

**Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska,
Krystyna Iwińska-Knop**

**Internet jako narzędzie doskonalenia
jakości procesu negocjacyjnego**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 88, 24-33

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

ELŻBIETA J. BIESAGA-SŁOMCZEWSKA, KRYSZYNA IWIŃSKA-KNOP
Uniwersytet Łódzki

INTERNET JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA JAKOŚCI PROCESU NEGOCJACYJNEGO

Wstęp

Współczesna rzeczywistość społeczna i ekonomiczna staje się coraz bardziej zdeterminowana przez powszechne i masowe wykorzystywanie komunikacji elektronicznej. Jest to konsekwencją zachodzących na rynku zmian, które zmuszają do różnicowania form komunikowania się z podmiotami rynku w celu zwiększenia ich zdolności adaptacyjnych oraz elastyczności działań. Odnosi się to nie tylko do handlu elektronicznego i szeroko rozumianych form oddziaływania na rynek, z którymi najczęściej kojarzony jest e-biznes, ale również do usprawniania wielu obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw. Korzystanie z Internetu w celu poszukiwania informacji rynkowych dotyczących źródeł zaopatrzenia i sprzedaży, luk rynkowych, identyfikacji potrzeb i oczekiwań różnych segmentów rynku, skutecznych form oddziaływania na decyzje nabywcze itp. jest szczególnie istotne dla organizacji zorientowanych na rynek globalny, choć oczywiście nie odnosi się wyłącznie tylko do tych podmiotów. Można wręcz stwierdzić, że komunikacja internetowa już obecnie w coraz większym stopniu decyduje o sukcesie rynkowym większości podmiotów gospodarczych. Spektakularny wyraz wykorzystania Internetu w procesach komunikacji ma miejsce zwłaszcza w badaniach marketingowych pozwalających na kolekcjonowanie informacji, zarówno ze źródeł pierwotnych, jak i wtórnych, usprawniających proces decyzyjny oraz wpływających na nawiązywanie więzi partnerskich.

Istnieje wiele obszarów, niestety niedostrzeganych przez decydentów, w których wykorzystywanie Internetu mogłoby przyczynić się do usprawnienia procesów biznesowych. Takim obszarem są niewątpliwie procesy negocjacyjne, jak dotych-

czas bardzo odporne na wpływ innowacji technologicznych. Wynika to z faktu stereotypowego podchodzenia do negocjacji, które na ogół kojarzone są przede wszystkim z konfrontowaniem stanowisk *face to face*. Powszechnie uznaje się, że negocjacje są procesem wymagającym komunikowania bezpośredniego – osobistego, które zapewnia nie tylko wymianę zwerbalizowanych myśli, idei, wiedzy i informacji, ale także umożliwia wysyłanie określonych przekazów „poza słowami”, czy dawanie sygnałów niewerbalnych, dzięki czemu tworzy się niepowtarzalna, swoista więź odgrywająca olbrzymią rolę podczas prowadzenia rozmów i w konsekwencji przyczyniająca się do budowania autentycznego partnerstwa.

Nasuwa się pytanie, czy niskie zainteresowanie wykorzystaniem Internetu w procesach negocjacyjnych jest wynikiem utartych sposobów zachowań będących konsekwencją głęboko zakorzenionych poglądów i niechęci do wprowadzania zmian, czy też ma uzasadnienie w jego niewielkiej przydatności praktycznej podczas dochodzenia do consensusu? Zdajemy sobie sprawę, że istniejące stereotypy myślowe wynikać mogą bądź z braku doświadczeń w zakresie korzystania z nowoczesnych źródeł pozyskiwania informacji i szerokich możliwości ich przetwarzania dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych, bądź też są konsekwencją braku kompleksowego patrzenia na procesy negocjacyjne, które uwzględniałoby, poza analizą socjologiczną i psychologiczną, również analizę efektywności wariantowych rozwiązań i w konsekwencji wyboru partnerów biznesowych. Mogą być również wynikiem niedoceniań zalet najnowocześniejszych modeli porozumiewania się interaktywnego¹, zapewniających natychmiastowe sprzężenie zwrotne, pozwalające na szybką wymianę informacji w czasie rzeczywistym poza granicami geograficznymi, politycznymi czy społecznymi, co niewątpliwie przyspiesza proces podejmowania decyzji.

