

## Wymiary i parametry sytuacji negocjacyjnej

Andrzej Kozina\*

**Streszczenie:** *Cel* – Sprecyzowanie wymiarów i parametrów sytuacji negocjacyjnej w firmie.

*Metodologia badania* – Przegląd, wybór, studiowanie oraz analiza krytyczna i porównawcza literatury (rezultatów badań) z zakresu negocjacji i dziedzin wspomagających, tj. zarządzania firmą, teorii podejmowania decyzji, zachowań organizacyjnych, analizy strategicznej, metodologii badań itp.

*Wynik* – Opracowanie pogłębionej, autorskiej koncepcji analizy sytuacji negocjacyjnej, wzbogaconej o zestaw jej skonkretyzowanych wymiarów i parametrów.

*Oryginalność/wartość* – W aspekcie teoretycznym: stworzenie podstaw do uściślenia parametrów negocjacji i ich kwantyfikacji w kolejnym etapie badań. W aspekcie praktycznym: dostarczenie narzędzia przydatnego do analizy praktycznych przypadków negocjacyjnych w przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** negocjacje w przedsiębiorstwie (gospodarcze), planowanie negocjacji, analiza sytuacji negocjacyjnej, wymiary i parametry sytuacji negocjacyjnej

### Wprowadzenie

Analiza sytuacji negocjacyjnej to jeden z etapów szeroko rozumianego procesu planowania negocjacji w firmie, a ściślej jego pierwszej fazy (tab. 1). W etapie tym dokonuje się identyfikacji i oceny danej, specyficznej sytuacji negocjacyjnej, tj. rozpoznaje jej istotne cechy i uwarunkowania oraz precyzuje i integruje wszelkie ustalenia i założenia jej dotyczące.

Ze względu na to, że w literaturze przedmiotu nie zaproponowano całościowej koncepcji analizy sytuacji negocjacyjnej umożliwiającej właściwą realizację celów planowania negocjacji<sup>1</sup>, autor podjął próbę opracowania tego rodzaju koncepcji (Kozina, 2012, s. 96–100). W niniejszym artykule proponuje jej rozwinięcie w kierunku operacyjnego ujęcia wymiarów i parametrów negocjacji, celem dokonania ich pomiaru w kolejnych pracach badawczych.

Jeśli chodzi o interpretację negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej traktuje się je jako: proces decyzyjny, metodę kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia,

---

\* dr hab. Andrzej Kozina, prof. UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Gospodarki i Administracji Publicznej, e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl.

<sup>1</sup> Wybrane aspekty tej analizy omówiono m.in. w pracach: (Dąbrowski, 1991, s. 115–127; Rządca i Wujec, 1998, s. 37–62; Thompson, 2001, s. 9–31; Walker, Harris, 1995, s. 41–54 oraz Zartman, Berman, 1982, s. 42–81), a także w opracowaniach przeglądowych (Morrison, 1985; Peterson, Lucas, 2001).

wzajemną zależność partnerów oraz procesy komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości<sup>2</sup>.

**Tabela 1**

Proces planowania negocjacji w firmie

Fazy	Etapy
1. Identyfikacja i analiza przed-negocjacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wstępna identyfikacja negocjacji w firmie,</li> <li>– określanie 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>– szacowanie siły przetargowej stron negocjacji,</li> <li>– określanie problemów i celów negocjacji,</li> <li>– formułowanie 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>– zlecanie zadań i uprawnień dla reprezentantów,</li> <li>– alokacja rzeczowych zasobów negocjacji,</li> <li>– szacowanie kosztów i efektów negocjacji,</li> <li>– opracowywanie dokumentacji planistycznej.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji, czyli jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji. Proces ten w fazie analizy problemu strony realizują 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.

Negocjacje w przedsiębiorstwie wynikają z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji. Obejmują zarówno te, w których stanowi ono środowisko negocjacji, jak i te, dla których jest ich stroną. Negocjacje mogą być prowadzone pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami itp. oraz przez reprezentantów firmy z podmiotami zewnętrznymi, np. dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp.

