.

3. Tworzenie infrastruktury negocjacyjnej

W przedsiębiorstwach konieczne jest wprowadzanie udoskonalonego programu szkolenia w zakresie negocjacji, opartego na ćwiczeniu umiejętności negocjacyjnych w sytuacjach rzeczywistych. Formułowanie założeń negocjacji powinno być powiązane ze wstępną analizą finansową każdego przypadku. Współpracując z konkretnym zespołem negocjacyjnym, analitycy finansowi powinni sporządzać listę interesów przedsiębiorstwa towarzyszących każdej sprawie, hierarchizować je, rozpoznawać interesy partnera, opracowywać zestaw możliwych rozwiązań sytuacji oraz oceniać ewentualne warianty alternatywne przedsiębiorstwa i partnera biznesowego. Całość analizy powinna stanowić podstawę planu przyszłych negocjacji. Dla zespołów negocjacyjnych winien zostać przygotowany system wymiany informacji na temat najlepszych rozwiązań. Ćwiczenia te okazują się pomocne nie tylko w prowadzeniu

konkretnych pertraktacji, ale są też dowodem na to, że negocjacje można traktować jako proces ogólnofirmowy, który daje się oceniać i systematycznie modyfikować.

Istnieje wiele możliwości budowy infrastruktury negocjacyjnej, a jedną z nich jest tworzenie centralnej bazy danych. W każdym przypadku osoba negocjująca musi wypełnić kwestionariusz dotyczący stosowanych technik negocjacji, spodziewanych wyników i wniosków na przyszłość. Odpowiedzi wprowadzane są do bazy danych, z której mogą korzystać inni menedżerowie. Przygotowujący się do negocjacji mogą również wspomagać się zbiorową wiedzą kolegów z firmy. Bazę danych można ponadto wykorzystywać jako portal kontaktowy, dzięki któremu będziemy w stanie dotrzeć do bardziej doświadczonych kolegów. Baza ta może być wyposażona w funkcję zestawiania okresowych raportów dla zarządu, prezentujących obraną taktykę i rezultaty poszczególnych pertraktacji, co pozwala na weryfikację wiedzy o tym, które praktyki negocjacyjne są skuteczne.

Infrastrukturę negocjacyjną można budować także za pomocą mniej zaawansowanych technologicznie narzędzi. Każdy z negocjatorów przed przystąpieniem do negocjacji cen z dużym zleceniodawcą jest zobowiązany do skonsultowania propozycji cenowej z przynajmniej jeszcze jedną osobą. Menedżerowie pomagają sobie w przygotowaniach do negocjacji i dzielą się doświadczeniami zdobytymi w podobnych sytuacjach (11, s. 57).

Można też opracować zestaw formularzy negocjacyjnych dla wszystkich negocjatorów. Formularz taki będzie zawierać opis kroków, jakie należy podjąć w trakcie przygotowań do negocjacji i podczas ich prowadzenia, a także zobowiązywać negocjatorów do złożenia relacji z rozmów, aby ważne informacje zostały przekazane przełożonym. W formularzach znajduje się miejsce na opis stanowisk zajmowanych przez obie strony, analizę różnych opcji pojawiających się w toku negocjacji oraz przedstawienie listy kryteriów oceny prowadzonych rozmów.

Zaprezentowane rozwiązania prowadzą do powstania ogólnej infrastruktury wspomagającej procesy negocjacyjne. W rezultacie poprawiają się wyniki konkretnych pertraktacji, ożywia się współpraca i kreatywność negocjacyjna przedsiębiorstwa, wzrasta indywidualna odpowiedzialność negocjatorów. Zostaje również zmienne przekonanie, że każdy proces negocjacyjny jest niepowtarzalny i odporny na próby koordynacji i kontroli.

Niezbędnym warunkiem praktycznego wykorzystania możliwości firmy w obszarze negocjacji jest rozwijanie potencjału negocjacyjnego jej reprezentantów, obejmującego trzy składniki (13, s. 35):

- wiedzę z zakresu poszczególnych dyscyplin i zagadnień ekonomicznych oraz dziedzin wspomagających;
- zdolności i umiejętności dotyczące rozwiązywania problemów, komunikowania się i wpływania na zachowania innych;
- cechy osobowości przydatne w prowadzeniu negocjacji, jak np. empatia, asertywność, kreatywność.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa to najczęściej: dostarczanie negocjatorom informacji, wyciąganie wniosków z doświadczeń, opracowywanie schematów kategoryzacji lub hierarchizacji sytuacji negocjacyjnych, aby ułatwić wybór odpowiedniej strategii rozmów, a także wdrażanie systemów kontroli i oceny przebiegu negocjacji.

