

Andrzej Kozina

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dobór technik prowadzenia negocjacji

Streszczenie

Celem opracowania jest scharakteryzowanie technik negocjacyjnych oraz przedstawienie propozycji rozwiązania problemu ich doboru w procesie planowania negocjacji zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i dla konkretnej sytuacji negocjacyjnej. Rozważane techniki są stosowane w fazie prowadzenia negocjacji. W procesie ich planowania wskazane jest wstępne rozważenie zestawu tego rodzaju technik jako szczegółowych narzędzi możliwych do wykorzystania w przypadku prowadzenia negocjacji.

W artykule omówiono interpretację technik negocjacyjnych oraz ich typologię opartą na odpowiednich założeniach, a w szczególności kryteriach typologicznych. Następnie scharakteryzowano problem doboru tych technik w procesie planowania negocjacji. Zaprezentowano także studium przypadku dotyczące negocjacji inwestycyjnych pomiędzy dwoma firmami budowlanymi. Wskazano strategię prowadzenia negocjacji dla jednej ze stron oraz wybrano argumenty i techniki negocjacyjne umożliwiające wdrożenie tej strategii. W zakończeniu artykułu wskazano kierunki dalszych badań nad technikami negocjacyjnymi.

Słowa kluczowe: negocjacje gospodarcze, proces negocjacji, techniki negocjacyjne, dobór technik negocjacyjnych.

1. Wprowadzenie

Celem opracowania jest, po pierwsze, scharakteryzowanie technik prowadzenia negocjacji oraz, po drugie, przedstawienie propozycji rozwiązania problemu ich doboru w procesie planowania negocjacji zarówno w ujęciu teoretyczno-metodo-

logicznym, jak i dla konkretnej sytuacji negocjacyjnej. Techniki te są stosowane w fazie prowadzenia negocjacji. W procesie ich planowania wskazane jest wstępne rozważenie zestawu tego rodzaju technik jako szczegółowych narzędzi możliwych do wykorzystania w przypadku prowadzenia negocjacji.

W artykule omówiono interpretację technik negocjacyjnych oraz ich typologię, opartą na odpowiednich założeniach, a w szczególności kryteriach typologicznych, a następnie przedstawiono problem doboru technik prowadzenia negocjacji w kontekście procesu ich planowania. Zaprezentowano także studium przypadku dotyczące negocjacji inwestycyjnych pomiędzy dwoma firmami budowlanymi. Wskazano strategię prowadzenia negocjacji dla jednej ze stron oraz wybrano argumenty i techniki negocjacyjne umożliwiające zrealizowanie tej strategii¹. W zakończeniu wskazano kierunki dalszych badań nad technikami negocjacyjnymi.

Należy wyjaśnić, że negocjacje (gospodarcze) są zwykle interpretowane jako interakcyjny proces decyzyjny, metoda kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia oraz wzajemna zależność partnerów, a także procesy: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości [Lewicki i in. 2005, s. 17–33; Kozina 2012, s. 21–24; Rządca 2003, s. 23–47]. Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji. W fazie przygotowawczej proces ów jest realizowany przez strony niezależnie od siebie, czyli ze względu na ich cele. Następnie wchodzi w fazę wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdego z negocjatorów z osobna, w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony uzgadniają kryteria możliwe do przyjęcia, biorąc pod uwagę ich interesy, oraz ustalają zbiór alternatyw rozwiązań negocjowanych problemów jako część wspólną wyjściowych opcji.

2. Pojęcie i typologia technik negocjacyjnych

W negocjacjach stosuje się wiele sposobów, nazywanych zasadami, technikami, taktykami czy chwytami negocjacyjnymi. W szerokim znaczeniu stanowią one zatem wszelkiego rodzaju sposoby postępowania wykorzystywane w zasadniczej fazie procesu negocjacji. Są one elementami normatywnego modelu negocjacji, gdyż wskazują zalecane (wzorcowe) sposoby ich prowadzenia – „niezależnie od wagi spraw czy szczebla, na którym rozgrywają się negocjacje, ludzie od

¹ Ze względu na ograniczone rozmiary artykułu jedynie wymieniono techniki negocjacyjne. Charakterystykę wielu takich narzędzi można znaleźć przede wszystkim w opracowaniach doświadczonych autorów amerykańskich, a zwłaszcza *guru* negocjacji: [Cohen 2005, Dawson 1999, Kennedy 1998, Karras 1984] oraz [Nierenberg 1994, Ury 1995], a także w pracach przeglądowych m.in. [Lewicki i in. 2005, Lunden i Rosell 2003] oraz w opracowaniach autorów polskich, np. [Dąbrowski 1991, Jankowski i Sankowski 1995, Nęcki 2000, Rządca i Wujec 1998].

wieków stosowali te same techniki negocjacyjne – choć zmieniają się akcesoria” [Dąbrowski 1991, s. 26].