## 1. Charakterystyka analizy sytuacji negocjacyjnej

Celem omawianego etapu planowania negocjacji jest stworzenie ich wyczerpującej i zarazem syntetycznej charakterystyki, zapewniającej niezbędne wsparcie informacyjne dla

<sup>2</sup> Odpowiednie definicje można znaleźć m.in. w pracach Lewicki, Saunders, Barry, Minton (2005), s. 17–33; Rządca (2003), s. 23–47; Kozina (2012), s. 21–24.

procesu planowania negocjacji w ścisłym znaczeniu. Jej charakterystykę w przekroju najważniejszych cech przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2**

Syntetyczne ujęcie analizy sytuacji negocjacyjnej

Cecha	Opis
1	2
Cel	Stworzenie kompleksowego modelu deskryptywnego konkretnej sytuacji negocjacyjnej, umożliwiającego sprawną realizację zasadniczych działań w procesie planowania negocjacji, tj. związanych z ustalaniem ich celów i zakresu oraz narzędzi (strategii, zasad, technik).
Przedmiot	Dana, specyficzna sytuacja negocjacyjna w firmie. Jej przedmiot jest precyzowany zależnie od rodzajów negocjacji, wyodrębnianych ze względu na dwa typy kryteriów. Podstawowe 1. Partnerzy (środowisko) – wewnątrz- oraz międzyorganizacyjne. 2. Funkcja (dziedzina) działania – dotyczące: działalności operacyjnej, zarządzania kadrami, handlu i marketingu, rozwoju itd. 3. Znaczenie (ranga) – strategiczne, taktyczne, operacyjne. 4. Częstotliwość występowania – powtarzalne (rutynowe), sporadyczne (bezprecedensowe). Pomocnicze 5. Nastawienie do partnera – rozdzielające, integrujące lub mieszane. 6. Liczba partnerów – dwustronne oraz wielostronne. 7. Cel i charakter konfliktu – przymusowe, dobrowolne i uzgodnienie. 8. Przedmiot – proste (dotyczące jednej kwestii) i złożone (na temat wielu zagadnień).
Zakres	Trzy wymiary i konkretyzujące je parametry (omówione w zasadniczej części artykułu) 1. Strony negocjacji. 2. Środowisko negocjacji – relacje stron i dziedzina (zadanie, projekt itp.). 3. Otoczenie negocjacji – kontraktowe (bliższe) i kontekstowe (dalsze).
Proces	– wstępna (ogólna) identyfikacja sytuacji negocjacyjnej, – właściwa identyfikacja tej sytuacji w przekroju jej wymiarów, – sprecyzowanie zakresu analizy, tj. dobór parametrów konkretyzujących wymiary, – określenie potrzeb informacyjnych adekwatnych do zakresu analizy, – rozpoznanie i dobór – na podstawie oceny jakości - źródeł informacji, – zbieranie i weryfikacja (ocena użyteczności) danych źródłowych, – porządkowanie informacji poprzez tworzenie ich zbiorów problemowych, – cząstkowe analizy merytoryczne, – zestawienie i porównanie wyników analiz cząstkowych, – opracowanie kompleksowej charakterystyki sytuacji negocjacyjnej.
Narzędzia szczegółowe	Metody Podstawowe – arkusze pytań i listy kontrolne, – analiza organizacyjna, ekonomiczno-finansowa, prawna, marketingowa i techniczna, – studiowanie i analiza dokumentacji organizacyjnej, ekonomicznej, techniczno-technologicznej i prawnej, – teoria agencji i podejście procesowe (jako język opisu), – analiza interesariuszy i jej techniki (głównie mapy interesariuszy). Pomocnicze – wywiady, ankiety i kwestionariusze, – metoda bilansowa, – analiza porównawcza, przyczynowo-skutkowa, historyczna i wskaźnikowa, – metody prognozowania (heurystyczne i statystyczne), – techniki rangowania i typologiczna, – analiza strategiczna PEST i SWOT, – taksonometria i analiza czynnikowa, – analiza korelacji i regresji, – grafy i macierze interakcji.

