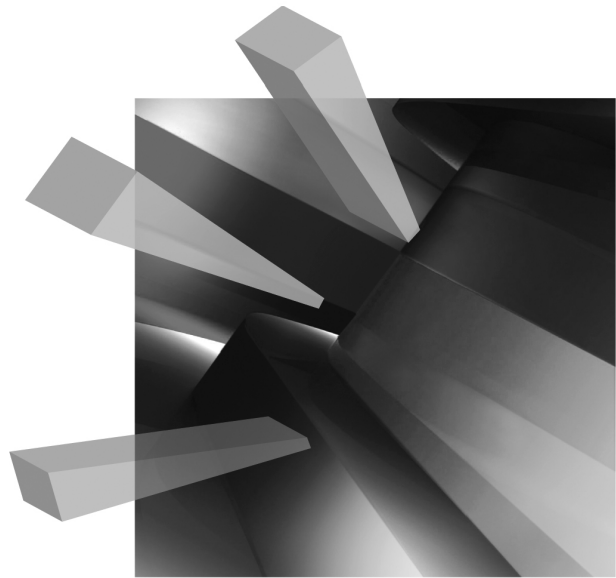


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(18)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp.....	7
Agata Borowska-Pietrzak: Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej.....	9
Andrzej Kozina: Formułowanie wariantów rozwiązań w negocjacjach w przedsiębiorstwie (koncepcja metodyczna i studium przypadku).....	23
Anna Ludwiczak: Możliwości pomiaru efektywności procesów w administracji publicznej z wykorzystaniem metod taksonomicznych.....	38
Katarzyna Piórkowska: Wartości jako socjopsychologiczna determinanta zachowań menedżerskich. Perspektywa dialektyczna.....	50
Eстера Piwoni-Krzeszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości	63
Mateusz Podobiński: Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym	78
Aleksandra Sus: Dynamika modeli biznesu	90
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Mapaorganizacji.pl – partycypacyjna platforma badań sieci organizacyjnych	100
Rajmund Żuryński: Organizacja wielkoformatowych imprez sportowych przy uwzględnieniu orientacji ekologicznej	111

Summaries

Agata Borowska-Pietrzak: Disaggregation of factors in a model of the sense of job satisfaction.....	22
Andrzej Kozina: Creating alternatives in business negotiations (methodological framework & case study).....	37
Anna Ludwiczak: Possibilities of measuring the effectiveness of processes in public administration by means of taxonomic methods	49
Katarzyna Piórkowska: Values as a socio-psychological determinant of managerial behaviour. Dialectical perspective	62
Eстера Piwoni-Krzeszowska: Management of the value of an enterprise's relationship with market stakeholders in the context of the value creation process	76
Mateusz Podobiński: Consequences of using Japanese management concepts and methods in Polish production company.....	89
Aleksandra Sus: Dynamics of business models	99
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Lome.io – cloud based, participatory network mapping platform for organizational network studies ..	110
Rajmund Żuryński: Organization of mega sporting events including ecological orientation	125

Andrzej Kozina

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

FORMUŁOWANIE WARIANTÓW ROZWIĄZAŃ W NEGOCJACJACH W PRZEDSIĘBIORSTWIE (KONCEPCJA METODYCZNA I STUDIUM PRZYPADKU)

Streszczenie: Dzisiejsze uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw, tj. turbulentne otoczenie na rynku globalnym przy wykorzystaniu nowoczesnej technologii informacyjnej, powodują znaczny wzrost zarówno zakresu, jak i stopnia złożoności negocjacji gospodarczych. Zwykle konieczne jest rozważanie w nich wielu różnorodnych zagadnień i branie pod uwagę zróżnicowanych celów i interesów stron (zarówno wspólnych, jak i sprzecznych), a także kształtowanie i analizowanie wielu alternatyw rozwiązań. Wiele negocjacji ma charakter wielostronny lub równoległy. Pojawiają się obiektywne trudności doboru strategii i technik negocjacyjnych. Zwiększa się ryzyko czy nawet niepewność co do przebiegu i efektów negocjacji. Zawiera się ograniczone, krótkotrwałe, niekiedy wirtualne kontrakty. Współczesne negocjacje gospodarcze wymagają zatem wszechstronnej i precyzyjnej analizy oraz doboru efektywnych narzędzi planowania, adekwatnych do potrzeb firmy. Przede wszystkim niezbędne jest opracowywanie i stosowanie odpowiednich narzędzi metodycznych tworzenia i analizy wariantów rozwiązań. Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji metodycznej realizacji tego typu działań (procesu i narzędzi szczegółowych) w procesie planowania negocjacji wraz z jej egzemplifikacją praktyczną, dotyczącą negocjacji inwestycyjnych pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami budowlanymi.

Słowa kluczowe: negocjacje w przedsiębiorstwie, proces planowania negocjacji, formułowanie wariantów rozwiązań w negocjacjach.

DOI: 10.15611/noz.2014.1.02

*Let us never negotiate out of fear but
let us never fear to negotiate.*

J.F. Kennedy

1. Istota i podstawowe rodzaje negocjacji w firmie

Przed przystąpieniem do zasadniczych rozważań niezbędne jest syntetyczne scharakteryzowanie obiektu badań. Skrótowe określenie „negocjacje w przedsiębiorstwie (firmie)” obejmuje wszelkiego rodzaju sytuacje negocjacyjne wynikające z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji, tj. niezbędne do realizacji jego

celów. Mają tutaj oczywiście zastosowanie wszelkie ogólne interpretacje pojęcia negocjacji, jako interakcyjnego procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągania porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości [Lewicki i in. 2005, s. 17 i nast.; *Negocjacje...* 2003, s. 11 i nast.; Rządca 2003, s. 23 i nast.].

Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji. W fazie przygotowawczej proces ów jest realizowany przez strony niezależnie od siebie z punktu widzenia ich celów. Następnie wchodzi w fazę wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna, w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony uzgadniają kryteria akceptowalne z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw rozwiązań problemów jako część wspólną wyjściowych opcji.

Najważniejsze typologie negocjacji w firmie przedstawiono w tab. 1. Poszczególne typy negocjacji odnoszą się do konkretnych przedsięwzięć (zadań), do realizacji których wykorzystuje się negocjacje (jako instrument zarządzania), a co za tym idzie – przedsięwzięcia te determinują strony negocjacji oraz ich specyficzny zakres przedmiotowy i konkretne cele. W rozważanym poniżej przypadku mamy do czynienia z negocjacjami inwestycyjnymi, występującymi w obszarze badań i rozwoju.

Tabela 1. Typologia negocjacji w przedsiębiorstwie

Kryteria	Typy negocjacji
1	2
Środowisko i partnerzy (interesariusze)	Negocjacje wewnątrzorganizacyjne (wewnętrzne) – między jednostkami i stanowiskami pracy w firmie, np. zbiorowe (pracodawców z pracownikami), rozwiązywanie konfliktów we współpracy między działami, w ustalaniu budżetu itp.; stymulowane z jednej strony wspólnymi celami, integrującymi ludzi, z drugiej – konfliktami wewnętrznymi i sytuacją przymusu.
	Negocjacje międzyorganizacyjne (zewnętrzne) – z partnerami spoza firmy, np. przy fuzjach, w zakresie umów z kontrahentami (dostawcami i odbiorcami), prowadzone w sytuacji przymusu (np. z monopolistami) lub wyboru; ich podtypy wyodrębniane są ze względu na rodzaj interesariuszy zewnętrznych (np. agendy rządowe, jednostki gospodarcze) i formy współdziałania (np. alians, franchising, outsourcing).
Funkcje (dziedziny) działalności firmy, których negocjacje dotyczą	Negocjacje w zakresie działalności podstawowej – dotyczą procesów wykonawczych (np. produkcyjnych) i pomocniczych (np. obsługi technicznej, transportowej, logistycznej itp.). Głównie w zakresie koordynacji działań w poszczególnych fazach procesów oraz współpracy z kooperantami, w zakresie technologii procesów, outsourcingu itp.
	Negocjacje w zarządzaniu personelem – wiele rodzajów, dotyczących poszczególnych funkcji personalnych, np. w procesie rekrutacji czy z agencjami doradztwa personalnego, czy w układzie przełożony–podwładny dla celów koordynacji działań, oraz negocjacje zbiorowe.

1	2
Funkcje (dziedziny) działalności firmy, których negocjacje dotyczą	Negocjacje w handlu i marketingu (sprzedaż i zaopatrzenie) prowadzone z kontrahentami (odbiorcami i dostawcami) celem zawarcia umów o współpracę w zakresie zakupu (sprzedaży) produktów (usług) i innych składników majątku, a także przy analogicznych transakcjach w ramach wewnętrznych rozliczeń.
	Negocjacje w obszarze rachunkowości i finansów – związane z pozyskiwaniem i transferem środków finansowych (np. kredytowe i leasingowe), zabezpieczeniem (ubezpieczeniowe), planowaniem i kontrolą zasobów (rachunek ekonomiczny, controlling, budżetowanie).
	Negocjacje w zakresie badań i rozwoju – dla zapewnienia warunków do rozwoju firmy, np. przy zakupie licencji, urządzeń, wdrażaniu nowych technologii czy innych inwestycjach.
	Negocjacje w zakresie organizacji pracy – w ramach przedsięwzięć z zakresu doskonalenia organizacji i zarządzania, np. z firmami doradczymi, przy podziale zasobów i wydzieleniu spółek przy restrukturyzacji, tworzeniu zespołów wdrażających zmiany organizacyjne itp.
	Negocjacje mieszane – dotyczące problemów z zakresu więcej niż jednego obszaru funkcjonalnego, np. w ramach fuzji i przejęć, restrukturyzacji, lub różnicowane ze względu na specjalizację odmienną od funkcjonalnej – w zarządzaniu projektami (procesami), ze zleceniodawcami, przy zakupach, współdziałaniu zespołów, rozwiązywaniu konfliktów.
Znaczenie (ranga)	Negocjacje strategiczne – dotyczące realizacji najważniejszych celów firmy, np. z kluczowym inwestorem, w aliansach strategicznych itp.
	Negocjacje taktyczne – stwarzają warunki do realizacji zadań, np. dotyczące umów z dostawcami, kooperantami itp.
	Negocjacje operacyjne – bezpośrednio przy realizacji procesów, głównie we współdziałaniu i przy eliminowaniu zakłóceń i konfliktów wewnętrznych.
Częstotliwość występowania	Negocjacje powtarzalne (rutynowe) – realizowane wielokrotnie (firma ma wiele doświadczeń), np. typowe transakcje kupna-sprzedaży materiałów (produktów) z dostawcami (odbiorcami); mają głównie charakter operacyjny, niekiedy taktyczny, przy dużych możliwościach wspomagania organizacyjnego – stosowanie standardowych procedur, zasad itp.
	Negocjacje sporadyczne (bezprecedensowe), wstępujące okresowo (nawet jednorazowo), np. dotyczące fuzji z innymi podmiotami czy przy restrukturyzacji firmy (zwykle strategiczne); występuje potrzeba niezbędnego wsparcia organizacyjnego (brak zasad, procedur itp.).

Źródło: opracowanie własne.

