Andrzej Kozina
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

MODEL NEGOCJACJI JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA FIRMĄ

Wstęp

W literaturze przedmiotu – zarówno z zakresu zarządzania, jak i negocjacji gospodarczych – nie stworzono kompleksowego (ani deskryptywnego, ani tym bardziej normatywnego) modelu negocjacji w przedsiębiorstwie. Potrzeba jego opracowania wynika nie tylko z istotnej luki teoretycznej, ale podyktowana jest także potrzebami praktyki gospodarczej. W aktualnych warunkach funkcjonowania firm – na rynku globalnym oraz w realiach tzw. społeczeństwa informacyjnego – znacznie wzrasta zarówno zakres, jak i stopień złożoności typowych sytuacji negocjacyjnych, adekwatnie do zmienności otoczenia negocjacyjnego. W efekcie poszerza się zakres analizy tych sytuacji, co z kolei narzuca konieczność negocjacji w wieloma partnerami oraz powoduje wielość i różnorodność celów. Wzrasta skala ryzyka (niepewności) sytuacji negocjacyjnych. Niezbędne jest kształtowanie wielu możliwości rozwiązań oraz występują obiektywne trudności doboru strategii i technik negocjacyjnych. Zawiera się często ograniczone i/lub krótkotrwałe, a nawet wirtualne kontrakty.

Celem referatu jest zatem przedstawienie ramowej (z uwagi na ograniczone rozmiary referatu) koncepcji (modelu) negocjacji jako instrumentu zarządzania firmą. Założono, iż proponowany model powinien mieć charakter:

1) kompleksowy, tj. znajdować zastosowanie w odniesieniu do wszystkich typowych sytuacji negocjacyjnych, realizowanych przez reprezentantów (pracowników) firmy, dla realizacji zadań w poszczególnych dziedzinach (obszarach) jej funkcjonowania;
2) wielowymiarowy, tzn. uwzględniać wszystkie istotne cechy i uwarunkowania oraz niezbędne narzędzia (proces, procedury, zasady i techniki).

W referacie zaprezentowano ogólną interpretację proponowanego modelu oraz syntetyczną charakterystykę jego elementów.

Negocjacje jako instrument zarządzania firmą

Nie omawiając istoty negocjacji przyjęto, iż mogą być one interpretowane jako proces (działanie złożone), wzajemna zależność stron, tj. metoda zarówno osiągania porozumienia, jak i kierowania konfliktem, interakcyjny proces podejmowania decyzji (najważniejsze znaczenie z punktu widzenia celów firmy) i komunikowania się partnerów, wzajemnej wymiany pomiędzy nimi oraz tworzenia wartości[1].

Punktem wyjścia do sprecyzowania miejsca i roli negocjacji w firmie (co podejmuje się niezwykle rzadko w badaniach) jest stwierdzenie, iż w każdym przypadku ich zleceniodawcą (użytkownikiem) jest kierownik lub delegowany przezeń pracownik wykonawczy (odpowiedzialni także za ich prowadzenie), zarówno z danego zespołu funkcjonalnego lub projektowego (najczęściej w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych), jak i zespołu negocjacyjnego (zadaniowego), reprezentującego firmę (zwykle w negocjacjach międzyorganizacyjnych). Negocjacje należy zatem potraktować jako jeden ze sposobów (narzędzi) realizacji celów firmy, czyli **instrument zarządzania**, a nie **technikę** – podobnie jak np. zarządzanie przez cele[2], a tym bardziej **funkcję** – jak np. planowanie czy organizowanie działań[3]. Mają one bowiem odmienne cechy i szerszy (węższy) zakres niż pierwsza (druga) z wymienionych kategorii.

Jak stwierdza A. Stabryła, instrumenty zarządzania to pojęcie wyrażające sens narzędziowego wspomagania zarządzania. Ogólnie instrumenty zarządzania mogą być rozumiane jako metody, techniki, algorytmy, modele, a także jako strategie zorientowane produktowo i funkcjonalnie. Przykładami są: rachunek menedżerski (metody analityczno-diagnostyczne, rachunki decyzyjne), instrumenty finansowe, instrumenty prawne, procedu-

---

[1] A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001, s. 10–18; R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 19 i n.; R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 23 i n.