1	2
	<p>Zasady – kompletności i spójności – uwzględnienie wszystkich kluczowych wymiarów opisywanego zagadnienia i istotnych związków pomiędzy nimi,</p> <p>– kompleksowości i wszechstronności – rozważenie wszelkich, różnorodnych aspektów i uwarunkowań sytuacji negocjacyjnej,</p> <p>– konkretności i ścisłości – operowanie precyzyjnymi i jednoznacznymi parametrami opisu (przy obiektywnych ograniczeniach pomiaru),</p> <p>– użyteczności – zapewnienie pożądanych cech zbiorów informacji: rzetelności i wiarygodności, adekwatności, selektywności, odpowiedniej formy itp.,</p> <p>– realności (racjonalności) i obiektywizmu, zwłaszcza w ocenie sytuacji oraz przy doborze narzędzi prowadzenia negocjacji,</p> <p>– optymalizacji – poszukiwanie najlepszych rozwiązań rozważanych kwestii,</p> <p>– elastyczności – uwzględnienie różnych alternatywnych rozwiązań, w zależności od czynników charakteryzujących sytuację negocjacyjną,</p> <p>– ekonomiczności – jako nadrzędnej zasady analizy wszystkich zasobów i narzędzi prowadzenia negocjacji – porównanie ich efektów i kosztów.</p>
Źródła informacji	<p>Wszelkie możliwe. Najogólniejszy ich podział obejmuje podmioty (instytucje i osoby) zaangażowane w dane negocjacje i stanowiące elementy jej szeroko rozumianego otoczenia oraz dokumentację opisującą daną sytuację negocjacyjną, tj. różnorodne dane i materiały źródłowe, opracowane przez podmioty negocjacji i dostępne w mediach (prasie specjalistycznej, telewizji, radio, Internecie). W typowych negocjacjach gospodarczych najważniejsze źródła informacji stanowią: własne bazy danych (rekordy, dokumenty, kartoteki itp.), opracowania agencji marketingowych, firm doradczych, agend rządowych itp., sprawozdania, raporty, foldery itp. o kontrahentach i konkurentach, strony internetowe tych instytucji, ich pracownicy, podmioty i/lub osoby współpracujące i/lub konkurujące z nimi, oraz wywiadownie gospodarcze.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Właściwą analizę sytuacji negocjacyjnej poprzedza jej wstępna identyfikacja, w ramach której ma miejsce rozpoznanie problemu pojawiającego się w danym obszarze działalności firmy oraz analiza uwarunkowań (możliwości i ograniczeń) rozwiązania tego problemu. W tym kontekście następuje sprecyzowanie interesów i celów organizacji oraz rozpoznanie konfliktu związanego z analizowanym problemem, tj. jego przyczyn, charakteru, rodzaju, stopnia nasilenia, rangi itp. Stwierdza się potrzebę (konieczność) wykorzystania negocjacji jako sposobu rozwiązania tego problemu (najlepszego, bądź jedyne). Ustala się, jakie fakty, przesłanki i argumenty za tym przemawiają, a zwłaszcza określa korzyści możliwe do osiągnięcia poprzez negocjacje oraz szacuje ich potencjalne koszty i straty (gdy do nich nie dojdzie). Wreszcie następuje podjęcie i wydanie formalnej decyzji o zainicjowaniu procesu negocjacji oraz opracowanie ich wstępnego opisu, obejmującego dwa aspekty:

1. Organizacji, tj. wewnętrznego środowiska (kontekstu) negocjacyjnego, obejmującego szereg determinant każdej sytuacji negocjacyjnej. Są to głównie: specyficzne potrzeby i wymagania danej dziedziny (zadania, przedsięwzięcia itp.), poszczególne problemy wymagające rozwiązania poprzez negocjacje, oczekiwania, zalecenia i standardy odnośnie realizowanych celów, zadania, wskazania i wymagania dla pracowników jako negocjatorów, przydział zasobów rzeczowych i finansowych, możliwości i środki wspomaganie informacyjnego, wymagania co do spełnienia standardów ilościowych i jakościowych, dotyczących procesu i efektów negocjacji.

2. Konkretniej, ściśle określonej sytuacji negocjacyjnej, którą ujmuje opis w układzie szeregu parametrów, stanowiący ostateczny rezultat procesu identyfikacji.

Jak zaznaczono w tabeli 2, zakres właściwej identyfikacji sytuacji negocjacyjnej wyznaczają cztery wymiary, które wymagają konkretyzacji w postaci odpowiednich parametrów, w szerokim znaczeniu, tj. cech, zarówno jakościowych, jak i ilościowych (zmiennych). Stopień szczegółowości opisu sytuacji negocjacyjnej zależy od wielu czynników (obiektywnych i subiektywnych), takich jak np. rodzaj negocjacji, stopień ich złożoności, zewnętrzne wymagania i standardy, stan wiedzy i umiejętności negocjatorów, dostępność niezbędnych danych, metody ich analizy itp. Poniżej zamieszczono obszernie zestawienie parametrów negocjacji, przy czym ma ono charakter bazowy. Oznacza to, iż z zasady wszystkie parametry (lub ich większość) są brane pod uwagę w analizie każdej sytuacji negocjacyjnej, chociaż w danym przypadku niektóre mogą mieć mniejsze znaczenie, a inne – większe. Ponadto potrzebne mogą być modyfikacje niektórych cech, np. ich uszczegółowienie, czy łączenie z innymi.