Trudno sformułować precyzyjne zalecenia metodyczne typologii, a tym bardziej wyboru rozważanych narzędzi prowadzenia negocjacji, niekiedy są stosowane intuicyjnie. Ponadto można dokonywać analogii do zbliżonych sytuacji z przeszłości, tj. wykorzystywać doświadczenia negocjacyjne reprezentantów firmy. Techniki negocjacyjne także dobiera się, kierując się sugestiami przełożonych, np. zaleceniami co do sposobu zachowania się, traktowania partnera, oczekiwanego wyniku negocjacji, niektóre mogą być warunkowane sytuacją firmy itp.

W efekcie analizy z jednej strony specyfiki samego procesu negocjacji, a z drugiej – technik negocjacyjnych omawianych w literaturze przedmiotu, przyjęto, że zasadnicze kryteria typologii owych technik powinny stanowić fazy procesu prowadzenia negocjacji, takie jak:

- rozpoczynanie (otwarcie) negocjacji (faza wstępna),
- negocjacje właściwe (faza środkowa, targowanie się),
- zamykanie negocjacji (faza końcowa).

Działania realizowane przez strony negocjacji w ramach każdej z tych faz (wymienione poniżej) są bowiem w takim stopniu specyficzne, że rozstrzygają o wyborze odpowiednich sposobów postępowania.

Oprócz zastosowania tego podstawowego kryterium typologicznego w ramach każdej z trzech zasadniczych grup technik negocjacyjnych, biorąc pod uwagę ich charakter (naturę), jako drugie kryterium typologiczne można wyodrębnić ich dwie dodatkowe kategorie nazwane umownie:

– „nastawione na współdziałanie (kooperacyjne)”, tj. takie, w których występuje (niekiedy relatywna) przewaga działań integrujących, nienaruszających reguł *fair play*, opartych na współdziałaniu partnerów w dochodzeniu do rozwiązań przynoszących im wzajemne korzyści,

– „zorientowane na współzawodnictwo (konfrontacyjne)”, czyli zmierzające do tego, aby uzyskać (jednostronne) ustępstwa partnera, zrealizować wyłącznie własne cele, niekiedy za wszelką cenę, poprzez wywieranie presji na partnera, stawianie mu ultimatum, manipulowanie, grożenie, wykorzystywanie jego niewiedzy czy dobrej woli itp.

Należy podkreślić, że z uwagi na względność wszelkich schematów klasyfikacyjnych w omawianej dziedzinie, żadne z dwóch przyjętych kryteriów typologii rozważanych technik (podobnie jak inne, mogące znaleźć tutaj zastosowanie, jak np. cel, czy zakres stosowania [Dąbrowski 1991, 26 i nast.]) nie umożliwia dokonania jednoznacznych podziałów. Po pierwsze, wiele sposobów prowadzenia negocjacji może być stosowanych w dwóch, np. „spotkajmy się połowie drogi”, czy nawet trzech, jak choćby „gry w eksperta” czy „udawanie naiwnego” – etapach negocjacji. Należy zatem przyjąć zasadę umieszczania ich w tej fazie, w której

mają dominujące znaczenie, np. techniki prezentacji w fazie pierwszej. Po drugie, większość technik z natury rzeczy łączy aspekty kooperacji i konfrontacji (podobnie jak strategie negocjacyjne), w praktyce granica pomiędzy nimi bywa trudno uchwytna. Ponadto niektóre techniki, wychodząc z analogicznych przesłanek, mają dwie postacie: pozytywną i negatywną, np. reguła „mierz wysoko” może łatwo przerodzić się w „szokującą ofertę”, technika „skubania” może być potraktowana jako wyraz konsekwentnej mobilizacji do osiągnięcia jak najlepszego wyniku w końcowej części negocjacji lub jako próba wyciągnięcia dodatkowych nieodwzajemnionych ustępstw od partnera itp.