Poszukiwanie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie stało się podstawą do określenia **celu opracowania**. Jest nim wskazanie obszarów procesu negocjacyjnego, w których, naszym zdaniem, wykorzystanie Internetu jest w pełni zasadne z uwagi na jego funkcję wspomagającą i podnoszącą jakość tego procesu, oraz przedstawienie tych pól, gdzie konieczne jest tradycyjne spotkanie *face to face*.

Podstawę źródłową opracowania stanowią najnowsze doniesienia literaturowe w tym zakresie, badania empiryczne prowadzone w Katedrze Marketingu UŁ oraz własne przemyślenia auterek.

¹ M. Drzazga, *Systemy promocji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 15.

1. Informatyczne modele wspomaganie negocjacji jako instrumentarium Internetu

Internet i następujący dynamiczny rozwój technologii informatycznych przyczynił się do pojawienia się nowych narzędzi ułatwiających pracę menedżerów i marketerów w każdym niemal obszarze działalności biznesowej, co ma miejsce również w odniesieniu do procesów negocjacyjnych. Chodzi mianowicie o komputerowe modele wspomaganie negocjacji NSS – Negotiation Support System, a ściślej modele wspomaganie decyzji związanych z analizą negocjacyjną². To właśnie na bazie NSS utworzone zostały systemy negocjacji elektronicznych ENS – e-Negotiation System, spośród których najbardziej popularnymi są³:

1. GroupSystems stosowany do wspomaganie negocjacji prowadzonych w sposób tradycyjny między związkami zawodowymi a kierownictwem. Kluczowym atutem tego systemu jest stworzenie tak zwanego „silnika analitycznego”, który spełnia różne funkcje w zależności od przeznaczenia projektowanego systemu. I tak, w płaszczyźnie planowania pełni funkcję organizowania i przetwarzania informacji dotyczących stron procesu, jak i samego procesu. W płaszczyźnie oceniania system ten pomaga przy konstruowaniu ofert i ich porównywaniu, natomiast w płaszczyźnie merytorycznych rozmów ma za zadanie wspomagać negocjatora i ewentualnie poszukiwać rozwiązań kompromisowych.
2. Addytywny system scoringowy (ASS) pomaga ustrukturalizować problem negocjacyjny, określić główne cele negocjacji, przyjąć kryteria oceny ofert oraz zdefiniować warianty wyboru ofert z uwzględnieniem rezultatów jakościowych i ilościowych. Powstały opis sytuacji negocjacyjnej pozwala na stworzenie scenariusza negocjacyjnego i zidentyfikowanie struktury preferencji negocjatorów⁴. W ten sam sposób poszukuje się najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia. System ten ma jednak zasadniczą wadę. Dopuszcza on bowiem arbitralne przypisywanie abstrakcyjnych wartości ocen do sytuacji mających miejsce w czasie rzeczywistym, co utrudnia interpretację wyników i budzi szereg wątpliwości, wynikających cho-

² E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 68.

³ Szczegółowy opis procedur wykorzystania systemu komputerowego modelowania wspomaganie negocjacji można znaleźć w: T. Wachowicz, *Negotiation and Arbitration Support with Analytic Hierarchical Process*, w: *Multiple Criteria Decision Making*, red. T. Trzaskalik, AE, Katowice 2007; T. Wachowicz, *E-negocjacje. Modelowanie, analiza i wspomaganie*, AE, Katowice 2006; T. Wachowicz, *Model wspomaganie mediatora w negocjacjach dwustronnych*, cz. I, „Badania Operacyjne i Decyzje”, 2004 nr 3–4.