[2] J. Szaban, *Negocjowanie jako jedna z technik zarządzania*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych" 1986, nr 2.

[3] S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aspekt ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza OPT Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001, s. 10.

ry negocjacyjne, metody planowania i prognozowania, metody i techniki organizatorskie[4]. Zbliżoną interpretację przedstawia K. Zimniewicz, który stwierdza, iż „pojęcie instrument (narzędzie) zarządzania jest ogólną konstrukcja myślową, która mieści w sobie wiele szczegółowych terminów, występujących w nauce o zarządzaniu [...], np. metody organizacji i zarządzania [...], jest to termin pojemny, ponieważ mieści w sobie zarówno technikę zarządzania, metodę zarządzania, koncepcję zarządzania, jak również system, idee, czy filozofię zarządzania"[5].

W takich ujęciu negocjacje traktujemy zatem jako zmienną zależną w stosunku do firmy, aczkolwiek są one w tym układzie zarazem zmienną niezależną (pamiętając o metodologicznym wymiarze tego rozróżnienia), gdyż ich rezultaty są podstawą analizy efektywności działań i ich doskonalenia[6]. Odpowiadając na pytanie, „czym są negocjacje dla organizacji", R. Rządca wyodrębnia i omawia ich trzy istotne funkcje: sposób organizacji wymiany z otoczeniem, sposób realizowania i tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz narzędzie uczenia się[7]. W świetle przyjętej wyżej interpretacji pierwsza z wymienionych funkcji stanowi jeden z istotnych elementów (warunków) negocjacji w zarządzaniu, natomiast kolejne dwie – coraz częściej eksponowane w nowszych opracowaniach[8] – są w dużej mierze uwarunkowane rezultatami omawianych negocjacji i wymagają odrębnego omówienia.

Celem konkretyzacji proponowanego modelu przedstawiono poniżej jego istotne elementy (aspekty), które determinują szczegółowe zadania badawcze w dziedzinie negocjacji gospodarczych w przedsiębiorstwie.

Cele i funkcje

Można wyróżnić trzy rodzaje celów omawianego modelu:

a) ogólny: maksymalne zaspokojenie potrzeb negocjacji realizowanych w firmie, najogólniej – w procesach podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów;

[4] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 169.

[5] K. Zimniewicz, *O instrumentach zarządzania słów kilka*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimniewicz, Zeszyty Naukowe nr 36, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 8.

[6] R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, s. 170.

[7] Tamże, s. 175 i n.

[8] *Negocjacje. Harvard Business Essentials*, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003, s. 186 i n.; M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, s. 207–210.

b) cząstkowe – odniesione są do głównych etapów w procesie negocjacji:
   - planowania – stworzenie warunków do prowadzenia negocjacji,
   - prowadzenia – wsparcie dla technik negocjacyjnych, a zwłaszcza dokonywania ustępstw i uzgodnień oraz dochodzenia do porozumienia,
   - podsumowania – wspomaganie procesu formułowania i zawierania umowy (kontraktu) oraz oceny przebiegu negocjacji;
c) szczegółowe – konkretyzowane dla zakresu przedmiotowego negocjacji, uzależnionego od ich rodzajów i rozważanych problemów merytorycznych.

Realizacja tych celów obejmuje funkcje: identyfikacji, analizy i tworzenia rozwiązań. Funkcje z kolei są konkretyzowane dla etapów, faz i rodzajów negocjacji.

Zasoby

Należy rozważyć dwa rodzaje zasobów w omawianych negocjacjach:
a) ludzkie, czyli stanowiska i jednostki organizacyjne realizujące funkcje w procesie negocjacji, o określonym zakresie kompetencji oraz potencjale wiedzy, zdolności i umiejętności, a w szczególności osoby (zespoły) reprezentujące firmę w negocjacjach;
b) rzeczowe, w tym tworzone i/lub wykorzystywane:
   - zasoby informacyjne – bazy danych, modeli, wiedzy,
   - środki techniczne – sprzęt i oprogramowanie, sieci i nośniki danych,
   - zasoby finansowe – wydatki na realizację całego procesu.

Zasoby te konkretyzowane są dla poszczególnych rodzajów negocjacji. Istotna jest także ich struktura, tj. wszelkie powiązania (zależności, interakcje) pomiędzy nimi (w różnych konfiguracjach), w tym łączące je kanały komunikacyjne.