4. Mierniki sukcesu w negocjacjach

Sposób mierzenia sukcesu ma zasadniczy wpływ na działania negocjatora. W przedsiębiorstwach brakuje systemu narzędzi do pomiaru stopnia realizacji celów negocjacyjnych. Większość mierników oceny dotyczy wynegocjowanej ceny. Kwantyfikowalne ceny są podstawą ustalania celów budżetowych oraz wynagradzania negocjatorów. Wykorzystywanie tylko mierników finansowych skłania negocjatorów do koncentrowania się na kosztach. W działach zakupów cele budżetowe ustala się, opierając się na niskich cenach zakupu, podstawą oceny jest zaś realizacja celów. Kierownicy działów zalecają kupującym uzyskiwanie od dostawców najlepszych możliwych warunków zakupu, a każdą transakcję analizują za pomocą miernika cenowego. Kupujący, których ocena zależy od uzyskanych cen, traktują negocjacje jako grę o sumie zerowej. Nawet jeśli przedsiębiorstwo nalega na stosowanie w relacjach z dostawcami podejścia wygrany–wygrany, kupujący wiedzą, że ich przełożeni będą zadowoleni, jeśli zdobędą wysoki rabat. Koncentrowanie się na dyskontach wywołuje efekt uboczny polegający na ignorowaniu możliwości wprowadzania innowacji do warunków współpracy. Takie nastawienie może uniemożliwić przeprowadzenie strategicznych zmian w firmie, zmierzających do budowania silniejszych więzi z dostawcami, może też negatywnie wpływać na rozwiązywanie problemów.

Kompleksowe podejście do kwestii pomiaru efektów negocjacji przedstawia uzupełniony zestaw mierników (11, s. 58):

- Relacje (Czy przebieg negocjacji służy budowie stosunków między uczestnikami rozmów, które będą sprzyjać ich efektywnej współpracy?);
- Komunikacja (Czy negocjacje przyczyniają się do powstania warunków, w których obie strony mogą podejmować konstruktywne rozmowy mające na celu rozwiązywanie problemów?);
- Interesy (Czy osiągnięte porozumienie realizuje interesy firmy i jej partnera oraz przynajmniej w niewielkim stopniu interesy innych zaangażowanych stron?);
- Opcje (Czy w trakcie negocjacji poszukiwano innowacyjnych i efektywnych rozwiązań, które mogłyby przynieść obopólne korzyści?);
- Akceptacja (Czy po przedyskutowaniu różnych wariantów zastosowano obiektywne kryteria oceny i wybrano te spośród nich, które mogły być uznane za odpowiednie i akceptowalne dla obu stron?);

- BATNA¹ (Czy proponowana transakcja została oceniona z punktu widzenia najlepszego wariantu alternatywnego i firma jest pewna, że zawarte porozumienie służy jej interesom lepiej niż on?);
- Zobowiązania (Czy w toku negocjacji wypracowano zestaw wzajemnych zobowiązań, które są dla obu stron zrozumiałe i z których mogą się one wywiązać?).

Przedstawione kryteria służą jako standardy oceny prowadzonych negocjacji, stanowią także podstawę przygotowań do rozmów. Aby uzyskać wysoką ocenę, negocjatorzy muszą dowieść, że potrafili stworzyć klimat do otwartej komunikacji, przedyskutowali warianty porozumienia, zastosowali obiektywne kryteria wyboru jednego z nich oraz doprowadzili do umowy, która dobrze służy interesowi nie tylko firmy, ale i jej partnerów negocjacyjnych.

Mierniki mają miękki charakter i trudno je kwantyfikować, lecz ich elastyczność zmusza negocjatorów do pełniejszego i bardziej kreatywnego traktowania negocjacji na etapie wstępnego ustalania strategii rozmów i w czasie samych pertraktacji. W sytuacji, gdy negocjacje stają się skomplikowane lub trudne, negocjatorzy nie mogą po prostu wycofać się i zaproponować ustępstwa. Muszą brać pod uwagę wiele uwarunkowań, a tym samym są w stanie dostrzec więcej opcji i utrzymać szerszą perspektywę rozmów.