⁴ T. Wachowicz, *Konstrukcja systemu wspomaganie negocjacji z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego*, w: *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, Zeszyty Naukowe WSH, Kielce 2007, nr 5a, s. 67.

- ciężby z przyjęcia punktowych ocen, które odpowiadają bliżej nieokreślonym wartościom liczbowym⁵.
3. Analytic Hierarchical Process (AHP) może być stosowany w warunkach występowania wielości celów. W odróżnieniu od poprzedniego systemu stosuje się tu skalę werbalną (np. równa istotność, umiarkowana przewaga, duża przewaga, skrajna przewaga) pozwalającą na porównywanie kwestii negocjacyjnych bez przypisywania im abstrakcyjnych punktów oceny. Niestety i ten system budzi szereg wątpliwości, wynikających chociażby ze stosowanych procedur porównywania parami kwestii negocjacyjnych i na tej podstawie wyznaczania ich rankingu.
 4. System INSPIRE, opracowany w ramach projektu InterNeg, który powstał w 1996 roku na Uniwersytecie Carleton w Ottawie, ma za zadanie nauczanie i udostępnianie informacji na temat procesów negocjacji, metod analitycznych, graficznych technik wizualizacji danych oraz zapewnienie poprzez Internet kontaktu między negocjatorami w ramach zespołu systemów komputerowych. INSPIRE jest pierwszym systemem wspomagania dwustronnych negocjacji handlowych działających w Internecie dla potrzeb szkoleniowych⁶. Program zakłada prowadzenie negocjacji w trzech fazach: prenegocjacyjnej, negocjacji właściwych oraz analizy postnegocjacyjnej. W ramach poszczególnych faz użytkownicy uczą się definiowania oraz oceny przedmiotu negocjacji, analizy możliwych opcji, określania swoich preferencji i priorytetowych celów, określenia poziomów zastrzeżonych, określenia BATNA oraz zaprojektowania strategii postępowania (faza prenegocjacyjna), dokonują wymiany ofert w przygotowanej skali ustępstw (faza właściwych negocjacji), a następnie analizują uzyskany wynik negocjacji (faza postnegocjacyjna).

2. E-sourcing jako nowe narzędzie wspomagania negocjacji z wykorzystaniem Internetu

E-sourcing jest jednym z najpopularniejszych systemów, który wykorzystując Internet, wspomaga proces przygotowania negocjacji i zapewnia efektywne ich prowadzenie. Jest to system zbudowany na platformie elektronicznej dostępny na bazie wykupionej licencji dla autoryzowanych pracowników firm. Umożliwia on globalną komunikację z dostawcami dóbr i usług, którzy zostali zaproszeni do ewentualnej współpracy. Każdy z dostawców po otrzymaniu swojego kodu i hasła dostępu może przesłać swoją ofertę, uczestniczyć w przetargu, uaktualniać dane do

⁵ *Ibidem*, s. 66–69.

⁶ Cyt. za: T. Wachowicz, *E-negocjacje... op. cit.*, s. 77.

oferty, dołączając załączniki lub w każdej chwili rezygnować z brania udziału w przetargu. Zaletą tego systemu jest to, że wszelkie zmiany dokonywane w ofercie są natychmiast widoczne dla kupującego, który nawet jeśli w danym momencie nie jest zarejestrowany w sieci, otrzymuje wiadomość na skrzynkę e-mailową. Kupujący, wstawiając kryteria, na których opiera swoje zapytanie ofertowe, ma możliwość ukrycia bądź ujawnienia określonych informacji ważnych dla dostawcy. Fakt, że system umożliwi rozesłanie za pośrednictwem Internetu jednakowego zestawu dokumentów oraz dodatkowych informacji każdemu dostawcy jednocześnie (w przeciwieństwie do przesyłania informacji faksem lub e-mailem, gdzie jest możliwość wyeliminowania niektórych uczestników), sprawia, że reguły gry są czytelne i jednakowe dla wszystkich, dzięki czemu możliwe jest utrzymanie reguł etyki zakupowej i zapewnienie zdrowej konkurencji.