Ponadto taktyki drugiego rodzaju nie są oceniane jednoznacznie negatywnie, stosowane powszechnie, czasem uznawane wręcz za oznakę biegłości w sztuce negocjacji, a wreszcie przez wielu negocjatorów wykorzystywane nieświadomie [Rządca i Wujec 1998, s. 141]. Zdaniem G. Kennedy’ego [1998, s. 24] istnieje znaczny rynek oferujący „zdroworozsądkowe” rady na temat negocjacji. Dla wielu ludzi negocjacje polegają na „nieczystych zagraniach”, taktykach, trikach i tak zwanych „sposobach”; są oni skłonni zapłacić dużo pieniędzy, by o nich usłyszeć. Cytowany autor dodaje, że „ponieważ negocjacje są interakcją bez scenariusza, bez żadnych zasad, odwołań, ani cofniętych ruchów, może się wydawać na pierwszy rzut oka, że dominuje podejście manipulacyjne i by stać się dobrym negocjatorem, musi się szybko nabrać w nich biegłości”.

Tabela 1. Wybrane techniki rozpoczynania negocjacji

Techniki nastawione na współdziałanie (kooperacyjne)	Techniki nastawione na współzawodnictwo (konfrontacyjne)
Kreowania pozytywnego klimatu negocjacji Efektu pierwszego wrażenia Ustalenia kolejności dyskutowanych kwestii Ustalenia wysokiego poziomu wymagań (mierz wysoko, żądaj wiele, a otrzymasz wiele) Podstawowe reguły prezentacji (siebie, oferty i firmy) Sondowania partnera (próbny balon) Skłaniania go do przedstawienia pierwszej oferty Nie zgadzania się na pierwszą ofertę Oferty łatwego kompromisu (krakowskim targiem)	Odmowy podejmowania negocjacji Przedstawienia kwestii „nienegocjowalnych” Ultimatum (przyjmij albo odrzuć, tak, czy nie) Szokującego otwarcia (oferty), polaryzacji żądań Ponad i poniżej (szokującej odpowiedzi) Podnoszenia poziomu wstępnych wymagań Dokręcania śruby (imadła) Udawania niezdecydowanego sprzedawcy Darmowej przysługi

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowe komplikacje związane z typologią technik negocjacyjnych powodowane są przez bałagan pojęciowy w omawianej dziedzinie. Te same techniki bywają różnie nazywane, np. „kukułcze jajo” lub „gorący ziemniak”, lub

Tabela 2. Wybrane techniki negocjacji zasadniczych

Techniki nastawione na współdziałanie (kooperacyjne)	Techniki nastawione na współzawodnictwo (konfrontacyjne)
Unikania irytowania partnera	Wojny pozycyjnej
Składania ofert (propozycji)	Ekstremalnego stanowiska (wędzonego śledzia)
Koncentracji na sprawach zasadniczych	Rosyjskiego (wschodniego) frontu
Techniki integratywne	Blokującej oferty
Zasady ustępowania	Konkurencji (arki Noego, kupna po chińsku)
Przechwytywania inicjatywy	Akredytacji (dyskredytacji)
Podnoszenia atrakcyjności oferty („skwierczenie”)	Pozornych ustępstw (zamienił stryjek siekierkę na kijek)
Sytuacji hipotetycznej (co by było, gdyby?)	Obietnic bez porycia (nagrody w raju)
Nieporównywalnych kwestii (jabłka i gruszki)	Rozbijania na drobne (śmieszne pieniądze, bagatelka)
Dodawania (odejmowania)	Udawania naiwnego (faktów dokonanych, jednostronnego założenia)
Optyka z Brooklynu	Ograniczeń (złamanej nogi, protezy), w tym finansowych (pustego portfela)
Sprzedaży z przełącznikiem	Obarczenia partnera własnym problemem (kukułcze jajo, gorący ziemniak)
Skwierczenia	Ograniczonego pełnomocnictwa (wyższej instancji, związanych rąk)
Propozycji TAK z rozpędu	Wilka w owczej skórze (porucznika Columbo)
Eskalacji żądań (no i co z tego), salami i ziarnko do ziarnka	Dobry (sympatyczny)/zły (twardy) facet (policjant)
Wskazania ewentualnych konsekwencji	Celowej pomyłki
Wskazania przeciwnego przykładu	Wybiórczego obiektywizmu
Manewrowania	Pułapki informacyjnej
Sondowania (połowu)	Odwracania uwagi (pozorowanej walki)
Odsłonięcia pomnika	Zabójczego stwierdzenia (pytania)
Składania obietnic	Adwokata (Perry Masona)
Okazywania zaskoczenia (udanego szoku)	Założenia – pułapki
Reagowania na obiekcje	Wykorzystania słabszej pozycji partnera (sprzedaj tanio – zdobądź reputację)
Kwestionowania kryteriów	Budzenia umarłego
Gry w eksperta	Dzielenia i rządzenia
Tysiąca wyjątków	Doprowadzenia do impasu
Rozstajnych dróg	Gróźb i blefowania
Zachowania twarzy	Presji miejsca lub czasu, nieprzekraczalnego terminu (gry na zwłokę)
Przeciwdziałania trudnym sytuacjom negocjacyjnym (pat, impas, zastój)	Ultimatum i zobowiązań
Szczegółowe zasady mediacji	
Odroczenia dyskusji (odłożmy to na później)	
Odroczenia negocjacji (gra czasem)	
Podsumowań	