Mierniki oceny należy powiązać z odpowiednim systemem zachęt faktycznie wpływających na zachowanie negocjatorów. Aby wymusić bardziej kreatywne, pełniejsze podejście do negocjacji, wiele przedsiębiorstw rozbudowuje zestawy kryteriów, na których podstawie przyznawane są premie i prowizje. W działach zaopatrzenia starania idą w kierunku wiązania zachęt nie z wysokością uzyskiwanych rabatów, ale z całkowitymi kosztami korzystania z produktów, co oznacza branie pod uwagę m.in. operacyjnej efektywności współpracy z dostawcą, liczby braków w partiach towaru, a nawet udziału dostawcy w tworzeniu innowacji w produktach. W działach sprzedaży szuka się sposobów uzależniania wynagrodzenia przedstawicieli handlowych od takich efektów, jak: trwałość relacji z klientami, powstawanie innowacji będących wynikiem współpracy, ocena wzajemnych relacji, liczba transakcji z klientem powiązanych z transakcją wyjściową.

Bodźce motywacyjne mogą mieć charakter niefinansowy – np. przedsiębiorstwa organizują programy gromadzenia wiedzy lub dzielenia się nią. Chcąc zachęcić pracowników do uczestnictwa w tych programach, każdemu, kto cokolwiek wnosi do banku wiedzy lub z niego korzysta, oferuje się szansę zdobycia różnych nagród. Tego

¹ Roger Fisher i William Ury wprowadzili do leksykonów negocjacji termin BATNA, który stanowi akronim angielskiego określenia *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, czyli „najlepszy wariant alternatywny wobec negocjowanej umowy”. Wskazywali oni, że wyniki negocjacji można znacznie poprawić, identyfikując najlepszy wariant alternatywny w stosunku do danej transakcji, a następnie uważnie oceniając negocjowane porozumienie w porównaniu z tym wariantem. Jeśli transakcja wydaje się korzystniejszą opcją, należy dążyć do podpisania umowy, gdy zaś lepszy jest wariant alternatywny, trzeba odejść od stołu (1, s. 21).

typu zabiegi świadczą o znaczeniu, jakie zarząd firmy przywiązuje do rozwoju inicjatywy, a w dłuższym okresie przyczyniają się do budowy kultury organizacyjnej, w której dzielenie się wiedzą jest powszechnie obowiązującą normą. Przedsiębiorstwa mogą także zastanawiać się nad nagrodami dla osób, których codzienne negocjacje powodują powstawanie nowych idei bądź w inny sposób przyczyniają się do tworzenia dodatkowej wartości.

5. Strategie wykorzystywane w negocjacjach

Negocjacje to imadło między kooperacją a konfliktem, to metoda osiągnięcia porozumienia, na którą składają się elementy współpracy i rywalizacji. Jeśli nie mamy władzy do wymuszenia pożądaných rezultatów lub zachowań, musimy uciekać się do negocjacji, aby wpłynąć na rezultaty bądź zachowania. Zgadzamy się na negocjacje, ponieważ wierzymy, że jest to dla nas korzystne. Większość pozycji literaturowych dotyczących negocjacji jednoznacznie promuje model wygrany–wygrany, który opiera się na kooperacji i wspólnym poszukiwaniu rozwiązań. Zawężenie wyboru strategii do tylko jednego rodzaju jest błędem (14, s. 126). Doświadczeni negocjatorzy wybierają strategię, która jest adekwatna do sytuacji i zachowań drugiej strony. Dwa skrajne rodzaje strategii, które mogą być wykorzystane, to strategia:

- podziału (gra o sumie zerowej; negocjacje dystrybucyjne, gdzie strony rywalizują o podział korzyści wynikających z negocjowanego układu; to strategia konfliktu: istnieją zasoby, o które strony negocjują i którymi pragną się podzielić, a korzyść jednego gracza oznacza stratę drugiego);
- kooperacji, wspólnego poszukiwania rozwiązań (negocjacje integracyjne: strony współpracują w celu osiągnięcia maksymalnych korzyści poprzez uwzględnienie interesów obu stron).