System archiwizuje dane, co pozwala na śledzenie historii danego zapytania i aukcji internetowej. Jednocześnie system e-sourcingowy, po przetworzeniu otrzymanych informacji, dokonuje analizy odpowiedzi otrzymanych od dostawców, co ułatwia wybór najlepszego w swojej klasie dostawcy, który jest w stanie sprostać oczekiwaniom klienta i zapewnić kompleksową współpracę z firmą.

System e-sourcingowy przynosi wiele korzyści, na ogół obopólnych. Sprawdzają się one głównie do:

- pogrupowania dostawców według kraju pochodzenia, rodzaju oferowanej usługi lub produktu, języka, którym dany dostawca się posługuje itp.,
- zebrania zróżnicowanych asortymentów ofert od dużej liczby dostawców, niezależnie od ich rozmieszczenia geograficznego i oceny ich konkurencyjności,
- możliwości zdefiniowania najbardziej korzystnych warunków handlowych,
- zmniejszenia kosztów operacyjnych związanych z realizacją zakupów i przetargów,
- ustalenia jednolitych dla wszystkich reguł postępowania, co sprzyja tworzeniu pozytywnych relacji z partnerami,
- oszczędności czasu, dzięki szybkiemu i łatwemu wyszukiwaniu potencjalnych kontrahentów,
- uzyskania najbardziej korzystnej ceny, wynikającej z intensywności konkurencji,
- zapewnienia przedsiębiorstwom globalnym wyboru jednolitych standardów produktów, niezależnie od miejsca ich wyprodukowania i kraju przeznaczenia.

Mimo szeregu wymiernych korzyści wynikających z zastosowania systemu e-sourcingowego należy odnotować również jego wady, takie jak: brak możliwości sprawdzenia i wypróbowania produktu, częste przypadki występowania niezgodności jakości dostarczonego produktu z deklarowaną przez dostawcę, czy też niemożności otrzymania produktu zaraz po zakupie.

3. Internet jako płaszczyzna komunikacji partnerów biznesowych. Negocjacje przez Internet *versus* negocjacje tradycyjne

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce globalnej stają przed wieloma szansami, ale też narażone są na większą niepewność i nieprzewidywalność otoczenia. Możliwość nawiązywania kontaktów z dużą liczbą podmiotów gospodarczych i wybór tych, którzy najlepiej odpowiadają wyobrażeniom o solidnym partnerze, stwarza jednocześnie niebezpieczeństwo braku rzeczywistej wiedzy na temat ich motywów, zachowań i reakcji. Zatem spadek znaczenia personalizacji relacji można uznać za podstawową cechę różnicującą negocjacje przez Internet od negocjacji tradycyjnych. Poza tym pozbawione osobistego kontaktu strony negocjacji nie są w stanie zastosować szerokiej gamy technik i taktyk negocjacyjnych, co często uniemożliwia „usłyszenie” komunikatów „poza wypowiedzianymi słowami” i odczytanie niewerbalnych znaków mowy ciała. Zwiększa się więc ryzyko wystąpienia błędnych interpretacji, zwłaszcza w przypadku spraw skomplikowanych i wielo-problemowych⁷. W negocjacjach prowadzonych przez Internet nie ma też możliwości wpływania na przebieg rozmowy poprzez miejsce i czas negocjacji.

Prowadzenie negocjacji z zastosowaniem nowoczesnych technik komunikacji elektronicznej stwarza jednak nowe możliwości w zakresie masowej indywidualizacji oferty poprzez wykorzystywanie baz danych, które „zapamiętują” szczególnie preferencje klientów, dzięki czemu jest możliwe przygotowanie oferty „uszytej na miarę”. Internet stanowi bowiem niekwestionowane źródło informacji o samych partnerach biznesowych, ich zainteresowaniach i pozycji, którą zajmują w firmie, co należy uznać za znaczący atut zwłaszcza w procesie przygotowywania się do negocjacji. Coraz częściej też można zebrać informacje o sposobie funkcjonowania firmy, o jej misji, nawet o dotychczasowych kontraktach ze strony WWW. Tym samym Internet staje się dla negocjatorów narzędziem weryfikacji wiarygodności kontrahentów.