Źródło: opracowanie własne.

odwrotnie: ta sama nazwa nie oznacza analogicznej interpretacji, np. „salami”. Niektóre techniki stanowią poszczególne odmiany innych, ich interpretacje są niespójne itp. W zestawieniach technik negocjacyjnych (tabele 1, 2 i 3) stosowane

są więc często różne określenia. Wybrano niektóre nazwy technik najbardziej przekonujące i adekwatne do danego sposobu postępowania w negocjacjach.

Tabela 3. Wybrane techniki zamykania negocjacji

Techniki nastawione na współdziałanie (kooperacyjne)	Techniki nastawione na współzawodnictwo (konfrontacyjne)
Zamykania negocjacji w odpowiednim momencie Dochodzenia do ostatecznych rozwiązań Tworzenie atmosfery zachęcającej do przyjęcia propozycji Działania prewencyjne – wprowadzanie nadcelu, absorbcja protestu, perswazja dla akceptacji dokonanych ustaleń Redukcja niezadowolenia – perswazja dla wykazania korzyści dokonanych ustaleń, modelowanie niezadowolenia, zachęcanie partnera do artykulacji niezadowolenia	Faktów dokonanych Ponaglającego (szybkiego) zamknięcia Strategiczny szkic porozumienia Kwestionowania porozumienia (tak, ale ...) Oskubywania („jeszcze coś”) Drżącej ręki Zdechłej ryby Wycofywania oferty

Źródło: opracowanie własne.

3. Problem doboru technik negocjacyjnych w procesie planowania negocjacji

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. Celem szczegółowym rozważanej tutaj drugiej fazy tego podprocesu, tj. ustalania zakresu i strategii jest kształtowanie sytuacji negocjacyjnej poprzez określenie najważniejszych kwestii merytorycznych (siły przetargowej, problemów, celów, obszaru negocjacji i wariantów rozwiązań) oraz dobór narzędzi realizacji przyjętych celów. Narzędziami tymi są przede wszystkim strategię prowadzenia negocjacji oraz warunkujące ich realizację i konkretyzujące je techniki i zasady, a także oferty (propozycje), uzasadnienia propozycji, argumenty i kontrargumenty, ustępstwa, pytania i odpowiedzi itp. Interesujący jest ostatni etap rozważanej fazy planowania negocjacji (tabela 4), w ramach którego realizowane są następujące działania:

- ustalenie wstępnego zbioru szczegółowych narzędzi negocjacji,
- analiza warunków (możliwości i ograniczeń) ich stosowania,
- dobór narzędzi adekwatnych do danej sytuacji negocjacyjnej,
- opracowanie ich ostatecznego zestawienia.

Tabela 4. 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. Konkretyzacja strategii – 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.

Dobór narzędzi negocjacji, a zwłaszcza technik ich prowadzenia, jest uzależniony głównie od specyfiki przyjętej strategii i innych cech sytuacji negocjacyjnej. Strategię należy odróżnić od bardziej szczegółowych narzędzi, gdyż stanowi „zespół technik stosowanych w procesie negocjacji, natomiast technikę (taktykę) stanowi zestaw sposobów służących realizacji strategii” [Nierenberg 1994, s. 143]. Rozważane techniki są zatem uszczegółowieniem strategii dla realizacji częściowych celów negocjacji – „taktyka to działanie krótkookresowe, przystosowane służące realizacji szerokiej strategii (lub strategii wyższego rzędu), które z kolei zapewniają stabilność, ciągłość i kierunek zachowań taktycznych” [Lewicki i in. 2005, s. 48], przy czym [Rządca i Wujec 1998, s. 33]:

- istnieje tylko kilka strategii negocjacyjnych, ale co najmniej kilkadziesiąt taktyk (w ramach strategii można wykorzystywać wiele różnych taktyk (C.L. Karrass [1984] szacuje ich liczbę na ok. 600),

- taktyki nie są ściśle podporządkowane obranej strategii, czasami do niej nie pasują (bardzo wiele taktyk daje się zastosować niezależnie od wybranej strategii),

- strategię i taktyki negocjacyjne muszą być dostosowane do zarówno do sytuacji, jak i osoby negocjatora, jego osobowości, doświadczenia, preferencji (narzędzi tych nie należy oceniać bez uwzględnienia tego, kto i w jakich okolicznościach ją stosuje); większość technik negocjacyjnych nie ma charakteru uniwer-

salnego i powinny być stosowane tylko wtedy, gdy wymaga tego konkretna sytuacja [Błaut 1994, s. 43].

W negocjacjach ma zastosowanie także wiele szczegółowych wskazań i reguł, dotyczących zwłaszcza rozwiązywania konfliktów i komunikowania się, w tym: prezentacji, argumentowania, słuchania itp., a także ogólniejsze zasady, przykładowo konieczności dotrzymywania porozumień, prowadzenia rozmów w dobrej wierze, dążąc do osiągnięcia satysfakcjonującego obie strony rozwiązania itp. [Rządca i Wujec 1998, s. 140–141]. Przeciwny i zarazem kontrowersyjny jest pogląd G. Kennedy’ego [1998, s. 215–216], którego zdaniem w negocjacjach nie ma żadnych reguł. O tym, co jest odpowiednie, decydują sami negocjatorzy, a i oni nie mają „prawa apelacji”.

Realizacja działań związanych z doбором technik prowadzenia negocjacji w fazie ich planowania nie jest łatwa, gdyż w trakcie negocjacji zasadniczych może zachodzić konieczność (niekiedy wielokrotnej) weryfikacji ich narzędzi w zależności od rozwoju sytuacji, a w konsekwencji ich zmian, uzupełnień, uszczegółowienia itp. W procesie planowania praktycznie niemożliwe jest pozyskanie kompletnej informacji, umożliwiających ściśle „zaprogramowanie” przebiegu negocjacji. Dane te muszą być więc uzupełniane w ich trakcie, a co za tym idzie – zachodzi konieczność modyfikacji planowanego sposobu postępowania.

4. Dobór technik prowadzenia negocjacji inwestycyjnych

Strony negocjacji i inni interesariusze

Tenement Development SA to firma budowlana, która 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. Firma osiągnęła sukces finansowy głównie dzięki trafnym decyzjom zakupu wielu działek o atrakcyjnych lokalizacjach, zatrudnianiu na najważniejszych stanowiskach doświadczonych fachowców przejmowanych z innych firm, pozyskiwaniu taniej siły roboczej spośród mieszkańców pobliskich wsi i dobrym relacjom z bankami kredytującymi jej przedsięwzięcia. 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 w odniesieniu do zakresu i standardów jakościowych

robót, m.in. zaproponowali wzniesienie ogrodzeń zabezpieczających posesję, godząc się na ich sfinansowanie. Okazało się, że z uwagi na ograniczone moce przerobowe firma nie jest w stanie samodzielnie wykonać tego zlecenia. Ponadto wystąpiły opóźnienia w realizacji innych robót, pojawiły się objawy „przegrzania”, co zaowocowało pogorszeniem się sytuacji finansowej oraz problemami 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 (kierując się opiniami klientów) ustalono, że najlepszym wykonawcą inwestycji będzie Budexpert SA.

Firma ta została założona w 1995 r. w efekcie wydzielenia z dużego kombinatu budowlanego działającego od końca lat 60. ubiegłego wieku. Przedmiotem jej działania są wszelkiego rodzaju roboty budowlane, w tym także drogowe i torowe oraz prace wykończeniowe. Posiada znaczny potencjał techniczny i zatrudnia ponad 500 osób. Ma dobrą reputację na rynku. Gwarantuje wysoką jakość – posiada certyfikat ISO 9002.

Przedmiot negocjacji

Stanowią go 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.