2. Formułowanie wariantów rozwiązań w procesie planowania negocjacji

2.1. Proces (etapy)

Najogólniej proces negocjacji można podzielić na trzy podprocesy: planowania, prowadzenia i podsumowania. Celem ogólnym pierwszego z tych podprocesów jest zapewnienie odpowiednich warunków do prowadzenia negocjacji. Z kolei podproces ten obejmuje trzy fazy: identyfikację i analizę przednegocjacyjną, ustalanie zakre-

su i strategii negocjacji oraz ich planowanie operacyjne [Kozina 2012, s. 69 i nast.]. Celem szczegółowym rozważanej tutaj drugiej fazy tego podprocesu, tj. ustalania zakresu i strategii, jest kształtowanie sytuacji negocjacyjnej przez określenie najważniejszych kwestii merytorycznych (siły przetargowej, problemów, celów, obszaru negocjacji i wariantów rozwiązań) i dobór narzędzi realizacji przyjętych celów (tab. 2).

Tabela 2. Proces planowania negocjacji

Fazy	Etapy
1. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna	1.1. Wstępna identyfikacja negocjacji w firmie
	1.2. Określenie grup interesów
	1.3. Identyfikacja negocjacji wielostronnych i koalicji
	1.4. Analiza sytuacji negocjacyjnej
	1.5. Identyfikacja związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi
2. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji	2.1. Oszacowanie siły przetargowej stron
	2.2. Sformułowanie problemów i celów negocjacji
	2.3. Opracowanie wariantów rozwiązań problemów
	2.4. Wybór strategii prowadzenia negocjacji
	2.5. Dobór pomocniczych narzędzi prowadzenia negocjacji
3. Planowanie operacyjne negocjacji	3.1. Tworzenie zespołu negocjacyjnego
	3.2. Zlecenie zadań i uprawnień reprezentantom
	3.3. Alokacja rzeczowych zasobów negocjacji
	3.4. Oszacowanie kosztów i efektów negocjacji
	3.5. Opracowanie dokumentacji planistycznej

Źródło: opracowanie własne.

Rozważany etap planowania negocjacji obejmuje następujące działania:

- analizę porównawczą celów stron (partnerów),
- ustalenie obszaru negocjacji,
- analizę i projektowanie wariantów (możliwości) rozwiązań,
- ocenę i wybór wariantów według przyjętych kryteriów istotności,
- analizę ich skutków i określenie warunków praktycznej realizacji.

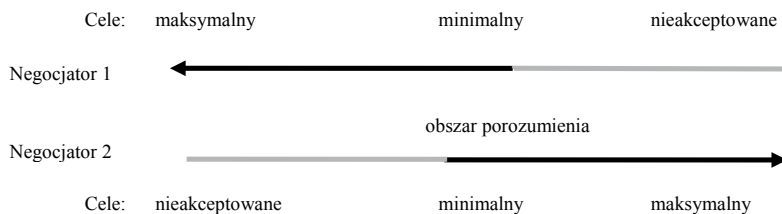
Formułowanie wariantów musi być poprzedzone niezbędną analizą wstępną. Sposób postępowania jest typowy dla procesu podejmowania decyzji, szerzej – rozwiązywania problemów. Należy ustalić możliwe rozwiązania zarówno poszczególnych kwestii, jak i całościowego problemu negocjacji, biorąc pod uwagę potencjalne zakresy realizacji celów dla obu stron [Kozina 2012, s. 117].

Porównanie celów stron dotyczy ich rodzajów (wspólnych, sprzecznych i różnych) oraz zakresów ich realizacji (wyznaczonych przez cele idealne i minimalne), a także ich hierarchii, tj. istotności każdego zagadnienia i odpowiadającego mu celu szczegółowego w konfrontacji ze stopniem ważności, jaki (zgodnie z dostępnymi

informacjami) przypisuje mu druga strona. Zwykle negocjatorzy przykładają różną wagę do poszczególnych zagadnień. Porównanie priorytetów stron pozwala określić zarówno dzielące je różnice, jak i wspólne cele i interesy. Wiedza na temat tych różnic stwarza warunki do korzystnej wymiany, gdyż ustępstwa w zakresie kwestii mało istotnych dla jednej ze stron mogą mieć dużo większe znaczenie dla drugiej i *vice versa*. Ponadto należy znaleźć ewentualne cele nadrzędne, wspólne dla obu stron.

Ustalenie obszaru negocjacji (dla poszczególnych kwestii) oznacza określenie zbiorów rozwiązań potencjalnych (dopuszczalnych), w obrębie których szuka się tych akceptowanych przez obie strony. Obszar ten bywa określany także jako „strefa porozumienia” – *zone of agreement* [Raiffa 1982, s. 44 i nast.] lub „strefa możliwego porozumienia” – *zone of potential agreement*, w skrócie ZOPA [Lax, Sebenius 1986, s. 217 i nast.]. Dla negocjacji dotyczących wielu zagadnień zbiór wariantów obejmuje możliwe kombinacje wartości (stanów), mieszczących się w zakresach realizacji celów dla kolejnych kwestii (w przestrzeni wielowymiarowej). Sposób interpretacji i wyznaczania tego obszaru różni się dla dwóch podstawowych rodzajów negocjacji: rozdzielających i integrujących [Walton, McKersie 1965, s. 4-5] (inaczej: żądania korzyści i tworzenia korzyści [Lax, Sebenius 1986, s. 29 i nast., 88 i nast.]).

W negocjacjach rozdzielających przesłanką do ustalenia i wyboru możliwości rozwiązań problemów jest porównanie idealnych (maksymalnych) i minimalnych poziomów realizacji celów obu stron (rys. 1). Ten drugi poziom bywa określany jako „punkt oporu (odejścia)”, „wartość rezerwacyjna” lub „dolna (ostateczna) granica porozumienia (akceptacji)” [Raiffa 1982, s. 44 i nast.; Fisher i in. 2000, s. 44 i nast.].

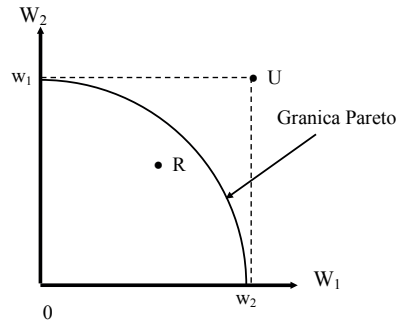


Rys. 1. Obszar porozumienia w negocjacjach rozdzielających

Źródło: opracowanie własne.