Duża dostępność danych w Internecie i możliwość szybkiego ich zdobycia jest z jednej strony bardzo korzystna, z drugiej zaś może niestety uspić czujność ewentualnych partnerów rozmów, którzy nie widzą konieczności jakiegokolwiek weryfikacji uzyskanych informacji. Jest to o tyle ważne, że negocjacje *ex definitione* kojarzone są z procesem, podczas którego „jeden człowiek próbuje wpłynąć na zachowanie drugiego”⁸. Dlatego też profesjonalni negocjatorzy korzystają z dodatkowej formuły zbierania informacji poprzez uczestnictwo w grupach dyskusyjnych, które poprzez pocztę elektroniczną umożliwiają zbieranie odpowiedzi na interesujące

⁷ Por. E.M. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2002, s. 92–93.

⁸ H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, Helion, Gliwice 2006, s. 43.

pytania dotyczące ewentualnej współpracy z wybranym kontrahentem⁹. Ta forma zbierania danych stosowana jest często przez klientów biur podróży.

W tej też płaszczyźnie doszukać się można kolejnej zasadniczej różnicy między negocjacjami tradycyjnymi i prowadzonymi przez Internet polegającej na tym, że wszystkie sposoby komunikacji internetowej pozwalają zachować większy stopień poufności, niż to ma miejsce w sytuacji tradycyjnego wysyłania informacji drogą pocztową czy przez telefon lub faks. Należy jednak podkreślić, że w przypadku negocjacji wybór właściwego kanału komunikacyjnego powinien zależeć od stopnia złożoności problemu. Bezsporny jest fakt, że problemy złożone i bardzo ważne powinny opierać się przede wszystkim na osobistym kontakcie partnerów, zwłaszcza w fazie negocjacji właściwych. Wybór powinien być również uzależniony od możliwości finansowych i czasowych, a także od czynników zewnętrznych, to jest od relacji popyt – podaż, od stopnia integracji między podmiotami, postrzegania sytuacji w kategoriach współnika, przeciwnika czy partnera, a także od stopnia niepewności otoczenia¹⁰.

Znacząca przewaga prowadzenia negocjacji przez Internet polega też na możliwości zwrotnego komunikowania się jednocześnie z wieloma odbiorcami i przekazywania szerokiego wachlarza informacji, jak również możliwości aktywnego poszukiwania nowych kontrahentów i ich ewentualnego eliminowania, co przekłada się na zawarcie korzystniejszych transakcji. Należy mieć na uwadze fakt, że prowadzenie negocjacji z kilkoma oferentami zwiększa ryzyko wystąpienia niepewności dotyczącej punktu oporu kupującego. Na podstawie zebranych informacji można wprawdzie domniemywać, w jakim przedziale strona negocjacji szacuje punkt oporu, ale nadal powstaje niepewność, czy inni konkurenci nie zamierzają zgodzić się na ofertę korzystniejszą.

Ogólnie biorąc uważamy, że Internet stwarza duże możliwości w płaszczyźnie przygotowania się do negocjacji (ułatwia zebranie niezbędnych informacji, dokonuje oceny zebranych ofert pod kątem poziomu cen, warunków płatności, kosztów transportu, alternatyw wyboru itp.), podobnie jak intranet, dzięki któremu dochodzi do transformacji wiedzy negocjacyjnej (choćby na temat występujących warunkowań prowadzenia rozmów, profilu partnera, alternatywnych rozwiązań itp.) posiadanej i zdobywanej przez jednostki w wiedzę innych osób zaangażowanych w toczące się w przedsiębiorstwie procesy negocjacyjne. Dzielenie się wiedzą z innymi uczestnikami procesu negocjacyjnego może niewątpliwie skrócić czas potrzebny na przygotowanie się do negocjacji, może być też źródłem wielu informacji przydatnych do podjęcia decyzji¹¹.