Cele stron i problemy do negocjacji

Wspólnym celem ogólnym partnerów było zawarcie porozumienia w zakresie realizacji omawianego projektu na warunkach gwarantujących im opłacalność. W tabeli 5 ujęto zagadnienia rozważane w negocjacjach wraz z odzwierciedlającymi ich hierarchię subiektywnymi wagami dla obu stron (wartości od 1 – kwestia najmniej istotna do 10 – najważniejsza, standaryzowane na przedział $(0, 1)$), a także ich cele szczegółowe dla kolejnych kwestii wraz z zakresami realizacji (Max to wariant najlepszy, a Min – najgorszy). 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), natomiast dla Budexpert SA oba

bloki zagadnień były równie ważne, istotne było uniknięcie kar za przekroczenie terminu realizacji. Przedziały realizacji celów stron wskazują, że istnieje obszar rozwiązań dopuszczalnych.

Tabela 5. Zagadnienia i cele partnerów negocjacji inwestycyjnych

Zagadnienia (kryteria)/Cele		Tenement Development SA			Budexpert SA		
		waga	max	min	waga	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
<p>Wyjaśnienia dotyczące wartości zmiennych:</p> <p>* 1 – fakturowanie częściowe każdej fazy robót, zgodnie z przyjętym harmonogramem 2 – zapłata w dwóch równych ratach – w połowie okresu realizacji i po zakończeniu robót</p> <p>** 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%</p> <p>*** 1 – odbiór jakościowy po zakończeniu realizacji zlecenia 2 – odbiór po zakończeniu każdej fazy robót 3 – zarówno 1, jak i 2</p>							

Źródło: opracowanie własne.

Strategia negocjacyjna Tenement Development SA

Strategię tę, stanowiącą kombinację strategii współdziałania opisaną w pracy [Savage, Blair i Sorenson 1989] oraz kompromisu, omówioną w opracowaniu [Thomas 1976], charakteryzują następujące cechy:

– założenia i cele – ostrożne dążenie do obopólnie korzystnego wyniku poprzez poszukiwanie pośrednich i cząstkowych rozwiązań w zakresie kolejnych kwestii;

– sposób prowadzenia negocjacji – wychodzenie od ustalonych priorytetów stron i oferowanie partnerowi kompromisów w formie ekwiwalentnej wymiany w zakresie kwestii o odmiennej hierarchii ważności dla każdej ze stron. Rozważne równoważenie żądania przez siebie korzyści i dzielenia się nimi z partnerem, zgodnie z zasadą „ograniczonego zaufania”. Badanie możliwości poszerzenia zakresu negocjacji dla zwiększenia możliwości porozumienia. Dążenie do identyfikacji i minimalizacji obiektywnych i subiektywnych ograniczeń utrudniających osiągnięcie integrujących rozwiązań. Dbanie o pozytywne relacje z partnerem;

– wynik negocjacji – realny do osiągnięcia wariant kompromisowy.

Strategia ta odpowiada specyficie rozważanych negocjacji, tj. ich złożoności (występowanie wielu zagadnień), pozycjom wyjściowym i sile przetargowej stron oraz ich celom i wariantom rozwiązań, a także relacjom pomiędzy partnerami.

Techniki prowadzenia negocjacji przez Tenement Development SA

Biorąc pod uwagę strategię prowadzenia negocjacji, przyjętą przez Tenement Development SA, opracowano zestawienie technik zalecanych do wykorzystania przez tę firmę w negocjacjach z Plotex SA (tabela 6). Dodatkowo wzięto pod uwagę sugerowane argumenty jako istotne narzędzia negocjacji ściśle związane z technikami negocjacyjnymi, a co się z tym wiąże stanowiącymi dodatkową przesłankę przy ich doborze.