## 2. Parametry charakteryzujące strony negocjacji

Należy podkreślić, iż sama kategoria „strony” w negocjacjach (zwłaszcza wielostronnych) jest trudna do jednoznacznego zdefiniowania, biorąc pod uwagę np. agentów, mediatorów, obserwatorów itp. Szeroki schemat analizy negocjacji obejmuje następujące „elementy konstrukcyjne”: pierwotne strony negocjacji i relacje między nimi, stosunki kooperacyjne (koalicyjne) między uczestnikami po tej samej stronie i rywalizacyjne „wewnątrz jednej strony” (niejednomyślniej), relacje z tzw. trzecią stroną negocjacji, tj. mediatorem lub arbitrem i ze stronami wspierającymi, tzn. agentami i doradcami (Crump, Glendon, 2003). W dalszych rozważaniach przyjmujemy, że podstawowe strony negocjacji będą stanowić dwa rodzaje podmiotów.

1. Negocjator, czyli skrótowe określenie oznaczające pracownika lub zespół reprezentujący w negocjacjach daną organizację, tj. jej cele i interesy.
2. Partner (partnerzy), tj. druga strona (inne strony), czyli reprezentant lub zespół innej firmy (reprezentanci innych firm).

Parametry opisujące oba podmioty muszą być tworzone na kilku poziomach szczegółowości (ich grup, parametrów syntetycznych i analitycznych), z uwagi na złożoność omawianego wymiaru negocjacji. Cechy te są identyczne dla wszystkich partnerów negocjacji (tab. 3).

Należy podkreślić, iż z obiektywnych przyczyn nasza wiedza o innych partnerach negocjacji jest zwykle niepełna, ograniczona, mniej wiarygodna itp. Z drugiej jednak strony, koncentrowanie się wyłącznie na własnych celach i pomijanie zamierzeń drugiej strony jest poważnym błędem. Po stworzeniu opisu sytuacji negocjacyjnej z własnego punktu widzenia, należy dokonać jej analizy z perspektywy partnera. Może to prowadzić do weryfikacji własnych oczekiwań i założeń, czy analogicznych kroków z drugiej strony. Efekty tych

działań stanowią również podstawę dla wzajemnych uzgodnień, niezbędnych we wstępnej fazie negocjacji, np. co do miejsca i czasu negocjacji, zasad udziału ekspertów lub mediatora itd., czy zaaranżowania negocjacji wstępnych aby sprecyzować zakres rozmów. Omawiane działania są także niezbędne dla identyfikacji cech środowiska negocjacji, np. siły przetargowej czy skali podejmowanego ryzyka.

Ponadto zakres rozważanej analizy powinien obejmować zbiory informacji nie tylko opisujące daną sytuację negocjacyjną, tj. na temat specyficznej transakcji między dwoma stronami, ale także trzy inne rodzaje danych, ważne w prowadzeniu negocjacji:

- wskazujące potencjalne możliwości realizacji celów w szerszym środowisku negocjacyjnym, tzn. z innymi, potencjalnymi partnerami,
- dotyczące wcześniejszych negocjacji określonego rodzaju, z danym partnerem, prowadzone przez tych samych negocjatorów z firmy, w zbliżonym środowisku negocjacyjnym, o podobnych efektach itp.,
- oceniające dotychczasowe relacje pomiędzy stronami negocjacji.

Zakres analizy determinuje specyficzne potrzeby informacyjne, konkretyzowane przez adekwatne zbiory danych, potrzebnych do wyznaczenia wymienionych charakterystyk.