Strategia podziału opiera się na relatywnej sile i przewadze. Im silniejsza jest jedna strona, tym większą część puli do podziału jest ona w stanie wziąć dla siebie. Klasyczne przykłady negocjacji o sumie zerowej dotyczą rynku dóbr powszechnych: sprzedaży domu, samochodu, w której nabywca i sprzedawca nie znają się i negocjują wyłącznie ceny. W negocjacjach o sumie zerowej konkuruje się, aby zdobyć korzyści dla siebie i odebrać je drugiej stronie. Współpraca i wyjawianie informacji może osłabić naszą pozycję. W negocjacjach o sumie zerowej liczy się tylko cena. Więcej dla jednej strony oznacza mniej dla drugiej. Sprzedawca i nabywca konkurują, by dokonać jak najlepszej dla siebie transakcji, a granice porozumienia wytyczają jednorazowe cele. Dynamikę tych negocjacji obrazuje określenie „przeciąganie liny”. Celem każdego z negocjatorów jest maksymalne przeciągnięcie wyniku rozmowy w stronę ceny granicznej przeciwnika lub poza tę cenę. Strony konkurują, aby osiągnąć maksimum wartości ze strefy możliwego porozumienia, nie liczą się tutaj relacje i reputacja. Negocjatorzy nie są skłonni do wymiany korzyści

z transakcji na wartość związaną z budowaniem relacji. Aby osiągnąć sukces w negocjacjach o sumie zerowej, należy:

- wykorzystać siłę „zakotwiczenia”: pierwsza oferta może być psychologiczną kotwicą, określającą granice porozumienia, wyniki zaś są często uzależnione od pierwszej oferty;
- nie ujawniać istotnych informacji na temat sytuacji: dlaczego chcemy zawrzeć transakcję, jakie korzyści osiągnąć, jakie są ograniczenia i które możliwości opcji preferujemy; nie należy również podawać swojej BATNA i ceny granicznej;
- dowiedzieć się tak dużo, jak to tylko jest możliwe, na temat sytuacji i preferencji drugiej strony: dlaczego chce zawrzeć transakcję, jakie korzyści osiągnąć, jakie są jej ograniczenia i jakie ma preferencje co do porozumienia;
- wykorzystać to, co wiemy po przedstawieniu pierwszej oferty lub żądania.

Strategia kooperacji jest grą, w której korzyści odnoszą dwie strony; jest to gra o sumie zmiennej, budowana na zaufaniu i przepływie informacji, opierająca się na założeniu, że istnieje możliwość zwiększenia zasobów do podziału. Przykładem są negocjacje właściciela przedsiębiorstwa z pracownikami, którzy są zainteresowani nie tylko płacą, lecz również warunkami pracy, stabilnością zatrudnienia, dodatkowymi świadczeniami itp. Pracodawca jest zainteresowany nie tylko wysokością płacy, ale także wydajnością pracy, absencją, liczbą defektów itd. Z uwagi na wielowymiarowość relacji istnieje możliwość wymiany ustępstw, które zwiększą pulę do podziału. Występuje wiele sytuacji sprzyjających negocjacjom integracyjnym, takich jak: budowanie długoterminowych relacji oraz rozwijanie innych form współpracy, prowadzenie dalszych rozmów po uzgodnieniu finansowych warunków kontraktu czy współpraca między partnerami, którzy wysoko cenią wzajemne relacje. Zadaniem negocjatora jest wykreowanie jak największej wartości dla siebie i drugiej strony. Zdarza się tak, że interesy obu stron nie są wobec siebie konkurencyjne. Zadaniem negocjujących stron jest wówczas osiągnięcie porozumienia, które łączy wspólne interesy tak efektywnie, jak to tylko możliwe. Zgoda na ustępstwo w czymś, co ceni sobie druga strona, nie oznacza rezygnacji z własnych korzyści. Umiejętność jednej strony do wysuwania żądań lub zdobywania tego, czego potrzebuje, nie umniejsza zdolności drugiej strony do wysuwania swoich żądań bądź zdobywania również wielu przywilejów. Kooperacja i ujawnianie informacji sprawiają, że negocjacje stają się efektywne, przy czym zwykle negocjowanych jest wiele aspektów. Daje to możliwość łączenia kreatywności w cały proces, a relacje między negocjatorami są ważne. Uczestnicząc w negocjacjach tego typu, należy dostarczyć informacji dotyczących sytuacji i dowiedzieć się jak najwięcej na temat drugiej strony.