Zakres przedmiotowy

Zakres modelu jest określany przez odpowiednie wymiary i charakterystyki (parametry), konkretyzowane następnie dla poszczególnych ich rodzajów (zob. tabela 1).

Większość spośród rozważanych negocjacji ma charakter kompleksowy, tj. obejmuje wiele specyficznych problemów cząstkowych. Pamiętając

Tab. 1. Schemat opisu negocjacji w firmie

Wymiary		Charakterystyki
NEGOCJATOR (pracownik lub zespół reprezentujący firmę)		– potrzeby, cele i interesy – potencjał: osobowość, wiedza, zdolności i umiejętności – postawa, poglądy, nastawienia, aspiracje i oczekiwania – problemy, trudności i ograniczenia – stanowisko (pozycja) wyjściowa – pozycja (siła) przetargowa – potencjalne strategie i style negocjacyjne – oferty i możliwości (alternatywy) rozwiązań – obszary i granice ustępstw – możliwe argumenty i zastrzeżenia – pytania, dylematy i wątpliwości – dostępne zasoby (finansowe, rzeczowe, ludzkie, informacyjne)
ŚRODOWISKO NEGOCJACJI		– przedmiot negocjacji, np. produkty (usługi), w przekroju parametrów ilościowych i jakościowych – zakres merytoryczny negocjacji – kwestie objęte kontraktem – stopień złożoności oraz niepewności/ ryzyka transakcji – warunki i ograniczenia prowadzenia negocjacji – czas, miejsce, itp.
OTOCZENIE NEGOCJACJI	Otoczenie bliższe	druga strona (partner) negocjacji, inni potencjalni partnerzy (dostawcy, kooperanci) oraz konkurenci (jako punkt odniesienia, nie są partnerami negocjacji) – opisywani analogicznie jak negocjator
	Otoczenie dalsze	– ekonomiczne – źródła finansowania, podatki, inflacja, itp. – prawne – przepisy podatkowe, celne, dewizowe, itp. – techniczne i technologiczne, w zakresie stosowanych rozwiązań – społeczne – zwyczaje, język, kultura itd.

Źródło: Opracowanie własne.

o względności schematów klasyfikacyjnych w omawianej dziedzinie, za najważniejsze ich kryterium typologiczne uznamy środowisko negocjacji, które umożliwia ich podział na dwa rodzaje:

1) wewnątrzorganizacyjne (wewnętrzne), tj. pomiędzy jednostkami organizacyjnymi w firmie, prowadzone w warunkach przymusu (braku możliwości wyboru partnera) – np. zbiorowe (pracodawców z pracobiorcami);

2) międzyorganizacyjne (zewnętrzne), tzn. z partnerami spoza firmy, np. kontrahentami – prowadzone zarówno w sytuacji przymusu (np. z monopolistami), jak i wyboru; podział ten można uszczegóławiać dla partnerów – interesariuszy firmy i innych podmiotów.

Następnie, biorąc pod uwagę dziedzinę działania (a także odpowiednich negocjacji), można mówić na przykład o negocjacjach w zakresie:
- handlu i marketingu (sprzedaży i zaopatrzenia) – z kontrahentami (odbiorcami i dostawcami) celem zawarcia umów o współpracę;
- zarządzania zasobami ludzkimi, np. w procesie rekrutacji z agencjami doradztwa personalnego czy w układzie przełożony-podwładny, dla celów koordynacji działań;
- zarządzania projektami, w szczególności w ramach działalności inwestycyjnej – przy współdziałaniu poszczególnych jednostek i rozwiązywaniu konfliktów pomiędzy nimi itp.

Z kolei kryterium przedmiotu (zasobów) pozwala na wyróżnienie negocjacji:
1) handlowych, głównie dotyczących zakupu (sprzedaży) materiałów (produktów);
2) finansowych, np. niezbędnych do pozyskania środków od banku, lub inwestora;
3) mieszanych, np. dotyczących sprzedaży firmy.