Tabela 6. Techniki negocjacyjne i argumenty Tenement Development SA

Kwestie	Argumenty	Techniki
Termin realizacji	Wymagana zgodność z terminem oddania budynków do eksploatacji, do którego dotrzymania firma zobowiązała się wobec właścicieli. Generalnie firma wywiązuje się ze zobowiązań, co kształtuje jej pozytywny wizerunek na rynku. Zleceniobiorca jest ceniony za przestrzeganie terminów. Może zaangażować większe moce przerobowe (wykonawców i sprzęt) w realizację robót.	Związanych rąk Imadła (dokręcania śruby) Pochlebstwa Manewrowania Kwestionowania kryteriów Akredytacji
Kara za zwłokę	Niedotrzymanie terminu musi pociągać za sobą konsekwencje finansowe (w przeciwnym razie termin nie ma sensu). Kara motywuje do dotrzymania. Ewentualne zagrożenie karami ze strony klientów i kooperantów.	Imadła (dokręcania śruby) Wskazania konsekwencji Mierz wysoko Wzajemności
Cena	Silna konkurencja na rynku usług budowlanych – proponowane ceny (w tym koszt ogrodzenia) nie mogą przekraczać średniego poziomu rynkowego, tj. cen proponowanych przez innych deweloperów. Możliwość zaangażowania innego wykonawcy.	Konkurencji Pustego portfela Dobry–zły policjant Skubanie Dodawanie

cd. tabeli 6

Kwestie	Argumenty	Techniki
	Ograniczone możliwości finansowe firmy i inwestorów, z którymi firma musi uzgadniać na bieżąco kosztorys. Wymagania finansowe kooperantów i dostawców. Duży zakres robót zwiększa poziom elastyczności ceny.	Związanych rąk Kwestionowania kryteriów
Zasady rozliczeń	Oferta rozłożenia wpłat na dwie części wynika z terminów regulowania wkładów budowlanych przez inwestorów, wpłaty w innych terminach wymagają zaangażowania własnych środków. Bieżące inwestycje w realizację prac (nie kredytowanie partnerów). Pewność wykonania prac (ograniczenie ryzyka).	Odejmovania Związanych rąk Pustego portfela Wybiórczego obiektywizmu
Wysokość zaliczki	Zaliczkę należy ograniczyć do minimum, gdyż firma jest wypłacalna (nie ma zagrożenia zapłaty). Zleceniobiorca ma środki niezbędne do realizacji prac. Wymagania finansowe kooperantów i dostawców.	Bagatelki Rozbijania na drobne Pochlebstwa Odwracania uwagi
Termin płatności	Proponowane terminy płatności są analogiczne do stosowanych przez firmę i innych deweloperów. Pewność wykonania prac (ograniczenie ryzyka). Swoje zobowiązania firma płaci za pośrednictwem banku jako zlecenie stałe, co umożliwia skrócenie czasu realizacji płatności.	Arki Noego Krakowskim targiem Dopasowanie Ograniczone pełnomocnictwo
Rabat na materiały	Relatywnie duże ilości i korzystne ceny materiałów to podstawa do podwyższenia wysokości rabatu. Oczekiwana wielkość rabatu jest porównywalna z ofertami innych kontrahentów. Dobre relacje zleceniobiorcy z dostawcami i preferencyjne warunki.	Mierz wysoko Próbnego balonu Dodawanie i salami Skubanie Konkurencji
Zasady odbioru robót	Wysokie wymagania jakościowe firmy i klientów (inwestorów) narzucają konieczność systematycznej i rzetelnej kontroli także w trakcie realizacji robót (uzgodnione warunki realizacji). Możliwość wzajemnej kontroli i uzgodnienia ewentualnych zmian w zakresie kolejnych prac przed ich rozpoczęciem.	Ograniczone pełnomocnictwo Łączenie interesów Ograniczonego zaufania Ponagląjącego zamknięcia
Okres gwarancji	Wysokie wymagania jakościowe firmy i klientów. Nieprzedłużanie terminu oddania budynków do eksploatacji. Możliwość dalszej współpracy.	Związanych rąk Deszczowy dzień Nagroda w raju
Termin usuwania usterek	Przestrzeganie standardów jakościowych. Jak najszybsze oddanie budynków do eksploatacji. Wymagania bezpieczeństwa dla użytkowników.	Dopasowanie Deszczowy dzień Faktów dokonanych

Źródło: opracowanie własne.

Jak łatwo zauważyć, przeważają techniki ukierunkowane na współdziałanie z partnerem oraz poszukiwanie rozwiązań kompromisowych zwłaszcza w odnie-

sieniu do tych kwestii, które są dla firmy mniej istotne, np. „dopasowania”, czy „wzajemności”. W przypadku problemów ważniejszych występuje prawidłowość odwrotna. Stosowane są głównie taktyki ukierunkowane na uzyskanie dodatkowych ustępstw, np. „salami”, „konkurencji” i „skubanie” oraz zmianę dynamiki negocjacji w niekorzystnym dla partnera kierunku, np. „ograniczonego zaufania”, czy „odwracania uwagi”. Kilkakrotnie powtarza się technika „związanych rąk (ograniczonego pełnomocnictwa), co wynika z faktu wielokrotnego odwoływania się firmy do wymagań inwestorów (przyszłych właścicieli budynków) stanowiących w tym przypadku „wyższą instancję”.