Konieczność podziału korzyści wynikających z porozumienia sprawia, że konflikt jest nieuniknionym aspektem także tych negocjacji, które charakteryzuje duży stopień współpracy między stronami. Użycie emocji, gniewu, wypaczonej informacji lub podstępnych taktyk to sposoby zwiększania relatywnej przewagi i siły. Irracjonalizm i emocje często pomagają w targowaniu się w ramach strategii podziału, hamują

natomiast wspólne rozwiązywanie problemów. Irracjonalne argumenty i oznaki irytacji mogą wzmocnić pozycję przetargową danej strony. Wybierając strategię, należy się skoncentrować na dwóch wymiarach: wyniku (co można wygrać lub przegrać) i relacjach z drugą stroną (jak ważne są te relacje i w jakim stopniu wynik negocjacji może je zmienić). Większość negocjacji nie jest ani czystą odmianą negocjacji o sumie zerowej, ani sytuacji typu wygrana–wygrana, lecz przeplata elementy współpracy i konfliktu. Dylemat negocjatora polega zatem na podejmowaniu trudnych wyborów i utrzymaniu równowagi między strategią konkurencyjną (utrudniającą współpracę i kreowanie wartości) a strategią współpracy (utrudniającą rywalizację i skuteczne żądania należnej nam wartości). Wiedza na temat tego, czy rywalizować, gdy interesy są sprzeczne (żądać więcej zamiast mniej), lub tworzyć wartość poprzez wymianę informacji, która prowadzi do wzajemnie korzystnego porozumienia, jest sednem sztuki negocjacji.

6. Pojedyncza transakcja a długofalowe relacje z klientami

Mylenie transakcji z relacjami to powszechny błąd popełniany przez negocjatorów, którzy z jednej strony obawiają się, że jeśli będą mocno naciskać na zawarcie najkorzystniejszej umowy, mogą zaszkodzić przyszłym transakcjom z tym partnerem, z drugiej zaś strony niepokoją się, że jeśli za dużo uwagi poświęcą budowaniu dobrych stosunków, to skończy się to pójściem na ustępstwa i zawieraniem niekorzystnych transakcji. Takie interpretowanie pojęć jest jednocześnie niebezpieczne, sprawia bowiem, że negocjator staje się podatny na manipulacje. Źródło problemu tkwi w przekonaniu, że pojedyncze transakcje i długofalowe relacje leżą po przeciwnych stronach szali i w trosce o jedno trzeba poświęcić drugie. Chociaż transakcje i relacje są z sobą powiązane, to ich ruch w górę lub w dół jest z reguły równoczesny. Dobre stosunki wzajemne tworzą zaufanie, które umożliwia wymianę informacji, co z kolei prowadzi do zawierania wartościowych i kreatywnych transakcji oraz zwiększa szanse na kontynuowanie współpracy w przyszłości. Jednocześnie, gdy zawarta transakcja jest mało atrakcyjna dla jednej lub obu stron, jest możliwe, że zaczną one poświęcać wzajemnej współpracy mniej czasu i wysiłku niż dotąd, będą ostrożniejsze w przekazywaniu sobie informacji, ich relacje staną się napięte. W rezultacie zmniejszą się szanse szukania rozwiązań korzystniejszych dla partnerów.

Aby móc budować silne podstawy długofalowej współpracy i negocjować udane transakcje, należy zrezygnować z przyzwyczajenia uzyskiwania czegoś kosztem drugiej strony i zacząć traktować obie kwestie oddzielnie. Obaj negocjatorzy powinni dojść do przekonania, że problemów z długofalowymi relacjami nie można rozwiązać drogą ustępstw w pojedynczych transakcjach, a komplikacji w transakcjach nie wolno traktować jako sprawdzianu jakości relacji. Oddzielając od siebie jednostkowe transakcje i długotrwałe stosunki, przedsiębiorstwa mogą uruchomić pozytywny ciąg zdarzeń. Posiadanie silnych relacji z partnerem pomaga w pokonywaniu trudności

w przebiegu pojedynczych transakcji, a wartość będąca wynikiem korzystnego dla obu stron porozumienia wzmacnia wzajemne powiązania i sprzyja ich rozwijaniu.