**Tabela 3**

Zbiór parametrów opisujących strony negocjacji

Grupy parametrów	Parametry syntetyczne	Parametry analityczne
1	2	3
Założenia co do przebiegu negocjacji	Potrzeby, cele i interesy	Liczba, rodzaje, zakres, zróżnicowanie, waga (istotność), alternatywne możliwości realizacji.
	Stanowisko	Wyjściowy poziom oczekiwań przewidzianych do osiągnięcia.
	Granice ustępstw	Maksymalne i minimalne poziomy oczekiwań (żądań) każdej ze stron z osobna oraz wartości (stany) mieszczące się pomiędzy nimi.
	Warianty rozwiązań	Kombinacje wartości (stanów) poszczególnych kwestii (problemów) podlegających negocjacom.
	Kryteria oceny	Przesłanki wyboru wariantów, wynikające z celów danej strony – liczba i rodzaje tych kryteriów.
Narzędzia negocjacyjne	Strategia i styl prowadzenia negocjacji	– Wszystkie narzędzia tego rodzaju (niezależnie od stopnia szczegółowości) są dopierane na podstawie modelowych rozwiązań, wynikających z doświadczeń praktycznych i zestawionych w literaturze poradnikowej. Przykładowe mogą to być strategie kooperacyjne, konfrontacyjne i mieszane, techniki negocjacyjne dotyczące ich zakresu, poziomu ustępstw, wywierania wpływu, perswazji itp.
	Techniki negocjacyjne	– Szczegółowe parametry to liczba, rodzaj, zróżnicowanie zastosowanych narzędzi, ich adekwatność do specyfiki sytuacji negocjacyjnej, przewidywana skuteczność, przyczyny, moment i tryb zastosowania, sposób użycia, potencjalne konsekwencje (pozytywne i negatywne) itp.
	Oferty i kontroferty	–
	Argumenty i kontrargumenty	–
	Wątpliwości i pytania	– Alternatywne środki do wykorzystania w analogicznych sytuacjach.

1	2	3
Kompetencje	Wiedza	Zakres posiadanej wiedzy dotyczącej danej dziedziny działalności, np., handlowej, inwestycyjnej itp., teorii negocjacji i dziedzin wspomagających: ekonomiki, prawa, handlu i marketingu, technologii itd.
	Umiejętności i zdolności	Posiadane umiejętności i zdolności (stopień ich nabycia) w zakresie komunikowania się (prezentacji, słuchania, argumentowania, zadawania pytań), rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji (identyfikacji tych problemów, pozyskiwania danych, ustalania celów i priorytetów, formułowania wariantów rozwiązań itp.) oraz innych, takich jak praca zespołowa, wpływanie na innych, organizowanie działań itp.
	Cechy osobowości	Liczba pożądanych i zarazem posiadanych cech osobowości, przydatnych do prowadzenia negocjacji, takich jak np. empatia, asertywność, opanowanie, stanowczość, kreatywność, uczciwość itp.
	Doświadczenie negocjacyjne	– Liczba identycznych lub zbliżonych przypadków negocjacyjnych, w których uczestniczył negocjator. – Osiągnięte efekty (pozytywne i negatywne), a także przyczyny i wartość uzyskanych wyników. – Zakres rozwoju kompetencji uzyskanych w efekcie tych doświadczeń.
Cechy osobiste	Postawa, nawyki i przyzwyczajenia	– Charakterystyki tworzone całościowo, poprzez syntezę danych na temat rodzaju, przyczyn, sposobu przejawiania się, samego występowania, czy nasilenia każdego z wymienionych parametrów, tworzących emocjonalny kontekst negocjacji, ważny dla zrozumienia ich wymiary merytorycznego.
	Poglądy i wyobrażenia	– Wartości, czy raczej stany poszczególnych cech są trudne do oszacowania, gdyż są oparte na subiektywnej obserwacji i ocenie, ewentualnie opiniach innych osób.
	Nastawienia i oczekiwania	– Pojawia się niebezpieczeństwo stosowania stereotypów, nadmiernie upraszczających lub co gorsza negatywnych.
	Dążenia i aspiracje	
	Dylematy i wątpliwości itp.	
Warunki działania	Dostępne zasoby	– Ilość, rodzaj, dostępność potrzebnych zasobów – finansowych, rzeczowych i informacyjnych. – Źródła ich pozyskiwania. – Ewentualne substytuty, możliwe do użycia.
	Możliwości i ograniczenia realizacyjne	– Presja czasu wynikająca z uwarunkowań organizacyjnych i osobistych. – Niedostępność lub niedostatek innych zasobów, co do ilości, rodzaju, poziomu funkcjonalności, jakości itp. – Zasady i warunki działania narzucone przez przełożonych. – Napięcia i stresy w pracy – natężenie i przyczyny. – Problemy osobiste – zakres ich oddziaływania.
Synteza	Silne i słabe strony Zagrożenia i szanse	Synteza powyższych ustaleń, determinująca wybór mniej lub bardziej ofensywnej (zachowawczej), czy integratywnej (dystrybutywnej) strategii prowadzenia negocjacji.