Następnie określa się przedziały różnic między tymi poziomami dla obu stron i część wspólną tych przedziałów, która wyznacza „pozytywny obszar porozumienia”, w którym jest ono najbardziej prawdopodobne. Jest on podstawą określania ustępstw jako zasadniczych narzędzi negocjacji rozdzielających. Zdarza się, że określenie tego obszaru jest niemożliwe ze względu na istotne rozbieżności minimalnych celów, tj. nie ma części wspólnej obszarów dopuszczalnych rozwiązań stron – istnieje tzw. negatywny obszar porozumienia [Walton, McKersie 1965, s. 43]. Podczas targowania występuje tzw. (za-)kotwiczenie, które „polega na ustalaniu punktu odniesienia, wokół którego będą się toczyć negocjacje [Negocjacje... 2003, s. 80],

innymi słowy „obranie takiego stanowiska na otwarciu negocjacji, które ukazuje drugiej stronie zawężony zakres możliwego porozumienia” [Watkins 2005, s. 217]. W negocjacjach integrujących generowanie wariantów rozwiązań stanowi proces rozwiązywania problemów, realizowany wspólnie przez obie strony negocjacji (*de facto* jest to uogólniony model obrazujący oba „czyste” typy negocjacji). Obszar negocjacji jest określany w odmienny sposób, typowy dla analizy negocjacji (rys. 2).



Rys. 2. Obszar porozumienia w negocjacjach integrujących.

Źródło: [Lax, Sebenius 1986, s. 247-249].

Determinują go bowiem poziomy użyteczności (wyniki) negocjatorów i krzywa wyznaczona przez ich maksymalne wyniki – x_1 i x_2 . Krzywa ta (ograniczająca zakres tworzenia wspólnych korzyści) nazywana jest granicą efektywną (Pareto). Znajdujące się na niej warianty porozumienia określane są bowiem jako efektywne, tzn. takie, przy których żaden z negocjatorów nie może osiągnąć więcej korzyści bez zmniejszenia korzyści drugiego (nie jest możliwe znalezienie rozwiązania, które byłoby lepsze dla jednej ze stron, nie będąc zarazem gorszym dla drugiej). Poniżej krzywej, w tzw. punkcie odniesienia (wyjściowym) R, mieszczą się natomiast rozwiązania nieefektywne (nieoptymalne w sensie Pareto), przy których nie wykorzystano innych możliwości rozwiązań (korzystnych przynajmniej dla jednej ze stron, bez zmniejszenia korzyści drugiej). Powyżej krzywej znajduje się obszar żądania (a nie tworzenia) jednostronnych korzyści (także w punkcie U oznaczającym rozwiązanie utopijne, czyli nieosiągalne maksimum żądań stron). Przebieg omawianej krzywej nie jest znany stronom negocjacji (podobnie jak funkcji użyteczności). Na osiach układu znajdują się rozwiązania akceptowalne, ale najmniej korzystne dla negocjatorów, natomiast punkt 0 oznacza brak porozumienia [Lax, Sebenius 1986, s. 247-249].

2.2. Metody szczegółowe

Z interpretacji negocjacji jako procesu podejmowania decyzji oraz istoty postępowania w omawianym etapie wynika, że podstawowymi metodami tworzenia wariantów rozwiązań w negocjacjach są narzędzia wypracowane w ramach czterech koncepcji podejmowania decyzji, opisanych poniżej [Raiffa i in. 2002, s. XI].

1. **Analiza decyzji** – podejście *preskrytywne*, rozważające, w jaki sposób jednostka o skłonnościach analitycznych powinna i może podejmować przemyślane decyzje. Umożliwia to tworzenie i analizowanie wariantów rozwiązań niezależnie od założeń drugiej strony. Obejmuje wiele modeli i metod ilościowych; w negocjacjach szczególne znaczenie mają drzewa i tablice (macierze) decyzyjne, pozwalające na generowanie i rozważanie alternatyw na podstawie ich prawdopodobieństwa.

2. **Behawioralna teoria decyzji** – podejście *deskrytywne* (opisowe, psychologiczne), traktujące o tym, jak przeciętni ludzie podejmują decyzje. Wyjaśnia zachowania decydentów, tworzące racjonalne modele procesu podejmowania decyzji oraz wskazujące zasady i ograniczenia ich racjonalności, a także szczegółowe narzędzia (kryteria, reguły i techniki decyzyjne).

3. **Teoria gier** – podejście *normatywne*, zajmujące się tym, w jaki sposób grupy wyjątkowo inteligentnych ludzi powinny podejmować oddzielne, ale wzajemnie na siebie oddziałujące decyzje. Wyjaśnia mechanizmy i uwarunkowania konfliktów interesów oraz poszukuje ich optymalnych rozwiązań w przypadku podejmowania przez strony negocjacji tego rodzaju decyzji.

4. **Analiza negocjacji** – podejście *preskrytywne*, wyjaśniające, jak rozsądnie myślący (dość inteligentni) ludzie powinni i mogą podejmować wspólne decyzje (we współdziałaniu). Pozwala na tworzenie i wybór rozwiązań w zakresie tego rodzaju decyzji przez strony negocjacji na podstawie ich założeń. Wykorzystuje się tutaj zarówno modele oparte na analizie funkcji użyteczności, jak i takie, w których nie jest ona stosowana, dotyczące jednego lub wielu zagadnień [Mesjasz 2000, s. 50 i nast.].