Strategie negocjacyjne, polegające na traktowaniu wartości uzyskanych w toku jednej transakcji jako swoistej monety przetargowej w długofalowych relacjach z partnerem, już w samym założeniu zawierają istotny błąd. Negocjatorzy uważają, że ich sukces zależy od umiejętności finalizowania transakcji. Gdy negocjacje zostają zerwane, traktują to jako porażkę własną i reprezentowanych przez siebie firm. Zanim negocjatorzy rozpoczęli rokowania, ich firmy zainwestowały sporo czasu i środków w przygotowanie rozmów: przeanalizowały swoje potrzeby, oceniły potencjalnych dostawców lub partnerów, stworzyły i zweryfikowały listę podmiotów branych pod uwagę przy zawieraniu transakcji, wyłoniły finałowego uczestnika rozmów i opracowały strategię pertraktacji. Negocjatorom wydaje się, że brak porozumienia oznacza zmarnowanie tych wszystkich wysiłków. Gdy negocjacje się rozpoczną, powrót do fazy projektowania transakcji staje się dla nich równoznaczny z porażką. Ten sposób myślenia ogranicza inwencję negocjatorów w szukaniu możliwych dróg porozumienia. Pograżają się oni w ciąg ustępstw, umożliwiając drugiej stronie dyktowanie warunków transakcji.

Uwzględnianie BATNA zmienia reguły prowadzenia negocjacji. Negocjatorzy przestają uważać się za architektów porozumienia, a wchodzi w rolę osoby dokonującej właściwego wyboru. Brak porozumienia nie jest przez nich oceniany jako porażka. Jeśli odrzucają możliwość zawarcia transakcji, ponieważ jej warunki są mniej korzystne niż BATNA, ich wybór oznacza sukces. Negocjatorzy powinni zawsze myśleć w kategoriach wariantów alternatywnych, zanim jeszcze przystąpią do rozmów. Identyfikując na samym początku procesu negocjacyjnego BATNA, przedsiębiorstwa ustalają cel, do którego porównywane jest każde rozważane porozumienie. Nie muszą polegać wyłącznie na własnej, subiektywnej ocenie, czy proponowany układ jest niekorzystny lub nierozsądny. Wraz z postępem rozmów negocjatorzy powinni zastanawiać się nad udoskonalaniem swoich BATNA, poszukując dodatkowych informacji, rozważając alternatywne inwestycje bądź pozyskując nowych sprzymierzeńców. Nigdy też nie powinni zgadzać się na podpisywanie umowy, której warunki nie są przynajmniej tak dobre jak BATNA. Kiedy nie widać klarownego wariantu alternatywnego wobec negocjowanej umowy, firma musi sama spróbować stworzyć BATNA, zamiast przystępować do rozmów z pozycji gorszej od partnera. Stosowanie podejścia negocjacyjnego opartego na BATNA wymaga porzucenia dotychczas funkcjonujących w firmach założeń i przyzwyczajęń. Kierownictwo firmy musi być pewne, że jego przekaz znajduje odpowiednie wsparcie na wszystkich szczeblach zarządzania, musi poprzeć swoje deklaracje czynami, które będą miały wpływ na postępowanie pracowników. Menedżerowie powinni wskazać negocjatorów, którzy uznali, że przedsiębiorstwo odniesie więcej korzyści z realizacji BATNA, i na tej podstawie odeszli od stołu, oraz nagradzać te osoby, uznając ich zachowanie za wzór do naśladowania. Jeśli negocjatorzy nie zostaną dokładnie poinformowani, że ich ko-

ledzy zrywali negocjacje po to, by realizować korzystniejsze opcje, mogą nie uwierzyć, iż rzeczywiście daje się im podobną możliwość.

Ocena różnych BATNA powinna być obowiązkowym krokiem w procesie negocjacyjnym. Zarząd wymaga od negocjatorów na przykład porównywania, w obecności zwierzchników, wszystkich określonych propozycji transakcji z najlepszymi wariantami alternatywnymi. Jeśli negocjatorzy nie będą zmuszeni do oceny transakcji w kontekście BATNA, mogą nie uwierzyć, że mają wybór między rozwiązaniami.