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Parametry opisujące środowisko negocjacji

W przypadku drugiego z omawianych wymiarów sytuacji negocjacyjnej, mamy do czynienia z występowaniem dwóch istotnych grup parametrów, które (podobnie jak przy opisie stron negocjacji) podlegają dezagregacji na parametry syntetyczne, a te z kolei są uszczegółowione przez parametry analityczne (tab. 4).

**Tabela 4**

## Zbiór parametrów opisujących środowisko negocjacji

Grupy parametrów	Parametry syntetyczne	Parametry analityczne
Dziedzina, zadanie, proces, projekt itp., dla której (którego) negocjacje są stosowane jako instrument zarządzania	Przedmiot negocjacji	– Rodzaj, np. specyficzny produkt, czy usługa w negocjacjach handlowych, kredyt w finansowych, czy partner potencjalny alians strategiczny itp. Przedmiot ten jest opisywany w przekroju szczegółowych parametrów ilościowych i jakościowych, np. cech funkcjonalnych produktu, parametrów technicznych usługi, rodzaju udzielanego kredytu, zalet i wad potencjalnego sojusznika itp.
	Zakres merytoryczny negocjacji	– Kwestie (problemy) rozważane w negocjacjach i objęte ewentualnym kontraktem – ich rodzaje, odmiany, liczba, różnicowanie itp. – Przykładowo w typowych negocjacjach handlowych są to zwykle: asortyment produktów, ich ceny, sposób i termin dostarczenia, zasady zabezpieczenia dostawy, warunki płatności-termin, forma i środki płatnicze, zasady gwarancji i ewentualnych zwrotów towaru itp. – W negocjacjach płacowych są to wielkość ewentualnej podwyżki, zasady i terminy wypłaty, wymagania co do jej otrzymania, różnicowanie poziomu płac według rodzajów stanowisk i grup zawodowych itd.
	Specyficzne cechy kontraktu	– Kompleksowość ewentualnej transakcji określana ilością kwestii rozważanych w negocjacjach. – Stopień złożoności transakcji determinowany interakcjami pomiędzy tymi kwestiami (ich liczbą, skomplikowaniem, natężeniem itp.). – Stopień trudności zagadnień w świetle aktualnego stanu wiedzy na ich temat – Wymagane standardy: techniczne, jakościowe, ergonomiczne itp. – Poziom ryzyka jako niemożności przewidzenia skutków ewentualnej transakcji, mierzony prawdopodobieństwem subiektywnym.
Interakcje stron negocjacji	Zależności celów i interesów	– Liczba i różnicowanie celów stron. – Ich rodzaje – wspólne (zbieżne), odmienne (inne) oraz konfliktowe (rozbieżne). – Związki synergiczne i asynergiczne pomiędzy nimi.
	Zakres potencjalnej wymiany	– Specyficzne możliwości i ograniczenia potencjalnej wymiany (organizacyjne, finansowe, prawne, techniczne itp.). – Kwestie podlegające i niepodlegające ewentualnej wymianie. – Obszary możliwej wymiany – granice określone maksymalnymi i minimalnymi poziomami wymagań w zakresie poszczególnych kwestii. – Ekwiwalentność potencjalnej wymiany. – Warunki wymiany – czas, miejsce, zasady itp.
	Siła przetargowa stron	– Określa realne możliwości i ograniczenia działania partnerów negocjacji. – Wyznaczana jako wypadkowa szeregu czynników (endogenicznych i egzogenicznych), przy uwzględnieniu interakcji stron, takich jak ich potencjał kompetencyjny, zasoby rzeczowe, finansowe i informacyjne w ich dyspozycji, legitymizacja, wpływ otoczenia itp. – Obiektywna trudność oszacowania, w tym bardziej pomiaru).
Warunki negocjacji	Wzajemne relacje pomiędzy partnerami	– Doświadczenia ze współpracy – dobre, złe lub ich brak. – Charakter obecnych relacji – pozytywne, neutralne, negatywne. – Zakres i stopień natężenia relacji (siła wzajemnego wpływu). – Czasokres jej trwania. – Dalsze perspektywy współpracy (potencjalne relacje). – Rodzaje działań poprawiających wzajemne relacje stron.
	Warunki negocjacji	– Możliwości i ograniczenia czasowe narzucone sobie przez strony. – Wpływ miejsca negocjacji i organizacji przestrzeni (negatywny, pozytywny lub neutralny). – Ewentualny udział tzw. trzeciej strony – mediatora, arbitra itp. – Oddziaływanie ewentualnej publiczności (stymulujące lub deprymujące). – Naciski zewnętrzne – opinii publicznej, lobbyistów, mocodawców itp.