5. Zakończenie

Reasumując, przedstawiona koncepcja doboru technik negocjacyjnych (w tym ich typologii) może stanowić użyteczne narzędzie prowadzenia negocjacji przydatne do rozwiązywania praktycznych problemów negocjacyjnych. Nie może być jednakże wyczerpująca przede wszystkim z dwóch względów. Po pierwsze, szersza prezentacja omawianych technik przekraczałaby znacznie rozmiary niniejszego opracowania. Powyższe zestawienia obejmują więc zbiór najczęściej wykorzystywanych i – jak się wydaje – najbardziej skutecznych zasad i technik negocjacyjnych. Po drugie, nie jest możliwe opisanie wszystkich spotykanych w praktyce narzędzi negocjacyjnych. Ponadto wielu negocjatorów-praktyków ma swoje własne sposoby. Niektóre z nich stosuje się świadomie, inne intuicyjnie [Dąbrowski 1991, s. 26; Błaut 1994, s. 30].

Prezentowana koncepcja jest efektem pierwszego etapu badań w omawianym obszarze. Stanowi zatem propozycję wstępną, niepretendującą do ostatecznych rozstrzygnięć. Badania będą kontynuowane, a zasadnicze ich kierunki stanowić będą:

- ewentualne rozszerzenie zbioru technik o nowe i oryginalne narzędzia,
- ich konkretyzacja poprzez wskazanie szczegółowych celów i zakresu zastosowania,
- opracowanie zbioru zasad i kryteriów doboru i oceny efektywności omawianych narzędzi,
- empiryczna weryfikacja ich przydatności na podstawie wybranych przypadków praktycznych (ich analizie porównawczej).

Literatura

- Błaut R. [1994], *Skuteczne negocjacje*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
Cohen H. [2005], *Negocjować możesz wszystko*, Helion, Gliwice.
Dawson R. [1999], *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań.

- Dąbrowski P.J. [1991], *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa.
- Jankowski W.B., Sankowski T.P. [1995], *Jak negocjować*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- Karras C.L. [1984], *Give & Take. The Complete Guide To Negotiating Strategies & Tactics*, Thomas Y. Crowell Company, New York.
- Kennedy G. [1998], *Negocjator*, Studio Emka, Warszawa.
- Kozina A. [2012], *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W. [2005], *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Lunden B., Rosell L. [2003], *Techniki negocjacji. Jak odnieść sukces w negocjacjach*, BL Info Polska Sp. z o.o., Gdańsk.
- Ńęcki Z. [2000], *Negocjacje w biznesie*, Antykwia, Kraków.
- Nierenberg G.I. [1994], *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Studio Emka, Warszawa.
- Rządca R.A. [2003], *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
- Rządca R.A., Wujec P. [1998], *Negocjacje*, PWE, Warszawa.
- Savage G.T., Blair J.D., Sorenson R.L. [1989], *Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically*, „The Academy of Management Executive”, vol. 3, nr 1, <http://dx.doi.org/10.5465/ame.1989.4277149>.
- Thomas K.W. [1976], *Conflict and Conflict Management [w:] Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M.D. Dunette, Rand McNally, Chicago.
- Ury W. [1995], *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa.

Selecting Negotiation Techniques

(Abstract)

The objective of the paper is to characterise negotiation techniques and to suggest the solution to the problem of selecting them within the negotiations planning process, either from a theoretical perspective or for particular negotiations situations. Although the techniques considered are used in the negotiation conducting phase within the process of their planning it is recommended that they be initially considered as specific tools to be applied in particular negotiations.

The second part of the paper interprets and classifies negotiation techniques, based on relevant assumptions, in particular typological criteria. The selection of such techniques in negotiations planning is characterised and a case study on investment negotiations between two construction companies is presented. After describing the parties to and the scope and objectives of those negotiations, one party's strategy was discussed along with the arguments and negotiation techniques that enabled them to implement their strategy. The final section of the paper looks at the directions for future research on negotiation techniques.

Keywords: business negotiations, negotiation process, negotiation techniques, negotiation techniques selection.