Przedstawiciele kierownictwa firmy muszą zadbać o właściwą komunikację wewnętrzną i zatroszczyć się o to, w jaki sposób ich opinie formułowane poza przedsiębiorstwem wpływają na negocjatorów. Warto także podkreślić w negocjacjach rolę działów odpowiedzialnych za kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Osoby odpowiedzialne za prowadzenie negocjacji powinny przynajmniej ostrzegać kierownictwo i dział *public relations* firmy, że nawet wypowiedane w najlepszej wierze słowa mogą bez trudu zniweczyć ich strategię negocjacyjną.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, że istnieją żelazne reguły negocjacji, które sprawdzą się w każdej sytuacji. Opieranie się na nich ma sens tylko wtedy, gdy mamy świadomość konsekwencji tych zachowań. Każdy człowiek jest inny, każdy reprezentuje inne postawy i zachowania w obliczu pojawiającego się konfliktu. Wynikające różnice między postawami i zachowaniami ludzi są konsekwencją nie tylko istnienia różnych kultur międzynarodowych, ale i organizacyjnych.

7. Sytuacyjne a instytucjonalne traktowanie negocjacji

Przejsie od sytuacyjnego do instytucjonalnego sposobu traktowania negocjacji dla wielu przedsiębiorstw może oznaczać istotną zmianę. Jest to też duża zmiana dla samych negocjatorów. Jednocześnie nie wymaga ona podejmowania radykalnych działań, konieczne jest jedynie dokonanie zaplanowanych zmian w przyzwyczajeniach, w rozkładzie akcentów i w systemie komunikacji. Próby mechanicznego wprowadzania nowych zasad postępowania bez odpowiednich wyjaśnień i pomocy spowodowałyby zagubienie i wyobcowanie negocjujących, a tym samym obróciłyby się przeciw przedsiębiorstwu.

Gdyby zarząd ogłosił, że wszyscy negocjatorzy muszą zacząć działać według ścisłych procedur postępowania lub nakazał wypełnianie pliku formularzy po każdym odbytym spotkaniu, pojawiłyby się sugestie, iż przerost biurokracji nie pozwala efektywnie pracować. Negocjatorzy mogliby zacząć stosować się do nowych reguł, ale robiliby to niedbale, nie zmieniając ani swojego punktu widzenia, ani sposobu zachowania. Kluczem do sukcesu jest przedstawienie infrastruktury negocjacyjnej jako narzędzia ułatwiającego negocjatorom pracę i dającego więcej satysfakcji z działania. Dostarczanie praktycznych informacji ułatwia przygotowanie się do negocjacji, a także pozwala na zastosowanie większej liczby sprawdzonych strategii negocjacyjnych.

8. Zakończenie

Negocjacje mogą stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej z innymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku. Choć wynik jednostkowych negocjacji może w niewielkim stopniu oddziaływać na ogólną sytuację firmy, to niezliczone procesy negocjacyjne, które zachodzą w typowym przedsiębiorstwie, wywierają ogromny wpływ na kształt jego strategii i osiągnane rezultaty. Zaleca się zatem przejście od sytuacyjnego do instytucjonalnego sposobu traktowania negocjacji (11, s. 61). Firmy, którym udało się uczynić z negocjacji swoją kompetencję, osiągały to poprzez wprowadzenie czterech zasadniczych zmian w praktyce i sposobie postrzegania procesów negocjacyjnych:

- budowanie kompleksowej infrastruktury negocjacyjnej, służącej zapewnieniu zgodności pomiędzy priorytetami poszczególnych negocjatorów a celami całej firmy;
- rozszerzenie zakresu mierników oceny negocjacji (poza standardowe porównywanie kosztu i ceny);
- doprowadzenie do jasnego rozróżnienia pomiędzy jednorazową transakcją a długofalowymi relacjami z partnerami;
- umożliwienie negocjatorom bezproblemowego zrywania pertraktacji, jeśli transakcja będąca ich przedmiotem nie służy najlepiej interesowi całej firmy.