Źródło: opracowanie własne.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na istotne znaczenie relacji pomiędzy stronami negocjacji ze względu na ich istotny wpływ na przebieg i efekty negocjacji. Główne powody przypisywania w nich istotnego znaczenia relacjom to: spodziewanie się przyszłych transakcji o znacznej wartości, oczekiwanie wzajemności z drugiej strony oraz fakt, iż dobre relacje rodzą wzajemne zaufanie (*Negocjacje...*, 2003, s. 164).

Każde negocjacje należy zatem postrzegać z punktu widzenia obu rozważanych kwestii, przy czym należy je traktować jako związane ze sobą i zarazem rozłączne. Z jednej strony, rozwiązywanie problemów merytorycznych i kształtowanie wzajemnych stosunków korzystnie wpływają na siebie nawzajem. Konkretnie negocjacje mogą i/lub powinny być jedynie etapem długofalowej współpracy, czy partnerstwa strategicznego. Z drugiej strony, obie kwestie należy traktować rozłącznie, gdyż efektywne rozwiązanie jednej z nich nie powinno mieć negatywnego wpływu na drugą. Niewskazana jest więc akceptacja niekorzystnego porozumienia za cenę utrzymania pozytywnych relacji z partnerem, bądź też pogorszenie wzajemnych stosunków poprzez dążenie do uzyskania doraźnych korzyści jego kosztem. Ponadto wymagane jest dokonywanie oceny znaczenia obu omawianych kwestii z punktu widzenia celów organizacji i danego zadania, projektu, procesu itp., którego realizacji negocjacje służą.

#### 4. Parametry charakteryzujące otoczenie negocjacji

Kolejny wymiar negocjacji w organizacji – najtrudniejszy do identyfikacji i analizy – wynika z faktu, iż postrzega się je jako sposób organizacji wymiany organizacji z otoczeniem. Jak trafnie zauważa R. Rządca (2003, s. 175, 183–187), „osiąganie celów organizacji jest uzależnione od relacji z wieloma podmiotami zewnętrznymi (...). Organizacja posiada umiejętność dawania sobie rady z większością tych podmiotów, ponieważ bez tej umiejętności nie przeżyłaby, potrafi także określić rolę każdego z tych podmiotów i zaproponować odpowiednie schematy postępowania”.

Jeśli chodzi o otoczenie negocjacji, to dla konkretnych sytuacji negocjacyjnych jego tradycyjny podział na bliższe i dalsze de facto nie ma większego znaczenia, jest relatywny. Chodzi bowiem o ustalenie takiego zestawu czynników, których wpływ (bezpośredni lub pośredni) jest rzeczywiście istotny, bez względu na ich źródło. W rozważanym przypadku bardziej odpowiednim sposobem definiowania otoczenia jest zatem użycie teorii kontraktowej, pozwalającej na wyróżnienie dwóch jego rodzajów:

1. Kontraktowego, które obejmuje wszystkie podmioty posiadające z bezpośrednie relacje kontraktowe z organizacją (jawne i niejawne). W przypadku kooperantów, sojuszników, dostawców i odbiorców itp. jako elementów otoczenia, pomimo występowania także odmiennych interesów w relacji do celów firmy, współpraca jest naturalną przesłanką negocjacji. Konkurenci nie są oczywiście traktowani jako partnerzy negocjacyjni firmy. Stanowią natomiast istotny punkt odniesienia w analizie przed-negocjacyjnej, zwłaszcza pod kątem oceny siły przetargowej i wyboru

alternatywnych możliwości działania w relacjach z innymi podmiotami otoczenia. Sytuacja ta zmienia się, gdy przedsiębiorstwo podejmuje negocjacje z konkurentem, dążąc do zmiany wzajemnych relacji. Może ona polegać albo na wywieraniu nań wpływu, aby zmodyfikował swoje działanie w korzystny dla firmy sposób (wymaga to posiadania realnych możliwości nacisku), albo na podjęciu z nim współpracy (czyli wzajemnej wymiany, związanej z częściową rezygnacją z własnych celów). Podmioty otoczenia pozostający w relacjach kontraktowych z daną organizacją i stanowiący jej partnerów w negocjacjach opisywani są w analogiczny sposób jak strony negocjacji, tj. przy użyciu parametrów ujętych w tabeli 3. Relacje firmy z tymi partnerami charakteryzowane są przy pomocy parametrów zestawionych w tabeli 4.