W rozważanym poniżej przypadku zastosowano metodę tworzenia i analizy wariantów rozwiązań w negocjacjach należącą do pierwszej z wymienionych grup. Stosuje się tutaj wielokryterialną teorię podejmowania decyzji, która zakłada, iż racjonalnie działający decydent ma funkcję preferencji (użyteczności) postaci:

$$V_j = \sum_{i=1}^k w_i \cdot s_{ij}, \quad (1)$$

gdzie k – liczba kryteriów, a j oznacza rozpatrywany wariant. Zmienna w_i wyraża wagę (relatywne znaczenie) i -tego kryterium, a wielkość s_{ij} odzwierciedla względną wartość (użyteczność) alternatywy j ze względu na kryterium i .

Jako pomocnicze narzędzia ustalania wariantów rozwiązań stosuje się metody heurystyczne (inwentyczne) – uniwersalne narzędzia rozwiązywania problemów, np. burzę mózgów, technikę grupy nominalnej czy metodę delficką [Fisher i in. 2000, s. 99-105; Walker, Harris 1995, s. 123-125]. Przy analizowaniu problemów wielowymiarowych, z jakimi mamy do czynienia w większości sytuacji negocjacyjnych w firmie (negocjacji dotyczących wielu zagadnień), użytecznym narzędziem jest zwłaszcza metoda morfologiczna [Proctor 1998, s. 97-100]. Ponadto wykorzystuje się tutaj metody scenariuszowe – dla analizy determinant wyboru, metodę typologiczną (klasyfikacji) – celem określenia zasad tworzenia wariantów i zapewnienia ich spójności, analizę porównawczą i przyczynowo-skutkową (dla wyjaśnienia zależ-

ności pomiędzy różnymi problemami i wariantami ich rozwiązań), metodę analogii (wykorzystanie zbliżonych przypadków negocjacyjnych z przeszłości jako podstawy tworzenia i wyboru wariantów) czy wreszcie metody: bilansową, kalkulacji i analizę progową (celem wstępnej oceny opłacalności i wyboru formułowanych wariantów).

Przy formułowaniu wariantów rozwiązań najważniejsze jest kreatywne podejście w ich generowaniu. Większa ich liczba zwiększa bowiem prawdopodobieństwo osiągnięcia porozumienia. Skuteczny negocjator przeznacz na tego typu działania trzy razy więcej czasu niż nowicjusz. Mniej efektywni negocjatorzy zajmują się głównie wyjaśnianiem i precyzowaniem zamierzonych celów i wyników [Mastenbroek 1996, s. 94-95]. Ponadto należy określić sposoby realizacji rozwiązań, a zwłaszcza wspierające je argumenty.

Jako kryteria wyboru wariantów rozważa się głównie stopień realizacji celów, określający użyteczność (opłacalność) rozwiązań, oraz realne możliwości ich realizacji, ich przewidywane skutki, a także poziom ryzyka związanego z ich wyborem. Sposób oceny wariantów może wynikać z przyjętej metody rozwiązania, a zwłaszcza specyficznych reguł (kryteriów) decyzyjnych odzwierciedlających specyfikę poszczególnych negocjacji (jak to będzie miało miejsce w kolejnej części opracowania) [Bolesta-Kukułka 2003, s. 221 i nast.].

3. Tworzenie i analiza wariantów w negocjacjach inwestycyjnych

3.1. Strony negocjacji

Tenement Development SA to firma budowlana, z punktu widzenia której analizowano sytuację negocjacyjną (nazwa firmy jest fikcyjna, natomiast dane na jej temat – autentyczne). Wznosi bloki mieszkalne w niskiej zabudowie i domki jednorodzinne na terenie modnej dzielnicy peryferyjnej jednego z dużych miast polskich. Realizuje kompleksowe zlecenia, „pod klucz”, tj. wszelkie roboty przygotowawcze, typowo budowlane, wykończeniowe i instalacyjne we współpracy z kilkunastoma wypróbowanymi podwykonawcami. Prowadzi także biuro pośrednictwa nieruchomości. Została założona w 1995 r. przez znanego w środowisku lokalnym przedsiębiorcę – inżyniera budowlanego, który podjął własną działalność po 10 latach pracy w innych przedsiębiorstwach budowlanych. Firma osiągnęła sukces finansowy, głównie dzięki trafnym decyzjom zakupu wielu działek o atrakcyjnych lokalizacjach, zatrudnianiu na kluczowych stanowiskach doświadczonych fachowców, przejmowanych z innych firm, pozyskiwaniu taniej siły roboczej spośród mieszkańców pobliskich wsi i dobrym relacjom z bankami, kredytuującymi jej przedsięwzięcia. W środowisku lokalnym jest postrzegana jako solidny wykonawca, dotrzymujący terminów i oferujący mieszkania dobrej jakości o konkurencyjnych cenach.

W 2008 r. firma rozpoczęła budowę pięciu kompleksów domków jednorodzinnych (po 8) w zabudowie szeregowej. Najpierw inwestycja była realizowana planowo, wkrótce jednak pojawiły się problemy. Przyszli właściciele domków zgłaszali

kolejne wymagania co do zakresu i standardów jakościowych robót, m.in. zażądali wzniesienia ogrodzeń zabezpieczających posesje, godząc się na ich sfinansowanie. Okazało się, że ze względu na ograniczone moce przerobowe firma nie jest w stanie samodzielnie wykonać tego zlecenia. Ponadto wystąpiły opóźnienia w realizacji innych robót, pojawiły się objawy „przegrzania”. W efekcie pogorszyła się sytuacja finansowa i wystąpiły problemy z płatnościami dla dostawców i pracowników. Podjęto więc decyzję o zleceniu budowy ogrodzeń innej firmie.