⁹ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje przez Internet jako wyzwanie XXI wieku*, Zeszyty Naukowe 5a, Wyższa Szkoła Handlowa w Kielcach, Kielce 2007, s. 31–32.

¹⁰ R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 312–313.

¹¹ Por. J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 151.

Chociaż wszystkie toczące się negocjacje są narażone na błędne interpretacje, to szczególnie jest to odczuwane w negocjacjach prowadzonych przez Internet. Właśnie one są najbardziej narażone na wystąpienie błędnych interpretacji kroków poczynionych przez partnerów. Trzeba bowiem mieć świadomość, że każdy z partnerów, wnosząc własne doświadczenia, postrzega tę samą rzeczywistość, a więc również sytuację negocjacyjną, inaczej, inaczej myśli i nie ocenia tak samo. Widzi rzeczy takimi, jakimi są z jego perspektywy¹². Dlatego też konieczne jest upewnienie się za pomocą różnych sposobów, czy obie strony tak samo odnoszą się do sytuacji, w której się znalazły, i czy obie strony mają chociażby zbliżoną determinację w kwestii dojścia do porozumienia. Zapewne brak jasności co do rzeczywistych intencji drugiej strony, również w zakresie dzielenia się informacjami, w mniejszym lub większym stopniu towarzyszy każdym negocjacjom, zarówno internetowym, jak i tradycyjnie prowadzonym, co oznaczać może występowanie pewnych zachowań zarówno orientowanych na wyniki, jak i na wzajemne stosunki. Wiąże się to z odpowiedzią na pytanie, co jest wartością dla poszczególnych stron negocjacji, co strony będą postrzegać jako wartość, za którą są skłonne zapłacić. Niewątpliwie komunikacja elektroniczna wspomagana przez system informatyczny pozwala uzyskać informacje w tym zakresie i dzięki szybkiej analizie danych dostarczyć klientom potrzebnych informacji w nowy sposób, dając tym samym podstawę do budowania nowych relacji. Nie są to jednak informacje pełne. Część partnerów może z dobrym skutkiem maskować swoje rzeczywiste intencje, motywy, bowiem proces negocjacji pozbawiony bezpośredniego kontaktu *face to face* nie daje szans na wychwycenie subtelnych komunikatów płynących z „mowy ciała” czy pewnych informacji znajdujących się „między słowami”. Wysoki stopień sformalizowania negocjacji prowadzonych przez Internet wyznacza im rolę procesu „bez ludzkiej twarzy, bez emocji i uczucia”. Jak wskazuje praktyka, większość toczących się na platformie negocjacji przybiera charakter aukcji traktowanej jako najprostsza, ale też najbardziej sformalizowana forma negocjacji. Jest ona narzędziem szybszego dogadania się sprzedającego i kupującego, jednak ogranicza się tylko do uszeregowania ofert według rosnącej lub malejącej ceny, nie dając możliwości poszerzenia opcji wyboru czy zaproponowania nowych innych rozwiązań, jak to ma miejsce w negocjacjach.

Zakończenie

Zgłoszone przez nas wątpliwości nie pomniejszają oczywiście wagi proponowanych rozwiązań w zakresie wykorzystania Internetu do wspomagania toczących się procesów negocjacyjnych. Należy stwierdzić, że wszelkie próby wykorzystywa-

¹² H. Cohen, *op. cit.*, s. 28.

nia nowych technologii informatycznych dla zwiększenia słuszności podejmowanych decyzji, również negocjacyjnych, mają duże znaczenie, bowiem umożliwiają symulację zachodzących procesów i ewentualne eliminowanie błędów, wzmacniają kreatywność, co ma olbrzymie znaczenie zwłaszcza na etapie przygotowywania się do rozmów (faza prenegocjacyjna), gdzie następuje strukturalizacja problemu negocjacyjnego, identyfikacja celów i motywów działania oraz określenia struktury preferencji.