Przedstawienie sposobów wykorzystania podejścia opartego na BATNA w negocjacjach to nowe źródło uzyskiwania przewagi nad partnerami w rozmowach. Rozbudowa zestawu mierników oceny negocjacji zwiększa zakres swobody w obmyślanii warunków porozumienia. Wreszcie kategoryzacja i hierarchizacja zachowań negocjacyjnych służy skuteczności działań i pozostawia więcej miejsca na kreatywne myślenie. Niektórzy negocjatorzy mogą nie być w stanie przystosować się do nowego, w większym stopniu zestandaryzowanego i skoordynowanego podejścia. Należą do nich te osoby, które nie potrafią znieść jakiegokolwiek nadzoru. Większość z nich jednak dobrze poczuje się w nowych warunkach, rozumiejąc, że w rezultacie zmian w znacznym stopniu wzrasta ich siła oddziaływania, prestiż oraz zadowolenie z pracy, a ich przedsiębiorstwa odczuwają korzyści wynikające z nawiązywania bliższych i bardziej twórczych relacji z partnerami biznesowymi. Efektywność negocjacji należy pojmować nie tylko jako skutek spowodowany ich przeprowadzeniem, ale także jako wydajność, sprawność prowadzenia rozmów w określonym momencie.

Konkludując, w procesie negocjowania trzeba zadać sobie kilka podstawowych pytań. Czy przeprowadzane przez nas negocjacje są negocjacjami na miarę sukcesu? Czy budują relację, która zaowocuje w przyszłości efektywniejszą pracą obu partnerów? Czy tworzą klimat, gdzie obie strony mogą konstruktywnie rozwiązywać problemy? Czy wynegocjowano umowę, w której obie strony odnoszą korzyści? Czy proces pozwala na budowanie nowych opcji? Jakie wypracowano nowe kryteria służące ocenie tego, co negocjujemy? Czy mierzone rezultaty w stosunku do

BATNA, którą wypracowaliśmy przed negocjacjami i czy rezultat jest lepszy niż nasza alternatywa?

Bibliografia

1. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak: negocjowanie bez poddawania się*, tłum. R.A. Rządca, PWE, Warszawa 2000. ISBN 83-208-1250-X.
2. Lewicki R.J. [et al.], *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge, IL 1993. ISBN 0-256-10164-7.
3. Lewicki R.J., Litterer J.A., *Negotiation*, Irwin, Homewood, IL 1985. ISBN 83-7301-711-9.
4. Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioural Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill, New York 1993. ISBN 0-273-62636-1.
5. Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997. ISBN 83-85292-38-1.
6. Pruitt D.G., Carnevale P.J., *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press and Pacific Grove, Buckingham 1993. ISBN 97-80-3350-98-668.
7. Zartman W.I. (red.), *International Multilateral Negotiations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1994. ISBN 97-81-5554-26-422.
8. Lewicki R.J. [et al.], *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Rebis, Poznań 2005. ISBN 83-7301-711-9.
9. Nęcki Z., *Negocjacje*, Antykwa, Kraków 2001. ISBN 83-87493-06-6.
10. Kahn R.L., *Organizational Theory*. W: V.A. Kremenyuk (red.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations Project*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Oxford 2002. ISBN 97-80787-9588-62.
11. Ertel D., *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*. W: W.H. Schmidt [et al.], *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, tłum. T. Rzychoń, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2005. ISBN 83-7361-909-7.
12. Saunders D.M., *Jak wynegocjować dobre warunki partnerstwa strategicznego, by móc spać spokojnie*. W: M. Witucka (red.), *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowym*, tłum. R. Schmidtke, Studio EMKA, Warszawa 2006. ISBN 83-88931-88-1.
13. Kozina A., *Metody planowania negocjacji handlowych*. W: *Metody planowania w zarządzaniu strategicznym na poziomie korporacji i w obszarach funkcjonalnych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Procesu Zarządzania, Kraków 1999.
14. Sankowski T., *Negocjacyjna gra*, Materiały konferencyjne Canadian International Management Institute, Warszawa 2000. ISBN 83-62210-52-4.

Negotiations as a managerial function in an innovative company

Summary: The paper presents issues concerning negotiation as a managerial function. Problems related to this concept have not been so far subject to significant theoretical analyses or empirical research in organization and management science, sociology or psychology. The author focuses on theoretical aspects of the importance of negotiation in strategic business management processes and discusses positive elements related to presentation of negotiation as a process. Moreover, the article defines rules for the application of selected negotiation strategies. The author points out that negotiations may serve as an important source of competitive advantage over other companies operating on the market. Although results of individual negotiations may have little impact on the overall situation of a company, numerous negotiation processes that occur in

an ordinary enterprise have significant influence on the shape of its strategies and results. It is therefore recommended to depart from the situational approach to negotiation in favour of the institutional one.

Key words: negotiations, competitive advantage, competitiveness, company, negotiation strategies, BATNA