Po analizie potencjalnych kontrahentów, głównie pod kątem możliwości technicznych, pozycji na rynku i jakości realizowanych robót (na podstawie opinii klientów), ustalono, że najlepszym wykonawcą inwestycji będzie Budexpert SA (nazwa firmy jest fikcyjna, natomiast dane na jej temat – autentyczne). Firma ta została założona w 1995 r. w efekcie wydzielenia z dużego kombinatu budowlanego, działającego od końca lat 60. XX wieku. Wykonuje wszelkiego rodzaju roboty budowlane, w tym także drogowe i torowe, oraz prace wykończeniowe. Ma znaczny potencjał techniczny i zatrudnia ponad 500 osób. Ma dobrą reputację na rynku. Gwarantuje wysoką jakość – ma certyfikat ISO 9002.

Przyszli właściciele domków (inwestorzy) to kluczowi interesariusze, o znacznym wpływie na negocjacje, zwłaszcza sile nacisku na Tenement Development SA. Grupami interesów godnymi zainteresowania są dostawcy, podwykonawcy i klienci stron negocjacji – istotne jest koordynowanie z nimi zakresów i terminów realizowanych działań, aby uniknąć ewentualnych spięrzeń lub opóźnień prac.

3.2. Przedmiot negocjacji

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

3.3. Cele stron i problemy do negocjacji

Wspólnym celem ogólnym partnerów było zawarcie porozumienia w zakresie realizacji omawianego projektu na warunkach gwarantujących im opłacalność. Rozważane zagadnienia wraz z odzwierciedlającymi ich hierarchię wstępnymi, subiektywnymi wagami dla obu stron (wartości od 1 – kwestia najmniej istotna, do 10 – najważniejsza, standaryzowane na przedział $<0, 1>$), a także ich cele szczegóło-

we dla kolejnych kwestii (wraz z zakresami realizacji) ujęto w tab. 3 (max to wariant najlepszy, a min – najgorszy). Jak widać, dla obu stron najważniejsze były warunki płatności, dla Tenement Development SA na drugim miejscu znajdowały się wymagania jakościowe (istotne także dla inwestorów), a najmniejsze znaczenie miały zasady realizacji (a zwłaszcza termin – w praktyce trudny do istotnego skrócenia), natomiast dla Budexpert SA oba bloki zagadnień były równie ważne, istotne było uniknięcie ewentualnych kar za przekroczenie terminu realizacji (ostateczne wagi ustalono poniżej – przy generowaniu wariantów rozwiązań). Przedziały realizacji celów stron wskazują, iż istnieje obszar rozwiązań dopuszczalnych.

Tabela 3. Zagadnienia i cele partnerów negocjacji inwestycyjnych

Zagadnienia (kryteria)/cele		Tenement Development SA			Budexpert SA		
		Wagi	Max	Min	Wagi	Max	Min
Zasady realizacji zlecenia	Termin (w mies.)	0.05	5	7	0.09	8	6
	Kara za dzień zwłoki (w % od ceny)	0.04	0.3	0.1	0.18	0.2	0.1
Warunki płatności	Cena – koszt budowy (w mln PLN)	0.18	4.4	4.6	0.13	4.8	4.5
	Zasady rozliczeń (raty)*	0.02	1	1	0.05	1	2
	Wysokość zaliczki (odsetek ceny)	0.05	0.05	0.10	0.11	0.15	0.10
	Termin płatności (przelewem)**	0.07	4	2	0.16	2	1
	Rabat na materiały (średni – odsetek ceny)	0.16	0.12	0.10	0.02	0.08	0.10
Wymogi jakościowe	Zasady odbioru robót***	0.15	3	2	0.15	1	3
	Okres gwarancji (w latach)	0.11	3	2	0.07	1	2
	Termin usuwania usterek (w mies.)	0.13	0.5	2	0.04	1.5	2
Wyjaśnienia dotyczące wartości niektórych zmiennych:							
*	1 – fakturowanie częściowe każdej fazy robót, zgodnie z przyjętym harmonogramem 2 – zapłata w dwóch równych ratach – w połowie okresu realizacji i po zakończeniu robót						
**	1 – 2 tygodnie od daty wystawienia każdej faktury (częściowej) 2 – jak wyżej, ewentualnie za 5-7% wartości zlecenia po odbiorze końcowym 3 – 90% wartości faktury (całościowej) – miesiąc od daty emisji, 10% – miesiąc po odbiorze końcowym 4 – jak wyżej, ale w proporcjach 85-15%						
***	1 – odbiór jakościowy po zakończeniu realizacji zlecenia 2 – odbiór po zakończeniu każdej fazy robót 3 – zarówno 1, jak i 2						

Źródło: opracowanie własne.

3.4. Warianty rozwiązań negocjowanych problemów

Celem ich analizy zastosowano „sytuacyjny model odległości dla negocjacji dwustronnych” (*a case-based distance model for bilateral negotiations*), oparty na wielokryterialnym procesie podejmowania decyzji [Chen i in. 2005; Chen 2006] i stanowiący alternatywę dla klasycznej analizy negocjacji [Raiffa 1982]. Oto opis algorytmu wykorzystanego dla rozwiązania tego modelu. Ze względu na obszerność przedstawiono opis głównych działań i formuł oraz wyniki, pomijając obliczenia szczegółowe wykonane za pomocą programu *Lingo 12.0* i upraszczając oznaczenia.

1. Ustalenie parametrów wyjściowych przedstawiono w tab. 4, przy czym c_j ($j = 1, 2, \dots, 10$) to zagadnienia (zmiennie) opisane w tab. 3, c_j^{\min} i c_j^{\max} określają ich minimalne i maksymalne wartości (niezależnie od preferencji stron), a N_{p1} i N_{p2} – kierunki ich zmian, preferowane przez negocjatorów N_1 i N_2 , odpowiednio: \uparrow – wzrost i \downarrow – spadek. Zakłada się, że wszystkie zmienne są konfliktowe pomiędzy sobą co do kierunków zmian. Wielkości ε_j to wartości progowe dla zmiennych c_j , natomiast n_j określają liczby możliwych cząstkowych wariantów rozwiązań dla tych zmiennych, wyznaczone według następującej formuły:

$$n_j = 1 + 1/\varepsilon_j \cdot (c_j^{\max} - c_j^{\min}), \quad (2)$$

gdzie c_j^{\max} , c_j^{\min} odpowiednio: maksymalne i minimalne wartości j -tej zmiennej. Ogólna liczba wariantów wynosi więc $n = n_1 \cdot n_2 \cdot \dots \cdot n_{10} = 155\,520$.