Mamy świadomość, że zaprezentowane obszary wykorzystania Internetu do podniesienia jakości procesów negocjacyjnych oraz dokonany przegląd informatycznych systemów wspomaganie negocjacji nie wyczerpują złożoności zagadnienia. I choć w polskiej literaturze pojawia się coraz więcej opracowań na ten temat, to nadal odczuwa się niedosyt w sferze implementacyjnej. Oczywiście widzimy dużą użyteczność zaprezentowanych przez nas systemów wspomaganie negocjacji i doceniamy ogromne możliwości, jakie niesie Internet, ale tylko w określonych obszarach procesu negocjacyjnego. Analizując ich przydatność przez pryzmat pełnionych funkcji, można uznać je za istotne narzędzie wspierające na bieżąco pracę negocjatora w obszarze przygotowania się do rozmów i ewentualnego śledzenia ich przebiegu. Poza możliwością identyfikowania preferencji, oceniania oferty partnera, śledzenia ustępstw, jakich dokonuje, zastosowanie Internetu pozwala na bardziej świadome i przemyślane prowadzenie rozmowy negocjacyjnej, z większą świadomością konsekwencji ewentualnych posunięć. Najważniejszą jednak zaletą wykorzystywania Internetu w procesach negocjacyjnych jest możliwość szybkiego uzyskania, dzięki zastosowanym rozwiązaniom informatycznym, wyników analiz, które kiedyś wymagały wielogodzinnych obliczeń. Dzięki temu negocjatorzy mogą skoncentrować całą swoją uwagę na meritum negocjacji. Biorąc z kolei pod uwagę rozwój kontaktów zewnętrznych w globalizującym się coraz bardziej biznesie, nie sposób pominąć jeszcze jednej zalety, to jest ułatwienia kontaktów on-line. Mając świadomość tych wszystkich zalet, nie wolno jednak zapominać o czynniku ludzkim, który jeszcze długo będzie najważniejszym podmiotem w grze negocjacyjnej.

Literatura

1. Biesaga-Słomczewska E.J., *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
2. Biesaga-Słomczewska E.J., *Negocjacje przez Internet jako wyzwanie XXI wieku*, Zeszyty Naukowe WSH 5a, Kielce 2007.
3. Cenker E.M., *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2002.
4. Cohen H., *Wynegocjuj to!*, Helion, Gliwice 2006.
5. Drzazga M., *Systemy promocji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.

6. Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
7. Rządca R.A., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
8. Wachowicz T., *Negotiation and Arbitration Support with Analytic Hierarchical Process*, w: *Multiple Criteria Decision Making*, red. T. Trzaskalik, AE, Katowice 2007.
9. Wachowicz T., *E-negocjacje. Modelowanie, analiza i wspomaganie*, AE, Katowice 2006.
10. Wachowicz T., *Model wspomaganie mediatora w negocjacjach dwustronnych*, cz. I, „Badania Operacyjne i Decyzje”, 2004 nr 3–4.
11. Wachowicz T., *Konstrukcja systemu wspomaganie negocjacji z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego*, w: *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, Zeszyty Naukowe WSH, Kielce 2007, nr 5a.

INTERNET AS A TOOL FOR QUALITY IMPROVEMENT OF NEGOTIATION PROCESS

Summary

The article indicates the fields of the usage of Internet in the negotiation process. In particular the article refers to IT models which support negotiation. E-sourcing is being considered as a new tool useful in the running the negotiation. Also a comparison between traditional and Internet negotiation is described. Considerations are based on the subject literature and experiences of the Authors which is are a results of their own research work.

Translated by Krystyna Iwińska-Knop