2. Kontekstowego – zawiera wszystkie uwarunkowania, które determinują działania instytucji bez wchodzenia z nią w relacje kontraktowe. Zasadnicze rodzaje tych uwarunkowań są następujące (ocenia się zakres, czy siłę ich wpływu na negocjacje):
  - prawne – przepisy podatkowe, celne, dewizowe itp.,
  - ekonomiczne – źródła finansowania, podatki, inflacja itp.,
  - społeczne – zwyczaje, normy, kultura itp.,
  - techniczne i technologiczne – parametry urządzeń, linii technologicznych itp.

### **Uwagi końcowe**

Reasumując, ze względu na czysto teoretyczny charakter proponowanej koncepcji metodycznej analizy sytuacji negocjacyjnej, a co za tym idzie, hipotetyczny charakter wielu zawartych w niej stwierdzeń, nie można stwierdzić, czy koncepcja ta stanowi użyteczne narzędzie analizy praktycznych sytuacji negocjacyjnych. Można jedynie zauważyć, że charakteryzuje ją dwie istotne zalety, tj. uniwersalność i wielkowymiarowość podejścia. Dotyczy bowiem wszelkiego rodzaju negocjacji gospodarczych oraz uwzględnia wszystkie istotne aspekty ich opisu, tj. uwarunkowania, specyficzne cechy, poszczególne rodzaje, w tym uczestników, zakres i cele.

Ponadto przedstawiona propozycja nie stanowi jeszcze w pełni wyczerpującego ujęcia rozważanych zagadnień, gdyż znajduje się w pośredniej fazie opracowania. W dalszych badaniach autora będzie ona rozwijana, zwłaszcza pod kątem konkretyzacji podstawowych kategorii, w szczególności precyzowania parametrów negocjacji oraz opracowania zasad i narzędzi ich pomiaru. Należy dodać, iż ze swej natury wiele spośród tych parametrów może podlegać pomiarowi w skalach słabych, tj. co najwyżej rangowej. Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji, w badaniach porównawczych w różnego rodzaju organizacjach, dotyczących zarówno typowych, powtarzalnych negocjacji, jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym.

## Literatura

- Crump, L., Glendon, A.I. (2003). Towards a Paradigm of Multiparty Negotiation. *International Negotiation*, 8 (2).
- Dąbrowski, P.J. (1991). *Praktyczna teoria negocjacji*. Warszawa: Sorbog.
- Kozina, A. (2012). *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B., Minton, J.W. (2005). *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Morrison, W.F. (1985). *The Prenegotiation Planning Book*. New York: John Wiley & Sons.
- Negocjacje. Harvard Business Essentials* (2003). Konstancin-Jeziorna: MT Biznes Ltd.
- Peterson, R.M., Lucas, G.H. (2001). Expanding The Antecedent Component of The Traditional Business Negotiation Model: Pre-Negotiation Literature Review and Planning-Preparation Propositions. *Journal of Marketing*, Fall.
- Rządca, R. (2003). *Negocjacje w interesach*. Warszawa: PWE.
- Rządca, R.A., Wujec, P. (1998). *Negocjacje*. Warszawa: PWE.
- Thompson, L.L. (2001). *The Mind and Heart of The Negotiator*. New Jersey: Prentice Hall.
- Walker, M.A., Harris, G.L. (1995). *Negotiations. Six Steps To Success*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zartman, W.I., Berman, M. (1982). *The Practical Negotiator*. New Haven: Yale University Press.

### DIMENSIONS & PARAMETERS OF NEGOTIATION SITUATION

**Abstract:** *Purpose* – To precise dimensions and parameters of negotiation situation in a company.

*Design/methodology/approach* – Review, selection, studying as well as critical and comparative analysis of the literature (research findings) on negotiations and supportive areas, i.e. business management, decision making theory, organizational behaviour, strategic analysis, research methodology etc.

*Findings* – Elaboration of deepened, author's concept of negotiation situation analysis, enriched by the set of concretized dimensions and parameters.

*Originality/value* – In terms of theory: creation of basics to specify negotiations parameters and their quantification within the subsequent stage of research. In terms of practice: providing a useful tool to analyse practical negotiation cases within a company.

**Keywords:** (business) negotiations in a company, negotiations planning, negotiation situation analysis, dimensions and parameters of negotiation situation

## Cytowanie

- Kozina, A. (2017). Wymiary i parametry sytuacji negocjacyjnej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (85), 419–429. DOI: 10.18276/frfu.2017.1.85-33.