Tabela 4. Wyjściowe parametry analizy wariantów rozwiązań

c_j	c_j^{\min}	c_j^{\max}	N_{p1}	N_{p2}	ε_j	n_j
c_1	5	8	\downarrow	\uparrow	1	4
c_2	0.10	0.30	\uparrow	\downarrow	0.10	3
c_3	4.40	4.80	\downarrow	\uparrow	0.10	5
c_4	1	2	\uparrow	\downarrow	1	2
c_5	0.05	0.15	\downarrow	\uparrow	0.05	3
c_6	1	4	\uparrow	\downarrow	1	4
c_7	0.08	0.12	\uparrow	\downarrow	0.02	3
c_8	1	3	\uparrow	\downarrow	1	3
c_9	1	3	\uparrow	\downarrow	1	3
c_{10}	0.50	2	\downarrow	\uparrow	0.50	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chen i in. 2005].

2. Wybór przykładowych wariantów rozwiązań przez obie strony negocjacji przedstawiono w tab. 5. Wektory W_i^k opisują owe warianty, przy czym $i = 1, 2$ oznacza negocjatora, a $k = 1, 2, 3$ warianty, odpowiednio: 1 – dobry, 2 – średni i 3 – zły, przy przyjęciu lingwistycznej skali indywidualnych preferencji, porządkującej

przestrzeń hipotetycznych rozwiązań. Wektory W_1^+ i W_2^+ odzwierciedlają rozwiązania najlepsze (maksymalizujące użyteczność stron), zgodnie z ich preferencjami, opisanymi w tab. 4, tzn. obejmują wartości c_j^{\max} (analogicznie: c_j^{\min} dla W_i^-). W tabeli 6 ujęto znormalizowane odległości (euklidesowe) wartości poszczególnych zmiennych c_j dla każdego z wariantów W_i^k od ich poziomów maksymalnych, przy czym odległości te obliczono według następującej formuły:

$$d_j^i(c_j^k, c_j^{\max}) = (c_j^k - c_j^{\max})^2 / (c_j^{\max} - c_j^{\min})^2. \quad (3)$$

Tabela 5. Przykładowe warianty rozwiązań w negocjacjach inwestycyjnych

c_j	Warianty dla N_1				Warianty dla N_2			
	W_1^1	W_1^2	W_1^3	W_1^+	W_2^1	W_2^2	W_2^3	W_2^+
c_1	6	7	7	5	8	6	6	8
c_2	0.30	0.20	0.20	0.30	0.20	0.20	0.30	0.10
c_3	4.40	4.60	4.80	4.40	4.80	4.70	4.40	4.80
c_4	2	1	2	2	1	2	1	1
c_5	0.05	0.15	0.15	0.05	0.10	0.05	0.10	0.15
c_6	2	3	2	4	2	3	4	1
c_7	0.10	0.10	0.08	0.12	0.08	0.10	0.12	0.08
c_8	2	1	2	3	1	2	3	1
c_9	3	2	2	3	1	2	2	1
c_{10}	1	1	1.50	0.50	1.50	1	1	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chen i in. 2005].

Tabela 6. Odległości wartości zmiennych dla przykładowych wariantów od wielkości optymalnych

c_j	Warianty dla N_1			Warianty dla N_2		
	W_1^1	W_1^2	W_1^3	W_2^1	W_2^2	W_2^3
c_1	0.111111	0.444444	0.444444	0	0.444444	0.444444
c_2	0	0.250000	0.250000	0.250000	0.250000	1
c_3	0	0.250000	1	0	0.062500	1
c_4	0	1	0	0	1	0
c_5	0	1	1	0.250000	1	0.250000
c_6	0.444444	0.111111	0.444444	0.111111	0.444444	1
c_7	0.250000	0.250000	1	0	0.250000	1
c_8	0.250000	1	0.250000	0	0.250000	1
c_9	0	0.250000	0.250000	0	0.250000	0.250000
c_{10}	0.111111	0.111111	0.444444	0.111111	0.444444	0.444444

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chen i in. 2005].

3. Wyznaczenie wektorów wag $\Omega^i = \{\omega_j^i\}$ dla kolejnych kwestii c_j^i , odzwierciedlających preferencje negocjatorów N_1 i N_2 co do ich wartości, według następującego modelu:

$$E_i = \sum_{k=1}^3 [(\alpha_i^k)^2 + (\beta_i^k)^2] \rightarrow \text{minimum, przy warunkach:} \quad (4)$$

$$\sum_{j=1}^{10} \omega_j^i \cdot d_j^i(W_i^k) + \alpha_i^k \leq g_i^k, \text{ przy czym } \alpha_i^k \in \langle -1, 0 \rangle;$$

$$\sum_{j=1}^{10} \omega_j^i \cdot d_j^i(W_i^k) + \beta_i^k \geq (g_i^k - 1) / L, \text{ przy czym } \beta_i^k \in \langle 0, 1 \rangle;$$

Wielkość $d_j^i(W_i^k)$ to zagregowana odległość k -tego wariantu od najlepszego rozwiązania W_i^+ dla negocjatora i . Z kolei α_i^k i β_i^k oznaczają graniczne (dopuszczalne) wartości błędów niespójności oszacowania wariantu k przez negocjatora i odpowiednio: górną – gdy wartość $d_j^i(W_i^k) > g_i^k / L$ i dolną – przy $d_j^i(W_i^k) < (g_i^k - 1) / L$. Wartość E_i oznacza natomiast kwadrat zagregowanego (całkowitego) błędu oszacowania (dla wszystkich opcji). Uwzględniając powyższy model, wyznaczono następujące wektory wag:

$$\Omega^1 = \{0.0790, 0.0001, 0.3292, 0.0001, 0.0711, 0.0758, 0.1624, 0.1010, 0.0891, 0.0922\};$$

$$\Omega^2 = \{0.0873, 0.1699, 0.1215, 0.0868, 0.0911, 0.1458, 0.0001, 0.1248, 0.0872, 0.0856\}.$$

4. Stworzenie zbioru sugerowanych wariantów rozwiązań, ustalając ich maksymalną odległość $D^i(W^l)$ od rozwiązań optymalnych dla obu stron na takim poziomie, aby w tym zbiorze znalazło się mniej niż 10 możliwości, czyli $l = 1, 2, \dots, 9$ (tab. 7).