Istotne znaczenie ma wreszcie częstotliwość negocjacji, mogą bowiem występować:
1) negocjacje powtarzalne, np. typowe transakcje kupna-sprzedaży materiałów (produktów) z ich dostawcami (odbiorcami); mają one w większości charakter operacyjny;
2) negocjacje sporadyczne (a nawet jednorazowe), np. dotyczące fuzji z innymi podmiotami, czy w ramach restrukturyzacji firmy; najczęściej o charakterze strategicznym.

Proces negocjacji

Biorąc pod uwagę specyfikę negocjacji w firmie, ich proces musi być traktowany szeroko, obejmując nie tylko właściwe negocjacje (działania „przy stole"), ale także niezbędne czynności przygotowawcze, w tym analityczne, oraz podsumowanie i ocenę negocjacji (działania „poza sto-

Tab. 2. Ramowe ujęcie procesu negocjacji w firmie

Podprocesy (procesy cząstkowe)	Etapy
Planowanie negocjacji	analiza przednegocjacyjna
	kształtowanie sytuacji negocjacyjnej
	zapewnienie warunków do prowadzenia negocjacji
Prowadzenie negocjacji	otwieranie (rozpoczynanie) negocjacji
	negocjacje właściwe (zasadnicze)
	dochodzenie do porozumienia (zamykanie negocjacji)
Podsumowanie negocjacji	zawieranie umowy (działania merytoryczne)
	ocena negocjacji (działania organizacyjne)

Źródło: Opracowanie własne.

łem")[9]. W tabeli 2 przedstawiono kolejne pod-(sub)-procesy, a w ich ramach etapy negocjacji. W efekcie zastosowania proponowanego podejścia celowe i możliwe jest zatem stworzenie rozwiązań użytkowych, tj. procedur negocjacyjnych, konkretyzujących ramowe ujęcie procesu negocjacji dla poszczególnych ich rodzajów i zakresu merytorycznego.

Instrumenty

Realizacja negocjacji – stanowiących instrument zarządzania – także wymaga zastosowaniu wielu narzędzi szczegółowych, tj. zasad, metod, technik, kryteriów, itp. stosowanych dla realizacji kolejnych faz procesu.

Celowe wydaje się dokonanie podziału omawianych narzędzi w zależności od ich znaczenia na dwie grupy[10]:

1) podstawowe – najważniejsze z punktu widzenia celów realizacji poszczególnych działań, przede wszystkim te metody, które znalazły już zastosowanie w negocjacjach,
2) pomocnicze – o charakterze uzupełniającym; możliwe do zastosowania w tym obszarze.

---

[9] C. Dupont, G-O. Faure, *The negotiation process*, w: *International negotiation. Analysis, approaches, issues. A publication of the process of international negotiations (PIN) Project*, red. V.A. Kremenyuk, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-Oxford 2002.

[10] Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 46 i dalsze.

Ponadto można te narzędzia różnicować zależnie od genezy (pochodzenia), dziedziny (dyscypliny nauki lub działu zarządzania), otrzymując m.in. następujące instrumenty:

- opracowane i stosowane dla celów negocjacji, np. analiza negocjacji i decyzji[11],
- ekonomiczne (np. budżetowanie, analiza progowa itp.),
- psychosocjologiczne (np. ankieta, wywiad, testy zdolności i umiejętności),
- organizatorskie (np. wykres kompetencji, harmonogram, diagram procesu),
- analizy strategicznej (np. metoda scenariuszowa, analiza SWOT itp.),
- heurystyczne (np. analiza morfologiczna, burza mózgów) itp.,
- metody ogólne nauk społecznych (np. analizy, modelowania, analogii itp.).

Wreszcie, zależnie od formy, omawiane narzędzia można podzielić na:

1) jakościowe (np. tablice kompetencyjne, ankieta),
2) ilościowe (teoria gier, metody taksonomiczne, symulacyjne).

Kierunki dalszych badań

Przedstawiona koncepcja ma charakter ramowy i wymaga dalszej konkretyzacji poprzez uściślenie jej poszczególnych elementów, a zwłaszcza rodzajów, procesu i instrumentów rozważanych negocjacji. Niezbędna jest także weryfikacja empiryczna proponowanego modelu poprzez badania porównawcze dotyczące typowych sytuacji negocjacyjnych w firmach.

---

[11] H. Raiffa, *The art and science of negotiation*, Belknap Press, Cambridge, Mass. 1982.