5. Wyznaczenie dla obu stron zagregowanej odległości wartości wszystkich zmiennych dla każdego sugerowanego wariantu od wielkości optymalnych według wzoru [Chen 2006]:

$$D^i(W^l) = \sqrt{\sum_{j=1}^{10} \omega_j^i \cdot d_j^i(W_i^l)}. \quad (5)$$

Wartości te zestawiono w tab. 7.

6. Przedstawienie obu negocjatorom proponowanych wariantów rozwiązań oraz ich zagregowanych odległości od najlepszych opcji celem dokonania oceny i osiągnięcia porozumienia. Strony wstępnie wybrały typowo kompromisowy wariant W^4 .

7. Sprawdzenie efektywności porozumienia przez zbadanie, czy wybrane rozwiązanie nie powinno być zastąpione przez inne, pozwalające zredukować odległość

od najlepszej opcji dla obu stron jednocześnie. W rozważanym przypadku warunek ten spełnia wariant W^8 , który w istotnym stopniu usprawnia efektywność porozumienia dla negocjatora N_2 . Co prawda, tylko nieznacznie wariant ten poprawia pozycję negocjatora N_1 , ale powinien on zaakceptować to rozwiązanie, gdyż jest ono zgodne z jego preferencjami w zbliżonym stopniu jak wariant W^4 , a ponadto N_2 ma silniejszą pozycję przetargową.

Tabela 7. Proponowane warianty rozwiązań w negocjacjach inwestycyjnych

W^i $\setminus c_j$	Zagadnienia (kryteria)										Odległości od najlepszych opcji	
	c_1	c_2	c_3	c_4	c_5	c_6	c_7	c_8	c_9	c_{10}	$D^1 (W^i)$	$D^2 (W^i)$
W^1	6	0.10	4.50	1	0.10	1	0.12	2	2	1.50	0.46005	0.43875
W^2	6	0.10	4.50	1	0.10	2	0.10	2	2	1.50	0.45839	0.45676
W^3	6	0.10	4.50	1	0.10	2	0.12	2	2	1.50	0.41174	0.45684
W^4	6	0.10	4.60	1	0.10	2	0.12	2	2	1	0.44778	0.44640
W^5	7	0.10	4.50	1	0.10	1	0.12	2	2	1	0.45525	0.43811
W^6	7	0.10	4.50	1	0.10	2	0.10	2	2	1	0.45358	0.45614
W^7	7	0.10	4.50	1	0.10	2	0.12	2	2	1	0.40637	0.45622
W^8	7	0.10	4.50	1	0.10	2	0.12	2	2	1.50	0.44258	0.42380
W^9	8	0.10	4.50	1	0.10	2	0.12	2	2	1	0.45722	0.44547

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chen i in. 2005].

4. Zakończenie

Reasumując, należy stwierdzić, iż przedstawiona koncepcja metodyczna formułowania wariantów rozwiązań w negocjacjach w przedsiębiorstwie (w swej obecnej postaci) może stanowić użyteczne narzędzie planowania tego typu negocjacji (ich różnych typów).

Z drugiej jednak strony, koncepcja ta wymaga udoskonalenia, zwłaszcza w zakresie opracowywania nowych metod szczegółowych lub adaptowania istniejących narzędzi analizy wariantów, co będzie przedmiotem dalszych badań autora. Przewidywana jest także dalsza weryfikacja empiryczna proponowanej koncepcji.

Literatura

- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Chen Y., *Multiple Criteria Decision Analysis: Classification Problems & Solutions*, Ph.D. Thesis, University Of Waterloo, Waterloo, Ontario 2006.
- Chen Y., Kilgour D.M., Hipel K.W., *A Case-based distance model for bilateral negotiations*, "European Journal Of Operational Research" 2005, no. 4.

- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2000.
- Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UEK, Kraków 2012.
- Lax D.A., Sebenius J.K., *The Manager As Negotiator. Bargaining For Cooperation And Competitive Gain*, The Free Press, New York 1986.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Mesjasz C., *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Negocjacje. Harvard Business Essentials*, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
- Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & S-ka, Warszawa 1998.
- Raiffa H., *The Art And Science Of Negotiation*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- Raiffa H., Richardson J., Metcalfe D., *Negotiation Analysis. The Science And Art of Collaborative Decision Making*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 2002.
- Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
- Walker M.A., Harris G.L., *Negotiations. Six Steps To Success*, Prentice Hall, New Jersey 1995.
- Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioral Theory Of Labor Negotiations: An Analysis Of A Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York 1965.
- Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

CREATING ALTERNATIVES IN BUSINESS NEGOTIATIONS (METHODOLOGICAL FRAMEWORK & CASE STUDY)

Summary: The objective of the paper is to present the method of alternatives analysis in business negotiations. Firstly, various interpretations of such negotiations are described. Then theoretical and methodological assumptions of alternatives analysis in negotiations are characterized (the process and particular tools). Finally in the last part of the paper a case study is presented, concerning the creation and analysis of alternatives in investment negotiations between two building companies.

Keywords: business negotiations, negotiations planning process, formulating alternatives in negotiations.